А. С. Никитин, А. Б. Шатилов, С. Н. Муляр, Д. С. Вечернин

GR для малого и среднего бизнеса

ПРОСПЕКТ

Александр Борисович Шатилов
Денис Сергеевич Вечернин
Алексей Сергеевич Никитин
Сергей Николаевич Муляр

GR для малого и среднего бизнеса. Монография

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21213157
ООО «Проспект»; 2015
ISBN 9785392198108

Аннотация

Книга «GR для малого и среднего бизнеса» адресована широкому кругу читателей: бизнесменам, чиновникам, сотрудникам общественных организаций, специалистам в области связей с общественностью и взаимодействия бизнеса и власти, а также студентам, аспирантам и научным сотрудникам. В первой части читатель познакомится с историей современного периода взаимодействия власти и малого и среднего бизнеса. Часть вторая поможет разобраться с основными технологиями взаимодействия власти и бизнеса. Третья часть посвящена актуальным вопросам GR на муниципальном и региональном уровне. Завершают книгу практические кейсы от специалистов по взаимодействию бизнеса и власти.

Содержание

Введение 5
Часть 1 7
Часть 2 28
Конец ознакомительного фрагмента. 48

А. С. Никитин, А. Б. Шатилов, С. Н. Муляр, Д. С. Вечернин
GR для малого и среднего бизнеса

Монография

[битая ссылка] ebooks@prospekt.org

Введение

За прошедшие четыре года с момента выхода нашей первой книги «GR для эффективного бизнеса» в сфере взаимодействия бизнеса и власти произошли существенные изменения: развитие предпринимательства заняло одно из первых мест в повестке государственной политики. В поисках эффективного взаимодействия созданы новые институты взаимодействия, меняется и сама система власти. Открытость, эффективность, общественный контроль, вовлечение бизнеса и общества в процесс принятия решений, инвестиционная привлекательность – вот тренды сегодняшнего дня.

Когда мы писали первую книгу, то сразу ставили себе целью не рассказывать читателю, что такое government relations, а постараться сделать подробное руководство, что и как надо делать. Получилось своего рода методическое пособие. Наша новая книга, безусловно, это продолжение той линии, которая была намечена нами еще в 2010 г. Тем не менее жизнь не стоит на месте, и новая книга дополнена разделом практических кейсов от профессионалов GR-сообщества. Мы также сознательно расширили авторский коллектив и привлекли к работе над книгой профессионалов, знающих особенности работы на региональном уровне, – это позволило еще лучше приземлить наш материал, показать все аспекты взаимодействия власти и бизнеса с разных сторон и

на различных уровнях.

По сложившейся традиции, текст написан простым языком и рассчитан на широкий круг читателей, интересующихся GR. Мы уверены, что наша книга будет хорошим дополнением к багажу знаний любого специалиста в области взаимодействия бизнеса и власти, будет полезной представителям академического сообщества, а также поможет начинающим специалистам сделать правильные первые шаги.

В заключение мы выражаем благодарность всем, кто поддержал нас советом и идеями, тех, кто принял активное участие в работе над книгой, а также нашим семьям за терпение и любовь, которые вдохновили нас на второе издание.

Практические кейсы любезно предоставлены GR-специалистами российских и международных компаний. Выражаем благодарность Евгению Махортову, Александру Мундту, Рахману Янсукову, Ольге Наронович, Любови Дементьевой, Сергею Звереву, Сергею Масюку, Алексею Ежову, Алексею Кондратьеву, Константину Позднякову, Александру Медведеву.

Часть 1
Процесс взаимодействия власти с субъектами малого и среднего бизнеса в 1990–2000-х гг

Взаимодействие российской власти с малым и средним бизнесом имеет достаточно богатую и противоречивую историю.

Официальная история «новых русских предпринимателей» берет свое начало в 1987 г., со вступлением в силу Закона «Об индивидуальной трудовой деятельности», официально утвердившего частный способ получения дополнительных доходов работниками государственных учреждений. И если 1987 г. считается «толчковым», то 1988-й – стартовым: именно в этом году приняли Закон «О кооперации СССР». А затем наблюдался бурный рост малых и средних фирм и компаний. В целом только за два года – с 1988 по 1989 г. – число действующих кооперативов выросло в 6 раз, численность занятых – в 9 раз, а объемы произведенных и реализованных товаров, работ и услуг – в 17 раз. Однако серьезной проблемой для позднесоветских бизнесменов стала оргпреступность, которая своим рэкетом практически терроризировала МП и СП. При этом коммунистические власти, с

одной стороны, находились под прессом демократических радикалов, которые видели в борьбе с преступностью «возрождение тоталитарной системы», с другой стороны, не хотели вступаться за «лавочников» и «новых нэпманов». Тем не менее уже в 1988–1991 гг. началась политика «красного» крышевания зарождавшегося бизнеса, которая предполагала предоставление покровительства и защиты МП и СП со стороны правоохранительных структур и «прагматичной» части партийно-хозяйственной номенклатуры (прежде всего структур ВЛКСМ).

Для начала надо отметить, что в 1991 г. отечественные «демократические» силы пришли под лозунгами развития предпринимательства, причем прежде всего не крупного, а «простонародного». Так возник целый ряд категорий малого и среднего бизнеса – «кооператоры», которые создавали с нуля или выводили из тени свои «фирмы», специализировавшиеся на производстве «товаров народного потребления», «ларечники» («держатели» одного или нескольких ларьков, в основном с продуктовыми товарами и напитками), «челноки» (совершавшие зачастую небезопасные «вылазки» за дефицитными товарами в Китай, Турцию и другие страны «победившего ширпотреба»), «перегонщики» (опять же весьма рискованный бизнес, связанный с перегонкой подержанных иномарок из Европы в Россию под заказ), «фермеры» (крестьяне, вышедшие из колхозов и совхозов и вставшие на путь «крепкого хозяина») и др.

При этом все данные категории сперва рассматривались как «зарождающийся средний класс России», который должен стать опорой власти Б. Н. Ельцина и его команды. В определенной степени их ожидания оправдались. В частности, существует масса свидетельств того, что московские «кооператоры» в августе 1991 г. массово вышли к Белому дому в знак протеста против ГКЧП.

Начало 1990-х гг. характеризуется экспертами как период шоковой терапии. Тысячи людей остались без работы: в стране закрывались НИИ, свернули деятельность заводы и фабрики, галопирующая инфляция мгновенно уничтожила все накопления. В итоге спасением для сотен тысяч семей стал малый бизнес. В 1992 г. в стране было зарегистрировано 268 тысяч малых предприятий, а в 1994-м их было уже 862 тысячи.

При этом в 1990–1992 гг. мы видим, что власть пыталась создать для МП и СП относительно благоприятные условия существования, причем как с точки зрения политической и правовой поддержки, так и с точки зрения кредитования. Более того, малый и средний бизнес имел своих лоббистов на законодательном уровне. В этом плане, например, можно отметить создателя Крестьянской партии России Юрия Черниченко, который позиционировал себя в качестве защитника интересов «частных аграриев». Также активно заявляла о своей поддержке МП и СП один из лидеров Партии экономической свободы Ирина Хакамада.

Однако после обострения социально-экономической ситуации в стране в связи с реформами Е. Т. Гайдара благие планы руководства РФ оказались нереализованными. Во-первых, у правительства России катастрофически не хватало денег даже на зарплаты «бюджетникам», которые составляли главную протестную силу на тот момент и требовали «приоритетного» внимания. Во-вторых, в силу того, что уже в 1992–1993 гг. началось активное сращивание политической элиты РФ с крупным государственным и негосударственным бизнесом. Последний интересовал власть гораздо больше, чем «захудалые» предприниматели из малого и среднего сектора. С «тузами» было легче и «продуктивнее» реализовывать теневые схемы «освоения госсредств», проводить взаимовыгодную «безадресную» приватизацию, выходить на внешние рынки. Именно к этому периоду относятся проекты залоговых аукционов, разгосударствления «по Чубайсу», целенаправленного банкротства наиболее приглянувшихся «активов».

Жесткая модель финансовой стабилизации, избранная еще в 1992 г. правительством Е. Гайдара, концептуально была основана на регулировании спроса путем ограничения роста денежной массы, включая минимизацию личных доходов в виде заработной платы и вообще доходов домашних хозяйств, а также ужесточения налогового режима. В результате возникло серьезное противоречие между названными механизмами и декларированными целями стимулирова-

ния конкурентных начал в экономике за счет либерализации цен и внешнеэкономических связей, приватизации государственной собственности и демонополизации. В самой теории формирование эффективного конкурентного механизма развития рыночного хозяйства предполагает не подавление покупательной способности, а наличие достаточно емкого спроса и реальных (в том числе налоговых) стимулов предпринимательской деятельности[1].

В результате в новой российской хозяйственной системе малый и средний бизнес стали фактически сателлитами крупного капитала и хозяйственных структур, они заполнили в основном ниши, не привлекательные для более крупных субъектов экономической жизни, их потенциал использовался для выполнения наиболее сложных, тяжелых и наименее выгодных операций или же для вывода денежных потоков крупных предприятий из-под контроля государственных органов[2].

Все это привело к тому, что интересы МП и СП отошли для руководства страны на задний план, их поддержка фактически прекратилась, лоббистов во властных коридорах у «неолигархов» практически не осталось. И если в городах малый и средний бизнес еще кое-как выживал, то на селе фермеры почти все оказались разорены, не выдержав высоких цен на бензин и нефтепродукты и конкуренции со стороны «товариществ» (бывших колхозов). Такая ситуация заставила сельских хозяев искать поддержки у оппозиции.

Примечательно, что в первый состав Государственной Думы РФ были избраны всего 2 фермера, причем один из них шел от «колхозной» Аграрной партии России, а другой – вообще от КПРФ.

Далее ситуация с точки зрения GR для малого и среднего бизнеса стала совсем неблагоприятной. Власть, занимаясь активной борьбой с коммуно-патриотической оппозицией, сделала окончательную ставку на «семибанкирщину», которая ей позволила с большим трудом «вытащить» президентские выборы 1996 г., но взамен получила фактически неограниченный доступ в высшие кремлевские кабинеты, а некоторые олигархи даже вошли в состав высшего руководства страны (например, Б. А. Березовский стал заместителем секретаря Совета безопасности РФ, а В. О. Потанин стал первым вице-премьером Правительства РФ). При этом на официальном уровне Б. Н. Ельцин и представители его «команды» продолжали декларировать свою приверженность «взращиванию» в России «среднего класса» в лице МП и СП.

Серьезные проблемы малому и среднему бизнесу в России 1990-х гг. создавала и нестабильность политической обстановки в России. Постоянные конфликты между субъектами политической жизни, кадровые перестановки в правительстве страны, колебания экономического курса государства – все это существенно затрудняло реализацию даже среднесрочных, не говоря уже о долгосрочных программах

развития малого и среднего предпринимательства, ставило под вопрос процесс инвестирования средств в МП и СП.

Показателен в этом пример Государственного комитета по малому предпринимательству. Так, в 1997–1998 гг. его возглавляла И. Хакамада, известная своей ярко выраженной либеральной позицией. Однако после августовского кризиса 1998 г. на ее место в правительстве Е. Примакова пришел коммунист Г. Ходырев, который стал проводить совершенно иной курс.

Серьезным испытанием для малого и среднего бизнеса стали события августа 1998 г., когда в стране начался мощный финансовый кризис, связанный с обвалом пирамиды ГКО. Разорение банков привело к тому, что в них «зависли» деньги вкладчиков, при этом для многих МП и СП это стало катастрофой. Ситуацию ухудшило резкое падение покупательной способности населения, что также привело к краху многих небольших предприятий и фирм.

Тем не менее дефолт 1998 г., во многом вызванный эгоистическими играми чиновников и крупного бизнеса, нанес сильный удар по имиджу российских «бизнес-тузов» и серьезно скомпрометировал их в глазах населения. Впоследствии это станет основанием для проведения В. В. Путиным политики «равноудаления» олигархов и ограничения их влияния на власть.

Приход к власти нового Президента РФ сперва не предвещал серьезных подвижек во взаимоотношениях власти с

предпринимательским сообществом. В 1999–2000 гг. бытовала точка зрения, что В. В. Путин «патронируется» Борисом Березовским, который является «теневым хозяином Кремля». Однако уже скоро стало ясно, что в верхах произошло качественное изменение раскладов сил.

Во-первых, победив уже в первом туре президентских выборов 2000 г., Владимир Путин снискал массовую поддержку избирателей, что дало ему абсолютную легитимность и развязало руки во взаимодействии с элитой, как политической, так и деловой.

Во-вторых, в условиях второй чеченской кампании новая власть обрела союзников в лице силовиков, которые на первом этапе деятельности Путина на посту главы государства стали его главной опорой, в том числе в борьбе с олигархами.

В-третьих, в начале 2000-х гг. резко пошли вверх цены на нефть и газ, что в условиях фактического проведенного «огосударствления» сырьевой отрасли (дело «Юганскнефтегаза», вытеснение команды Вяхирева из «Газпрома», продажа Дерипаской «Сибнефти» и пр.) предоставило руководству страны необходимый финансовый ресурс и соответственно «независимость» от олигархата.

Дело ЮКОСа знаменует собой окончательный пересмотр прежней политики руководства РФ по сращиванию бюрократии и крупного бизнеса. Владимир Путин объявляет курс на «равноудаленность» олигархов, при этом те, кто продолжал отстаивать свои права на участие во власти, автомати-

чески лишаются не только политического влияния, но зачастую и бизнес-активов. Кстати, либеральные эксперты и СМИ на основании этого обвиняют Президента РФ в «нарушении демократии» и «ущемлении прав бизнеса». Однако на данный счет есть два весомых возражения.

Так, вытеснение олигархов из правительственных кабинетов явилось своего рода разделением властей. В начале 1990-х годов, воспользовавшись слабостью федералов, крупный бизнес захватил несвойственную ему функцию государственного управления, которую в дальнейшем неоднократно использовал в своих эгоистических целях. После «равноудаления» баланс сил был восстановлен – теперь менеджеры непосредственно занимались госуправлением, а предприниматели – исключительно развитием своего бизнеса, параллельно развивая GR-связи с топ-чиновниками, которых они ранее рассматривали исключительно как своих «вассалов». Кроме того, изгнание олигархических структур из власти привело к определенному ренессансу малого и среднего предпринимательства, которое команда Путина воспринимала как зарождающийся средний и креативный класс, а также видела в нем свою опору в противостоянии с гигантами рынка. Символично, что уже в 2002 г. с подачи власти создается Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора России», которая стала практически официальным лоббистом МП и СП. При этом, заявляя о своей главной цели – защите прав и интере-

сов малого и среднего бизнеса на всех уровнях власти, «Опора» тем не менее не только не заявляла о своей оппозиционности, но изначально делала ставку на поиск диалога с руководством страны. Что же касается ключевых задач данной организации, то в качестве таковых виделись следующие:

– разработка нового налогового законодательства, максимально комфортного для МП и СП;

– упрощение процедуры регистрации компании;

– упрощение финансовой отчетности;

– сокращение числа и регламентация проверок со стороны правоохранительных органов.

Еще ранее было создано еще одно объединение – «Деловая Россия», которое ставило своей целью защиту интересов бизнеса в его противоречивых взаимоотношениях с властью. ДР выступала как альянс российских предпринимателей, работающих в несырьевом, перерабатывающем секторе экономики: в машиностроении, строительстве, легкой промышленности, сельском хозяйстве и сфере финансовых услуг, информационных технологий и др. И хотя она позиционировала себя как профессиональный союз частного предпринимательства, однако при этом пыталась представлять как крупный, так и средний бизнес. В этом плане организация была гораздо более аморфна с точки зрения «альянса» МП и СП, поскольку пыталась лоббировать преимущественно интересы компаний «средних» и «выше среднего».

Стратегическая цель ДР также была сформулирована

весьма широко: «в партнерском диалоге с обществом и властью добиться развития России как демократической страны с современной диверсифицированной рыночной экономикой, развитым многочисленным бизнесом и сильным государством, обеспечивающим эффективное развитие и порядок в стране. Содействовать формированию и реализации экономической политики государства, нацеленной на создание благоприятных условий для развития предпринимательства, частной инициативы, конкуренции как средства достижения общей стратегической цели – повышения уровня жизни ее граждан на основе экономического роста».

При этом за счет своих руководителей, в прошлом крупных «проправительственных» бизнесменов (Сергея Генералова, Бориса Титова, Евгения Юрьева), она имела отличные GR-возможности в коридорах власти, которая, как и в случае с «Опорой», рассматривала ее как группу поддержки в противоборстве с «олигархическим» Российским союзом промышленников и предпринимателей.

Как бы то ни было, но в начале 2000-х гг. у малого и среднего бизнеса появились профильные лоббистские структуры, используя которые, он начал искать общие точки соприкосновения с властью. И такие точки были найдены. Во-первых, уже в середине 2000-х гг. руководство РФ стало развивать тему социальных гарантий населения страны. Одной из таких гарантий выступала возможность ведения гражданами собственного дела, что помогало снимать социальную

напряженность в обществе, сокращать безработицу и приобщать широкие слои населения к рыночной деятельности. Во-вторых, власть видела в МП и СП свою группу поддержки, способную в «час Х» выступить на ее стороне в политическом конфликте с оппозицией. Забегая вперед, отмечу, что во многом благодаря лояльности большей части представителей малого и среднего бизнеса руководству страны удалось благополучно пережить кризис 2011–2012 гг. и реализовать проект по возвращению во власть Владимира Путина. В частности, с учетом конструктивных отношений МП и СП с властью последней удалось перед президентскими выборами 2012 г. успешно обыграть лозунг «Нам есть что терять».

Кстати, электоральный потенциал малого и среднего бизнеса на 2012 г. был весьма существенным – например, в стране насчитывалось около 16 тысяч средних предприятий – в эту категорию попадали менее 1 % предприятий сектора МСП. В то же время число занятых на средних предприятиях составляло почти 2 млн. человек (без учета внешних совместителей), что составляет 16 % от всех занятых в секторе МСП и 2,7 % экономически активного населения России. Оборот сектора СП в 2011 г. превысил 5,15 трлн. рублей, объем оборотных активов равнялся 2,6 трлн. рублей. Средние предприятия активнее других компаний сектора МСП инвестировали в основной капитал – объем инвестиций в 2011 г. составил 260 млрд. рублей (почти 38 % вложений всего сектора МСП).

Кстати, по данным Росстата, средний бизнес составляет в стране 30 %. Но если учесть то обстоятельство, что значительная часть этих предприятий де-факто входят в холдинги и находятся под оперативным управлением крупного бизнеса, то доля среднего бизнеса – около 18 %[3].

Но вернемся в конец нулевых, когда власть с одной стороны и МП-СП с другой сумели найти достаточно партнерскую систему взаимоотношений.

Принципиальным моментом в укреплении взаимодействия среднего и малого бизнеса с властью стал Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

Во-первых, в нем развитие МП и СП объявлялось одним из главных приоритетов государственной политики Российской Федерации. Одновременно в Законе были формулированы основные цели государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства. К таковым были отнесены:

1) развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в целях формирования конкурентной среды в экономике Российской Федерации;

2) обеспечение благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства;

3) обеспечение конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства;

4) оказание содействия субъектам малого и среднего

предпринимательства в продвижении производимых ими товаров (работ, услуг), результатов интеллектуальной деятельности на рынок Российской Федерации и рынки иностранных государств;

5) увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства;

6) обеспечение занятости населения и развитие самозанятости;

7) увеличение доли производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров (работ, услуг) в объеме валового внутреннего продукта;

8) увеличение доли уплаченных субъектами малого и среднего предпринимательства налогов в налоговых доходах федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов[4].

При этом специально оговаривалось «обеспечение равного доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к получению поддержки в соответствии с условиями ее предоставления, установленными федеральными программами развития малого и среднего предпринимательства, региональными программами развития малого и среднего предпринимательства и муниципальными программами развития малого и среднего предпринимательства»[5].

Кроме того, на законодательном уровне закреплялся целый ряд финансовых, юридических и организационных «бонусов» субъектам малого и среднего предпринимательства,

в частности:

1) специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий;

2) упрощенная система ведения бухгалтерской отчетности для малых предприятий, осуществляющих отдельные виды деятельности;

3) упрощенный порядок составления субъектами малого и среднего предпринимательства статистической отчетности;

4) льготный порядок расчетов за приватизированное субъектами малого и среднего предпринимательства государственное и муниципальное имущество;

5) особенности участия субъектов малого предпринимательства в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд;

6) меры по обеспечению прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства при осуществлении государственного контроля (надзора);

7) меры по обеспечению финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

8) меры по развитию инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства и др.[6]

А в конце 2000-х гг. малый и средний бизнес (МСБ) вообще стал объектом повышенного интереса государства. В 2008 г. была создана специальная комиссия при Правительстве России, которую возглавил первый вице-премьер И. И. Шувалов. Аналогичные органы стали создаваться в регионах. Тогдашний Президент РФ Д. А. Медведев стал достаточно регулярно проводить совещания относительно политических и экономических аспектов развития МСБ. На одном из них Д. А. Медведев даже заявил, что «без малого и среднего бизнеса у нашей страны нет будущего»[7]. Активность государства в отношении развития МП и СП отчасти отражает стремление власти повысить эффективность экономики с помощью малого и среднего бизнеса. В настоящее время значимость МСБ для России все еще невелика. Так, его доля в российском ВВП составляет всего 21 %, в то время как в ЕС, развитых азиатских странах, США и государствах МЕРКОСУР этот показатель находится на уровне от 40 до 70 %. При этом Россия несколько запоздала с развитием данных субъектов бизнеса. Большинство стран мира обратилось к проблеме их поддержки еще в 2005–2006 гг. В частности, по данным Всемирного банка, за этот период в 112 странах мира было проведено 213 стимулирующих реформ в этой сфере[8].

Меры по увеличению роли МСБ в российской экономике, проводимые в РФ во второй половине 2000-х гг., имели отчасти и конкретную антикризисную направленность. Го-

сударство хотело через поддержку малого и среднего бизнеса решить некоторые текущие социально-экономические проблемы, обострившиеся в условиях кризиса 2008–2010 гг. Возможно, российское правительство учитывало заключения Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), согласно которым страны, в которых доля малого и среднего бизнеса составляет 60–70 % ВВП, эффективнее преодолевают кризисы, по сравнению с теми, где эти показатели меньше.

Основной ущерб отечественной экономике был нанесен кризисом 2008–2010 гг. в результате воздействия на олигархический бизнес. В то же время МСБ в этих условиях обладал рядом антикризисных свойств. Малые и средние компании более гибки по сравнению с крупными корпорациями. Они могут более оперативно вносить изменения в ценовую политику, ассортимент продукции, менять поставщиков, систему сбыта, впитывать высвободившиеся трудовые ресурсы. Напомним, что в новейшей российской истории были периоды, когда предпринимательство способствовало достижению социально-экономической стабильности в государстве во время кризисов. Например, в 1990-х гг. решению проблем товарного дефицита (и ряда социальных проблем) способствовали «челноки» – предприниматели-индивидуалы, закупавшие товары за рубежом (в Китае, Южной Корее, Турции, Польше) и перепродававшие их на территории СССР[9].

Все это нашло свое отражение в новых инициативах власти по налаживанию диалога с малым и средним бизнесом. Так, 23 сентября 2009 г. на заседании форума «Опоры России» тогдашний премьер-министр РФ В. В. Путин озвучил меры Правительства РФ по содействию развитию малого и среднего бизнеса России. Они были весьма щедрыми, особенно для тех предприятий, которые встали на путь инновационной деятельности. В частности, предусматривалось:

1. Сохранить для высокотехнологичных предприятий ставку отчислений в Пенсионный фонд на уровне 14 % (с 2011 г.).

2. Освободить предприятия, внедряющие энергоэффективное оборудование, от налога на имущество на срок до трех лет. 3. Отменить налог на прибыль от продажи ценных бумаг – при условии, что срок владения ими превышает пять лет и они не обращаются на биржевом рынке.

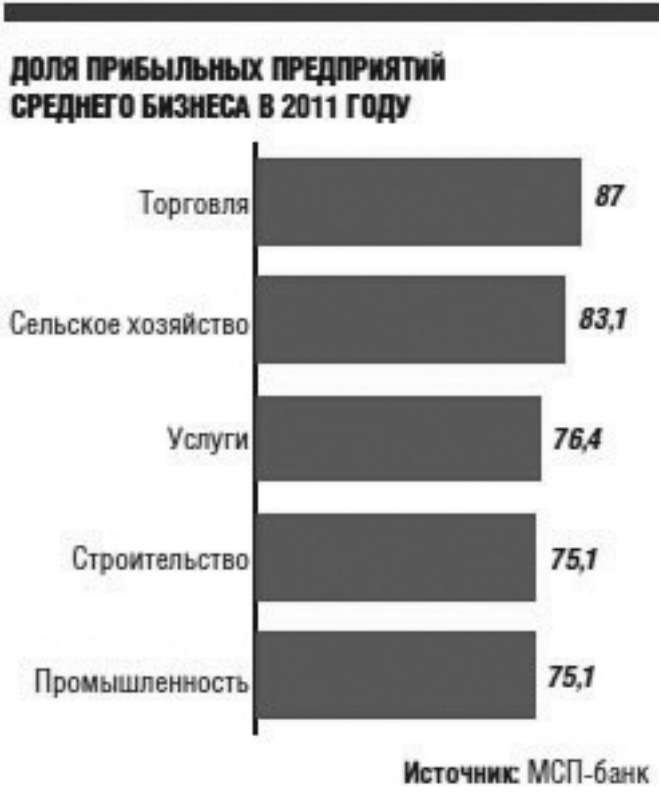
4. Освободить компании, работающие в сфере образования и здравоохранения, от уплаты налога на прибыль на срок до девяти лет. 5. Передать в местные бюджеты большую часть дохода от продажи патентов на осуществление предпринимательской деятельности.

6. Продлить на три года льготный порядок приватизации арендуемой у государства недвижимости. Освободить все сделки по приватизации от НДС.

7. Сделать действие лицензий на предпринимательскую деятельность бессрочным (до этого нужно было продлевать

каждые пять лет).

Кроме того, глава Правительства РФ озвучил информацию о масштабах господдержки МП и СП в 2010 г., она составила 13 млрд. рублей[10].



Новый этап взаимодействия российской власти с малым и средним бизнесом настал в середине 2014 г.

Обострение отношений между Россией и Западом по украинскому вопросу и введение против Москвы санкций со стороны США и ЕС ознаменовали собой новый этап взаимоотношений бизнеса и власти в РФ.

С одной стороны, для среднего бизнеса наступают такие же сложные времена, как и для всех остальных категорий предпринимательства. Проблем будет много: это и усложнение доступа к кредитам, это и возможное повышение налоговой нагрузки, это и более жесткая государственная опека и т. д.

С другой стороны, «время санкций» может стать для отечественного МП и СП периодом новых возможностей. Во-первых, в условиях ухудшения отношений с внешнеполитическими партнерами российское руководство неизбежно обратит внимание на внутренних акторов, в том числе на средний бизнес, который вполне может стать опорой режима, причем не только технической, но и стратегической. Во-вторых, крупный бизнес, ориентированный на глобальные рынки, по определению не может быть отечественным, он несет на себе явный отпечаток транснациональности. Более того, именно он больше всего потеряет от санкций и лояльность олигархов окажется под вопросом. А вот МП и СП вполне могут быть патриотичными, ориентированными на внутренний рынок и лояльными по отношению к власти. Соответственно можно прогнозировать, что в условиях санкций Кремль и Белый дом (московский) будут активно раскручи-

вать малое и среднее предпринимательство, выстраивая на их базе противовес влиянию монстров бизнеса. В-третьих, в силу специфики своей деятельности средний бизнес является более гибким (по сравнению с крупными компаниями) в плане перестройки под новые санкционные реалии, также на него вполне можно опереться в плане поиска вариантов импортозамещения.

Востребованность среднего бизнеса со стороны руководства Российской Федерации даст ему возможность выдвинуть встречные условия власти. В частности, вероятны следующие требования с его стороны:

– предоставление СП новых налоговых преференций;

– обеспечение средним предприятиям приоритетного льготного кредитования;

– сокращение числа и углубленности проверок со стороны фискальных и правоохранительных органов;

– увеличение представительства МП и СП в различного рода профильных правительственных комиссиях (например, в Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений) и статусных общественных организациях (например, в Общественной палате РФ);

– помощь государства в выходе на перспективные зарубежные рынки;

– включение представителей среднего бизнеса в избирательные списки «партии власти» на проходные места с целью усиления в Госдуме лоббистских возможностей МП и СП.

Часть 2
Основные GR-технологии взаимодействия бизнеса с властными структурами

В этой главе мы постараемся познакомить вас с актуальными и современными технологиями работы с органами власти, которые применяем самостоятельно в повседневной практике.

Каждый ремесленник, а мы, безусловно, причисляем профессию джиарщика к очень сложному и интересному ремеслу, так вот, ремесленник должен обладать набором знаний и инструментов, с помощью которых он сможет с большой долей вероятности добиться успеха. Поверьте, именно в умении правильно использовать те или иные приемы зависят ваш менеджерский успех и решение вопроса вашей компании.

Приведем маленький пример, с которым мы сталкиваемся в повседневной работе. Итак, вам поручили написать письмо в орган (например) региональной власти, чтобы представить вашу компанию, а также заявить о своих намерениях в отношении данного региона (например, вы инвестор и хотите реализовывать проекты в сфере энергоэффективности).

Вы смотрите сайт региональной администрации, определяете, что должны писать письмо на Комитет, отвечающий за ЖКХ, пишете текст, повествующий о вашей компании, о ее опыте и референциях, о своем желании помочь региону в этом непростом деле, сканируете и отправляете на указанный электронный ящик, ожидая скорого ответа. Проходит неделя, а ответа от региона так и нет, и тут вы начинаете звонить. В ходе общения с нередко раздраженными чиновниками вы получаете (если получаете) номер входящего, а также номер и ФИО специалиста, который готовит вам ответ. В целом, уже здесь можно остановиться, потому что, вероятнее всего, специалист подготовит вам ответ, в котором будет написано, что ваша информация принята к сведению и прочее – звоните, пишите. Итог: время прошло, вопрос не решен, вы поставили под сомнение свою эффективность и компетентность.

Поэтому, возвращаясь к тому, что мы писали в начале, – важно не только знать, какие есть инструменты работы, но и правильно их понимать и применять.

Работа с документами

С нее и начнем. Работа с документами – это базис, ежедневный труд, часто неинтересный, утомительный, но важный, так как оттого, какими будут ваши документы, будут судить о вас и о вашей компании.

Данный блок работы можно структурировать следующим образом:

– работа с входящей и исходящей корреспонденцией;

– составление аналитических записок, справок, презентаций.

Правильная *работа с документами* – это искусство, особенно в таком деле, как взаимодействие с органами власти. Количество слов, смысл и содержание, интонация, четкость мысли – все имеет значение. Один старый бюрократ как-то сказал: «По одному вопросу я могу написать пять вариантов писем, и каждое будет иметь совершенно разный результат». Очень верное утверждение. Большинство специалистов, работающих в бизнесе, очень слабо могут структурировать свои письма так, чтобы они стали понятны чиновникам, и именно поэтому многие письма остаются без внимания.

Как написать идеальное письмо чиновнику?

Первое: необходимо очень четко сформулировать основную идею вашего послания. Вы просто информируете чиновника, привлекаете его внимание к чему-то или просите о решении какого-либо вопроса. Небольшая, но важная деталь – решите, просите ли вы за свою компанию или за целую отрасль. Если только за себя, то нужно понимать, что это сужает коридор решений чиновника, так как он должен будет проверить, не повредит ли решение, о котором вы просите, другим игрокам на рынке. Если вы просите за отрасль, то ваша позиция должна быть согласована хотя бы с несколькими игроками. Такое письмо всегда имеет больший вес, но

играете вы уже за всех, а не только за себя.

Второе: внимательно изучите сайт органа власти на предмет того, компетентен ли тот чиновник, к которому вы будете писать решить ваш вопрос или повлиять на его решение. Если у вас возникают вопросы – позвоните в приемную и уточните у специалистов данную информацию. Один звонок поможет избежать потерянного времени.

Третье: пишите кратко, но очень информативно. Объясните, почему вы обращаетесь к чиновнику, уместно обратить внимание на какие-либо вышестоящие указания или документы. Это может быть речь или выступление высших должностных лиц, программы и стратегии развития, положения законодательных актов. Грамотная формулировка данного блока позволит вам сразу же узаконить ваше обращение и придать ему пусть небольшой, но вес. Далее, сформулируйте проблему или вопрос, который побудил вас написать письмо, мы рекомендуем обходиться без витиеватых фраз, а говорить четко, в чем заключается проблема или ваш вопрос. Очень рекомендуем привести наглядные данные, это может быть официальная статистика или данные, собранные вами, в любом случае это повышает значимость вашего письма. После того как половина письма уже готова, остается самое интересное – сформулировать четко, что вы просите или предлагаете. Типичная ошибка 90 % всех писем – это предложения, которые сделаны не к месту, не по существу и которые невозможно выполнить. Согласитесь, что вряд ли сто-

ит просить «разработать стратегию развития отрасли», «перейти на инновационный путь развития», «отказаться от импортных товаров», «повысить конкурентоспособность». Все эти фразы, безусловно, красивые, но в них нет содержания, нет решения конкретного вопроса, а значит, вы испортите все ваше письмо, если так будете писать. Вряд ли вам ответят так, как вы хотели.

Мы рекомендуем формулировать очень конкретные предложения, которые можно реализовать и оценить. Например, вы можете предложить создать рабочую группу по разработке стратегии или включить вас в уже существующую, предложить дополнить документ, касающийся стратегии инновационного развития, пунктом, который позволит вашей компании и всей отрасли влиять на проводимую политику, и т. д. Чем более четко сформулированы ваши предложения, тем больше вероятности, что они будут приняты. Секрет заключается в том, что вы таким образом немного помогаете чиновнику определить правильный путь работы с вашим обращением. Если предлагаемые решения не вызовут противоречий, они будут, скорее всего, приняты. В любом случае вы гарантированно вступите в коммуникацию, а значит, сможете донести свою позицию.

Работа по составлению аналитических записок не менее важна. Ее можно структурировать в двух направлениях:

– *внутренняя работа*;

– *внешняя работа*.

Данные блоки очень похожи, но имеют ряд принципиальных различий.

Внутренняя работа необходима прежде всего для постоянного мониторинга деятельности органов власти в вашей отрасли. Если вы серьезно решили заняться джиаром, то придется выделить время или сотрудника для проведения такой работы. Аналитическая штабная работа может показаться скучной, но от того, насколько качественно она проведена, будет зависеть успех вашей работы по донесению позиции до органов власти.

Как мы структурируем эту работу?

1) Выберите органы власти и чиновников, решения которых оказывают максимальное влияние на ваш бизнес. В этот список должны попасть федеральные, региональные и местные органы власти.

2) Выберите наиболее ярких спикеров и экспертов, высказывающихся по проблематике вашей отрасли. Вы можете с успехом работать с каждым из этих экспертов. Если эксперт публичное лицо, то к его мнению прислушиваются, а значит, работа с ним может принести пользу вашей компании.

3) Федеральные, региональные и отраслевые средства массовой информации. В каждом из них есть блоки, посвященные бизнесу, а значит, другие бизнесмены или чиновники доносят на страницах этих изданий свою позицию. Особое внимание отраслевым журналам и сайтам. Нередко именно эти площадки используются для формирования мне-

ния и обсуждения вопросов и проблем отрасли.

4) Общественные организации бизнеса. Мониторинг работы ключевых и профильных вам комитетов обязателен. Именно там вы можете узнать наиболее свежие новости по решению тех или иных вопросов.

5) Рабочие группы органов власти. Мы намеренно выносим их в отдельный блок, так как зачастую эти группы представляют довольно самостоятельные площадки, на которых идет обсуждение изменения нормативных правовых актов, разработки стратегий или создания новых правил.

6) Федеральные проекты. Безусловно, стоит проводить мониторинг профильной для вас деятельности таких площадок, как Агентство стратегических инициатив или Открытое правительство. Игнорируя эти институты, рискуете оказаться не в тренде и потерять драгоценное время.

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

Это основные блоки. Конечно же, вы можете комбинировать и выбирать из них по своему усмотрению, основываясь на влиянии каждого блока на ваш бизнес. Внутренняя работа нужна в первую очередь вам, для того чтобы ориентироваться в ситуации, отслеживать основные события в отрас-

ли, обсуждения, позиции ваших конкурентов или чиновников, на основе анализа которых вы можете принимать более взвешенные решения.

Работа для внешних нужд. Только вдумайтесь, что, обладая ресурсом собирать и анализировать информацию, вы можете не просто ей делиться, но еще оказывать влияние на стейкхолдеров. Вот, например, как это работает. Министерству требуется провести анализ влияния решения на развитие отрасли / региона / бизнеса. Очевидно, что в современных реалиях, где чиновник перегружен текущей работой, самостоятельно ведомство такую работу не проведет – нужен внешний консультант. При этом, как это обычно бывает, вопрос может быть срочным, а денег на проведение закупочной процедуры, а тем более времени у лиц, принимающих решения, нет. Частой практикой является обращение чиновников к экспертному сообществу. Именно в такой ситуации вы можете повлиять на принимаемое решение, просто поделившись информацией. Такой практикой часто пользуются иностранные компании, имеющие глобальный ресурс и способные предоставить и систематизировать практику применения по разным странам. В результате вы облегчаете работу органа власти и конкретного человека и вступаете в коммуникацию. Идеальным вариантом является систематическая подготовка материалов.

Коммуникации

Следующий большой блок работы – общение. Часто ра-

бота лоббиста или джиарщика на 50 % состоит из постоянных коммуникаций с представителями органов власти, общественных организаций, политическими лидерами. Основная задача – оперативный анализ мнений, донесение своих идей, согласование позиций, координация работы.

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

– *общение в социальных сетях;*
– *общение на круглых столах, конференциях и приемах;*
– *общение по телефону;*
– *общение в неформальной обстановке;*
– *деловая встреча.*

Социальные сети все больше становятся не только средством коммуникации между людьми, но и перспективным инструментом взаимодействия власти, общества и бизнеса. Государственные чиновники и общественные деятели все чаще заводят свои аккаунты в социальных сетях, выкладывают новости, планы и документы, комментируют события. Социальные сети становятся уникальными площадками, стирая границы общения. Чтобы донести свою позицию, вам не надо идти и записываться на прием, вы можете просто кратко изложить свои предложения и попросить о встрече. Очень часто за аккаунтами руководителей следят секретари и помощники, но и они очень внимательно относятся к письмам и обращениям граждан. Публичность помогает чинов-

нику лучше донести свою позицию до стейкхолдеров, сформировать имидж открытого и современного чиновника, но и накладывает определенную ответственность – игнорировать обращения граждан не получится. Добавляйтесь в друзья к интересующим вас людям, общайтесь, но помните, что испортить мнение о себе безответственными высказываниями и комментариями намного проще, чем заработать себе имидж.

Обязательно стоит обратить внимание на возможность собирать в социальных сетях профессиональные сообщества и обсуждать интересующие вас проблемы и вопросы. Вы можете включать в группу специалистов отрасли, ключевых спикеров, экспертов и госчиновников и влиять на формирование позиции и мнения. Всегда помните, что развивать собственную активность всегда стратегически лучше, хоть и дороже, чем находиться в фарватере.

Общение на круглых столах и конференциях — отличная возможность визуализации ваших контактов. Наш главный совет при работе в данном направлении – не бояться знакомиться, никогда не стоять в стороне. При этом нельзя забывать о некоторых базовых правилах взаимодействия:

1. Вы обязаны хорошо разбираться или ориентироваться в теме конференции, на которую вы пришли. Нет ничего хуже непрофессионалов и людей, которые неглубоко погружены в проблематику вопроса, умеющих рассуждать о вопросе только поверхностно. Вы должны знать ключевые проблемы,

всегда иметь подготовленное мнение, причем не ваше личное, а корпоративное (возможно, корпоративную позицию), которое вы можете публично озвучивать, защищать и лоббировать. Это возвращает вас к блоку самостоятельной аналитической работы, без которого, как мы видим, никуда. При необходимости вы должны иметь аналитические и презентационные материалы, которые можете выслать интересующему вас лицу по первому требованию.

2. Вы должны знать, с кем вы хотите познакомиться. Собирайте информацию об интересующих вас людях: увлечения, семья, карьерная лестница, окружение, основные достижения или промахи. Все становится важным при общении, так как времени у вас будет мало, а ваша задача не только познакомиться, но и заинтересовать собеседника. Обмен визиткой не самоцель вашего посещения. Результат всегда должен быть измеримым, а значит, ваша цель – работающий контакт, мобильный телефон, личная почта, встреча. Очень важна рекомендация в этом направлении – любите помощников и секретарей этих лиц как своих собственных друзей, зачастую именно они могут сыграть решающую роль в вашей коммуникации.

3. Выступайте. Более правильной рекомендации и не найти. Если вы будете постоянно отсиживаться в углах, то вряд ли сможете привлечь внимание к своему вопросу или проблеме и правильно позиционировать себя и свой бизнес. Но это опять возвращает вас к обязательной необходимости

постановки аналитической работы. Наиболее частая ошибка выступающих – скучные презентации, рассказывающие о бизнесе, но ничего не говорящие про проблему или пути ее решения. Таких спикеров не слушают, они неинтересны и скучны, поэтому не стоит вам попадать в эту неэффективную компанию.

4. И последняя рекомендация – внешний вид вкупе с вашими аналитическими знаниями решают все, ну, или почти все. Ваш лучший вариант – строгий, средний деловой стиль, без золотых и дорогих часов и чересчур броских вещей. Будьте такими же, как и те, с кем вы пришли общаться и знакомиться.

Для многих специалистов в сфере взаимодействия бизнеса и власти нет ничего более сложного, чем *общение по телефону*. Казалось, нет ничего проще, но вот тут-то вас и подстерегает опасность, связанная с тем, что большинство людей не могут в условиях ограничения времени правильно сформулировать или донести до вашего партнера по общению, что они хотят. Именно поэтому мы рекомендуем в обязательном порядке, предварительно перед телефонным звонком, написать на бумаге и проговорить то, о чем вы собирались общаться, правильно расставить акценты, предусмотреть ответы на возможные вопросы. Если вы подготовитесь к разговору, то с вероятностью 80 % вы будете услышаны и вас пригласят на встречу, чтобы уже в деталях обсудить ваше предложение и пообщаться *в неформальной обстанов-*

ке или провести деловую встречу.

Разница между этими мероприятиями только одна – формат, который вы должны соблюдать. На деловой встрече важно донести до собеседника суть вопроса и договориться о желаемом результате или порядке действий. Деловая встреча может пройти в формате делового завтрака или обеда или же в формате переговоров в офисе. Будьте аналитически подготовлены и, самое главное, всегда приходите только с четким пониманием и предложениями того, как можно решить вашу проблему или задачу, а лучше в нескольких вариантах с описанием плюсов и минусов по каждому из них. Интересен формат неформальной встречи – не путайте ее с деловой и не пытайтесь рассказать вашему собеседнику все и сразу, лучше проведите время в общении на темы, которые могут быть интересны помимо деловых, возможно, вы найдете общие интересы или увлечения, которые неформально сблизят вас с вашим собеседником. Пользуйтесь моментом – решить какой-либо вопрос вы успеете всегда, а вот найти надежного партнера или соратника не всегда.

Следующий большой блок работы, в котором должен прекрасно разбираться профессионал в области взаимодействия с властью, – это ***проектная работа.***

Главное отличие от работы с документами и коммуникационной работы в том, что проектная работа шире, чем предыдущие блоки, включает их как один из инструментов. Задача проектной работы – максимально эффективная орга-

низация работы с органами государственной власти, используя все возможные инструменты взаимодействия власти, общества и бизнеса.

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

Структурировать проектную работу можно следующим образом:

– *реализация разовых проектов;*

– *системная работа по продвижению интересов.*

Для успешной реализации проекта потребуется умение его продумать (определить цели и задачи), подобрать необходимый инструментарий, определить бюджет, запустить проект, контролировать и корректировать проект, завершить проект.

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

Определите цели и задачи. Постановка целей едва ли не самый важный этап в проекте и зачастую именно этому этапу уделяется меньше всего времени. Чтобы правильно определить цель вашего проекта, вы должны иметь представление об отрасли, в которой работает ваша компания, об основных стейкхолдерах и конкурентах (локальных и мировых). Вы должны разбираться в текущей отраслевой ситуации – знать законодательное регулирование, планы ведомств относительно отрасли. Таким образом, для качественной постановки целей этап внутренней аналитики (штабной работы) не пройти. Конечно же, вы всегда можете заказать эту работу у консультантов. Такие компании, как «Николло-М», КРОС, Relations Matter, «Новое Время», с удовольствием качественно сделают эту работу, сэкономив вам время. Но решение всегда принимается по состоянию кошелька, и если денег на покупку качественной аналитики нет, придется сесть и потратить время на ее получение. Материал, который вы подготовили сами, всегда лучше усваивается и понимается, чем предоставленный со стороны.

Как мы структурируем аналитическую работу?

– описание компании и продукта / услуги, которая она производит / предоставляет;

– описание отрасли, в которой работает компания: история отрасли, текущее состояние, основные конкуренты и контрагенты, влияющие на отрасль;

– законодательное регулирование отрасли: федеральные

законы, распоряжения правительства, приказы, стандарты;

– федеральные органы власти, оказывающие влияние на отрасль. Планы по развитию и регулированию. Ключевые спикеры;

– позиция региональной и местной власти по отношению к отрасли или компании. Инструменты регулирования или поддержки. Ключевые спикеры;

– общественные организации, оказывающие влияние на отрасль и компанию. Позиции и ключевые спикеры;

– средства массовой информации (федеральные, региональные, отраслевые, электронные), оказывающие влияние на отрасль. Ключевые спикеры.

Результатом проведения такого анализа может стать карта или таблица, в которой собраны все ключевые действия, происходящие вокруг отрасли, спикеры и их позиции. Если вы сумеете визуализировать собранный материал, то получится хорошая карта, на которой будут понятны основные направления работы (слабые места в регулировании, позиции ваших конкурентов и ключевых спикеров отрасли из всех сфер, планы органов власти). Это уже натолкнет вас на мысли, как вам действовать. Но самого простого вопроса еще никто не отменял. Вы должны решить, зачем вам взаимодействие с властью? Если оно необходимо, то что конкретно вы будете делать?

Цели могут быть разные, но мы всегда советуем ставить измеримые. Например, подготовить проект поправок в фе-

деральный закон, разработать регламент, вступить в общественную организацию, организовать комитет, войти в состав рабочей группы, внедрить в стратегию предложения от компании, пройти аккредитацию, провести круглый стол и т. д. Очевидно, что после постановки цели необходимо провести ее декомпозицию на простые, понятные, логично выстроенные задачи, успешное выполнение которых приведет вас к успеху. К написанию задач можно подходить по-разному, но мы рекомендуем описывать задачи максимально подробно и просто. К примеру, фраза «организация взаимодействия между компанией и министерством» – это не цель и уж тем более не задача, формулировка слишком размыта, она никак не измерима. Правильный вариант задачи будет звучать так:

а) подготовить письмо с предложением о включении в рабочую группу в срок до… Результат – документ;

б) пройти процедуру включения в состав рабочей группы в срок до… Результат – приказ о включении в состав рабочей группы;

в) подготовить позицию компании по вопросу изменения технического регламента в срок до… Результат – документ;

г) выступить на рабочей группе, провести в протокол решение о включении позиции компании, срок до… Результат – протокол.

Пример хоть и довольно условный, но чем подробнее вы расписываете задачи, тем проще контроль их исполнения.

Плюс к этому правильная формулировка целей и определение задач позволяет лучше подобрать ***инструменты реализации***. Основное правило, которым мы рекомендуем руководствоваться, – практическая целесообразность. Некоторые инструменты мы уже описали выше (письма, запросы, коммуникации, проектная работа).

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

– проведение анализа имеющегося документа и выяснение позиций основных игроков, влияющих на документ. Определение позиции самого ведомства и позиций других ведомств;

– подготовка письма (запроса) с обоснованием вашей позиции и просьбой о включении в рабочую группу, которая занимается подготовкой документа;

– взаимодействие с чиновниками (деловая встреча);

– подготовка презентации, письма с обоснованием вашей позиции;

– публичная активность (выступление на круглом столе или рабочей группе) с предложением включения ваших материалов или корректировки существующих положений;

– согласование вашей позиции с позициями других членов рабочей группы и ведомств.

Вполне естественно, что использование инструментов по-

влечет за собой финансовые затраты, любой проект требует затрат ресурсов – финансовых, трудовых, организационных. Даже ваше личное время – это ресурс, который нужно тратить рационально. Иногда нет смысла решать вопрос самостоятельно, уповая лишь на свои силы, проще заказать работу консультантов, особенно если она сопоставима по стоимости. Мы рекомендуем, особенно если вы менеджер, всегда готовить для своего руководства ***краткую справку о стоимости*** того или иного действия. Это могут быть затраты на командировки, маркетинговые или рекламные расходы, оплата участия в конференциях или организация собственного круглого стола, оплата времени работы внешних экспертов, наем консультантов.

Вы запустили проект, и все идет успешно. Расслабляться не стоит, ведь малейшие отклонения от запланированного графика в совокупности с потерей контроля могут привести к срыву проекта. Продумайте заранее, как вы будете ***контролировать проект***. Контроль невозможен без плана и измеримых показателей (мы еще раз вас возвращаем в начало этого параграфа). Измеримые цель и задачи легко превращаются в график реализации проекта с ключевыми точками, которые можно контролировать и соответственно корректировать результат.

Итак, работая над проектом:

1) формулируйте измеримые цели и задачи;

2) правильно подбирайте инструменты реализации;

3) просчитывайте бюджет;

4) не забывайте про контроль проекта.

Выше были разобраны основные инструменты работы джиарщика. Мы будем к ним возвращаться и в последующих главах. Далее переходим к постановке системной работы с органами государственной власти. Вы можете нас упрекнуть в том, что сначала надо было погрузить читателя в системное представление работы, а дальше разбирать инструменты. Все верно, но так как наша задача – максимально быстрое и эффективное погружение вас в специфику взаимодействия бизнеса и власти, мы решили все перевернуть немного с ног на голову. И теперь, когда вы имеете представление об основных простых и доступных инструментах, мы перейдем к системной постановке работы, чтобы уже применительно к вашей компании откорректировать эти инструменты.

Итак, ***системная работа по продвижению интересов компании в органах государственной власти***, по нашему мнению, состоит из следующих блоков работ:

– *работа с органами власти;*

– *работа с общественными организациями;*

– *работа с новыми инфраструктурами;*

– *работа со средствами массовой информации.*

Работа с органами власти (федеральными, региональными и местными)

Общее представление системы органов власти в России

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.