

МОДЕЛИ РУКОВОДСТВА «ДЕЛОВОЙ ДВАДЦАТКИ»: ВОЗМОЖНОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ

Алиса Андреевна Прохорова

*Российский союз промышленников и предпринимателей,
г. Москва, Россия*

Александр Николаевич Шохин

*Российский союз промышленников и предпринимателей,
НИУ Высшая школа экономики, г. Москва, Россия*

| | |
|--|---|
| <p>Информация о статье: Поступила в редакцию: 23 сентября 2016 Принята к печати: 15 ноября 2016</p> | <p>Аннотация: В статье проведен анализ деятельности и структуры приоритетной аутрич-группы «Группы двадцати» (G20) – «Деловой двадцатки» (B20). «Группа двадцати» – один из ведущих неформальных международных экономических институтов, которых по сравнению с количеством международных организаций пока немного, но которые при этом обладают достаточным потенциалом, чтобы оказывать реальное влияние на разрабатываемую и реализуемую на уровне мирового сообщества политику. Деятельность B20 направлена на содействие развитию стабильного, устойчивого экономического роста, что, в свою очередь, должно способствовать увеличению рабочих мест, и представлению и защита интересов национальных деловых участников-сообществ диалога с G20. Одна из основных целей B20 – такое воздействие на повестку дня и итоговые обязательства G20, которое позволяет учитывать консолидированные интересы мирового бизнес-сообщества, так как основные участники аутрич-группы – бизнес-ассоциации, руководители крупных корпораций, консалтинговых организаций. Подход к организации работы B20 в разные годы различался, однако, за семилетнюю историю диалога с G20 постоянного формата B20 не сложилось, и единообразного, переходящего от председателя к председателю механизма представления интересов бизнеса в «Двадцатке» на данный момент нет. Исследование различных моделей организации деятельности «Деловой двадцатки» позволило определить основные элементы института, на которые возложены руководящие функции: Председатель «Деловой двадцатки», «Тройка», Председатель и сопредседатели Рабочих групп. Предложены возможные способы их оптимизации в соответствии с критерием эффективности, который определен вовлеченностью бизнес-сообщества в разработку рекомендаций, обеспечением максимальной включенности рекомендаций деловых кругов в итоговые документы «Группы двадцати», возможностью последующей имплементации принимаемых на Саммитах решений.</p> |
| <p>Об авторах: <i>Прохорова А.А.</i>, главный специалист, Управление международного сотрудничества, Российский союз промышленников и предпринимателей e-mail: ProkhorovaAA@rsp.ru <i>Шохин А.Н.</i>, д.э.н., Президент Российского союза промышленников и предпринимателей; профессор, Президент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ); заведующий Кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, НИУ ВШЭ e-mail: ShokhinAN@rsp.ru</p> | |
| <p>Ключевые слова: «Деловая двадцатка»; «Группа двадцати»; глобальное управление; международное объединение; международное бизнес-сообщество; глобальный экономический рост.</p> | |

Введение

Классификация межгосударственных объединений экономическо-финансовой направленности, возникших в результате кризисных процессов, в соответствии с крите-

риями универсальности мандата и широты представительства, позволяет выделить два типа объединений: межгосударственные институты с международной правосубъек-

тностью – международные организации и межгосударственные объединения «клубного» типа¹.

«Группа двадцати» (G20)² сегодня является ведущим представителем неформальных международных экономических институтов, которых на данный момент относительно немного (по сравнению с количеством международных организаций), но которые при этом обладают достаточным потенциалом, чтобы оказывать реальное влияние на разрабатываемую и реализуемую на уровне мирового сообщества политику. Роль подобных объединений, несмотря на большое количество «жестких» и межгосударственных организаций с международной правосубъектностью³, с каждым годом становится все более очевидной и значимой. Но выполнение международными неформальными институтами своих решений и обязательств без сотрудничества не только с этими организациями⁴, но и с иными заинтересованными сторонами – «аутрич» группами, трудно было бы назвать максимально эффективным, соответствующим в полной мере имеющемуся у них потенциалу. К «аутрич»-группам относятся страны, которые не являются членами неформального клуба, но ввиду необходимости решения общих с «клубными» институтами про-

блем сотрудничающие в конкретном случае с «двадцаткой»⁵, представители бизнеса (B20⁶), гражданское общество (C20) и его отдельные сегменты (W20, Y20), экспертные и академические круги (*Think-20*, *Science-20*), профсоюзные объединения (L20). Формат «аутрич» не является обязательным или официально-закрепленным. Так как G20 концентрируется в основном на экономической тематике, есть основания полагать, что именно «Деловая двадцатка» – наиболее важная аутрич-группа, которая работает непосредственно по линии приоритетной повестки объединения.

Основной миссией «Деловой двадцатки» является содействие развитию стабильного, устойчивого экономического роста, что, в свою очередь, должно способствовать увеличению рабочих мест, и защита интересов национальных деловых сообществ, выстраивающих диалог с «Группой двадцати»⁷. Основные участники «Деловой двадцатки» – бизнес-ассоциации, руководители крупных корпораций, консалтинговых организаций. Ассоциации промышленников и предпринимателей, входящие в состав приоритетного «аутрич»-партнера, в своих странах являются признанными лидерами, способными полноценно представлять интересы делового сообщества в диалоге с государственной властью, а также мобилизовывать силы частного сектора в поддержку механизма функционирования «Деловой двадцатки». Участие в работе B20 добровольно и не налагает на бизнес-ассоциации, корпорации или бизнес-лидеров финансовые или иные обязательства. B20, как G20, не имеет постоянного секретариата и учреждается из года в год по приглашению Председателя G20. Подход к организации деятельности B20 в разные годы различался, неизменным остается

¹ Прохорова А. К вопросу о классификации многосторонних международных объединений // Вестник Московского университета. Сер. 12. Политические науки. – 2016. – № 1. – С.21-37. [Prokhorova, A. K voprosu o klassifikatsii mnogostoronnykh mezhdunarodnykh ob'edinenii // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 12. Politicheskie nauki*, 2016, No 1, pp.21-37].

² Официально, англ.: The Group of Twenty, major advanced and emerging economies, G20. Также используются термины «Большая двадцатка», «Двадцатка».

³ Деление международных институтов глобального управления на «жесткие» и «мягкие» объединения клубного типа (Summitry Institutions) предложена и проанализирована в магистерской диссертации Прохоровой А. на тему «The Role of Business in the Activities of Plurilateral Summitry Institutions (the «Group of Twenty» Case Study)», защищенной в НИУ ВШЭ в 2015 г.

⁴ Участниками рабочего процесса G20 также являются, например, МВФ, Группа Всемирного Банка, ОЭСР, ВТО, МОТ.

⁵ Страна-председатель обладает правом пригласить к участию в G20 несколько «аутрич»-стран.

⁶ Официально, англ.: Business 20, B20. Также используется термин «Деловая двадцатка».

⁷ Официальный сайт российской «Деловой двадцатки» (B20 Official Site) / Миссия, задачи и состав B20. Режим доступа: <http://b20russia.com/ru/about-b20/миссия,-задачи-и-состав-b20.html>

завершение деятельности аутрич-группы передачей лидерам «Группы двадцати» разработанных при участии значительного числа руководителей бизнеса из разных стран мира рекомендаций.

Чтобы рекомендации бизнеса были максимально учтены G20 необходимо, выстроить эффективное взаимодействие. Одна из основных конкретных целей работы В20 – такое воздействие на повестку дня и итоговые обязательства G20, которое позволяет учитывать интересы бизнес-сообщества. Содержание деклараций G20 с 2008 по 2015 годы указывает на то, что В20 стала важной частью института G20 – около трехсот рекомендаций бизнеса за семь лет были включены в документы G20. Это свидетельствует о том, что, несмотря на наличие ряда существующих особенностей института, связанных, в том числе, с различными моделями взаимодействия G20 и В20, диалог может быть продуктивным. Однако, за семилетнюю историю этого диалога постоянного формата В20 не сложилось, и единообразного, переходящего от Председателя к Председателю механизма представления интересов бизнеса в «Двадцатке» на данный момент нет. В связи с тем, что модели ее работы в разные годы были различны, представляет интерес их анализ на предмет оптимальной институционализации. Хотя, фиксированный формат взаимодействия бизнеса и власти в рамках G20 вряд ли будет закреплен жесткими правилами, исследование использованных моделей «Деловой двадцатки» позволяет выделить основные формирующие структуру В20 элементы и дать рекомендации для последующих «Двадцаток» в вопросах оптимальной их конструкции. Данная статья посвящена важной составляющей института – руководству «Деловой двадцатки».

Национальные практики институализации руководства «Деловой двадцатки»

Ежегодная работа «Деловой двадцатки» ведется под руководством *Председателя* – национальной бизнес-ассоциации и, соответственно, ее лидера, консорциума из нескольких деловых объединений или же крупного предпринимателя. Председатель

В20 назначает Шерпу – ответственное за организацию текущей работы и сотрудничество с партнерами по «Деловой двадцатке» лицо, утверждает кандидатуры на посты Председателей и сопредседателей Рабочих групп (РГ)⁸, формируемых на годовой период. К общим задачам, которые стоят перед Председателем В20, вне зависимости от тех или иных особенностей и нововведений, можно отнести: ответственность за консолидацию позиции делового сообщества в рамках глобальной дискуссии по актуальным проблемам международного развития, обеспечение плодотворного качественного диалога бизнеса с глобальными лидерами для поиска эффективных решений по линии экономических задач «Группы двадцати», обеспечение непрерывного и последовательного участия полномочных представителей бизнес-сообщества в подготовке рекомендаций для G20 при параллельном сотрудничестве с другими «аутричами».

Анализ показывает, что на сегодняшний день постоянство в процедуре назначения Председателя В20 отсутствует. Первая попытка вовлечь мировое бизнес-сообщество в работу «Группы двадцати» состоялась в Великобритании в 2009 году. На лондонском Саммите G20, когда актуальными были вопросы, связанные с выходом из финансового кризиса, основной акцент был сделан на необходимости предпринятия действий по предотвращению глобальной рецессии, дефляции, а также укреплению финансового сектора. Накануне саммита «Группы двадцати», по инициативе Конфедерации британской промышленности⁹, состоялась встреча представителей бизнеса, где каждый смог высказать свое предложение по глобальным экономическим вопросам и подробно обсудить их с Министром по делам бизнеса и инноваций Великобритании П. Менделсоном. Затем лидеры встретились с премьер-министром Гордоном Брауном для представления своих позиции¹⁰. По-

⁸ Рабочие или Целевые группы (Task forces)

⁹ Confederation of British Industries, CBI

¹⁰ «Нам нужен постоянно действующий механизм включенности в выработку решений G20». Review Саммит В20 / Коммерсант.ру, 19.06.2013. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2213499>

скольку Россия тогда была единственным членом «Двадцатки» – не членом Всемирной торговой организации (ВТО), то естественно, что российский бизнес поставил вопрос о скорейшем завершении процесса присоединения России к ВТО. Данная встреча была проведена по образцу и подобию взаимодействия «Большой восьмерки» и «Деловой восьмерки», которые начали сотрудничество в 2007 году (с 2014 г. – «Деловая семерка»).

В 2010 году на саммит G20 в Торонто главы государств самостоятельно назначали и делегировали по три представителя от национального бизнеса стран-членов – была заимствована практика взаимодействия с деловыми кругами, применяемая в Азиатско-Тихоокеанском экономическом сотрудничестве (АТЭС). АТЭС в 1995 году формализовало отношения с бизнесом, создав Деловой консультативный совет (АВАС, англ. Business Advisory Council), который со временем стал одним из ключевых рабочих органов. Традиционно в АВАС от каждой страны входит три представителя национального бизнеса, при этом единого механизма отбора представителей в Деловой совет не существует, каждая экономика АТЭС сама определяет условия членства, соответствующие административные процедуры и способы поддержки деятельности своих представителей. На саммитах АТЭС Деловой совет представляет лидерам доклад с итоговыми рекомендациями, разработанными членами АВАС в сотрудничестве с экспертами из государственных структур.

Корейская В20 формат председательства расширила, и хотя формальное руководство было за бизнес-ассоциацией (*Federation of Korean Industries*), по существу, ее работа была сведена к минимуму, за счет ведущей роли профессиональных консультантов, которые готовили повестку дня и разрабатывали проекты соответствующих рекомендаций, а также формировали перечень и состав

Рабочих групп. Среди этих консультантов ведущую роль играла *McKinsey & Company* – международная консалтинговая компания, которая имеет большой опыт работы во всех основных отраслях промышленности и в приоритетных областях бизнеса, государственных учреждениях и некоммерческих организациях. Также важную роль при разработке рекомендаций играла Международная торговая палата (*International Chamber of Commerce, ICC*)¹¹ и ее Консультативная группа (*ICC's G20 Advisory Group*), которая представляет собой платформу для взаимодействия бизнеса на глобальном уровне, с тем чтобы на постоянной основе вносить свой вклад в работу G20. В Консультативную группу ICC входят 30 руководителей крупнейших компаний¹². Активно участвовал в работе и Всемирный экономический форум (*The World Economic Forum, WEF*) – независимая международная организация, занимающаяся разработкой предложений по улучшению состояния мирового сообщества путем привлечения политических, научных бизнес-лидеров для формирования глобальных, региональных и отраслевых актуальных повесток дня и выработки соответствующих решений. Добавим, что частично механизм АТЭС был использован вновь на Саммите В20 в Сеуле: лидеры стран G20 были «распределены» для дискуссий по 12 круглым столам, сформированным в соответствии с направлениями работы Рабочих групп. Таким образом, главы государств были вынуждены обсуждать не все приоритеты В20 (или, как минимум, те, которые были им интересны в соответствии с теми или иными конкретными обстоятельствами), а только вопросы одной из 12 «выпавшей» им фактически по решению консультантов групп. Так, например, Д.А. Медведев участвовал в дискуссии круглого стола по малому и среднему бизне-

[«Nam nuzhen postoianno deistvuiushchii mekhanizm vkluchennosti v vyработку reshenii G20». Review Summit B20. (“We Need a Permanent Mechanism of Engagement in Decision-Making”) / *Kommersant.ru*, 19.06.2013. Mode of access: <http://www.kommersant.ru/doc/2213499>]

¹¹ ICC – крупнейшая международная бизнес-ассоциация, которая выступает от имени тысяч компаний-членов организации и более чем 120 странах мира, защищая и продвигая интересы каждого сектора частного предпринимательства, основной миссией ICC является содействие международной торговле и инвестициям.

¹² The ICC: G20 business scorecard. Executive Summary. Second edition. April 2013.

су, где модератором выступал Стивен Грин, вице-Председатель ИСС (что свидетельствовало о стремлении консультантов координировать работу «Деловой двадцатки»)¹³. Нелучайно поэтому уже на Саммите в Каннах многие главы государств предпочли встречу с бизнесом уже по широкой повестке дня. Так, во Франции Д.А. Медведев предпочел кратко выступить по всем темам – получилась полноценная дискуссия между деловыми кругами с лидером G20 на тему глобальной политики и роли России. Однако это взаимодействие носило все же формат диалога с лидером, а не передачи разработанных консолидированным международным деловым сообществом рекомендаций.

Существующий сегодня формат, когда от бизнес-сообщества стран «Группы двадцати» делегируются национальный представитель «Деловой двадцатки» (будь то глава ведущего делового объединения, в т.ч. крупный СЕО, представляющий интересы ведущих бизнес-ассоциаций страны), который на протяжении года руководит процессом работы международного делового сообщества над рекомендациями, стал в полной мере функционировать на последующих Саммитах G20. На текущий момент институт В20 получил значительное развитие и с точки зрения подготовки рекомендаций. На встрече в Торонто от бизнеса была, своего рода, лишь реакция и обсуждение рекомендаций «Группы двадцати». В Сеуле состоялось обсуждение предложений, подготовленных консультантами. В последующие же годы процесс подготовки рекомендаций претерпел изменения, включив в себя длительную подготовительную работу с несколькими этапами предварительных дискуссий. На сегодняшний день технология включает в себя участие бизнеса в начальном этапе, этапе формулирования рекомендаций, и нескольких стадиях их предварительного обсуждения перед вынесением «на суд» лидеров «Группы двадцати». Таким образом, деловое сообщество стран «Двадцатки» стало принимать активное участие в подготовке рекомендаций, и, главное, уровень адреса-

тов результатов работы «Деловой двадцатки» повысился – появился механизм представления интересов и консолидированных позиций бизнеса лидерам «Двадцатки»¹⁴.

К моменту французского председательства данная трансформация была закреплена, также как и вопрос выбора между бизнес-ассоциацией или СЕО для назначения в качестве руководителя национальной В20. Председателем В20 была назначена ведущая бизнес-ассоциация MEDEF во главе с ее Президентом Л. Паризо, то есть французское руководство опробовало модель, когда ведущая бизнес-ассоциация возглавляет «Деловую двадцатку». Участники В20 поддержали эту схему, в том числе по причине успешного функционирования в данном формате «Деловой восьмерки». Однако, закрепить данный механизм не удалось, уже в следующем году президент Мексики Ф. Кальдерон назначил известного бизнесмена А. Рамиреса на должность руководителя мексиканской В20, обобщив два варианта руководства. В 2013 году, в год российского председательства, была использована модель 2011 года, когда приоритетную роль играли именно деловые ассоциации стран G20. Председательство в В20 перешло к Российскому союзу промышленников и предпринимателей (РСПП), к участию в работе были приглашены бизнес-ассоциации стран G20, способные консолидировать интересы и ресурсы национального бизнеса, вспомогательную роль играли также международные организации (Международная торговая палата, Международная организация работодателей, Всемирный экономический форум, ВИАС OECD¹⁵), консультанты.

¹³ ICC. Mode of access: <http://www.iccwbo.org/global-influence/g20/icc-and-g8-g20/icc-activities-for-the-seoul-g20-summit/>

¹⁴ «Нам нужен постоянно действующий механизм включенности в выработку решений G20». Review Саммит В20 / Коммерсант.ру, 19.06.2013. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2213499> [«Nam nuzhen postoianno deistvuiushchii mekhanizm vkluchennosti v vyrabotku reshenii G20». Review Summit B20. (“We Need a Permanent Mechanism of Engagement in Decision-Making”) / *Kommersant.ru*, 19.06.2013. Mode of access: <http://www.kommersant.ru/doc/2213499>]

¹⁵ Консультативный комитет по бизнесу и предпринимательству ОЭСР (сокр. ВИАС, англ. The Business and Industry Advisory Committee to the OECD)

Австралийцы в течение 2013 года тесно сотрудничали с российской «Деловой двадцаткой», чему способствовало раннее назначение руководства В20, но важная составляющая механизма взаимодействия В20 и G20 изменилась вновь – правительство Австралии назначило Председателем главу *Westfarmers Ltd.* Р. Гойдера, также была сформирована «депутация» бизнеса из 25 предпринимателей, которая представляла интересы австралийских деловых кругов в В20. Отметим, что этому могло способствовать и то обстоятельство, что в Австралии три ведущие бизнес-ассоциации: Торгово-промышленная палата Австралии (*The Australian Chamber of Commerce and Industry*), Союз промышленников Австралии (*The Australian Industry Group, Ai Group*), Австралийская федерация работодателей и промышленников (*The Australian Federation of Employers and Industries, AFED*). Можно полагать, что в силу того, что ни одну из названных ассоциаций нельзя назвать доминирующей, Председателем был назначен крупный «нейтральный» предприниматель, а руководство всех трех бизнес-объединений вошло в состав руководства «Деловой двадцатки» (правда, на равных с остальными членами основаниях). В турецком бизнес-сообществе преобладало мнение, что на роль Председателя В20 должна претендовать одна из бизнес-ассоциаций, которых в стране несколько¹⁶. В результате полномочие руководить В20 в середине 2014 года было делегировано Союзу палат и товарных бирж Турции (TOBB) и ее Президенту – Р. Хисарчиogliу, который, приступив к исполнению обязанностей, привлек к работе в «Деловой двадцатке» и другие ведущие турецкие деловые объединения.

Китай выбрал аналогичный – институциональный вариант руководства – Председателем В20 был утвержден Совет со-

действия международной торговле Китая (ССРПТ) во главе с Я. Ценгвеем. В рамках немецкого председательства в «Группе двадцати» в 2017 году «Деловой двадцаткой» использована модель консорциума – совместного руководства трех крупнейших бизнес-объединений страны: Федерального объединения немецкой промышленности (*President of the Bundesverband der Deutschen Industrie, BDI*), Федеральное объединение союзов работодателей Германии (*Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA*) и Объединение торгово-промышленных палат Германии (*Deutsche Industrie- und Handelskammertag, DIHK*). Видимо, для демонстрации «равноудаленности» Председателем В20 назначили не одного из трех руководителей бизнес-ассоциаций, а уважаемого и нейтрального Ю. Херауса (Председатель Наблюдательного совета компании *Heraeus Holding GmbH*, Председатель *UNICEF* в Германии). Эти три объединения будут играть роль исполнительного комитета В20, в сфере ответственности которого – принятие всех важных решений на основе консенсуса, а Секретариат В20, возглавляемый Шерпой В20, отвечает за выполнение организационных функций. Очевидным плюсом данного подхода является обеспечение возможности практически равноправного руководства процессом работы «Деловой двадцатки» посредством консорциума. *BDI*, возможно, немного в большей степени будет руководить процессом (так как Шерпа является руководителем международного подразделения *BDI*), однако это не вызывает на данный момент сомнений в положительных результатах по координации всех участников процесса – бизнес-ассоциация высоко ценится деловым сообществом, как на национальном, так и на международном уровнях.

Таким образом, даже статистически (См. Таб. 1), назначение бизнес-ассоциации в качестве Председателя В20 выигрывает по отношению к руководству крупным предпринимателем, который назначается в личном качестве. Это объяснимо не только с точки зрения ресурсных возможностей деловых объединений, способности консолидировать как национальное, так и между-

¹⁶ Turkish Industrialists and Businessmen Association (Turkish: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, TÜSİAD), Independent Industrialists and Businessmen Association (Turkish: Müstakil Sanayiciler ve İşadamları Derneği, MÜSİAD), The Confederation of Businessmen and Industrialists of Türkiye (Türkiye İşadamları ve Sanayicileri Konfederasyonu, TUSKON)

народное бизнес-сообщество, но также с точки зрения обеспечения преемственности и последовательности в работе В20 даже после смены страны-председателя, о чем более подробно будет сказано далее. И дело не только и не столько в статистическом

факте – поскольку решения В20 также как и G20 принимают консенсусом, для руководства этим процессом больше подходит бизнес-ассоциация (их консорциум), способная обеспечить соблюдение принципа «одна страна-один голос».

Таблица 1

| Председательство «Деловой двадцатки» | |
|--------------------------------------|---|
| Страна | Председатель «Деловой двадцатки» |
| Корея (РК), 2010 год | Г-н Чан-Су ХО Председатель Корейской федерации промышленников (Chairman of the Federation of Korean Industries (FKI)) |
| Франция, 2011 год | Г-жа Лоранс Паризо Президент Движения Предприятий Франции (President of the Movement des Entreprises de France (MEDEF)) |
| Мексика, 2012 год | Г-н Александр Рамирес Исполнительный директор «Синеполис» (Managing Director of Cinepolis) |
| Россия, 2013 год | Г-н Александр Шохин Президент Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) (President of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RSPP)) |
| Австралия, 2014 год | Г-н Ричард Гойдер Исполнительный директор ООО «Вестфармерс». (Managing Director of Westfarmers Ltd.) |
| Турция, 2015 год | Г-н Рифат Хисарджыклыоглу Президент Союза палат и товарных бирж Турции (President of the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB)) |
| Китай, 2016 год | Г-н Джианг Зенгвей Председатель Совета содействия международной торговле Китая (Chairman of the China Council for the Promotion of International Trade, CCPIT) |
| Германия, 2017 год | Г-н Юрген Хераус Совместное председательство (консорциум) Федерального объединения немецкой промышленности (Bundesverband der Deutschen Industrie, BDI), Федеральное объединение союзов работодателей Германии (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA) и Объединение торгово-промышленных палат Германии (Deutsche Industrie- und Handelskammertag, DIHK) |

Table 1. B20 Presidency

Важной составляющей института является *Шерпа «Деловой двадцатки»* – доверенное лицо Председателя, отвечающее за контакты с коллегами из зарубежных стран, координацию разрабатываемых рекомендаций и подготовку саммита аутрич-группы. В обязанности Шерп входит участие в промежуточных рабочих встречах с коллегами из делового сообщества. Одна из наиболее ответственных задач, которая стоит перед Шерпой «Деловой двадцатки», – налаживание сотрудничества и поддержание постоянного взаимодействия с Шерпами G20, министрами финансов, труда, торговли, а также представителями Рабочих групп «Группы двадцати».

Следующий не менее важный элемент руководства «Деловой двадцатки» – механизм «Тройки». В рамках «Тройки» В20 осуществляется трехстороннее взаимодействие, регулярные консультации, как на уровне руководства, так и на рабочем уровне, между ассоциациями, которые представляют текущую страну-председателя, ранее предшествовавшую страну, а также будущую страну-председателя. На «Тройку» в В20 возлагается, своего рода, обязанность по реализации принципа преемственности, прозрачности и последовательности в работе «Деловой двадцатки», она ведет работу по вопросам стратегических целей и задач текущего председательствования в В20, составов

Рабочих групп, общего, а также детализированного плана действий В20 на предстоящий год, предварительной версии рекомендаций В20 до того, как они передаются лидерам G20. Также «Тройка» занимается вопросами, которые выходят за рамки сферы ответственности национальных руководств¹⁷.

Так как преемственность, постоянство используемого механизма и инструментов представления интересов и работы В20 в целом – условие успешной эффективной деятельности аутрич-группы, удачной практикой, с точки зрения функционирования механизма «Тройки», является пример российского председательства, когда особое внимание было уделено укреплению организационных основ В20 на будущее и согласование их с коллегами из Австралии и Турции – Председателями «Группы двадцати» в 2014 и 2015 году соответственно. На пресс-конференции 29 ноября 2013 года в Москве, где подводились основные итоги российского Председательства в «Группе двадцати», были намечены приоритетные направления будущего участия России в работе G20 по линии «Тройки». Опираясь на опыт проделанной работы, Председатель российской В20 попыток, что механизм «Тройки» позволил координировать работу между прошлым, текущим и будущим председательствами, реально заработав как раз в 2013 году. Это относилось как к самой «Большой двадцатке», так и к В20, и именно благодаря сотрудничеству в «Тройке» с австралийскими и турецкими партнерами, российское председительство смогло в полной мере внести вклад в повышение эффективности взаимодействия В20 и G20¹⁸.

Благодаря полноценному функционированию «Тройки» принцип преемственности в «Двадцатке» был сохранен и в 2015 году: ключевые предложения В20 в рамках турецкого председательства во многом базировались на ключевых австралийских рекомендациях В20, которые, в свою очередь, основаны на положениях «Белой книги» переданной глобальным лидерам в Санкт-Петербурге в сентябре 2013 г. Р. Хисарджыкюглу подчеркнул важность преемственности в процессе деятельности В20: «Мы собираемся начать работу с рекомендациями В20 Австралии, сначала провести исследование, как именно мы можем улучшить эти рекомендации, после чего сосредоточимся на их реализации»¹⁹. Стороны согласовали подход к содержанию «двадцаточного» процесса, отметив, что они практически совпадают, что, в свою очередь, является залогом тесного сотрудничества в период Председательства Турции в В20²⁰.

Китайское руководство В20 на «*kick-off meeting*»²¹ в январе 2016 года в Пекине подтвердило, что «Тройка» – важный элемент. Отметим, что на этой встрече присутствовали не только турецкий Председатель В20, но также и представитель будущей немецкой «Деловой двадцатки» на уровне потенциальной Шерпы. Участие в дискуссии Шерп (от России, Австралии, Турции, Китая и Германии), где, в том числе, обсуждались механизмы обеспечения преемственности деятельности В20, вплоть до возможности создания секретариата (идея, которую продвигает австралийская Шерпа В20 Р. Миллнер, который не имеет другой весомой аргументированной возможности «сохраниться»

¹⁷ «Партнерство «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати» для роста и занятости». Рекомендации «Деловой двадцатки», 2013 [Partnership of B20 and G20 for Growth and Employment. B20 Recommendations, 2013].

¹⁸ «А.Н. Шохин: нужно принять трехлетнюю стратегию сотрудничества G20 и В20». Председательство России в G20 / РИА Новости, 26.11.2013. Режим доступа: <https://ria.ru/interview/20131126/979811248.htm> [«A.N. Shokhin: nuzhno priniat' trekhletniuiu strategiiu sotrudnichestva G20 i B20» Predsedatel'stvo Rossii v G20 (A. Shokhin: We Need 3-Year Strategy for B20-G20 Partnership) //

RIA Novosti, 26.11.2013. Mode of access: <https://ria.ru/interview/20131126/979811248.html>]

¹⁹ ICC Helps Launch 2015 B20 Turkey Process in Istanbul. Istanbul, 15 December 2014. Mode of access: <http://www.iccwbo.org/News/Articles/2014/ICC-helps-launch-2015-B20-Turkey-process-in-Istanbul>

²⁰ Официальный сайт российской «Деловой двадцатки» (B20-Russia Official Site) / Режим доступа (Mode of access): <http://b20russia.com/ru/press/item/915-brisbane.html>

²¹ Первая официальная «стартовая» встреча представителей В20 после перехода полномочий к новому Председателю В20.

в качестве активной части процесса), только подчеркивает серьезное отношение к данному вопросу. Однако о том, что в рамках немецкого председательства в «Группе двадцати» в 2017 году «Деловой двадцаткой» будут руководить сразу три ведущие бизнес-ассоциации страны стало известно только за два месяца до Саммита G20 и B20 в г. Ханчжоу – в июле 2016 года, что вновь не позволило включиться немецкому председательству в работу «Тройки» заранее.

Еще одно структурное звено «Деловой двадцатки» – руководство *Рабочих групп*. Рабочая группа – ответственная за подготовку рекомендаций структура, возглавляемая представителем председательствующей в G20 страны и сопредседателем/сопредседателями из другой страны, что способствует соблюдению принципа преемственности. Состав РГ обычно формируется с учетом мнения членов B20 и обеспечивает соблюдение географического и отраслевого принципов участия бизнес-сообщества.

Российская практика служит хорошим примером – в рамках работы B20 ключевые бизнес-организации и ведущие глобальные компании вели активную работу в разных РГ, что обеспечило консолидацию интересов представителей национальных бизнес-сообществ стран G20. Важно подчеркнуть, Рабочими группами руководили ведущие предприниматели, которые занимают ключевые посты в РСПП (по профилю и направлению своей рабочей деятельности), что позволило им выступать от имени национального бизнес-сообщества. Причем, это были не просто крупные предприниматели, а признанные «консолидаторы» позиций национального бизнеса по соответствующим направлениям (что, в свою очередь, подразумевало их публичную позицию в ведущих бизнес-ассоциациях страны), обладающие также и заслуженным признанием в международных деловых кругах, как в плане деятельности их компаний, так и в личном плане. Подчеркнем, что для последовательной реализации соответствующей роли бизнес-ассоциации Бюро Правления РСПП принято решение наделить выбранных руководителей РГ, которые не являлись по должности членами Бюро или Вице-

президентами РСПП – полномочиями Вице-президентов (А.Е. Бугров, К.А. Дмитриев).

Так, в РГ «Торговля как фактор роста» пост Председателя занимал А.А.Мордашов, член Бюро РСПП, Председатель Комитета по интеграции, торгово-таможенной политике и ВТО РСПП, Генеральный директор ОАО «Северсталь», в австралийской РГ, посвященной вопросам торговли, бывший российский Председатель был приглашен на пост сопредседателя. Аналогичная ситуация с РГ «Создание рабочих мест, занятость и инвестиции в человеческий капитал», которую в 2013 году возглавлял Д.М. Якобашвили, член Бюро РСПП, Председатель Комитета по корпоративной социальной ответственности и демографической политике, один из основателей и основной собственник компании «Вимм-Билль-Данн» (в 2011 году «Вимм-Биль-Данн» была приобретена корпорацией *PepsiCo* за \$5,7 млрд. Это стало одной из самых успешных международных сделок, крупнейшей сделкой *PepsiCo* за пределами Северной Америки и крупнейшей зарубежной инвестицией в несырьевой рынок России). В 2014 году Д.М. Якобашвили стал сопредседателем австралийской РГ по вопросам человеческого капитала. РГ «Финансовая система – восстановление доверия и роста» в 2013 году руководил А.Л. Костин, член Бюро Правления РСПП, Президент–Председатель правления Банк ВТБ (ПАО), и в следующем году он стал сопредседателем австралийской финансовой группы. В РГ «Инвестиции и инфраструктура» Председателем был вице-президент РСПП К.А. Дмитриев, Генеральный директор Российского фонда прямых инвестиций (РФПИ), который в последствии занял пост сопредседателя в аналогичной австралийской РГ.

Турецкое Председательство B20 последовало российскому примеру – Председатели и сопредседатели Рабочих групп «фиксировали» не только принадлежность к частному бизнесу, а также и публичную позицию, представляя ведущие деловые ассоциации. Например, в РГ по занятости: А. Коч, член правления *Koç Holding*, член правления Совета по внешнеэкономическим связям Турции (*DEIK*), Вице-президент TUSIAD; РГ

по борьбе с коррупцией: Э. Жейтиноглу, Председатель Промышленной палаты Коджаели, в РГ по малому и среднему предпринимательству: М. Юртер, член правления *Afyon Energy*, бывший Президент Торгово-промышленной палаты Афьона, Председатель Комитета по иностранным делам ТОВВ. Таким образом, в состав делегации от бизнеса вошли руководители ведущих деловых ассоциаций.

Австралийцы в 2014 году и китайцы в текущем 2017 году на должности руководителей РГ пригласили *CEO* ведущих транснациональных компаний, однако деловые ассоциации напрямую к работе привлечены не были. Как мы уже отмечали, австралийские деловые ассоциации были привлечены к работе «Деловой двадцатки» в минимальном объеме – через включение трех их руководителей в личном качестве в делегацию из 25 человек.

В 2016 году руководители РГ были назначены по представлению *CCPIT*: М. Янмин, Президент *China Life Insurance (Group) Company*, Джек Ма, Исполнительный директор *Alibaba Group*, Р. Хонгбин, Председатель *China National Machinery Industry Corporation*. Российский и турецкий опыт по назначению представителей ведущих деловых объединений сопредседателями РГ напрямую воспроизведен не был, но значительной положительной инициативой китайского руководства В20 стала четкая фиксация двух видов «партнёров»: “*knowledge partners*” – интеллектуальных партнеров (*The Boston Consulting Group, PricewaterhouseCoopers*) и “*network partners*” – партнёров сетевых (*The International Chamber of Commerce, World Economic Forum, International Organization of Employers, The Institute of International Finance*).

Обратим внимание на факт, что антикоррупционная повестка из-за часто встречающегося несоответствия тем РГ в разные Председательства в год России звучала, как «Открытость и противодействие коррупции», и ее Председателем был назначен А.Е. Бугров, вице-президент РСПП, сопредседатель Комитета по развитию конкуренции РСПП, с 1993 по 2002 гг. – исполнительный директор от Российской Федерации в Груп-

пе Всемирного банка, вице-президент ГМК «Норильский никель». В год Австралии она трансформировалась в *The Anti-Corruption Working Group (ACWG)*, полноценное учреждение которой изначально не подразумевалось, вместо этого было запланировано использование механизма «*cross-cutting*» (или же «*cross-thematic*» – так называемых, «сквозных тем»), однако потом Рабочая группа все же была создана и формально – под Председательством М. Эндрю, бывшего исполнительного директора *KPMG*. При таком сумбурном механизме формирования РГ было уже трудно продвинуть российского сопредседателя. Китайская В20 учредила также пять РГ (инфраструктура, финансы, торговля и инвестиций, развитие малого и среднего бизнеса, занятость) и Антикоррупционный форум (вместо РГ), что в некотором смысле повторило австралийский опыт по антикоррупционной теме и турецкий опыт по проведению международного Форума малого и среднего предпринимательства (*World SME Forum (WSF)*) вместо РГ. Добавим, что для поддержания постоянства в работе В20, удалось продвинуть двух представителей российских компаний в качестве сопредседателей и членов китайских РГ (А. Костин в финансовой РГ, К. Дмитриев в РГ по инфраструктуре).

В рамках стартовавшего немецкого председательства В20 акцент сделан на следующих темах: Торговля и инвестиции, Энергетика, климат и Эффективное использование ресурсов, Финансирование роста и инфраструктуры, Диджитализация, Занятость и образование. Также новое руководство В20 планирует использовать механизм «сквозных тем» – это Ответственное ведение бизнеса и борьба с коррупцией, Малые и средние предприятия. Состав руководства РГ будет известен в ближайшее время, но уже сейчас подтверждено назначение на позиции сопредседателей в РГ по торговле и инвестициям А.А. Мордашова, а в «сквозной теме» по борьбе с коррупцией – А.Е. Бугрова.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод о том, что в настоящий момент модель руководства В20 формируется не на основе устоявшейся единообразной модели, но с учетом зна-

чительной национальной специфики. Хотя определенные тенденции все же складываются. Поэтому есть возможность, и даже необходимость, рассмотреть пути оптимизации структур руководства «Деловой двадцатки» с целью повышения эффективности деятельности не только аутрич-группы, но и «Группы двадцати» в целом.

Направления оптимизации руководства «Деловой двадцатки» с целью повышения эффективности

Национальное руководство «Деловой двадцатки»

Национальный Председатель В20, Шерпа и руководители РГ от страны-Председателя формируют, своего рода, *Национальное руководство «Деловой двадцатки» (B20 National Executive Management)*. Данный принцип использовался в России. К ведению Национального руководства относятся следующие вопросы: разработка концепции (стратегических целей и задач) деловых кругов в рамках Председательства страны в «Деловой двадцатке», утверждение состава Рабочих групп и назначение сопредседателей, разработка общего календарного плана деятельности В20 на период руководства и осуществление контроля за его выполнением, регулярное обновление информации о работе аутрич-группы, утверждение проектов разрабатываемых рекомендаций, обеспечение регулярного взаимодействия с экспертами, средствами массовой информации и другими аутрич-группами «Группы двадцати».

Не посягая на «право на самоопределение», считаем, что, если бы использовался унифицированный механизм взаимодействия сторон, продуктивность диалога с лидерами правительств G20 была бы выше. Всегда существует риск, что может возобладать национальная специфика бизнеса, когда ежегодно меняющиеся форматы представления мнения бизнеса лидерам G20 отрицательно скажутся на качестве диалога.

Анализ показал, что тенденция по назначению Председателем В20 бизнес-ассоциации с каждым годом укрепляется.

При этом на сегодняшний день мы можем говорить уже о нескольких подходах к реализации данной модели, кроме классического назначения руководителем одной крупнейшей деловой ассоциации страны во главе с ее лидером.

Так, есть турецкий пример добровольной консолидации, когда после назначения Председателем В20 ТОВВ к работе в «Деловой двадцатке» привлеклись три других ведущих национальных деловых объединений. В 2016 году обозначилась иная – немецкая – практика, когда вместо ожидаемой схемы с назначением *BDI*, которая в предыдущие годы «вела» работу по представлению голоса немецкого бизнес-сообщества в «Группе двадцати», а также «Группе семи/восьми», был создан консорциум из трех ведущих бизнес-ассоциаций, где *BDI* является «ядром» в силу других факторов (Секретариат В20 во главе с Шерпой функционирует на его площадке). Этот вариант удачен и в связи с тем, что позволяет Федеральному Правительству избежать обвинений в ангажированности, которые могут возникнуть в ходе избирательной кампании в сентябре 2017 года, когда Германии предстоят парламентские выборы.

Таким образом, механизм представления интересов деловых кругов G20 посредством, например, консорциума основных ведущих бизнес-объединений страны, с лидером – одним из их руководителей (как в год Турции), либо нейтральной фигурой (практика Германии), в качестве институционального *Председателя В20* с нашей точки зрения является наиболее эффективным. В случае, когда в стране одна крупная бизнес-ассоциация (*MEDEF*, например) – соответственно, целесообразна делегация полномочий Председателя В20 именно ей. Бизнес-ассоциация способна обеспечить максимальный охват и глубину консолидируемых интересов делового сообщества, что, в свою очередь, повышает общую вовлеченность широких предпринимательских кругов в разработку рекомендаций и увеличивает потенциальный процент их включения в итоговые документы G20.

В случаях, когда Председателем назначается руководитель бизнес-ассоциации,

это позволяет ему далее, и по истечении своих полномочий, опираясь на ресурсы делового объединения, быть включенным в работу В20. Переход аутрич-группы на постоянной основе на механизм председательства национальной бизнес-ассоциаций позволяет обеспечить соблюдение принципа «одна страна-один голос», в случаях, когда в стране несколько влиятельных бизнес-объединений (например, Австралия, Турция). Национальное деловое сообщество каждой страны «Группы двадцати» при таком подходе формирования повестки и рекомендаций В20 вынужденно консолидировать свои позиции. Организация, председательствующая в В20 должна брать на себя обязанность разрабатывать надлежащий механизм, позволяющий сформировать консолидированную позицию и представительство интересов всех деловых объединений, представленных на национальном уровне.

В случае с Председателем – *CEO* крупной национальной компании, нельзя гарантировать, что будет обеспечен максимальный охват интересов бизнес-сообщества. В том числе в силу того, что велика вероятность, что практически весь процесс разработки рекомендаций будет делегирован профессиональным консультативным организациям, как это было в год мексиканского председательства под руководством А. Рамиреса. Также практика показала, что когда руководителями национальной «Деловой двадцатки» были главы бизнес-ассоциаций, их участие в мероприятиях последующих председательств активно продолжается. В случае с национальным Председателем – крупным предпринимателем картина складывается иная. После сложения полномочий в В20 практически «пропали» из поля зрения В20, сконцентрировавшись на управлении своей компанией (Р. Гойдер), сведя участие в дальнейшей работе В20 к минимуму (А. Рамирес). Можно полагать, что в обоих случаях снижению активности или вовсе прекращению работы этих предпринимателей в В20, в определенной степени, способствовал и политический фактор: смена президента в Мексике (1 декабря 2012 года на должность вступил новый президент) и правительства в Австралии (с 2013 по 2015

годы сменилось несколько премьеров). В результате, предприниматели, руководившие В20, «ушли в тень» вместе с назначившей их властью, и их участие в работе аутрич-группы практически прекратилось.

Стоит отметить, что, если руководит «Деловой двадцаткой» *CEO* крупной компании, то его Шерпа, скорее всего, – также сотрудник той же корпорации. Высока вероятность, что и Шерпа после сложения полномочий может быть также «потеряна из виду» вместе с руководителем, как в случае с мексиканской – М. Уррутиа, Директором по стратегическому планированию в *Cinopolis* – компании Председателя В20 А. Рамиреса. Если же Председатель В20 – деловое объединение, в котором обычно есть руководитель Департамента международного сотрудничества или вице-президент по международному сотрудничеству, то обязанности Шерпы, как правило, делегируются ему. И после сложения бизнес-ассоциацией официальных полномочий руководителя В20, участие Шерпы в последующей работе В20, в силу ее профессиональной деятельности в деловом объединении может быть более основательным и стабильным. Например, от немецкого делового сообщества такого рода представителем уже несколько лет является г-жа Сторми-Анника Милднер, руководитель Департамента внешнеэкономической политики *BDI*, – Шерпа В20 в 2017 году. К слову, Шерпа австралийцев Р. Миллнер, Старший советник в компании *UBS*, не пропускает мероприятия В20, активно лоббируя создание постоянного секретариата, чтобы, как уже было отмечено ранее, остаться в процессе и «закрепиться» в В20.

Необходимо отметить, что в любом случае, соблюдение принципа консенсуса в работе «Деловой двадцатки» необходимо, вне зависимости от статуса Председателя В20, будь то крупный *CEO* или же лидер делового объединения. Хотя именно бизнес-ассоциации, консолидирующие мнение национального бизнеса, обладающие большим шансом на обеспечение и поддержание ответственности в работе В20, способны обеспечить принятие того или иного решения посредством всеобщего обсуждения. При этом правило консенсуса легче реализовать

на практике, когда действует принцип «одна страна-один голос».

В качестве подтверждения факта работы «Деловой двадцатки» с учетом мнения всех участников, можно привести пример, когда в год российского председательства Федерации экономических организаций Японии (*Nippon Keidanren*) попросила сделать в рекомендациях РГ «Инновационное развитие как глобальный приоритет» оговорку, что по вопросу, который касается продажи квот на выбросы вредных газов, у них своя, несовпадающая с общим мнением, позиция²². Это было зафиксировано в итоговых рекомендациях В20 – «Белой книге».

Один из наиболее актуальных вопросов, касающийся эффективной организации работы В20, – вопрос формирования состава/структуры *Рабочих групп*, а также приоритетов их деятельности. В целом, в составе РГ нужно искать компромисс между структурой G20 и В20, в случаях, когда бизнес хочет, отстаивая свои приоритеты и акценты, встроиться в работу «Группы двадцати». Если бизнес изначально соглашается с приоритетами, которые выстраиваются правительствами, то и в рекомендациях нет особого смысла (кроме комментариев по документам G20). Состав (количество) РГ определяется компромиссом между интересами самого бизнес-сообщества и интересами «Группы двадцати». Формирование состава/структуры РГ – это отдельная тема, которая заслуживает самостоятельного рассмотрения. В настоящей статье акцент делается на механизме формирования Руководства каждой Рабочей группы. Можно предложить формировать его исходя из «формулы» = национальный Председатель + сопредседатели из «Тройки» + «*knowledge partner*» (международный консультант) + «*network partner*» (международная «сетевая» организация). Тогда в рамках каждой конкретной Рабочей группы будет представитель Национального руководства в лице ее Председателя, а также члены международного руководства – дополняющие Председателя сопредседате-

ли из «Тройки», плюс «*network partner*» и «*knowledge partner*».

Также невозможно формирование Рабочих групп без включения в них крупных *CEO* – они могут представить «свежий взгляд» на тот или иной вопрос и обеспечить консолидацию интересов международного делового сообщества по конкретной теме. Отметим, что есть смысл не фиксировать жесткими правилами количественный состав руководства РГ, а определить лишь правила формирования его «ядра». Поэтому данная «формула» носит рекомендательный характер – предложена «панель» потенциальных претендентов в сопредседателей, позволяющая Председателю самостоятельно определять и назначать количество сопредседателей, в зависимости от масштабности, сложности и насыщенности предстоящей работы в каждой конкретной группе, в то же время обеспечивая в их деятельности ответственность.

Международное руководство «Деловой двадцатки»

Складывающаяся на данный момент практика работы В20 показывает, что в том или ином формате каждый Председатель старается собрать на одной площадке представителей международных деловых кругов для совместной работы над стратегией и рекомендациями аутрич-группы, обсуждения тех или иных актуальных вопросов.

Одним из таких форматов было учреждение постоянно-действующего механизма консультаций, мониторинга и исполнения рекомендаций в виде специально-созданной международной структуры – В20 Coalition. Согласно первоначальному замыслу 2013 года, объединение создавалось в качестве площадки, в которую должны были входить все ведущие деловые ассоциации стран G20, имевшие соответствующие полномочия от правительств представлять бизнес-сообщества своих стран в «двадцаточном» процессе²³. Однако формирование В20 Coalition пошло не по этой схеме: не было уделено должного внимания ведущей роли национального председательства

²² “Achieving a Low Carbon Society of Global Scale”, Chapter 6, Keidanren / Keidanren. Mode of access: https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2013/003_commitment.pdf

²³ About B20 Coalition / B20 Coalition. Mode of access: <http://www.b20coalition.org>

ния в бизнес-двадцатке в текущем руководстве B20 Coalition. Несмотря на то, что B20 Coalition была задумана в надежде на то, что бизнес-ассоциации будут играть главную роль в консолидации интересов бизнеса, и механизм «Тройки» и ротационного председательства (Председатель B20 текущего года), возобладали слишком жесткий механизм управления, свойственный организациям. Вместо того, чтобы объединять ассоциации на основе координационного механизма и способствовать таким образом постоянному повышению эффективности работы B20, B20 Coalition стала организацией со своими постоянными руководящими органами, где роль бизнес-ассоциации страны-председателя сводилась к минимуму, а сама B20 Coalition претендовала на роль постоянного Секретариата B20. Таким образом, уже в период российского (РСПП даже вышел из B20 Coalition), и далее – австралийского, турецкого председательства B20 Coalition перестала быть востребованной, не оправдав ожидания, и в настоящий момент все больше представляет собой, скорее, информационный ресурс, нежели координационный механизм. В качестве альтернативы российское Председательство предложило создать, своего рода, международный координационный комитет – «*International steering committee*, куда входили бы, согласно первоначальному замыслу, все руководители национальных бизнес-ассоциаций B20 и Руководители РГ «Деловой двадцатки». Эта структура и должна была играть одну из главных ролей в формировании основных повесток, разработки и обсуждения рекомендаций, осуществлении контроля за исполнением обязательств. Ожидалось, что это будет мягкий «ответ» на «жесткую» конструкцию B20 Coalition, который сможет нейтрализовать ее проявившиеся недостатки. Реализовать эту схему удалось в процессе публичного формирования приоритетов и обсуждения рекомендаций B20 через подготовку «Зеленой» и «Белой» книг. Последующие председательства следующие подходы: в 2014 году Австралия создала CEO Forum, Турция в 2015 году инициировала создание Международного Делового консультативного совета (*International Business Advisory Council, IBAC*). В рамках немецко-

го председательства будет функционировать «Деловой адвокативный совет» (*Business Advocacy Caucus, BAC*), к участию в котором приглашены руководители РГ, крупнейших компаний и бизнес-ассоциаций стран «Группы двадцати».

Таким образом, подходы к решению данной задачи различались, у каждой из инициатив были свои достоинства и недостатки, одно остается неизменным – осознание необходимости создания международной площадки для укрепления связей и консолидации интересов и позиций деловых сообществ стран «Группы двадцати» – учреждения в том или ином формате Международного руководства «Деловой двадцатки» (*B20 International leadership*). Международное руководство может действовать как в виде некоего «руководящего ядра» в расширенном составе для обеспечения продуктивной работы консультативного механизма (т.е. организации площадок для публичных обсуждения по образцу IBAC, CEO Forum, BAC).

«Ядро» Международного руководства B20 целесообразно формировать из членов «Тройки» (то есть, бывшего, текущего и будущего Председателей B20), а также Председателей и сопредседателей РГ «Тройки», с приглашением на него «*knowledge partners*» (консультантов) и «*network partners*» (международных организаций, чья роль признана всеми участниками B20 (как ВАС, МОР, ИСС). Также следует рассматривать возможности расширения узкого основного состава руководства главными национальными бизнес-ассоциациями стран G20, которые были/будут/могут быть назначены Председателем B20²⁴ (к сожалению, этого нельзя

²⁴ К примеру, такие влиятельные региональные объединения деловых кругов, как: Движение предприятий Франции (MEDEF); Канадская торгово-промышленная палата (CCC); Торговая палата США; Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП); Союз немецких промышленников (BDI); «Деловая Европа» BusinessEurope; Деловой союз Южной Африки (BUSA); Конфедерация индийской промышленности (CII); Федерация корейской промышленности (FKI); Confindustria (Италия); Ассоциация турецких промышленников и бизнесменов (TUSIAD);

предугадать), при условии предоставления соответствующего интеллектуального и организационного ресурсов СЕО крупных международных компаний.

Подобного рода структура могла бы вносить полноценный вклад в глобальный рост и создание рабочих мест посредством обеспечения единого голоса бизнес-сообществ в диалоге с G20, оказания положительного влияния на политиков на совместных совещаниях, предлагая конструктивные и жизнеспособные бизнес-ориентированные позиции по экономическим, социальным и финансовым вопросам из повестки G20, поддержания постоянства повесток дня от одного председательства G20/B20 к другому, способствования проведению мониторинга исполнений обязательств G20.

Если говорить о создании постоянного Секретариата «Деловой двадцатки», то данную структуру целесообразно формировать из Шерп, которые, в случае с одновременным соблюдением принципа председательства в B20 бизнес-ассоциации, могут взять на себя обязанности рабочего координирующего органа (что будет коррелировать с практикой работы Шерп «Группы двадцати»). Подобного рода Секретариат может, как минимум, отслеживать процесс ежегодного переподтверждения участия в B20 национальных бизнес ассоциаций и делегируемых от них представителей, а также информировать бизнес-сообщество B20 о соответствующих изменениях состава участников. В случае, если механизм рабочего координационного взаимодействия Шерп дополнен активной работой «сильной» председательствующей бизнес-ассоциации, и, соответственно, Международное руководство является мощ-

Национальная промышленная конфедерация Бразилии (CNI); Группа промышленников Австралии (AIG); Промышленный союз Аргентины (UIA); Конфедерация британской промышленности (CBI); Китайский совет по содействию международной торговле (CCPIT); Мексиканский Совет предпринимателей по внешней торговле, инвестициям и технологиям (COMCE); Совет Торгово-промышленных палат Саудовской Аравии (CSC); Keidanren (Федерация бизнес-организаций Японии); Торгово-промышленная палата Индонезии (Kadin Indonesia) и пр.

ным институтом, который опирается на широкую членскую базу, эффективно консолидирует интересы бизнеса, использует имеющиеся ресурсы, способствует разработке и обсуждению рекомендаций, а также их последующему «адвокатированию», то, вероятней всего, передача функций на аутсорсинг (например, Консультативному комитету по бизнесу и предпринимательству ОЭСР (*BIAC*, *англ. The Business and Industry Advisory Committee to the OECD*) или же учреждение отдельных площадок по образу B20 Coalition, не представляются необходимыми. В случае, если бизнес-ассоциация страны-председателя недостаточно «сильная» и не обладает необходимым для эффективного руководства аутрич-группой количеством ресурсов, возможна передача выполнения соответствующих функций на аутсорсинг и обращение к *BIAC* (*ICC, WEF*) с просьбой разделить бремя функции и обязанностей по организации работы «Деловой двадцатки». В случае с Председателем B20 – крупным предпринимателем порядок действий может быть аналогичным. Но в обоих случаях нежелательна передача на аутсорсинг профессиональным консультантам субстантивных вопросов, формирования приоритетов B20, составов РГ и пр.

Отметим еще один аспект, почему важна площадка для встреч лидеров глобального бизнеса – становится возможным последующий запуск механизма «адвокатирования». Национальный бизнес по результатам обсуждения на площадке B20 должен успевать «добежать» до своих правительств и информировать о вопросах, которые были затронуты на этой площадке. Данная функция – не только «нагрузка» на Национальное руководство, которое должно «пробивать» рекомендации на уровне своего лидера, но и Международного руководства, которое обеспечивает «адвокатирование» по дополнительным каналам.

В любом случае, для полноценного функционирования подобной международной структуры необходимым условием является назначение правительством каждой страны «Группы двадцати» ведущей национальных бизнес-ассоциаций (их консорциума) на роль национального координатора «двадцаточного» процесса и Пред-

седателя В20 в целом. При этом перечень бизнес-объединений-членов В20 может быть «гибким» (пример: турецкие *TUSAID*, *TOBB*, *TUSK*, *MUSIAD*). Есть смысл приглашать в формирующуюся таким образом В20 community не одну бизнес-ассоциацию от страны, а все главные бизнес-объединения, но с соблюдением принципа «одна страна – один голос». Принцип консолидации подразумевает, что смена правительств и президентов одной из стран G20 может повлечь за собой только смену национального лидера В20 в В20 community, но участие консолидированных национальных деловых кругов останется неизменным. То есть, при смене в стране правящей партии, которая может сопровождаться сменой лояльности бизнес-объединений к власти, представитель в В20 может быть смещен, но участие в В20 community всех национальных бизнес-ассоциаций должно быть сохранено. Предусмотреть данную возможность важно, так как смена «предпочтительных» национальных бизнес-объединений происходит достаточно часто, и если не договориться «на берегу» об условиях «существования» Международного руководства В20, то полноценно встроить ее в работу «Деловой двадцатки» и обеспечить эффективное функционирование аутрич-группы будет сложнее. Альтернативная схема – формирование консорциума ведущих бизнес-ассоциаций (опыт Германии) с нейтральным или меняющимся руководителем национальной В20.

«Тройка» В20 в данном случае должна поддерживать механизм преемственности, быть ответственна за донесение до следующей «Двадцатки» своих оценок (что удалось сделать, что – не удалось, какая практика была успешной, какие моменты, наоборот, требуют доработки). Поддерживаемый «Тройкой» принцип преемственности должен быть одним из центральных с тем, чтобы каждое следующее председательство не начинало свою работу «с нуля». Как было отмечено, турецкий ТОВВ, китайский ССРПТ, немецкое объединение из трех деловых-ассоциаций были назначены только в середине года и таким образом не смогли включиться в работу с партнерами на ранней стадии, «пропустив» около полугода работы в качестве члена «Тройки». Только

австралиец Р. Гойдер был назначен Председателем В20 своевременно (за год до начала официально председательствования – в декабре 2012 года). Поэтому не только теоретически, но и практически «Тройку» В20 можно сформировать заранее с максимально-возможным ранним назначением следующего Председателя В20 так, чтобы третий член «Тройки» присоединился к коллегам с самого начала предшествующего председательствования, а не с финального мероприятия предшествующего года. С этим призывом есть смысл обращаться к главам государств G20. Преимуществом раннего назначения «Тройки» является также и возможность соответствующего более раннего формирования Рабочих групп, или, как минимум, обсуждение и достижение предварительных договоренностей об основных рабочих направлениях в последующем году. Добавим, что взаимодействие внутри «Тройки», организовать легче в случае, когда передача полномочий происходит от руководителя к руководителю бизнес-ассоциации, а не от предпринимателя – к бизнес-объединению или, тем более, от одного предпринимателя – к другому. Это будет, в свою очередь, способствовать укреплению структуры – бизнес-ассоциации заинтересованы в продолжении участия работы в В20 и после по результатам своего председательствования и готовы продвигать его результаты и достижения.

Предложенная «формула» руководства Рабочих групп (национальный Председатель + сопредседатели из «Тройки» + «*knowledge partner*» (международный консультант) + «*network partner*» (международная «сетевая» организация) имеет еще одну важную составляющую международную составляющую.

Есть смысл использовать опыт французского руководства В20 по вовлечению в деятельность РГ бизнес-ассоциаций, не являющихся членами «Тройки». Сформировав основной перечень РГ, бизнес-объединение *MEDEF* пригласило все основные бизнес-ассоциации В20 определиться, какие РГ им интересны с точки зрения возможного сопредседательства. Одновременно была озвучена просьба назначить от имени бизнес-ассоциаций крупных предпринимателей для со-руководства РГ по соответствующим

темам, что, в том числе, подразумевало содействие в сопровождении работы группы. Имеет смысл поддержать данный подход: включение в работу крупных *CEO* (тем более с опытом председательства/сопредседательства в предыдущих РГ) позволит не только максимально консолидировать интересы мирового бизнес-сообщества по конкретным направлениям, но также обеспечить необходимый уровень финансовой и организационной поддержки деятельности РГ.

Также важна фиксация публичного статуса руководителей РГ (их аффилированности с ведущими бизнес-ассоциациями). РСПП в 2013 году и ТОВВ в 2015 году сделали на этом акцент и подчеркнули публичную позицию руководства Рабочих групп. Китайцы не подчеркивали аффилированности Руководителя РГ с *ССПИТ* или другими бизнес-ассоциациями, но будем надеяться, в 2017 году немецкое председательство вновь будет фиксировать публичный статус предпринимателей, как лиц, которые могут консолидировать интерес делового сообщества по соответствующему направлению.

Нельзя забывать о необходимости обеспечения постоянства и преемственности в Рабочих группах, и, соответственно, в В20 в целом, поэтому было бы целесообразно РГ назначать двух сопредседателей с соблюдением принципа «Тройки», то есть бывшего и будущего Председателя данной РГ (когда это представляется возможным – в случаях с наиболее «стабильными» ежегодно возобновляемыми повестками). И, при соблюдении своевременного назначения сопредседателей и, по-возможности, поддержания постоянного состава групп, есть вероятность, что механизм «Тройки» сможет значительно повысить эффективность деятельности Рабочих групп. Добавим, что, помимо сопредседателей из «Тройки», обязанность по поддержанию преемственности могут брать на себя *CEO* крупных компаний. Так, в случае невозможности назначения сопредседателя из «Тройки», его можно «скомпенсировать», делегировав данные обязанности бывшим Председателям Рабочих групп, которые продолжают принимать активное участие в их деятельности или *CEO* из страны-следующего председателя (тогда будут увеличены шансы на сохранение РГ).

Выводы

Анализ различных моделей организации деятельности «Деловой двадцатки» позволил определить основные элементы института с руководящими функциями: Председателя В20, «Тройку», Председателя и сопредседателей Рабочих групп. Исследование перечисленных элементов руководства «Деловой двадцатки» позволило предложить возможные способы их оптимизации в соответствии с критериями эффективности, которые можно определить через максимальную вовлеченность бизнес-сообщества в разработку рекомендаций, обеспечение высокого уровня инкорпорированных рекомендаций деловых кругов в итоговые документы «Группы двадцати», а также возможностью мониторинга имплементации принимаемых на саммитах «Группы 20» решений.

Также, есть основания полагать, что оптимальный вариант устройства В20, при котором возможно достижение должной вовлеченности бизнеса в разрабатываемые предложения и высокого, но не формального, а «заслуженно-высокого» процента включенности рекомендаций в итоговые документы «Группы двадцати», предполагает совмещение: национального руководства с опорой на национальную бизнес-ассоциацию (ассоциации) и международного, опирающегося на «Тройку» и расширенный вариант международного руководства, через структуру типа Международного консультативного совета «Деловой двадцатки», который способен подключить к дискуссиям максимально широкое представительство мирового делового сообщества для формирования проектного пакета рекомендаций.

Для того, чтобы данный механизм работал слаженно и мог оказывать реальное положительное влияние на эффективность работы как «Деловой двадцатки», так и «Группы двадцати» в целом, лидеры стран G20 должны определить и закрепить основополагающие принципы формирования и правила работы «Деловой двадцатки» как основной аутрич-группы. Такого рода декларация должна стать настоятельной рекомендацией каждому последующему Председателю соблюдать и поддерживать следующие принципы функционирования В20:

1. При назначении руководства «Деловой двадцатки» обращаться к помощи крупного национального делового объединения или же консорциума ведущих бизнес-ассоциаций страны, с лидером – одним из их руководителей или нейтральной (равноудаленной) фигурой.

2. Своевременно формировать и оглашать состав Национального руководства «Деловой двадцатки»: Национального Председателя В20, Шерпу и руководителей Рабочих групп от страны-председателя. Важно сделать это до передачи полномочий от предшествующей «Деловой двадцатки», чтобы представители Национального руководства еще до формального начала работы проработали и огласили названия и состав Рабочих групп. Тогда, к моменту «*kick-off meeting*» (который по традиции по традиции проходит в декабре, так как официальное председательство начинается с декабря) члены В20 могли предложить своих сопредседателей РГ, а также сформировать состав Международного руководства и начать активную работу по подготовке рекомендаций «Деловой двадцатки».

3. Поддерживать функционирование механизма «Тройки» с целью обеспечения преемственности и последовательности в работе «Деловой двадцатки». В том числе через своевременное, то есть как минимум за год до передачи официальных полномочий, оглашение имени третьего члена «Тройки» – будущего руководителя «Деловой двадцатки».

4. Поддерживать работу Международного руководства «Деловой двадцатки», с «ядром» из «Тройки» В20, Председателей и сопредседателей РГ, при возможности расширения основного состава руководства СЕО крупных международных компаний, а также всех главных национальные бизнес-ассоциации стран «Группы двадцати».

5. Формировать «ядро» руководства Рабочих групп «Деловой двадцатки» в следующем составе: национальный Председатель + сопредседатели из «Тройки» + «*knowledge partner*» (международный консультант) + «*network partner*» (международная «сетевая» организация).

Определение оптимального состава и формата работы Национального руковод-

ства, также как и Международного, необходимы, так как это может способствовать укреплению связей и консолидации интересов и позиций деловых сообществ стран «Группы двадцати», формированию актуальных приоритетов, продуктивному обсуждению рекомендаций и эффективному адвокатированию интересов национально-го бизнеса. При смене председательства с каждым годом прослеживается тенденция к расширению состава участников «Деловой двадцатки». В этой связи следует отметить роль создаваемых международных площадок (В20 *Coalition*, *CEO Forum*, *IBAC*, *BAC*) – подобные механизмы позволяют пригласить к участию представителей разных деловых сфер и направлений деятельности, обеспечивая таким образом «внешний взгляд» и «свежие идеи». Практика проведения встреч представителей международного делового сообщества, в расширенном составе – с участием профессиональных консультантов, членов экспертных сообществ, смежных аутрич-групп за два-три месяца до саммита «Деловой двадцатки» для всестороннего обсуждения разрабатываемых рекомендаций в расширенном составе несет в себе важный смысл, позволяя, в том числе, выйти В20 за рамки лоббирования «узких» бизнес-интересов. Это также позволяет более продуктивно продвигать системные интересы В20 на этапе «адвокатирования» рекомендаций, их презентации лидерам G20.

Литература:

А.Н. Шохин: нужно принять трехлетнюю стратегию сотрудничества G20 и В20. Председательство России в G20 / РИА Новости, 26.11.2013. Режим доступа: <https://ria.ru/interview/20131126/979811248.html>

Нам нужен постоянно действующий механизм включенности в выработку решений G20. Review Саммит В20 / Коммерсант.ru, 19.06.2013. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2213499>

Прохорова А. К вопросу о классификации многосторонних международных объединений // Вестник Московского университета. Сер. 12. Политические науки. – 2016. – № 1. – С.21-37.

ICC Helps Launch 2015 В20 Turkey Process in Istanbul. Istanbul, 15 December 2014. Mode of access: <http://www.iccwbo.org/News/Articles/2014/ICC-helps-launch-2015-B20-Turkey-process-in-Istanbul>

The ICC: G20 Business Scorecard. Executive Summary. Second edition. April 2013.

References:

A.N. Shokhin: nuzhno priniat' trekhletniuiu strategiiu sotrudnichestva G20 i B20. Predsedatel'stvo Rossii v G20 (A. Shokhin: We Need 3-Year Strategy for B20-G20 Partnership) // RIA Novosti, 26.11.2013. Mode of access: <https://ria.ru/interview/20131126/979811248.html>

ICC Helps Launch 2015 B20 Turkey Process in Istanbul. Istanbul, 15 December 2014. Mode of access: <http://www.iccwbo.org/News/Articles/2014/ICC-helps-launch-2015-B20-Turkey-process-in-Istanbul>

Nam nuzhen postoianno deistvuiushchii mekhanizm vkluchennosti v vyrabotku reshenii G20. Review Summit B20. ("We Need a Permanent Mechanism of Engagement in Decision-Making") / *Kommersant.ru*, 19.06.2013. Mode of access: <http://www.kommersant.ru/doc/2213499>

Prokhorova, A. K voprosu o klassifikatsii mnogostoronnikh mezhdunarodnykh ob"edinenii // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 12. Politicheskie nauki*, 2016, No 1, pp. 21-37.

The ICC: G20 Business Scorecard. Executive Summary. Second edition. April 2013.

<http://dx.doi.org/10.18611/2221-3279-2017-8-1-104-122>

MODELS OF «BUSINESS TWENTY» GOVERNANCE: POSSIBILITIES OF OPTIMIZATION

Alisa A. Prokhorova

Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, Moscow, Russia

Alexander N. Shokhin

Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs,

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Article history:

Received:

23 September 2016

Accepted:

15 November 2016

About the authors:

Alisa A. Prokhorova, Chief Specialist, Department of International Cooperation, Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs

e-mail: aProkhorovaAA@rspp.ru

Alexander N. Shokhin, Doctor of Economics, President of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs; Professor, President of the National Research University "Higher School of Economics"; Head of HSE Department of Theory and Practice of Interaction between Business and Government

e-mail: ShokhinAN@rspp.ru

Key words:

«Business Twenty»; «Group of Twenty»; global governance; international association; international business community; global economic growth.

Abstract: The article investigates the activities and structure of the «Group of Twenty» (G20) main outreach group - «Business Twenty» (B20). «Group of Twenty» is one of the leading international economic summitry institutions, which has enough capacity to influence on the development and implementation at the level of global community policies. B20 aims at facilitating the development of sustainable economic growth which, in turn, would contribute to job creation as well as representation and protection of the interests of the national business communities in dialogue with the G20. One of the main B20 objectives is to make an impact on the G20 agenda and final commitments, with an emphasis on the consolidated interests of the global business community as the main participants of the outreach group are business associations, CEOs of global corporations, consulting organizations. The approach to the B20 organization differs, for the seven-year history of the G20-B20 dialogue the permanent format has not been worked out and there is no unified, rolling from the Chairman to Chairman mechanism of representation of the business interests within the «Group of Twenty».

Analysis of different «Business Twenty» organizational models allowed to sort out the main elements of the institution entrusted with executive functions: Chairman of «Business Twenty», «Troika», Chairs and Co-Chairs of Task Forces. The investigation suggests possible ways of their optimization in accordance with the criterion of efficiency which is defined by the engagement of business community in the process of recommendations development, ensure of the maximum implementation of the business-community recommendations in the «Group of Twenty» final documents, possibility of a subsequent implementation of the assumed by «Group of Twenty» obligations.

Для цитирования: Прохорова А.А., Шохин А.Н. Модели руководства «Деловой двадцатки»: возможности оптимизации // *Сравнительная политика*. – 2017. – № 1. – С. 104-122.

DOI: 10.18611/2221-3279-2017-8-1-104-122

For citation: Prokhorova, Alisa A.; Shokhin, Alexander N. Modeli rukovodstva «Delovoi dvadtsatki»: vozmozhnosti optimizatsii (Models of «Business Twenty» Governance: Possibilities of Optimization) // *Comparative Politics Russia*, 2017, No.1, pp. 104-122.

DOI: 10.18611/2221-3279-2017-8-1-104-122