

**Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

На правах рукописи

Прохорова Алиса Андреевна

**«Направления оптимизации участия бизнес-сообщества в
деятельности международных многосторонних институтов
«клубного» типа (на примере «Группы двадцати»)»**

Специальность: 23.00.02 – Политические институты, процессы и
технологии (политические науки)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата
политических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Шохин А.Н.

Москва – 2017

Оглавление

Введение

Глава I. Роль международного бизнес-сообщества в деятельности лидерских институтов глобального управления «клубного» типа.

§ 1.1. Лидерские институты «клубного» типа (Summitry institutions) и их роль в системе глобального управления

§ 1.2. Форматы участия бизнес-сообщества в деятельности лидерских институтов «клубного» типа в контексте взаимодействия мировой политической и деловой элит

Глава II. «Деловая двадцатка» как институт участия международной бизнес-элиты в глобальном политическом процессе

§ 2.1. Сравнительный анализ национальных моделей «Деловой двадцатки»

§ 2.2. Структура и руководящие органы «Деловой двадцатки» как формы организации мировой бизнес-элиты

§ 2.3. Роль Целевых групп в формировании рабочей повестки «Деловой двадцатки»

§ 2.4. Публичные мероприятия «Деловой двадцатки» как способ продвижение интересов международного бизнес-сообщества

Глава III. Основные направления оптимизации деятельности «Деловой двадцатки» как института «Группы двадцати»

§3.1. Критерии и показатели эффективности деятельности «Деловой двадцатки»

§ 3.2. Возможность оптимизации структуры «Деловой двадцатки» ...

3.2.1. Способы оптимизации руководящих органов «Деловой двадцатки»

3.2.2. Механизмы оптимизации состава и руководства Целевых групп «Деловой двадцатки»

3.2.3. Направления повышения эффективности Международного руководства «Деловой двадцатки»

§ 3.3. Возможности оптимизации процесса разработки и продвижения (адвокатирования) рекомендаций «Деловой двадцатки» в повестку «Группы двадцати»

3.3.1. Совершенствование механизма формирования рабочей повестки «Деловой двадцатки»

3.3.2. Роль публичных мероприятий «Деловой двадцатки» в процессе

продвижения рекомендаций в повестку «Группы двадцати»...

Заключение

Список использованной литературы

Приложение 1. О деятельности «Деловой двадцатки» в период 2010 – 2017 гг.

- 1.1. Председатели «Деловых двадцаток»
- 1.2. Целевые группы «Деловых двадцаток»
- 1.3. Региональные консультативные форумы «Деловой двадцатки»
- 1.4. Саммиты и встречи «Деловых двадцаток» с лидерами «Группы двадцати»

Приложение 2. Результаты эмпирического исследования деятельности «Деловой двадцатки» на основе глубинных интервью и письменного анкетирования руководства «Группы двадцати» и «Деловой двадцатки»

- 2.1. Шерпы «Группы двадцати» Российской Федерации
- 2.2. Председатели «Деловой двадцатки»
- 2.3. Шерпы «Деловой двадцатки»
- 2.4. Председатели и Шерпы Целевых групп «Деловой двадцатки»
- 2.5. Руководители организаций-партнеров «Деловой двадцатки»

Введение

Актуальность темы.

Историю развития мирового сообщества трудно представить без возникающих время от времени локальных кризисных ситуаций различной направленности и кризисов глобального масштаба, которые носят всеобщий, универсальный характер, проникая в систему международных политических и экономических отношений и становясь их неотъемлемым элементом. Сегодня, в условиях нестабильной политической, экономической и социальной ситуации, посткризисного восстановления от происшедших в 2008-2009 годах финансовых потрясений и их последствий, затянувшегося процесса выхода мировой экономики на траекторию устойчивого роста, необходимость наличия межгосударственных институтов, способных совместными усилиями стран-членов выработать и реализовывать программы согласованных действий для решения проблем мирового сообщества, не ставится под сомнение. Сегодня, по мнению экспертного сообщества, «ядром глобального управления в XXI в. являются новые многосторонние неформальные институты: прежде всего, «Группа восьми», существующая с 1998 г., «Группа двадцати» – с 2008 г., а также БРИКС – с 2009 г.»¹. Такие межгосударственные лидерские институты глобального управления «клубного» типа, как упомянутые «Группа двадцати»², БРИКС³, «Группа семи/восьми»⁴, можно назвать ведущими форумами, которые способствуют поддержанию межстранового взаимодействия по политическим и экономическим вопросам, благодаря открытому и конструктивному сотрудничеству развитых и развивающихся стран, увеличению объемов международной торговли, а также совместным усилиям, направленным на укрепление политической стабильности и обеспечение экономического роста. Государства, аккумулирующие большую часть мирового валового продукта, осуществляющие

¹ Ларионова М. В., Киртон Д. Д. Глобальные вызовы и управление ими// Вестник международных организаций. 2014. Т. 9. № 4. С. 7.

(Прим. автора: как известно, с 2014 года «Группа восьми» опять трансформировалась в «Группу семи»)

² В работе также используются имеющие тот же смысл аббревиатуры, словосочетания и сокращения: G20, «Большая двадцатка», «Двадцатка».

³ В работе также используется название BRICS.

⁴ В работе также используются аббревиатуры, словосочетания и сокращения: G7/8, «Большая семерка/восьмерка», «Семерка», «Восьмерка».

львиную долю международных финансовых операций, не только имеют право, но и обязаны применять все доступные им меры, обеспечивающие стабильное развитие межгосударственных политико-экономических отношений.

Однако, несмотря на очевидную необходимость присутствия в мировой системе управления межгосударственных «клубных» объединений, последние несколько лет все чаще встречается мнение, что эффективность подобных институтов снижается, а сама способность объединений справляться с возникающими вызовами ставится под сомнение⁵. Так, например, «Двадцатка» критикуется за свою совокупную неэффективность и за то, что ей не хватает репрезентативной легитимности⁶. Ряд авторов полагают, что «более глубокой проблемой «Группы двадцати» является то, что в существующем виде она, по сути, представляет собой пустой сосуд, ожидающий наполнения»⁷. К причинам эксперты относят отсутствие формальных критериев членства, а также самостоятельно присвоенную роль «управляющего комитета» мировой экономики⁸. Но благодаря политическому и экономическому весу партнеров по «Двадцатке» проблема легитимности членства не влияет на ее бесспорный вес в системе глобального управления. Еще совсем небольшая практика взаимодействия руководителей стран в рамках «Двадцатки» наталкивает на мысль о том, что данный институт – слишком молодое образование, чтобы делать выводы о результатах успешной/неуспешной работы. Но, ощущение того, что сказано было больше, чем сделано, все же существует.

Логично предположить, что в определенный момент не только у экспертов, но и у более широкого круга наблюдателей, интересующихся политическими, экономическими мировыми тенденциями, вопросы эффективности, подотчетности и открытости начинают вызывать беспокойство: претворяют ли члены институтов

⁵ См., например: Пэйн Э. Управление глобальным кризисом: почему был создан саммит «Группы двадцати» и для каких целей он нам до сих пор нужен? // Вестник международных организаций. 2014. Т. 9. No 4. С. 11–21.

⁶ Vestergaard J., Wade R. The new Global Economic Council: governance reform at the G20, the IMF and the World Bank // DIIS Working Paper. Copenhagen: Danish Institute for International Studies, 2011. P. 25. Нужен единый формат сносок по российскому ГОСТу.

⁷ Пэйн Э. Управление глобальным кризисом: почему был создан саммит «Группы двадцати» и для каких целей он нам до сих пор нужен? // Вестник международных организаций. 2014. Т. 9. No 4. С. 18.

⁸ См.: Clapp J., Murphy S. The G20 and food security: a mismatch in global governance? // Global Policy. 2013. № 4(2). С. 129-138.

свои обязательства в жизнь, оценивают ли уровень и качество их исполнения, достаточно ли институты «гибки» и открыты ко взаимодействию с представителями, например, бизнес-элиты, и какова тогда ее роль и формат институализации? В контексте тренда на сотрудничество различных сообществ на национальных и межгосударственном уровнях, к одному из основных факторов, влияющих на эффективность деятельности «клубных» объединений, следует отнести их готовность расширять рамки своих форумов, выводя взаимодействие за пределы исключительно государственного сектора, применяя модель партнерства, охватывающую мировое бизнес-сообщество, профсоюзы, гражданское общество, научно-экспертные круги (так называемые, «аутрич»-группы⁹). Однако факт применения многостороннего сотрудничества не является автоматически гарантом повышения эффективности деятельности межгосударственных институтов. Использование данной модели сопровождается необходимостью анализа, выявляющего, будут ли привлекаемые «аутрич»-группы оказывать значимое влияние на работу и результаты деятельности неформальных клубов, или же их вовлечение является в большей степени формальностью.

Настоящее исследование посвящено одному из ведущих межгосударственных объединений – международному лидерскому институту глобального управления, которое отвечает трем критериям, особенно актуальным на сегодняшний день: 1) в его состав входит Российская Федерация; 2) встречи представителей стран-членов проводятся на высшем уровне, что позволяет оказывать реальное влияние на экономическую, финансовую, общественную политику на мировом уровне; 3) международная бизнес-элита напрямую вовлечена в работу этого объединения и обладает возможностью участвовать в разработке решений посредством предоставления своих рекомендаций. Таким институтом является «Группа двадцати», в состав которой входит 19 стран и Европейский союз (что составляет более 2/3 населения планеты), аккумулирующая более 90% мирового ВВП и 80% мировой торговли. Актуальность анализа эффективности данного института подкреплена также тем, что в 2013 году Россия была председателем «Группы двадцати», и сейчас можно проследить, насколько результаты проделанной работы нашли свое отражение в

⁹ Англ. «outreach-group». В работе также используется название «аутрич».

деятельности объединения в последующие годы.

Состояние научной разработанности темы.

Проблематика институционализации взаимодействия мировой бизнес-элиты с межправительственными объединениями и определения критериев эффективности сотрудничества является во многом новой.

Общим аспектам взаимодействия предпринимательских структур с институтами власти уделяли внимание основоположники теории предпринимательства: М. Вебер¹⁰, А. Маршалл¹¹, А. Смит¹², Ж.-Б. Сэй¹³, Й. Шумпетер¹⁴ и др. В рамках теории заинтересованных групп А. Бентли¹⁵, Д. Трумена¹⁶ и М. Олсона¹⁷ был сделан вывод о том, что наибольшим весом обладает групповой интерес, который после многоэтапного преобразования, фильтрации и согласования в среде избранных способен институционализироваться.

Не секрет, что в последние несколько десятилетий мировая политика и международные отношения претерпели существенные изменения. Этот процесс не мог не сказаться на необходимости поиска и применения новых методологий политической науки, отражающих и учитывающих произошедшие перемены. К одной из таких научных концепций, соответствующих современной практике выработки и принятия решений, можно отнести теорию политических сетей. Так, с конца 1990-х – начала 2000-х гг. для исследования мирополитических процессов (в т.ч. взаимодействия бизнеса и власти на мировом уровне) стал использоваться сетевой подход. Модель политической сети (Т. Берцель¹⁸, Б. Колер-Кох¹⁹) подразумевает функционирование горизонтальных партнерских отношений между представителями власти и внешними акторами (в нашем случае,

¹⁰ Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Вебер М. Избр. произв.: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова. М.: Прогресс, 1990. С. 44-272.

¹¹ Маршалл А. Принципы политической экономии. 1890. 352 С. Все, что выделено желтым, надо привести в нормальный вид со всеми выходными данными!

¹² Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. 1776 г. 1056 С.

¹³ Сэй Ж.-Б. Трактат по политической экономии. 1803. 68 С.

¹⁴ Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 277 С.

¹⁵ Bentley A. The process of Government. A study of social pressures. Cambridge, 1967. 264 P.

¹⁶ Truman D., The Governmental Process. Public interests and public opinion. N.Y.: Knopf, 1951. 368 P.

¹⁷ Olson M. The Logic of Collective Action. Public goods and the theory of groups. Cambridge, 1965. 168 P.

¹⁸ Borzel T. Organizing Babylon — on the Different Conceptions of Policy Networks // Public Administration. 1998. Vol. 76. No 2. P. 254.

¹⁹ Kohler-Koch B. Organized Interests in the EC and the European Parliament (1997) [Electronic resource]. URL: <http://eiop.or.at/eiop/texte/1997-009a.htm>

бизнес-сообществом), которые сотрудничают друг с другом на основе ресурсной зависимости с целью достижения общих целей. Политическая сеть в данном случае определяется как «набор относительно стабильных не иерархичных отношений разнообразных взаимозависимых акторов, которые разделяют общий интерес относительно вырабатываемой политики и обмениваются имеющимися ресурсами для достижения поставленных целей, признавая тот факт, что сотрудничество является наиболее подходящим для этого методом»²⁰.

Сетевой подход предоставляет исследователям ряд преимуществ, например, по мнению Д. Ноука, позволяет выявить и проанализировать мотивы и действия всех тесно задействованных в процессе выработки и принятия решений основных политико-управленческих акторов²¹. Р. Киста и К. Браун отмечают, что сетевой подход в исследованиях позволяет фокусироваться именно на связях и схемах отношений между ключевыми акторами, нежели на самих акторах, что, в свою очередь, делает возможной иную исследовательскую перспективу²². Также важно отметить, что, зародившись в качестве теоретического подхода, позволяющего анализировать процесс принятия решений в рамках отдельного государства, теория политических сетей сейчас активно используется учеными для анализа принципов системы управления в Европейском Союзе (ЕС) на межгосударственном уровне²³. В частности, различные группы интересов, желающие оказывать влияние на результаты политики, не обязательно действуют через национальные правительства. Они способны лоббировать свои интересы в институтах ЕС напрямую или посредством представительских организаций европейского уровня.

Данный подход интересен, так как учитывает факт создания властнозависимых отношений между правительствам и группами интересов, где все строится на фактическом обмене ресурсами.

²⁰ Borzel T.A. Organizing Babylon – On the different conceptions of policy networks // *Public Administration*. 1998. Vol. 76. P. 254.

²¹ Подробнее по этому вопросу см.: Knoke D., Kuklinski J. *Network Analysis*. Beverly Hills, 1982.

²² См.: Keast R., Brown K. *The Network Approach to Evaluation: Uncovering Patterns, Possibilities and Pitfalls* // Queensland University of Technology. Australia, 2005. Что это: журнал, книга или что-то иное?

²³ См., например: Kassitn H. Policy networks, networks and European Union policy making: a skeptical view // *West European Politics*. 1994. Vol. 17. № 4. P. 17–20.

Государственный актер получает необходимую экспертную информацию и поддержку, а группа интересов – возможность оказывать непосредственное влияние на содержание разрабатываемой политики. Однако необходимо отметить, что подобным отношениям свойственен асимметричный характер в пользу государственного актора, так как именно он определяет степень доступа всех групп интересов к повестке дня.

Так как в центре данного исследования находится механизм сотрудничества бизнес-сообщества с государственной властью на международном уровне, необходимо также обратиться к теории элит. Элиты, в качестве одного их определяющих акторов политического процесса, известны с глубокой древности. Неизбежность деления общества на управляющих и управляемых начинает упоминаться уже в работах Конфуция, Платона, Аристотеля, Макиавелли²⁴. Современные классические концепции элит представлены в работах В. Парето, Г. Моска, Р. Михельса²⁵. Развитию учений политической элитологии способствовали труды К. Манхейма, Р. Миллса, Р. Даля, Г. Ласуэлла, М. Вебера²⁶. Среди работ отечественных ученых в области исследования общих проблем элитологии, функционирования и социального позиционирования элит необходимо отметить исследования Е.Б. Шестопал, И.Е. Дискина, Г.К. Ашина, Я.А. Пляйса²⁷. О.В. Гаман-Голутвиной, С.И. Барзилова, А.Г.Чернышева, В.Я. Гельмана, И.Г. Тарусиной²⁸.

²⁴ См.: Древнекитайская философия: Собрание текстов: в 2 тт. / сост. Ян Хин-Шуна; ред. В.Г. Буров, Р.В. Вяткин, М.Л. Титаренко. Москва: Мысль, 1972-1973; Платон: Сочинения в 4 тт. М.: Мысль, 1968-1972;; Аристотель. Политика. М.: АСТ, 2002. 400 с.; Макиавелли Н. Государь. М.: Планета, 1990. 80 с.

²⁵ Парето В. Компендиум по общей социологии // Антология мировой политической мысли. М., 1997. Т. 2. С. 59-67; Моска Г. Правящий класс // Социс. 1994.- № 10. С. 187-197; Михельс Р. Демократия и железный закон олигархии: глава из книги «Социология политической партии в условиях демократии» // Диалог. 1991. № 3. С. 42-46.

²⁶ Вебер М. В. Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова. М.: Прогресс, 1990. 808 с.; Даль Р. Введение в теорию демократии. М., 1992; Миллс Р. Властвующая элита. М.: Изд-во иностр. лит., 1959. С. 25-31.

²⁷ Ашин Г.К. Правящая элита и общество // Свободная мысль. 1993. № 3. С. 58–69; Ашин Г.К. Смена элит // Общественные науки и современность. 1995. № 1. С. 40–51; Ашин Г.К. История элитологии. М., 2004. 174 С.; Пляйс Я.А. Политическая элита России: Проблемы историографии // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2001. № 3. С. 7-40; Дискин И.Е. Российская модель социальной трансформации // Pro et Contra. 1999. № 3. С. 5–40; Шестопал Е.Б. Путин 3.0. Общество и власть в новейшей истории России. М., 2015.

²⁸ Барзилов С.И., Чернышев А.Г. Провинция, элита, номенклатура, интеллигенция // Свободная мысль. 1996. № 1. С. 44–56; Гельман В.Я., Тарусина И.Г. Изучение политических элит в России: проблемы и альтернативы // Политическая наука. 2003. № 1. С. 53–78; Гаман-Голутвина О.В. Региональные элиты современной России как субъекты политического процесса // Вестник МГУ. Серия 18 . 1995. № 4. С. 22–30; Гаман-Голутвина О.В. Политические элиты России: Вехи истории

В настоящее время в политической науке трактовка такого феномена, как «элита» осуществляется с точки зрения нескольких подходов, в том числе, ценностного, структурно-функционального и институционального. Первый подход (Х. Ортега-и-Гассет²⁹, Н. Бердяев³⁰) объясняет существование элиты определённым интеллектуальным, умственным или моральным «превосходством» одной группы людей над другими. Структурно-функциональный подход (Г. Лассуэлл³¹) концентрирует внимание на значимости управленческой деятельности элиты общества. Институциональный подход (Р. Миллс³²) рассматривает элиту, как группу лиц, занимающих ключевые руководящие позиции в основных общественных институтах – правительственных, экономических, культурных, военных или научных.

Ввиду новизны темы взаимодействия бизнеса и власти на межгосударственном уровне, в научной литературе немного работ посвящено исследованию данного направления. В сфере исследований взаимодействия политической и деловой элит на межгосударственном уровне на непосредственном примере «Группы двадцати» и «Деловой двадцатки», ряд международных организаций и исследовательских центров предложили методы оценки включенности и имплементации предложений бизнес-сообщества в формирующейся лидерами стран-членов объединения повестке дня и принимаемых обязательствах. Так, практика мониторинга существует у Консультативной группы Международной торговой палаты по взаимодействию с G20 (ICC G20 CEO Advisory Group), которая мобилизует международный опыт Палаты в области разработки экономической политики и продвигает приоритеты и рекомендации компаний и деловых объединений, представленных во всех регионах мира. Целью ежегодно проводимого с 2012 года Консультативной группой обзора – ICC G20 Business Scorecard - является оценка восприятия «Группой двадцати» рекомендаций В20 и соответствующее информирование G20 о том, как бизнес-сообщество аргументирует и интерпретирует свои позиции, тем самым давая

эволюции. М., 1998; Гаман-Голутвина О.В. Элиты и общество в сравнительном измерении // *Elites and Society in Comparative Perspective: Сб. статей / Под ред. О.В. Гаман-Голутвиной. М., 2011. С.?*

²⁹ Ортега-и-Гассет Х. Восстание масс. М.: АСТ. 2002.

³⁰ Бердяев Н.А. Философия неравенства. М. ИМА-пресс, 1990. 288 с.

³¹ Lasswell H.D. World politics and personal insecurity. N. Y.: McGraw, 1935. 307 P.

³² Миллс Р. Властвующая элита. М.: Изд-во иностр. лит., 1959. С. 25-31.

возможность G20 более точно устанавливать приоритеты, выполнять обязательства, оценивать прогресс с течением времени и определять области, заслуживающие большего внимания³³.

Большой вклад в изучение международных объединений, в том числе «Группы двадцати» и ее аутрич-партнеров, внес коллектив ученых под руководством М.В. Ларионовой³⁴, который исследует внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности и исполнение обязательств межгосударственных институтов, рассматривает катализаторы исполнения, встраиваемые в документы саммитов (например, приоритетность расположения, количественные показатели, временные рамки, обещания по самоотчетности и мандаты на реализацию и (или) мониторинг реализации обязательств). Так, совместно с Исследовательским центром G20 Университета Торонто в преддверии саммита В20 в Санкт-Петербурге в июне 2013 года в рамках работы Целевой группы по эффективности диалога бизнеса и власти при непосредственном участии Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) была разработана методология оценки включенности рекомендаций В20 в документы G20 и имплементации принятых с 2010 года соответствующих решений. В докладе рассматривается реализация восьми обязательств, а каждому оцениваемому участнику-стране G20 присваивается определенная оценка за выполнение каждого обязательства³⁵.

В контексте описания состояния системы взаимодействия государственной власти и бизнеса как в России, так и за рубежом на различных уровнях, представляют интерес работы, выполненные под руководством А.Н. Шохина³⁶.

³³ ICC G20 Business Scorecard. 2012-2016. Дать все выходные данные!

³⁴ См., например: Ларионова М.В., Рахмангулов М.Р., Шелепов А.В. Что влияет на исполнение обязательств «Группы двадцати» и БРИКС: сравнительный анализ // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2016 № 3. С. 99-131; Ларионова М.В., Рахмангулов М.Р., Шелепов А.В. Assessing G8 and G20 Effectiveness in Global Governance, // Farnham. 2015. С.65-97.

³⁵ G20 - B20 dialogue efficiency task force. From Toronto to Saint Petersburg. Assessing G20-B20 engagement effectiveness // IORI HSE-University of Toronto. 2013. June. P. 35.

³⁶ См., например монографии: Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия / Науч. ред.: А. Н. Шохин. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2011; Бизнес и власть в России: формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата / Науч. ред.: А. Н. Шохин. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2015; Бизнес и власть в России: взаимодействие в условиях кризиса / Рук.: А. Н. Шохин. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2016; Бизнес и власть в России: регуляторная среда и правоприменительная практика / Науч. ред.: А. Н. Шохин. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2017.

Проблема исследования состоит в выявлении причин недостаточной эффективности механизма взаимодействия «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати».

Исследовательский вопрос – как оптимизировать процесс выработки и продвижения решений «Деловой двадцатки» и повысить роль консолидированной бизнес-элиты в деятельности «Группы двадцати»?

Объектом диссертационного исследования является взаимодействие международного бизнес-сообщества и международного межгосударственного объединения «Группа двадцати».

Предмет исследования – направления повышения эффективности взаимодействия международного бизнес-сообщества и «Группы двадцати».

Цель диссертационного исследования – разработать направления оптимизации основных структурных элементов и процесса разработки и продвижения рекомендаций «Деловой двадцатки» в повестку дня «Группы двадцати» на основании анализа практики функционирования аутрич-группы, начиная с первого делового Саммита в г. Торонто в 2010 году вплоть до последнего на текущий момент восьмого Саммита в г. Берлине в 2017 году, а также результатов интервью с представителями «Группы двадцати» и «Деловой двадцатки».

Для достижения обозначенной цели необходимо решить **следующие задачи**:

1. Определить форматы участия бизнес-элиты в межгосударственных лидерских институтах глобального управления «клубного» типа;

2. Проанализировать применявшиеся каждым председательством модели «Деловой двадцатки» и определить основные структурные элементы аутрич-группы и выявить существующие недостатки функционирования структурных элементов «Деловой двадцатки»;

3. Провести серию экспертных опросов (углубленных интервью и письменных анкетирований) представителей «Группы двадцати» и «Деловой двадцатки» и проанализировать полученные результаты;

4. Предложить направления оптимизации структурных элементов «Деловой двадцатки» в целях повышения роли международного

консолидированной деловой элиты в деятельности «Группы двадцати», в том числе, на основании проанализированных экспертных опросов;

5. Предложить направления оптимизации процесса разработки и продвижения рекомендаций «Деловой двадцатки» в повестку дня «Группы двадцати» и повышения уровня их учета в итоговых документах.

Методология исследования.

Поставленный исследовательский вопрос предполагает выбор неоинституционализма в качестве основополагающей методологической конструкции. В отличие от классических институциональных теорий, которые трактовали институты как учреждения, действующие по нормам позитивного права, неоинституционалисты применяли более широкий подход, и институты в их трактовке – «созданные людьми ограничители, которые структурируют политические, экономические и социальные взаимодействия»³⁷. Соответственно, в неоинституциональной теории под ограничителями понимаются не только внешние правовые нормы и формальные установки, но и ограничители, продуцированные самим институтом, в том числе, рациональным выбором и поведением сообществ и их объединений, выражающимся в определенных коллективных действиях. В отличие от представителей классического институционализма, неоинституционалисты учитывают не только государственные органы власти, нормы законодательства. В поле их внимания также и социетальные институты, которые влияют на интересы политических акторов и их отношения с другими группами. К подобным социетальным институтам относятся, в том числе, экономические акторы – профсоюзы и предпринимательские объединения³⁸.

Существуют разные направления неоинституционализма. Так, Г. Питерс обозначил шесть течений – нормативный институционализм, институционализм рационального выбора, исторический институционализм, эмпирический институционализм, институционализм в исследованиях внешней политики и

³⁷ North D. Institutions // The Journal of Economic Perspectives. 1991, № 5(1). P. 97–112/

³⁸ Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis / Ed. by S. Steinmo et al. Cambridge, 1992. P. 2.

международных отношений, социетальный институционализм³⁹. П. Холл и Р. Тейлор выделили три основных направления неинституционализма: исторический, социологический и также институционализм рационального выбора⁴⁰. В контексте исследования межгосударственных объединений «клубного» типа и их аутрич-групп, функционирующих не на основании официального устава, традиционно регулирующего деятельность сводом формальных правил и положений, актуальным представляется анализ, опирающийся на институционализм рационального выбора. Теоретики рационального выбора (Э. Остром, К. Шепсл, Д. Норт.) определяющую роль отводят рациональному актору, который выбирает наиболее удачную стратегию поведения, полагаясь на расчёт баланса издержек и прибыли. Так, институты – это правила взаимодействия акторов, основанные на «договорённостях», которые способствуют снижению транзакционных издержек уровня неопределённости. Институты, таким образом, являются внешними ограничителями поведения индивидов, способствующими достижению обозначенных целей⁴¹.

В вопросе происхождения институтов теория рационального выбора обращается «прежде всего, к функциям, которые институты выполняют, и преимуществам, которые они обеспечивают»⁴². Такой подход лучшим образом способен объяснить причину возникновения межгосударственных «клубных» объединений: позицию теории рационального выбора институционализма можно свести к тому, что государства создают институты, поскольку осознают и рассчитывают на выгоду, которую получают в результате выполнения институтами делегированных им функций⁴³. Рассматриваемым «клубным» международным институтам, объединяющим государства разных континентов и уровня экономического развития, характерны следующие положения, из которых исходит теория рационального

³⁹ Петерс Г. Новый институционализм в политической науке // *The New Institutionalism in Political Science*. London: Cassell, 1998. С. 16-20.

⁴⁰ Hall P., Taylor R. Political Science and the Three Institutionalisms // *Political Studies*. 1996., XLIV. P. 936–957.

⁴¹ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997. С. 56; Ostrom E. Rational Choice Theory and Institutional Analysis: Toward Complementarity // *American Political Science Review*. 1991. Vol. 85; Shepsel K. A. Studying Institutions: Some lessons from the Rational Choice Approach // *Journal of Theoretical Politics*. 1989. Vol. 1. No 2.

⁴² Hall P., Taylor R. Political Science and the Three Institutionalisms // *Political Studies*. 1996. XLIV. P. 952.

⁴³ Rosamond B. *Theories of European Integration*. London: Palgrave Macmillan, 2000. P. 116.

выбора институционализма. Страны-члены объединений действуют стратегическим образом с целью извлечения максимального преимущества и обеспечения достижения обозначенных приоритетов. Саммиты, или встречи на высшем уровне, - механизмы рационального стратегического взаимодействия лидеров, которые определяют политические результаты. Для обеспечения ожидаемых изменений и реализации целей необходим консенсус между акторами равного уровня и готовых к стратегическим действиям. Институты создаются на основе волеизъявления лидеров стран-членов для осуществления конкретных миссий и функций⁴⁴.

В контексте исследуемого вопроса актуальной является также теория «установления повестки дня», которая была предложена и разработана американскими учеными Д. Шоу и М. МакКомбс. Они установили наличие связи между тематикой сообщений средств массовой коммуникации (СМК) и степенью важности, присваиваемой аудиторией освещаемым проблемам⁴⁵. Опираясь на позицию Б. Коэна о том, что «СМК не могут указывать людям, что им следует думать, но они обладают мощным потенциалом для наведения на мысль, о чем думать»⁴⁶, сторонники обозначенной концепции полагают, что основное влияние СМК на аудиторию заключается не в навязывании определенных взглядов, а в «строительстве повестки дня» («agenda-building»)⁴⁷. Если адаптировать данную теорию применительно к рассматриваемому в настоящем исследовании вопросу взаимодействия политических и деловых элит на мировом уровне, то можно полагать, что бизнес-сообщество посредством механизма «Деловой двадцатки» способно указывать на проблемы, которые должны и могут впоследствии восприниматься властью в качестве наиболее актуальных и заслуживающих внимания. Данные действия служат одним из аспектов формирования в «Группе двадцати» «повестки дня» межгосударственного объединения.

Методы и эмпирическая база исследования.

⁴⁴ См.: Hall P., Taylor R. Political Science and the Three Institutionalisms // Political Studies. 1996., XLIV. P. 936–957.

⁴⁵ McCombs M., Shaw D. The Evolution of Agenda-Setting Research: Twenty- Five Years in the Marketplace // Journal of Communication. 1993. Vol. 43. No 2. P. 58-67.

⁴⁶ Брайант Д., Томпсон С. Основы воздействия СМИ. М.: Вильямс, 2004. С. 162.

⁴⁷ McCombs M., Shaw D. The agenda-setting function of mass-media // Public opinion quarterly. 1972. V.36, No 3. P. 176–187.

В рамках исследования взаимодействия мирового бизнес-сообщества и межгосударственного института глобального управления целесообразным представляется применение различных научных методов. Методами теоретического и эмпирического уровней, использованными в данном исследовании, являются: анализ, синтез, обобщение, проведение аналогий, сравнение и моделирование.

Аналитический метод позволил «разложить» национальные модели организации «Деловой двадцатки» на составные части и изучить их по отдельности, в том числе, посредством описания практики функционирования механизмов института, а также изучения документов «Группы двадцати» и ее аутрич-группы. Обобщение и проведение аналогий, подразумевающих установление общих свойств и признаков, в также объединение в одну систему всех полученных результатов проведенного анализа, то есть синтез, позволили расширить знание и предложить направления оптимизации рассмотренных структурных элементов «Деловой двадцатки». Одним из основных примененных методов стал метод моделирования — перенос полученных знаний на предлагаемую в качестве наиболее оптимальной модели «Деловой двадцатки».

Структурно-функциональный метод, также использованный в работе, построен на основе выявления в целостной системе деловой элиты «Группы двадцати» структурных элементов, включающих совокупность устойчивых отношений и взаимосвязей между ними, а также их функциональных характеристик и ролей относительно друг друга. Для анализа успешного опыта сотрудничества и компаративистского исследования возможностей представительства интересов деловой элиты в межгосударственных структурах использовался метод проведения аналогий, подразумевающих изучение статистических данных, анализ нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность как самих международных объединений, так и организации бизнес-сообщества.

Для выявления структурных элементов «Деловой двадцатки» и особенностей механизма взаимодействия с «Группой двадцати» и последующих предложений направлений их оптимизации социально-гуманитарный подход позволяет использовать созданную автором базу данных, содержащую сведения о моделях исследуемой аутрич-группы, которые были использованы в рамках каждого

председательства (начиная с опыта Канады в 2010 году). Так, основу эмпирической базы исследования представляет собой серия углубленных интервью в очной форме, а также письменного анкетирования членов «Группы двадцати» и «Деловой двадцатки» - представителей деловых кругов, государственных служащих, руководителей крупнейших российских и зарубежных компаний и бизнес-ассоциаций, которые являются ведущими экспертами в политической, финансово-экономической сферах, а также области взаимодействия бизнеса и власти.

Всего было проведено 19 опросов по общему списку и/или индивидуальным вопросам в зависимости от занимаемой в институте «Группы двадцати» или «Деловой двадцатки» должности респондента (см. Приложение 2). В качестве вспомогательной исследовательской задачи был осуществлен сбор и анализ необходимых данных о деятельности «Группы двадцати», «Деловой двадцатки» и их представителей из открытых информационных источников. Информация использовалась, в том числе, для дополнительной интерпретации результатов опросов, формулирования общих выводов. Период проведения опросов экспертов – июнь 2016 года - апрель 2017 года. Названия компаний и наименование должностей актуальны на момент осуществления респондентом профессиональной деятельности в рамках «Группы двадцати» и «Деловой двадцатки».

К примененному эмпирическому методу необходимо также отнести включенное наблюдение. Использование данного метода, подразумевающее непосредственное участие исследователя в изучаемом явлении, а именно – мероприятиях «Деловой двадцатки» (Международные консультативные форумы на полях ПМЭФ, Саммиты «Деловой двадцатки» в 2013 году в Санкт-Петербурге и в 2017 году в Берлине), позволило осуществить неформальный сбор интересующих данных посредством наблюдения, неформального общения в кулуарах указанных форумов, фиксации увиденного и услышанного, а также сделать необходимые обобщения.

Научная новизна исследования.

1. Предложена классификация межгосударственных институтов глобального управления и выделен особый тип – тип лидерских объединений «клубного» типа (Summitry institutions);

2. Обоснована особая роль «Группы двадцати» и «Деловой двадцатки» как консолидированной бизнес-элиты данного объединения, в системе глобального управления;

3. На основании проведенного анализа практики функционирования «Деловой двадцатки» определены основные структурные элементы механизма продвижения интересов международного бизнес-сообщества;

4. Предложены возможные варианты оценки эффективности функционирования «Деловой двадцатки» в соответствии с критерием эффективности участия в процессе формирования повестки дня и включения рекомендаций в итоговые документы «Группы двадцати»;

5. Предложены направления оптимизации функционирования структурных элементов «Деловой двадцатки», способствующих повышению роли бизнес-элиты в деятельности «Группы двадцати»;

6. Предложены направления совершенствования процесса разработки и продвижения «Деловой двадцаткой» рекомендаций для повышения уровня их учета в итоговых документах «Группы двадцати».

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Анализ роли международных объединений в системе глобального управления показывает, что «Группа двадцати» является ведущим институтом глобального управления и играет особую роль в обеспечении мирового порядка, как среди международных организаций (в т.ч. системы ООН), так и среди межгосударственных лидерских объединений «клубного» типа (АТЭС, АСЕАН, БРИКС, ШОС, Группы семи/восьми).

2. Обосновывается вывод, что международное бизнес-сообщество в «Группе двадцати» обладает большей значимостью и влиянием по сравнению с представительствами бизнеса в других международных организациях и «клубных» объединениях: сложился механизм консолидации деловых интересов посредством приоритетной аутрич-группы «Группы двадцати» – «Деловой двадцатки», которая обладает возможностью продвигать интересы бизнеса на уровне глобального лидерского института.

3. Несмотря на то, что за восьмилетнюю работу постоянный механизм работы «Деловой двадцатки» не зафиксирован, в ходе исследования были выявлены основные составляющие аутрич-

группы. Можно полагать, что главными руководящими структурными элементами «Деловой двадцатки» являются: национальное и международное руководство, механизм «Тройки», руководство Целевых групп. Структурные элементы, определяющие формат разработки и продвижения рекомендаций, - повестки Целевых групп и Саммиты «Деловой двадцатки».

4. Предлагается методика оценки учета рекомендаций и соответствующего вклада международного бизнес-сообщества в работу объединения, которая, кроме уровня процентного включения и полноты отображения рекомендаций в итоговых документах «Группы двадцати», учитывает приоритетность разрабатываемых Целевыми группами предложений через придание каждой рекомендации соответствующего ей «веса».

5. Обосновывается вывод, что руководство «Деловой двадцатки» является более эффективным, когда ее председателем назначается руководитель ведущей национальной бизнес-ассоциации, поскольку в этом случае возможным становится не только использование всего консолидируемого ею ресурса национального и сложившихся у нее международных связей, но также обеспечение включенности такой бизнес-ассоциации в работу аутрич-группы и по истечении годовых полномочий.

6. Выносятся положения по оптимизации деятельности «Деловой двадцатки», включающие принципы формирования национального и международного руководства, а также руководства Целевых групп, функционирование механизма «Тройки», формирование рабочих направлений Целевых групп, организацию и проведение Саммитов и иных форматов встреч представителей международной бизнес-элиты.

Теоретической значимостью работы является сформированное в исследовании представление о роли мирового бизнес-сообщества в разработке и реализации обязательств «Группы двадцати», осуществленное на основе значительного объема собранного аналитического и эмпирического материала. Решение задач, обозначенных в рамках данного исследования, способно оказать влияние на развитие теории роли деловой элиты в формировании международной политической и экономической повесток дня, а также на оценку эффективности взаимодействия мирового бизнес-сообщества и межгосударственных объединений «клубного» типа,

что, в свою очередь, позволит повысить результативность работы международных параорганизаций.

Практическая значимость исследования сводится к тому, что проведенный анализ, основные выводы и предложенные рекомендации могут быть использованы для оптимизации структурных элементов «Деловой двадцатки» и повышения эффективности взаимодействия мирового бизнес-сообщества и «Группы двадцати». Так, результаты исследования позволяют выдвинуть предложение о своевременном назначении следующего председателя для его полноценного включения в работу «Деловой двадцатки» еще до момента передачи ему официальных полномочий в целях обеспечения преемственности в деятельности «Деловой двадцатки» с тем, чтобы каждое следующее председательство не начинало свою работу «с нуля», а также соблюдения в работе принципа «Тройки». Для обеспечения максимальной включенности в разработку всех заинтересованных сторон и повышения качества рекомендаций руководство Целевых групп предлагается формировать из национального Председателя, сопредседателей из «Тройки», международного партнера-консультанта («knowledge partner») и международной «сетевой» организации («network partner»). Для повышения эффективности диалога «Деловой двадцатки» с «Группой двадцати» в процессе разработки, обсуждения и адвокатирувания рекомендаций на основных мероприятиях аутрич-группы, предлагается формировать Международное руководство «Деловой двадцатки», включающее Руководство Целевых групп, Национальное руководство (с дополнением «узкого» состава всеми национальными председателями «Деловой двадцатки» стран «Группы двадцати»). Для повышения уровня влияния и обеспечения максимального продвижения интересов бизнес-сообщества рекомендуется в рамках каждого председательства «Деловой двадцатки» сохранять «базовые» Целевые группы, а переменным повесткам, соответствующим интересам текущего председательства, присваивать статус «дополнительных». В целях вовлечения в работу «Группы двадцати» и консолидации интересов не только членов «Деловой двадцатки», но всего международного бизнес-сообщества и всех представителей аутрич-форматов (аутрич-стран, представителей гражданского общества) в качестве оптимальной рекомендуется следующая

структура публичных мероприятий «широкого» формата: обязательными представляются стартовый саммит («kick-off meeting») и основной бизнес-саммит «Деловой двадцатки», проводимый за 2-3 месяца до саммита «Группы двадцати». Оптимальным был бы также и финальный саммит-встреча лидеров «Группы двадцати» с руководством «Деловой двадцатки» (G20-Business meeting). Кроме того, в промежутках между тремя событиями целесообразно использовать встречи на площадках международных организаций (ежегодные собрания МВФ и ВБ, министерские встречи ОЭСР) или признанных международных форумов (ПМЭФ и ВЭФ).

Структура работы. Структура данной работы обусловлена целью и задачами диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Апробация результатов исследования.

Часть результатов исследования представлена в виде доклада на XVIII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества (апрель, 2017 год, НИУ ВШЭ). Автор принимал непосредственное участие в работе российской «Деловой двадцатки» в 2013 году. Результаты исследования были использованы при формировании позиций российской стороны в ходе мероприятий последующих «Деловых двадцаток» (в том числе, автор входил в состав российской делегации на Саммите В20 в г.Берлине, 2-3 мая 2017 г.).

Теоретические и практические результаты данного диссертационного исследования отражены в 11 работах общим объемом 11,6 п.л.; личный вклад автора составляет 6,84 п.л.

Работы, опубликованные автором в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК (общий объем - 4,45 п.л. , личный вклад автора – 2, 6 п.л.):

1. Прохорова А.А., Шохин А.Н. Модели руководства «Деловой двадцатки»: возможности оптимизации // Сравнительная политика. 2017. № 8(1). С. 104-122.
2. Прохорова А.А. Роль бизнес-саммитов «Деловой двадцатки» во взаимодействии предпринимательского сообщества и власти на глобальном уровне // Общенациональный научно-политический журнал «Власть». 2017. № 4. С. 50-57.

3. Прохорова А.А. К вопросу о критериях и показателях эффективности взаимодействия бизнеса и власти в «Группе двадцати» // Общественно-научно-политический журнал «Власть». 017. № 6. С. 51-59.

4. Прохорова А.А. К вопросу о классификации многосторонних международных объединений // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. 2016. № 1. С. 23-39.

5. Ларионова М.В., Рахмангулов М.Р., Сахаров А.Г., Шелепов А.В., Ганжела В.Э., Журавлева А.Г., Зацепина К.В., Иванова Е.С., Каракаш Д.В., Комаров А.М., Костина М.К., Нурсубина Я.С., Прокопьев П.А., Прохорова А.А., Растольцев С.В., Скриба А.С. Эффективность взаимодействия «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати» // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2013. № 3. С. 92-114.

Работы, опубликованные автором в других изданиях:

6. Шохин А.Н., Прохорова А.А. Коммерческий лоббизм как способ институционального представительства и продвижения интересов бизнеса // Бизнес и власть в России: формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата / Науч. ред.: А.Н. Шохин. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2015. С. 23-66.

7. Шохин А.Н., Прохорова А.А. Роль бизнес-ассоциации в системе взаимодействия с властью: зарубежный опыт. // Бизнес и власть в России: формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата / Науч. ред.: А.Н. Шохин. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2015. С. 197-241.

8. Рахмангулов М.Р., Прохорова А.А. Деловой климат в экономиках АТЭС // Публикация Национального координационного центра по развитию экономического сотрудничества со странами Азиатско-Тихоокеанского региона. НКЦ РЭО АТР, 2015. С. 38-48.

9. Рахмангулов М.Р., Прохорова А.А. Экономическое сотрудничество Россия — АСЕАН // Публикация Национального координационного центра по развитию экономического сотрудничества со странами Азиатско-Тихоокеанского региона. НКЦ РЭО АТР, 2015. С. 52-57.

10. Комарницкая А.Н., Прохорова А.А. Об устойчивости международных механизмов регулирования экономической конкуренции. // Экономика и эффективность государственного управления. Вып. 8 (Сб. статей) / Под ред. А.Г. Барабашева. Москва: Новый Хронограф, 2015. С. 25-36.

11. Шохин А.Н., Прохорова А.А. Политическое позиционирование бизнеса в период трансформационного кризиса конца XX в. в России // Бизнес и власть в России: взаимодействие в условиях кризиса / Рук.: А.Н. Шохин. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2016. С. 185-207.

Глава I. Роль международного бизнес-сообщества в деятельности лидерских институтов глобального управления «клубного» типа

§ 1.1. Лидерские институты «клубного» типа (Summitry institutions) и их роль в системе глобального управления

Под термином «глобализация», как правило, понимается общая совокупная укрепляющаяся экономическая, социально-культурная, политическая взаимозависимость всех участников мирового сообщества. Если обратиться к более конкретной формулировке определения, предложенной одним из ведущих специалистов в области глобализации Д. Хелдом, то «глобализация» — это «процесс (или совокупность процессов), который воплощает в себе трансформацию пространственной организации социальных отношений и взаимодействий, порождающую межконтинентальные или межрегиональные потоки и структуры активности, взаимодействий и проявлений власти»⁴⁸. Неотделимы от понятия «глобализации» два однокоренных его термина — «глобализм» и «глобальность». За классическим определением данных понятий можно обратиться к формулировкам, предложенным У. Беком, который под «глобализмом» (globalism) понимает «убеждение в том, что мировой рынок преодолевает или подавляет политические барьеры ... или идеологию доминирования рыночных сил (неолиберализма)», а под «глобальностью» (globality) — непосредственный факт, что «мы уже долгое время живем в условиях всемирного общества в том смысле, что «закрытость» отдельных пространств является иллюзией»⁴⁹.

В рамках настоящего исследования предлагается рассмотреть один из аспектов глобализма, а именно — глобальное управление («global governance»). Д. Розенау определил «глобальное управление», как процесс, в рамках которого «организация или общество направляет свое развитие, и для которого динамика коммуникации и контроль за процессом имеют центральное значение»⁵⁰. В условиях усиливающейся глобализации управление становится непрерывным изменяющимся процессом эволюции, который «колеблется между

⁴⁸ Хелд Д. и др. Глобальные трансформации: политика, экономика, культура М.: Праксис, 2004. С. 19.

⁴⁹ Beck U. What Is Globalization? Cambridge: Polity, 2000. P. 9-10.

⁵⁰ Rosenau J.N. Governance in the Twenty-first Century // Global Governance. 1995. Vol. 1. No. 1. P. 14.

порядком и беспорядком по мере изменения условий, появления и консолидации новых качеств»⁵¹. Совокупность данных разнонаправленных тенденций ведет к снижению эффективности управления на национальном уровне, подталкивая мировое сообщество к использованию механизмов коллективного управления на межнациональном уровне, например, международных институтов⁵². Термин «международный институт», в свою очередь, – это общее понятие, используемое в научной литературе для обозначения международных организаций, режимов или «клубов», которые различаются по уровню институционализации, но обеспечивают сотрудничество на основе установленных правил, норм и принципов. Таким образом, глобальное управление – система формальных и неформальных институтов, отношений, механизмов, процессов, которая формируется между определенными государствами, распространяющая свои правила на их внутренние рынки, граждан и организации, как межправительственные, так и неправительственные, и посредством которой на глобальном уровне закрепляются коллективные интересы, утверждаются права и обязанности, разрешаются споры и конфликты. Это всеохватывающий, динамичный процесс согласования и принятия решений в системе глобальной политики, который постоянно развивается, адаптируясь и реагируя на изменения, происходящие в мире⁵³. Глобальное управление направлено на решение глобальных проблем и может быть охарактеризовано: управлением на территории всей планеты, общепланетарным характером управления глобальными процессами, делегированием властных полномочий от государств к глобальным структурам (институтам)⁵⁴.

Опорной теоретической предпосылкой исследования проблем глобального управления является сформировавшийся в 1980-х гг. неоинституционализм, отличающийся от классического институционализма по ряду аспектов⁵⁵. Так, источник

⁵¹ Op. cit.. P. 18.

⁵² Op. cit.. P. 19.

⁵³ Karns M., Mingst K. International Organizations: the Politics and Processes of Global Governance. Boulder, CO : Lynne Rienner Publishers, Inc., 2010. P. 95–143.

⁵⁴ Ильин И.В., Каверин М.А. Преобразование международных организаций в институты глобального управления // Век глобализации: исследование современных глобальных процессов. 2014. № 2. С. 36/

⁵⁵ Peters G. Institutional Theory in Political Science: The «New Institutionalism». L.; N.Y., 1999. P. 226.

воспроизводства институтов – не правовые нормы, а легитимность в массовом сознании. Когнитивной основой политического порядка становятся не обязательства, а привычки и практические действия. Формальная структура общества не является юридически заданной и очерченной, а обусловлена символически. Политические институты рассматриваются в процессе взаимодействия формальных норм и неформальных правил игры. В центре внимания в большей степени преобладают вопросы социокультурных ценностей, символы, стереотипы и процедуры, которые воздействуют на конструирование макрополитики⁵⁶. Дж. Марч и Й. Олсен в 1984 г. дали определение институтов, которое стало единым для всех вариантов неоинституционализма: «Институт есть относительно устойчивый набор правил и организованных практик, воплощённый в структурах значений и ресурсов, которые являются инвариантными по отношению к индивидам и устойчивыми перед специфическими предпочтениями и ожиданиями индивидов, и перед меняющимися внешними условиями»⁵⁷. Основные единицы анализа – «правила, порядки, нормы и значения «института», а не микрорациональные индивиды и не макросоциальные силы»⁵⁸. Данной теорией учитывается главный параметр институтов, который представляет наибольший интерес в рамках данного исследования, – способность институтов изменяться во времени под воздействием как внутренних параметров, так и внешних условий и факторов.

Очевидным представляется факт, что толчком к созданию международных объединений стало осознание необходимости решать глобальные проблемы и предотвращать кризисные ситуации на международном уровне сообща. Лигу Наций, международную организацию, основанную в результате Версальского соглашения в 1919 году, можно назвать одним из первых опытов создания многосторонней структуры, которая объединила большую часть существовавших в то время государств (кроме советской России) для того, чтобы наладить их кооперативное взаимодействие. Особенно активно подобные структуры начали формироваться после Второй мировой войны. Теория неоинституционализма стала рассматривать

⁵⁶ Патрушев С.В. Институционализм в политической науке // Институциональная политология: Современный институционализм и политическая трансформация России. М., 2006. С. 15-16.

⁵⁷ The Oxford Handbook of Political Institutions/ Ed. by R.A.W. Rhodes, S.A. Burder, B.A. Rockman. Oxford, 2006. P. 3.

⁵⁸ Op. cit. P. 16.

структуры комплексной взаимозависимости в анархичной системе международных отношений при возрастающей роли появляющихся международных институтов, что показано в работах Р. Кеохейна⁵⁹, А.-М. Слотер⁶⁰, Дж. Ная⁶¹. Исследовались, в первую очередь, политические аспекты международных организаций: функционирование их как политических систем, автономность деятельности и т.п.⁶². Становилось очевидно, что управления только на национальном уровне недостаточно. Появилась необходимость в создании универсальных механизмов для координации международных экономических отношений ввиду несогласованности национальных законодательств, неизбежно порождающих серьезные проблемы и споры между экономическими субъектами, что во многом ускорило возникновение наднациональных форм регулирования. Такими наднациональными институтами глобального управления, созданными ведущими мировыми державами после прокатившихся по всему миру в XIX-XX веках войн, стали Организация объединенных наций (ООН), Международный валютный фонд (МВФ), Всемирный банк (ВБ), Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Европейский Союз (ЕС), Всемирная торговая организация (ВТО, на момент зарождения – ГАТТ)⁶³.

Сегодня все более очевидным становится факт, что одним из наиболее важных и актуальных драйверов развития современных международных институтов является необходимость их преобразования в институты глобального управления с целью адаптации к меняющимся условиям, управления мировыми процессами. Институты, которые строятся на международных нормах, правилах и традициях, неизбежно преобразовываются под воздействием протекающего мирового развития, характер которого отражается в процессах глобализации и регионализации. Так, например, МВФ и Всемирный банк на протяжении последних десятилетий частично демонстрируют способность адаптироваться к вызовам современности, разрабатывая и запуская дополнительные

⁵⁹ Keohane R.O. Power and Governance in a Partially Globalized World. L., 2003. P. 12.

⁶⁰ Slaughter A.-M. A New World Order. Princeton, 2004. P. 368.

⁶¹ Nye J. S. The Future of Power. N. Y., 2011. P. 300.

⁶² Karns M., Mingst K. International Organizations: the Politics and Processes of Global Governance. Boulder, 2010. P. 95 – 143.

⁶³ См.: Хелд Д. и др. Глобальные трансформации: политика, экономика, культура М.: Праксис, 2004. 576 с.; Туроу Л. Будущее капитализма. Как экономика сегодняшнего дня формирует мир завтрашний. Новосибирск: Сибирский хронограф, 1999. 432 с.

механизмы регулирования. Однако устоявшаяся организационная структура со своей уже сформировавшейся спецификой и парадигмой мышления склонна постепенно утрачивать способность реагирования на подобные вызовы в полной мере, будучи ограниченной формализацией институтов⁶⁴.

Вопросы о необходимости реформирования институтов глобального управления звучат все чаще. В рамках подобных дискуссий высказываются идеи от «косметического ремонта», например, МВФ и Всемирного банка, до более радикальных преобразований⁶⁵. Так, например, о реформе МВФ министр финансов Сингапура Т. Шанмугаратнам, возглавляя Международный валютный и финансовый комитет МВФ, сказал следующее: «МВФ – это организация, придерживающаяся принципа многосторонности, следующая концепции глобальных решений глобальных проблем. Если МВФ не будет реформирован и не получит необходимые ресурсы – постоянные ресурсы, а не временные, то результатом будет рост регионализма и двустороннего подхода к разрешению проблем. Мы окажемся в более раздробленном мире, который не будет более безопасным, и не будет лучше для кого-либо, в том числе для США»⁶⁶. Эксперты соглашались с тем, что во многом возникновению, например, «Группы двадцати» способствовал провал международных институтов, как старых официальных международных организаций «жесткого» права, так и новых, менее формализованных многосторонних объединений «мягкого» права, в том числе «Группы семи/восьми» и других форумов с собственными секретариатами⁶⁷, не способных преодолеть спровоцированные шоком проблемы⁶⁸. «Двадцатку» можно назвать одним из самых влиятельных клубов – механизмом, в определенной степени обеспечивающим глобальное

⁶⁴ Стиглиц Дж.Ю. «Доклад Стиглица. О реформе международной валютно-финансовой системы: уроки глобального кризиса». М.: Международные отношения. 2010. С. 24.

⁶⁵ См. об этом, например: Bernes T.A. Strengthening International Financial Institutions to Promote Effective International Cooperation. 2013. Centre for International Governance Innovation (CIGI), Waterloo, Canada. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.isn.ethz.ch/Digital-Library/Publications/Detail/?lng=en&id=160111>

⁶⁶ Interview With IMFC Chair Tharman: To Build Resilience in Growth, Focus Must Turn to Structural Reforms // International Monetary Fund, 14.04.2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2014/new041414a.htm>

⁶⁷ Wicks N.L. Governments, the International Financial Institutions, and Cooperation // The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations / N. Bayne, S. Woolcock (eds.). Aldershot: Ashgate, 2003. P. 261–274.

⁶⁸ Kirton J.J. G20 Global Governance for a Globalized World. Farnham: Ashgate, 2013. p. 446.

управление⁶⁹. В рамках глобальной сети, «Группа двадцати» распространяет свое видение и влияние за пределы клуба на внешний мир. Каждый значимый актор современной мировой системы управления так или иначе представлен в «Группе двадцати», даже не являясь полноправным членом, участвуя в работе объединения «ad-hoc» (по необходимости, особому случаю) или на «полях» (outreach-groups). Можно полагать, что в ближайшие годы одновременно или же вместо реформирования ключевых международных институтов-организаций, будут бурно развиваться неправительственные международные объединения – «клубы», преимуществами которых, по сравнению с формализованными институтами, является гибкость, динамизм, способность быстро реагировать на внутренние и внешние вызовы, в том числе, по причине отсутствия формальных норм и процедур.

В рамках рассматриваемого вопроса необходимо подробнее остановится также на концепциях «жестких» и «мягких» институтов, «мягкого» права.

Под «жесткими» институтами принято понимать формальные институты, которым характерны предельно четкое строение и четко прописанные правила взаимодействия субъектов с конкретными санкциями за их несоблюдение. Такого рода институты задают конкретную модель поведения для экономических субъектов, формируют соответствующие интересы, механизмы их реализации и ставят узкие рамки для собственных модификаций. В то же время феномен «жестких» институтов не исключает возможность их трансформации – обновления или упразднения.

⁶⁹ **Вопрос:** «Деловая двадцатка» - объединение «клубного» типа. Пока она не стала международной организацией, есть возможность проанализировать, можно ли посредством частичной институализации В20 предложить направления оптимизации ее структурных элементов для повышения эффективности работы В20 и G20 в целом.

Ответ: Жизнь учит тому, что, если какие-то международные организации созданы, то это надолго, если не навсегда. Практически нет примеров того, чтобы какая-то из этих организаций исчезла из жизни. Допустим, План Маршалла, который действовал после войны в отношении в основном европейских стран, пострадавших от войны. В 1961-м году он закончил свою работу. Было решено, что цели и задачи выполнены. Он был преобразован потом в секретариат и прообраз нынешней Организации экономического сотрудничества и развития. Это стало развиваться дальше на новой основе. Недовольство существующими институтами вылилось в то, что G20 организовывают в более свободной форме. Без того, чтобы создать органы управления этим процессом.

Респондент: Бугров Андрей Евгеньевич – Председатель Целевой группы «Открытость и противодействие коррупции» в 2013 году; Старший вице-президент ГКМ «Норильский никель». (Приложение 2).

«Мягкие» институты – это, чаще всего, неформальные институты, или же формальные институты с прописанными правилами взаимодействия субъектов, которые, однако, не подразумевают санкций за нарушение установленных принципов. «Мягкие» институты предполагают варианты модификации и принятия альтернативных решений. Акты рекомендательного характера межгосударственных объединений тесно связаны с феноменом «мягкого права» – международных документов, не являющихся юридически-обязывающими, однако обладающих влиянием на законодательный процесс и разрабатываемую политику. Согласно мнению И.И. Лукашука, к «мягкому» праву, относятся правила, содержащиеся в резолюциях международных организаций, общих заявлениях, коммюнике, не обладающие обязательным характером, но по причине высокого политического и морального значения поддерживаемые государствами⁷⁰. На примере Европейского союза к таким «мягким» правовым инструментам можно относить программы действий, принимаемые Советом ЕС и Комиссией ЕС. Когда программы действий подразумеваются тем или иным договором, институты ЕС могут ее разрабатывать и принимать в форме белых книг («white papers»). Иные программы, которые не предусмотрены договором, издаются в форме зеленых книг («green papers»), являясь не обязательными, но рекомендуемые для учета в деятельности институтов ЕС. Следует отметить, что такого рода книги обычно служат подготовительными актами для последующей разработки законодательных предложений. То есть обычно подобного рода нормы выполняются действующими субъектами добровольно, так как их соблюдение приносит пользу.

Чаще всего «мягкие» институты формируются естественным путем в ходе социально-экономического и политического развития общества, но также могут устанавливаться субъектами и самостоятельно, определяя поведение субъектов в тех или иных рамках. «Мягкие» институты стимулируют субъекты к эффективной деятельности, в то же время не предписывая единственно возможный вариант действий, по сравнению с «жесткими» – порой позволяют делать наиболее рациональный выбор в той или иной сложившейся

⁷⁰ Лукашук И.И. Нормы международного права в международной правовой системе М.: Спарк, 1997.С. 127.

ситуации. «Группа двадцати» как раз является институтом такого типа, а заявления объединения строятся на принципе «мягкого» права, подразумевая выражение решимости, признание добровольной обязательности, в то же время стараясь не допускать двусмысленность и быструю потерю актуальности, релевантности, что зачастую характерно для правил, прописанных в официальных уставах международных организаций и ратифицированных межправительственных соглашениях⁷¹.

В контексте всеобщего тренда на сотрудничество сообществ на национальных и межгосударственном уровнях, к одному из значимых факторов, влияющих на эффективность деятельности международных объединений, следует отнести их готовность расширять рамки своего форума, выводя взаимодействие за пределы исключительно государственного сектора, применяя модель многостороннего партнерства, охватывающую мировую деловую элиту, научные круги (так называемые, «аутрич»-группы). Сами по себе обязательства и планы действий, принимаемые на саммитах клубных объединений, вряд ли способны обеспечить серьёзный сдвиг в достижении целей устойчивого развития, без поддержки мобилизованного гражданского общества. Для эффективного полноценного функционирования подобных объединений необходим добровольный взаимовыгодный социальный контракт между обществом и властью, способствующий решению проблем, возникающих в процессе глобального развития. Актуальной представляется оценка действующих институтов глобального управления по степени институализированности в них, например, бизнес-сообщества, и его соответствующей роли в разработке объединениями программ экономической политики. Поэтому в рамках настоящего исследования анализу подлежит взаимодействие «Деловой двадцатки» с властными структурами входящих в «Группу двадцати» государств.

В научной литературе систематизация межгосударственных объединений осуществляется по различным критериям, среди которых классификации: по кругу участников (универсальные, региональные, межрегиональные), по характеру полномочий (межгосударственные, надгосударственные (наднациональные), по выполняемым функциям

⁷¹ Simmons B. The Legalization of International Monetary Affairs // International Organization. 2000. No. 54 (3). P. 573–602.

(нормотворческие, консультативные, посреднические, операционные, информационные), по порядку приёма новых членов (открытые, закрытые), по компетенции и сфере деятельности (общей компетенции, специальной компетенции (политические, экономические, кредитно-финансовые, по вопросам торговли).

В настоящем исследовании интерес представляет ряд международных объединений (объединений, созданных с целью унификации, регулирования, выработки совместных решений в сфере международных политических и экономических отношений), возникновение которых носит антикризисный характер (появление – реакция на кризис), в состав которых входит Российская Федерация, а именно, особый класс — класс лидерских институтов глобального управления «клубного» типа, встречи которых проходят на высшем уровне, с акцентом на формате участия в них бизнес-элиты, как сообщества с консолидированной позицией и общим интересом.

Для того, чтобы проанализировать формат участия бизнес-сообщества в межгосударственных «клубных» объединениях, примем во внимание ряд критериев, разделяющий существующие международные институты на межгосударственные организации и лидерские институты глобального управления «клубного» типа. Для этого классификацию объединений можно осуществлять с учетом наличия/отсутствия устава⁷², постоянного секретариата (или иного бюрократического аппарата) с соответствующими функциями, формата и уровня проведения встреч (саммиты, то есть встречи на высшем уровне, министерские конференции в качестве высшего органа управления, иные форумы, конгрессы и совещания), наличия/отсутствия штаб-квартиры, а также официальных полномочных представителей (послов) при штаб-квартире, обязательности исполнения решений или же рекомендательный характер принимаемых обязательств при отсутствии механизма "принуждения", а также формата институализации бизнеса в качестве участника процесса разработки и имплементации соответствующей политики.

В соответствии с обозначенными критериями, к межгосударственным организациям отнесем институты, которые

⁷² См., например: Большой юридический словарь / Авт.-сост. В.Н. Додонов, В.Д. Ермаков, М.А. Крылова и др.; под ред. А.Я. Сухарева, В.Е. Крутских. М.: Инфра-М, 2003. 704 с.

учреждаются на базе уставов (международного договора или соглашения), заключаемыми правительствами стран-участников. У данного типа объединений есть постоянный секретариат или бюро, которые выполняют соответствующие делегированные им функции и играют отведенную им роль в реализации заявленной политики. Решения организаций подлежат мониторингу ввиду обязательности их исполнения. Чаще всего контроль над имплементацией решений и обязательств в национальные законодательные акты контролирует секретариат, специальный комитет или комиссия. В случае игнорирования страной-членом того или иного обязательства применяются механизмы давления со стороны «коллег» при угрозе исключения из организации. В международных организациях (например, ООН и ее специализированных учреждениях, ВТО, МБРР, ОЭСР) за исключением ОЭСР, где функционирует Консультативный комитет по бизнесу и предпринимательству (BIAC), утверждать о наличии устоявшихся доказавших свою эффективность механизмов для консолидирования интересов бизнес-сообщества не представляется возможным. Взаимодействие осуществляется через национальные правительства, которые уже в дальнейшем (с учетом интересов бизнес-сообщества или же без него) разрабатывают политику в рамках международной организации.

Лидерским институтам глобального управления «клубного» типа, в свою очередь, свойственно ограниченное членство, невысокий уровень бюрократии, гибкость форматов взаимодействия (как с аутрич-группами внутри института, так и со внешними акторами), опора на принципы консенсуса в принятии решений и добровольность их исполнения. К концепции «клуба» впервые в 70-е годы двадцатого века обратился Дж. Бьюкенен для объяснения кооперативного членства и поведения посредством совмещения частных и государственных благ и интересов⁷³. Три десятилетия спустя «клубы» стали обозначать добровольные и эксклюзивные механизмы, блага, не доступные для тех, кто членом клуба не является, с условием превышения преимуществ над издержками при условии принадлежности к клубу⁷⁴. М. Фратианни и Дж. Паттисон полагают, что данная концепция способна объяснить функционирование

⁷³ Buchanan J.M. An Economic Theory of Clubs // *Economica*. 1965. No. 32 (125). P. 14.

⁷⁴ Sandler T., Tschirhart J.T. Club Theory: Thirty Years Later // *Public Choice*. 1997. No. 93 (3). P. 335–355.

международных институтов⁷⁵. К настоящему моменту сложились различные концепции клубных механизмов. «Клубные институты» могут быть определены как гибкие, неинституционализованные межгосударственные платформы взаимодействия⁷⁶, как группы с четкими правилами, ясными и исключительными преимуществами для членов. Ряд авторов полагает, что клубы необязательно должны обладать идеологической общностью членов, позиции могут различаться по ряду политических и экономических аспектов⁷⁷. Также, к клубным механизмам порой причисляют негосударственные структуры, которые объединяют граждан – представителей высших эшелонов государственного и частного секторов, академического сообщества, как, например, «Группа тридцати»⁷⁸, Бильдербергский клуб⁷⁹.

Не каждому подобному лидерскому институту свойственно наличие устава, в котором прописаны цель/направления деятельности. У институтов подобного типа может быть постоянно-действующий исполнительный орган — секретариат, за которым закреплено выполнение ряда функций для обеспечения деятельности. Временный секретариат создается и размещается в председательствующей стране и работает в течение срока председательства. Однако они обычно невелики и не обладают полномочиями, которые позволяли бы осуществлять мониторинг и оценку выполнения членами организации решений, принимаемых на очередных встречах лидеров. Обязательства, которые ежегодно фиксируются в итоговых документах, не являются юридически обязательными для исполнения, имплементация решений в национальные и международные законодательства стимулируется взаимным доверием и ожиданиями, а также возможным давлением со стороны партнеров. Встречи государств-членов объединений проходят в формате Саммитов (на высшем уровне). Саммиты «клубов» обеспечивают руководителей государств местом для дискуссий, платформой, на которой лидеры

⁷⁵ Fratianni M., Pattison J.C. International Organisations in a World of Regional Trade Agreements: Lessons from Club Theory // *World Economy*. 2001. No. 24 (3). P. 333–358.

⁷⁶ Drezner D. *All Politics Is Global: Explaining International Regulatory Regimes*. Princeton: Princeton University Press. 2007. P. 254.

⁷⁷ Reay M. The Flexible Unity of Economics // *American Journal of Sociology*. 2012. Vol. 118. Issue 1. P. 45–48.

⁷⁸ Tsingou E. Club Governance and the Making of Global Financial Rules // *Review of International Political Economy*. 2014. Vol. 22. Issue 2. P. 225–256.

⁷⁹ <http://www.bilderbergmeetings.org>

собираются для координирования выбранной политики, обсуждения и последующего выдвижения совместных инициатив, а также для взаимодействия с другими формальными и неформальными клубами, международными организациями. Система встреч глав государств дополнена постоянной работой министров, шерп, постоянных или временных рабочих групп, аутрич-партнеров. Решения, принимаемые единогласно, не имеют силы закона, но являются ориентиром и носят характер политических, экономических, социальных, экологических обязательств государств-участников. Действенные механизмы отчетности перед странами-членами, а также перед другими группами давления отсутствуют. Мониторинг исполнения обязательств может выполняться по инициативе представителей гражданского общества. Статус «клубных» объединений, отсутствие обязательных бюрократических процедур позволяют лидерам стран-участниц устанавливать более тесные и доверительные отношения, что, в свою очередь, помогает лучше понимать политические и экономические обязательства, возможности и ограничения друг друга. Добавим, что государства-учредители неформальных клубов обладают правом изменения уставов и целей созданных ими межправительственных организаций. Таким образом, в контексте данной работы и соответствующей классификации «клуб» – это объединение по интересам с «мягкими» правилами приема и отсутствием механизмов принуждения к исполнению решений. Деятельность объединения не обязательно закрепляется уставом или иными обязательными для ратифицирования документами, секретариат может быть временным, может – небольшим постоянным с узким функционалом, ежегодные встречи проходят на высшем уровне.

Наиболее значимыми и влиятельными институтами подобного типа, играющими важную роль в системе глобального управления и отвечающими обозначенным ранее критериям, являются АСЕАН, АТЭС, ШОС, БРИКС, «Группа семи/восьми», а также «Группа двадцати». Примером первых полноценных «клубных» объединений, ведущих свою деятельность с середины двадцатого века, созданных с целью обеспечения баланса в системе международных экономических отношений являются Парижский и Лондонский клубы. Их деятельность интересна, так как показывает, что понятие «клуба» в контексте функционирования системы международных объединений

сложилось достаточно рано. Термин введен и закреплен, а принципы организации и работы клубов можно распространять на другие подобные межгосударственные объединения (правда, Парижский и Лондонский клубы «не дотягивают» до понятия «summitry institution»).

Парижский клуб кредиторов (англ. The Paris Club) – неформальная организация индустриально развитых стран-кредиторов, деятельность которых направлена на урегулирование государственной задолженности развивающихся стран, посредством обмена необходимой информацией, проведения переговоров по реструктуризации и отсрочкам стран-должников. Клуб не имеет фиксированного состава участников: есть определенная группа стран, обладающих правом участвовать в заседаниях и апеллировать к Клубу при возникновении разногласий со странами-должниками, поэтому присутствие страны в объединении с определенной долей условности может быть названо членством. Сегодня членами Парижского клуба кредиторов являются 19 стран: Австралия, Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Дания, Ирландия, Испания, Италия, Канада, Нидерланды, Норвегия, Россия, США, Финляндия, Франция, Швейцария, Швеция и Япония. Россия вступила в Парижский клуб в 1997 г. на встрече руководителей стран «Большой восьмерки» в Денвере (США)⁸⁰.

Парижский клуб был учрежден по инициативе Франции в 1956 г. из представителей ряда западноевропейских стран-кредиторов Аргентины, которые встретились в Париже, чтобы выработать общую позицию по урегулированию внешней задолженности латиноамериканской страны. В начале 1980-х годов разразился кризис внешней задолженности развивающихся стран, в связи с чем регулярные заседания Парижского клуба стали необходимым условием для координации единых позиций на переговорах со странами-должниками. Сегодня в рабочих заседаниях Парижского клуба принимают участие представители различных международных организаций, среди которых МВФ, МБРР, ОЭСР, ЮНКТАД.

Парижский клуб не имеет строго формализованного статуса, у него нет штаб-квартиры (ее функции выполняет Казначейство

⁸⁰ Парижский клуб кредиторов // Энциклопедия Академик [Электронный ресурс] – URL: http://banks.academic.ru/1460/Парижский_клуб_кредиторов

Франции), нет устава – он является межгосударственным «клубным» объединением, деятельность которого базируется на определенных правилах и принципах, добровольно соблюдаемых членами. Все решения принимаются на основании консенсуса. Тремя основными принципами работы данного клуба являются: наличие непосредственной угрозы прекращения платежей; обусловленность реструктуризации долга обязательством должника проводить определенную экономическую политику; равномерное распределение бремени невыплаченных долгов среди кредиторов. При этом, первое и второе условие обязательны для выполнения страной-должником, прежде чем Парижским клубом будет рассмотрен вопрос о пересмотре старых условий погашения кредита. Третий принцип не является обязательным и подразумевает, что при распределении бремени проблем, связанных с пересмотром условий погашения кредитов, кредиторы должны действовать сообща и координировать свои действия и требования⁸¹.

Вторым подобным объединением является Лондонский клуб. Отличие состоит в том, что Парижский клуб занимается урегулированием государственного долга стран-заемщиков перед странами-кредиторами, а Лондонский рассматривает вопросы урегулирования долга перед частными банками-кредиторами.

Лондонский клуб (англ. London Club), официально известный под названием «Консультативный комитет коммерческих банков», – неформальное международное объединение банков, которые предоставили кредиты правительствам конкретных стран или отдельным юридическим лицам стран, и которые, в свою очередь, испытывают трудности с их возвращением. Как и в случае с Парижским клубом, у объединения отсутствует устав, клуб не имеет какой-либо четкой организационной структуры, состав членов изменяется по мере необходимости. Первое заседание клуба состоялось в 1976 году для урегулирования проблем задолженности Заира. В рамках данного клуба банки заключают с правительством страны-должника договор о ежегодной или многолетней реструктуризации долга, условием подписания являются принятие

⁸¹ Официальный сайт Парижского клуба [Электронный ресурс] URL: <http://www.clubdeparis.org/sections/donnees-chiffrees/chiffres-cles>
Шохин А.Н. Внешний долг России. М., 1997 г. - 172 с.

страной программы МВФ по структурной корректировке экономики и осуществлению экономических реформ. Основа деятельности клуба – Банковский Консультационный Комитет (БКК), состоящий из представителей наиболее крупных банков. БКК – орган выработки общих принципов по урегулированию задолженности. Заседания Лондонского клуба проводятся регулярно, на них принимаются решения по проблемам непогашения задолженности, заключаются соглашения со странами-должниками⁸². Лондонский клуб активно сотрудничает с Парижским клубом, а также с Международным валютным фондом, однако первоначально сотрудничество носит информационный характер, так как главной целью Лондонского клуба является возврат своих средств.

Несмотря на отсутствие юридического статуса, за время своего существования эти объединения «клубного» типа стали играть одну из главных ролей в проведении международной стратегии в области кредитования и обеспечения погашения задолженностей.

С каждым годом все более значимыми становятся межгосударственные «клубные» объединения АТЭС, АСЕАН, ШОС, G7/8, G20, BRICS. Отметим характерные черты обозначенных институтов, представляющие интерес в контексте поставленного исследовательского вопроса.

Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество (АТЭС, англ. Asia-Pacific Economic Cooperation, АПЕС) — консультативно-ассоциативный форум, учрежденный в 1989 году в Канберре по инициативе премьер-министров Австралии и Новой Зеландии, в рамках которого сегодня 21 экономика Азиатско-Тихоокеанского региона сотрудничает в области региональной торговли и облегчения и либерализации капиталовложений. Россия вступила в организацию в ноябре 1998 года. Цель организации — повышение экономического роста и процветания в регионе, а также укрепление азиатско-тихоокеанского сообщества. В 1994 году главной стратегической целью было объявлено создание к 2020 году системы свободной и открытой торговли и либерального инвестиционного режима, при этом каждая экономика самостоятельно определяет сроки введения новых режимов на основе

⁸² Официальный сайт МИД [Электронный ресурс] URL: <http://www.mid.ru/bdomp/ns-dipecon.nsf/370924d7f91618e0c32576bf002c1caf/a751e4cd9567495943256a29003c4df7!OpenDocument>

индивидуальных планов действий. Сегодня главная форма организационной деятельности форума — ежегодные саммиты лидеров экономик АТЭС (страна-председатель берет на себя расходы по организации саммита, а также определяет тематику работы АТЭС на «свой» год), также несколько раз в год проходят сессии министров иностранных дел и экономики. Главными рабочими органами АТЭС являются Деловой консультационный совет, три экспертных комитета (комитет по торговле и инвестициям, экономический комитет, административно-бюджетный комитет), 11 рабочих групп по различным отраслям экономики⁸³. АТЭС — свободный консультативный форум с отсутствием жёсткой организационной структуры или крупного бюрократического аппарата. У АТЭС есть небольшой секретариат, расположенный в Сингапуре (23 дипломата стран-участниц АТЭС, а также 20 местных наемных сотрудников). Посол по особым поручениям МИД России — представитель президента РФ в Форуме Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество (АТЭС). Саммит Владивосток-2012 стал двадцать четвёртой ежегодной встречей лидеров экономик АТЭС, которая проходила во Владивостоке с 2 по 9 сентября 2012 года⁸⁴. После завершения саммита в прессе отмечалось, что он «удивил результативностью и оказался для России неожиданно удачным». Эксперты подчеркивали, что традиционно форум АТЭС — площадка для дискуссий, а не для принятия решений, однако российский саммит стал исключением. Например, по итогам форума в мире заговорили о «восточном развороте» экономики РФ, что потом стало подтверждено конкретными действиями⁸⁵.

Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (сокр. АСЕАН, англ. Association of SouthEast Asian Nations) — региональная межправительственная организация стран, расположенных в Юго-Восточной Азии, занимающаяся политическими, экономическими и культурными вопросами. Образована 8 августа 1967 г. в Бангкоке вместе с подписанием «Декларации АСЕАН», («Банкогская декларация»), в соответствии с которой целями организации

⁸³ Официальный сайт АТЭС [Электронный ресурс] URL: <http://www.apec.org>

⁸⁴ Определена конкретная дата саммита АТЭС — с 1 по 8 сентября 2012 года // Востокмедиа. [Электронный ресурс] URL: <http://www.vostokmedia.com/n80624.html>

⁸⁵ Итоги саммита АТЭС удивили СМИ: неожиданный успех поможет России выйти в лидеры «смещения центра мира». [Электронный ресурс] URL: <http://www.newsru.com/russia/10sep2012/apecpress.html>

являются: установление мира и стабильности в регионе через приверженность принципам Устава ООН, ускорение экономического, социального и культурного развития её государств-членов на основе сотрудничества и взаимопомощи, поддержание взаимовыгодного сотрудничества с общими и региональными международными организациями, имеющими сходные цели. Устав АСЕАН был подписан на саммите в Сингапуре в 2007 г., 15 декабря 2008 года в Джакарте прошла церемония вступления Устава в силу, в настоящее время проходит процесс его ратификации странами-членами⁸⁶. Высший орган АСЕАН – саммит лидеров (глав государств и правительств), который с 2001 года проходит ежегодно. Руководящим и координирующим органом являются ежегодные совещания министров иностранных дел (СМИД). Постоянный комитет состоящий из министра иностранных дел председательствующей страны и послов остальных стран-членов осуществляет текущее руководство организацией. Секретариат АСЕАН расположен в г. Джакарта и возглавляется Генеральным секретарём (9 января 2013 года им стал бывший заместитель министра иностранных дел Вьетнама Ле Лыонг Минь, срок полномочий - 5 лет). Председательство осуществляется по установленной очерёдности в соответствии с алфавитным расположением стран на английском языке сроком в один год. На саммите председательствует министр иностранных дел страны, возглавлявшей АСЕАН в прошлом году. При АСЕАН существует институт постоянного представительства стран-членов. 19 марта 2013 года в Секретариате АСЕАН прошла церемония аккредитации Посла России в Индонезии в качестве Постоянного представителя (Посла) Российской Федерации при АСЕАН по совместительству⁸⁷.

Шанхайская организация сотрудничества (ШОС, англ. The Shanghai Cooperation Organisation, SCO) — региональная международная организация, которая была учреждена лидерами Китая, России, Казахстана, Таджикистана, Киргизии и Узбекистана в 2001 году.

ШОС не является военным блоком или открытым регулярным совещанием по безопасности, а, скорее, занимает промежуточную

⁸⁶ Официальный сайт АСЕАН [Электронный ресурс] URL: <http://www.aseanfoundation.org>

⁸⁷ Официальный сайт МИД РФ [Электронный ресурс] URL: http://indonesia.mid.ru/news/-/asset_publisher/gD2Gg28ylluR/content/id/8913605

позицию⁸⁸. Главные задачи организации – укрепление взаимного доверия и добрососедства между государствами-членами, содействие их эффективному сотрудничеству в политической, торгово-экономической, научно-технической и культурной областях, а также в сфере образования, энергетики, транспорта, туризма, защиты окружающей среды и других, совместное обеспечение и поддержание мира, безопасности и стабильности в регионе.

Во время встречи глав государств в июне 2002 года в Санкт-Петербурге была подписана Декларация о создании организации в формате двух актов — Декларации глав государств — членов ШОС, названной министром иностранных дел России итоговым политическим документом⁸⁹, и Хартии ШОС — Устава организации⁹⁰. Хартия является базовым документом, который определяет внутреннюю структуру, главные направления сотрудничества, механизм формирования общего курса и построения взаимоотношений с другими странами и организациями. Во время московского саммита, проходившего 28-29 мая 2003 года, были учреждены Секретариат ШОС со штаб-квартирой в Пекине и Региональная антитеррористическая структура (РАТС). Также среди 30 подписанных документов были положения, которые установили принципы функционирования органов ШОС — положения о Совете глав государств, Совете глав правительств и Совете глав МИД⁹¹.

«Группа семи/восьми» (G7/8 официально: англ. Group of seven/eight) — межправительственный неформальный клуб, в его состав входят Великобритания, Германия, Италия, Канада, США, Франция, Япония, Россия (деятельность которой на данный момент приостановлена). Клуб лидеров промышленно развитых стран своим появлением обязан серии крупных международных событий, которые привели к кризисным явлениям в мировой экономике в начале 1970-х годов. Произошел распад Бреттон-Вудской финансовой системы, попытки Международного Валютного Фонда и Международного Банка Регионального Развития реформировать мировую валютную

⁸⁸ Зимонин В.П. Шанхайская организация сотрудничества и евразийское измерение безопасности // Шанхайская организация сотрудничества: к новым рубежам развития : Материалы кругл. стола. М.: Ин-т Дальн. Вост. РАН, 2008. С. 202.

⁸⁹ Выступление И.С. Иванова на совместной пресс-конференции по итогам совещания // Дипломатический вестник. 2002. № 5. С. 66.

⁹⁰ Официальный сайт ШОС [Электронный ресурс] –URL: http://sco-russia.ru/about_sco/20140828/1013171192.html

⁹¹ Комиссина И. Н., Куртов А.А. Шанхайская организация сотрудничества. М., 2005. С. 256.

систему увенчались неудачей, международный нефтяной кризис, разразившийся в октябре 1973 года (арабо-израильской война) привел к серьезным разногласиям западных держав при попытках разработать единую политику по отношению к странам ОПЕК, в странах-членах ОЭСР следствием нефтяного кризиса стали инфляция и рост безработицы. Необходимость более тесной координации стран западного сообщества перед лицом перечисленных проблем требовала более оперативной реакции, нежели это позволяли рамки уже существующих на тот момент наднациональных институтов. Начало функционирования института «Большой семерки/восьмерки» (на момент зарождения – «Большой шестерки») было положено во время совещания глав государств и правительств Франции, США, Великобритании, ФРГ, Италии и Японии 15-17 ноября 1975 г., состоявшегося по инициативе президента Франции Валери Жискар д'Эстена. На первой встрече была подписана Совместная декларация по экономическим проблемам, в которой содержался призыв к устранению агрессии в торговой области и отказу от введения новых дискриминационных барьеров. В следующем году «шестёрка» преобразовалась в «семёрку», после присоединения к ней Канады. До 1998 года в клуб входили семь лидирующих индустриальных демократических государств — Великобритания, Германия, Италия, Канада, США, Франция и Япония, в 1998 году в клуб вступила Россия, с 1992 года имевшая статус приглашенной страны⁹².

Россия занимала пост председателя «Большой восьмерки» в 2006 году. Тридцать второй саммит глав государств и правительств проходил в Константиновском дворце в Стрельне. Контекстом встречи были объявлены глобальная энергетическая безопасность, борьба с инфекционными заболеваниями, образование⁹³. В год российского председательства функционировало несколько аутрич-групп — накануне встречи лидеров состоялись Всемирный саммит религиозных лидеров и Международный форум неправительственных организаций «Гражданская восьмёрка-2006», 15-17 сентября прошла встреча глав парламентов стран «Группы восьми», обсудивших

⁹² Bayne Nicholas. "The G8's Past Performance, Present Prospects, Future Potential". Paper prepared for the symposium The Kyushu-Okinawa Summit: The Challenges and Opportunities for the Developing World in the 21st Century, Tokyo, Japan, July 17, 2000. URL: <http://www.g8.utoronto.ca/scholar/hasegawa20000717/>

⁹³ Официальный сайт российской "Группы восьми" [Электронный ресурс] URL: <http://www.g8russia.ru>

вопросы законодательного противодействия новым вызовам и угрозам и международно-правового обеспечения глобальной энергобезопасности⁹⁴.

«Группа семи/восьми» не обладает статусом международной организации — неформальный клуб не основан на международном договоре, не имеет официально закрепленных критериев приема. У клуба нет своего устава и постоянного секретариата, решения носят характер политических обязательств государств-участников — они, скорее, фиксируют намерения членов поддерживать ту или иную согласованную политику, а также являются рекомендациями для других участников мирового сообщества в решении существующих проблем. Так как у клуба нет устава, официально стать членом «Семерки/восьмерки» невозможно. Саммиты клуба, согласно негласному правилу, являются основным мероприятием в процессе работы неформального клуба и проводятся ежегодно в каждом из государств-участников, согласно установленной очередности (Франция — США — Великобритания — (Россия) — Германия — Япония — Италия — Канада). Ежегодный рабочий цикл заключается в подготовке к саммиту, возглавляют и управляют которым шерпы, доверенные лица руководителей стран, встреча которых, в свою очередь, проводится несколько раз в год⁹⁵

БРИКС (англ. **BRICS**) – другой неформальный клуб, состоящий на момент создания из четырех стран с быстро развивающимися экономиками - Бразилии, России, Индии и Китая⁹⁶. Сам термин - акроним БРИК был впервые введен в 2001 году руководителем отдела глобальных экономических исследований американской финансово - инвестиционной компании «Голдман Сакс» Джимом О'Ниллом для обозначения четырех экономик мира с наиболее динамично растущими объемами ВВП – Бразилии, России, Индии и Китая. Позже, в 2010 году к БРИК присоединилась ЮАР и группа стала носить название БРИКС⁹⁷.

Выгодное положение странам-участникам БРИКС обеспечивает

⁹⁴ Министры финансов и главы Центробанков G7 встретятся в Риме // РИА Новости. – 13.02.2009. [Электронный ресурс] URL: <http://ria.ru/economy/20090213/161954892.html>

⁹⁵ Baker Andrew. "The Historical Development of the G-7: An Incoherent and Disjointed Response to Global Interdependence?" G7RU Working Paper No. 2. Jordanstown: School of Public Policy, Economics and Law, University of Ulster, 1996.

⁹⁶ Однако на сегодняшний день (конец 2017 года) для России и Бразилии, в связи с изменениями макроэкономической ситуации, более характерно использование термина «emerging markets».

⁹⁷ Алексеев А. БРИК новой волны // Ведомости. 2010. 14 сент. № 172 (2870).

наличие у них большого количества важных для мировой экономики ресурсов: Бразилия богата сельскохозяйственной продукцией, Россия — это крупнейший в мире экспортёр минеральных ресурсов, Индия обладает дешёвыми интеллектуальными ресурсами, Китай богат недорогими трудовыми ресурсами, а в Южно-Африканской республике сконцентрировано значительное количество природных ресурсов. Основным тезисом ассоциации является положение о том, что страны — члены изменили политические системы для того, чтобы войти в систему глобального капитализма. Их сотрудничество является взаимовыгодным, поэтому крайне перспективным, так как Китай и Индия способны стать доминирующими мировыми поставщиками трудовых, интеллектуальных ресурсов, поставщиками товаров промышленного назначения, в то время как Россия и Бразилия — лидирующими поставщиками сырья.⁹⁸ 16 июня 2009 года в Екатеринбурге прошел I саммит БРИК. Страны представляли Дмитрий Медведев (Россия), Луис Инасиу Лула да Силва (Бразилия), Манмохан Сингх (Индия) и Ху Цзиньтао (Китай)⁹⁹. В рамках саммита были проведены две встречи: в узком составе, затем — переговоры с участием членов делегаций. Дмитрий Медведев сделал заявление от имени глав государств стран БРИК, также было подписано два документа: совместное заявление лидеров стран БРИК, совместное заявление стран БРИК по глобальной продовольственной безопасности¹⁰⁰.

«Группа двадцати» (G20, официально: англ. The Group of Twenty, major advanced and emerging economies) — неформальный клуб, функционирующий в формате международных совещаний глав государств, министров финансов и глав центральных банков, представляющих 20 крупнейших мировых экономик. Также уже вошло в традицию присутствие на саммитах G20 представителей Международного Валютного Фонда и Всемирного Банка¹⁰¹. «Группа двадцати» — ведущий форум международного сотрудничества, который основные повестки саммитов посвящает наиболее важным

⁹⁸ Goldman – Sachs. Dreaming with BRICs: The Path to 2050. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.goldman-sachs.com/ideas/brics/brics-dream.html>

⁹⁹ BRIC demands more clout, steers clear of dollar talk. Reuters (26 июня 2009). [Электронный ресурс] URL: <http://www.reuters.com/article/2009/06/16/bric-idUSLG67435120090616>

¹⁰⁰ Заявление БРИК на сайте Президента РФ. [Электронный ресурс] URL: <http://archive.kremlin.ru/text/docs/2009/06/217933.shtml>

¹⁰¹ См.: New G20 Forum: Backgrounder. G20 Information Centre. Department of Finance, Canada. March, 2000.

вопросам международной экономической и финансовой политики и соответствующим проблемам. В состав «Большой двадцатки» входят 19 стран (Аргентина, Австралия, Бразилия, Великобритания, Германия, Индия, Индонезия, Италия, Канада, Китай, Мексика, Турция, Россия, Саудовская Аравия, США, Франция, ЮАР, Республика Корея, Япония) и Европейский союз. Сегодня «Большая двадцатка» аккумулирует 90% мирового валового национального продукта, 80% мировой торговли, на ее территории проживает две трети населения мира. «Двадцатка» была учреждена как ответ на финансовые кризисы, которые разразились в конце 1990-х гг., а также как реакция на крепнущее сознание того, что страны с развивающейся рыночной экономикой не представлены в должной мере на мировой арене при принятии тех или иных важных экономических решений. Первая учредительная конференция «Большой двадцатки» была проведена 15-16 декабря 1999 года в Берлине. Инициатором встречи выступили министры финансов семи ведущих промышленно развитых стран — Великобритании, Италии, Канады, США, ФРГ, Франции и Японии. Основной целью встречи являлось заложение основ диалога с развивающимися странами для обсуждения ключевых актуальных на тот период вопросов экономической и финансовой политик. До 2008 года «Двадцатка» не являлась саммитом для встреч на высшем уровне: основным событием клуба были ежегодные встречи министров финансов и глав Центробанков. В дополнение к заседаниям министров финансов и управляющих центральными банками стран G-20 саммиты глав государств или правительств стали проводиться на регулярной основе как ответ на финансовый кризис 2007-2010 годов, чтобы ключевые развивающиеся страны были должным образом включены в ядро глобальной экономической дискуссии и управления. Первый саммит «Двадцатки» на высшем уровне состоялся 14-15 ноября 2008 года в Вашингтоне и носил антикризисный характер — основными обсуждаемыми вопросами стали вопросы, связанные с мировым финансовым кризисом. Инициаторами данной встречи выступили президент Франции Н. Саркози и британский премьер-министр Г. Браун.

К основным целям и задачам «Группы двадцати» относятся:

1. Координация и укрепление сотрудничества между странами-членами G20 с целью поддержания политики, направленной на

достижение глобальной экономической стабильности и устойчивого роста;

2. Совершенствование механизма финансового регулирования, которое будет способствовать снижению рисков и предотвращению потенциальных финансовых кризисов;

3. Построение и последующее поддержание новой международной финансовой архитектуры¹⁰².

Подчеркивая свой неформальный характер, G20 не имеет постоянного секретариата. Вместо этого, Президиум G20 несет ответственность за повестку дня, разрабатываемую при консультации с представителями гражданского общества в соответствии с актуальными событиями в мировой экономике. Важной составляющей клуба является негласно сформированная управляющая «Тройка» — группа из трех членов (предшествующего, настоящего и последующего председателя в «двадцатке»). Совместная работа «Тройки» нацелена на обеспечение последовательности и преемственности в работе «Группы двадцати», акцентируя внимание на усилении и укреплении легитимности и прозрачности при принятии решений на встречах членов неформального клуба.

Один из ведущих западных социологов М. Кастельс полагает, что главными агентами глобализации становятся державы, входящие сегодня в «Большую семерку», которые контролируют большинство международных финансово-экономических институтов¹⁰³. Однако, с учетом геополитических событий последних лет, есть основания полагать, что именно «Группа двадцати», как межгосударственный институт «global governance» с глобальным мандатом и почти глобальным членством (страны «Группы двадцати» в совокупности представляют 90% мирового ВВП) является наиболее важной в контексте обеспечения мирового порядка. «Группа двадцати» неформальна, в меру легитимна, в правовом отношении G20 как бы «не существует», объединяя лидеров соответствующих стран, которые в работе «Группы двадцати» опираются на правительственный аппарат очередной страны-председателя. Решения объединения ни для кого, включая и сами страны-участницы, не носят обязательный

¹⁰² См.: New G20 Forum: Backgrounder .G20 Information Centre. Department of Finance, Canada. March, 2000.

¹⁰³ Кастельс М. Глобальный капитализм и новая экономика: значение России // Постиндустриальный мир и Россия. М., 2001. С. 74-82.

характер, в то время как в международных организациях в большинстве случаев формат встреч – министерский, а решения носят строго-обязательный характер, но что вовсе не гарантирует, как показывает практика, их имплементацию каждой страной-участницей. Несмотря на кажущуюся на первый взгляд «необязательность» реализации своих решений по причине отсутствия понуждения к исполнению и санкций за их игнорирование, есть основания полагать, что «Группа двадцати» все же во многом выигрывает за счет гибкости и свободы формата своей организации¹⁰⁴.

В рамках рассмотренных межгосударственных объединений «клубного» типа принимаются хотя и юридически не обязательные, но в реальности – чрезвычайно важные управленческие решения. Их текущая роль, авторитет и фактическое влияние обусловлены тем, что, являясь неформальными институтами, они предоставляют максимум свободы и равноправия каждому участнику. Принцип консенсуса при принятии решений, статус которых исключает абсолютную нормативность (отсутствие санкций за их невыполнение) – «комфортный» формат для всех. И не исключено, что любая попытка формализовать этот институт, ввести в него некие обязывающие нормы, строгие процедурные правила и даже некие меры

¹⁰⁴ **Вопрос:** Можно ли «Группу Двадцати» перевести в ранг международных организаций?

Ответ: Нет, нельзя категорически. В «Двадцатке» обсуждался этот вопрос. Очень долгое время. Когда произошел третий саммит в Питтсбурге в 2009-м году, и была написана декларация, «Двадцатка» приняла решение, что она – “Premier Forum Economic Cooperation”. Сразу принялись обсуждать то, о чем я говорила: правила, способы ротации, как передавать власть, как организовывать процесс работы. Группы стран, включая Британию, Францию (может быть, кто-то еще), лоббировали как раз идею создания секретариата «Двадцатки». Из плюсов: будет передаваться мудрость, четко отслеживаться процесс принятия решений и так далее. Есть два ключевых минуса. В частности, почему Россия всегда возражала против этого, и сейчас принято общее понимание, что это не нужно. Первое. Никогда нельзя будет обеспечить нейтральность этого секретариата. Так или иначе, он должен где-то сидеть. Это значит, территория страны. Даже если это будет совершенно другая страна, так или иначе, там будет штат, который будет набираться из других. Всё равно будет влияние одних стран больше, чем влияние других. Даже если это будет международная организация, всё равно есть ее правила, ее учредители. Всё равно будет влияние, и это не позволит другим странам, не участвующим в процессе работы секретариата, быть уверенными, что их интересы учитываются также равноправно, как и интересы других, более сильных стран. Второй момент. Любая организация, любое подобие формата «Двадцатки», международной организации, означает потерю неформальной легкости, гибкости. Это самый главный «конек» «Двадцатки». С одной стороны, это ее слабое звено. Ее решения имеют больше декларативный политический характер, нежели обязательный, чем в некоторых международных организациях. С другой стороны, чем больше «Двадцатка» будет превращаться в международную организацию, тем менее оперативным и политически сильным будут ее решения. **Респондент:** Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2013 году, Представитель Президента Российской Федерации по делам группы ведущих индустриальных государств и связей с представителями лидеров стран, входящих в «Группу двадцати» С.В. Лукаш. (Приложение 2).

принуждения, - «клубные» институты разрушит. В данной работе основное внимание уделено анализу взаимодействия бизнеса и власти на примере сотрудничества приоритетного ввиду экономической повестки аутрич-партнера¹⁰⁵ «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати» – одного из ведущих «клубных» международных институтов, которые немногочисленны, но при этом обладают необходимым потенциалом, чтобы оказывать реальное влияние на разрабатываемую и реализуемую на уровне мирового сообщества политику, и роль которых, несмотря на большое количество международных организаций, с каждым годом становится все более очевидной и значимой.

§1.2. Форматы участия бизнес-сообщества в деятельности лидерских институтов «клубного» типа в контексте взаимодействия мировой политической и деловой элит

В качестве научной дисциплины «теория элит», представляющая интерес в качестве одной из базовых концепций исследования бизнес-элиты, – достаточно молодая теория. Схожим по значению термину «элита», упомянутым в словаре социологии и политической науки В. Парето, понятие «политический класс» было предложено ученым Г. Москкой. Сама категория «элита» стала общепринятой и общепризнанной после появления работ Г. Лассуэлла¹⁰⁶. Существуют различные подходы к объяснению данного термина, но при этом каждый из них делает акцент на избранности принадлежащих к данной категории лиц. Более конкретный термин «властвующая элита» был использован Ч. Р. Миллсом в работе «Властвующая элита»

¹⁰⁵ **Вопрос:** Можно ли считать, что «Деловая Двадцатка» – одна из основных, приоритетных outreach-групп?

Ответ: Однозначно «Деловую Двадцатку» можно считать одной из основных, приоритетных outreach-групп. Возможно, это несправедливо по отношению к другим группам. Так исторически сложилось и это обусловлено не естественно большим и лоббистским потенциалом бизнеса, по сравнению с «Гражданским обществом» или «молодежью» и так далее. Поскольку «Группа Двадцати» – это, прежде всего, сотрудничество в экономике и финансах, здесь без бизнеса нельзя вообще обсуждать эти темы. Когда речь идет уже о вновь появившихся (относительно вновь – в любом случае второстепенных) темах «Группы Двадцати», связанных с развитием, с более гуманитарными проблемами – конечно, тут нужно узнавать, в первую очередь, мнение общества. Но все-таки стержень «Двадцатки» – это экономика, финансы. Здесь однозначно главным партнером должен быть бизнес.

Респондент: Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2013 году, Представитель Президента Российской Федерации по делам группы ведущих индустриальных государств и связям с представителями лидеров стран, входящих в «Группу двадцати» С.В. Лукаш. (Приложение 2).

¹⁰⁶ Lasswell H.D. World politics and personal insecurity. - N. Y.: McGraw, 1935. P. 307.

для описания «отчасти совпадающих групп», которые руководят главными политическими, экономическими, военными социальными институтами¹⁰⁷. В то же время властвующая элита представляет собой некое единство. Ведущий российский специалист в области элитологии О.В. Гаман-Голутвина считает, что «элита не есть арифметическая сумма лиц, так или иначе влияющих на выработку важнейших решений. Элитой мы называем особую, хотя и гетерогенную, социальную общность, объединенную сходством ценностных установок, стереотипов и норм поведения. При этом стандарты поведения, реальные и декларируемые, могут весьма существенно различаться. Уровень внутренней сплоченности элиты зависит от степени ее социальной и национальной однородности, доминирующих моделей элитного рекрутирования, преобладающего стиля политического лидерства и т.д.»¹⁰⁸.

Однако влияние бизнес-элиты на политику, в данном случае, межгосударственного «клубного» объединения, обусловлено не только ее экспертными и материальными ресурсами, но также состоянием политической элиты «Группы двадцати» и ее нацеленности и готовности к сотрудничеству с деловым сообществом, в первую очередь, посредством включения предложений «Деловой двадцатки» в повестку «Группы двадцати».

Данный вопрос затрагивает также и концепцию формирования «повестки дня», где одну из ведущих ролей играют группы интересов к которым можно отнести бизнес-представительства, общественные некоммерческие организации, ассоциации и союзы, которые готовы использовать механизмы для оказания влияния на политическую власть с целью продвижения реализации интересов своих членов. Само понятие «повестки дня» в обозначенном контексте целесообразно рассматривать, как совокупность проблем и соответствующих вопросов, ставших предметом обсуждения в общественной среде, и решение которых лежит в зоне ответственности государства или государств.

В контексте анализируемого вопроса важно подчеркнуть, что какие-то экономические, социальные, культурные проблемы «прорываются» в публичную повестку дня, в то время как иные,

¹⁰⁷ Миллс Р. Властвующая элита. М.: Издательство Иностранной литературы, 1959. С. 25-31.

¹⁰⁸ См.: Гаман-Голутвина О. В. Определение основных понятий элитологии // Полис. 2000. No 3. С. 97-103.

которые могут быть не менее острыми и значимыми, не достигают статуса публичности. Феномен того, каким образом те или иные вопросы попадают в публичное пространство анализировался специалистами, изучающими функционирование средств массовой информации как социального института¹⁰⁹. Данной проблеме уделила внимание группа исследователей под руководством А.К. Сконфельда, проанализировав, как в повестку дня средств массовой коммуникации (СМК) были включены проблемы загрязнения окружающей среды и каким образом СМК от пассивного участия в перешли к более активному освещению деятельности экологов и соответствующих общественных организаций. Согласно их мнению, основным препятствием, которое не позволяло обществу полноценно включиться в борьбу за окружающую среду, было отсутствие в информационной сети подходящей ячейки, которую могли бы заполнить соответствующие новости. Вопросы окружающей среды были переведены в ранг общественной проблемы после серии кризисов, которые стали эффективными медиа-поводами (например, разлив нефти в Санта-Барбаре)¹¹⁰.

Для нас также представляет интерес модель Дж. Диаринга и Э. Роджерса, которая, опираясь на обобщенные результаты различных исследований установления повестки дня, учитывает взаимодействие повесток разных групп интересов. Согласно мнению ученых, повестка, формируемая в общественном мнении, состоит из политической повестки дня, которую устанавливает государство, медиа-повестки, устанавливаемой СМИ, публичной повестки, складывавшейся под влиянием двух перечисленных, а также личного опыта¹¹¹. Дж. Ватсон и Э. Хилл предложили включить в эту схему еще корпоративную повестку дня, которая формируется под влиянием и в интересах крупнейших корпораций. В результате сформировалась описывающая основные типы повесток дня и их взаимодействие между собой т.н. «трехполюсная модель», где общая повестка – это публичная повестка, формируется из политической, корпоративной и

¹⁰⁹ Подробнее по этому вопросу см.: Дьякова Е.Г. Массовая коммуникация и власть в теории установления повестки дня. Научный ежегодник Института философии и права Уральского отделения Российской академии наук. 2002. № 3. С. 144-168.

¹¹⁰ Johnson J., Lyman S., Warren C. American Social Problems // Introduction to Sociology. N.Y., 1973. P. 474.

¹¹¹ Dearing J., Rogers E. Agenda-setting, Where Has It Been, Where Is It Going? // Communication Yearbook 11. L.A., 1987.

медиа-повесток¹¹².

В этой связи следует отметить, что выполнение международными неформальными институтами своих решений и обязательств без сотрудничества с другими заинтересованными сторонами, «аутрич»-группами (в т.ч. с бизнесом, в нашем случае) не представляется эффективным, не позволяет в полной мере реализовать имеющийся у них значительный потенциал. Формат «аутрич» не носит обязательный или официально-закрепленный характер функционирования. Совершенствование механизма взаимодействия «Двадцатки»/«Семерки»/БРИКС с аутрич-группами необходимо для того, чтобы решения клуба были эффективны, имели общественную поддержку и оказывали предполагаемое положительное воздействие на все сферы общества. Бизнес в «клубных» объединениях является непосредственным участником процесса по разработке повесток и принимаемых обязательств. Отсутствие жестких правил деятельности клубов позволяет деловой элите, взаимодействовать с властью более гибко, применяя механизм аккумуляции интересов заинтересованных сторон, формируя и формулируя свои позиции и рекомендации для их имплементирования в политические решения, принимаемые обязательства и программы действий, подписываемые лидерами стран в итоговых декларациях. Проводимые по инициативе и при организации бизнес-сообществ «клубных» объединений встречи с президентами, председателями правительств, министрами мировых держав позволяют повлиять не просто на улучшение торговых и инвестиционных отношений стран-партнеров, а обсудить глобальные проблемы, стоящие перед мировым бизнес-сообществом, выдвинуть свои предложения и рассмотреть перспективы и потенциал сотрудничества.

Проанализируем формат участия бизнес-сообщества в рассмотренных ранее «клубных» лидерских объединениях.

Лидеры АТЭС формализовали отношения с деловыми кругами в 1995 году, учредив **Деловой консультативный совет (АВАС, англ. APEC Business Advisory Council)**, который со временем стал одним из ключевых рабочих органов, через него осуществляется взаимодействие Форума с деловыми кругами АТЭС. В АВАС от каждой страны входит по три представителя, представляющие

¹¹² Hill A., Watson J. Dictionary of Media and Communication Studies. 5th ed. L., 2000. P. 270.

интересы различных кругов национального бизнеса. На саммитах АТЭС АВАС представляет экономическим лидерам Форума доклад с итоговыми разработанными рекомендациями компетентных представителей частного сектора о реализации программных документов АТЭС. Рекомендации разрабатываются членами АВАС в сотрудничестве с экспертами из государственных структур. Единого механизма отбора представителей нет, каждая страна АТЭС сама определяет условия членства, соответствующие административные процедуры и способы поддержки деятельности своих представителей. У АВАС есть международный секретариат, который располагается в Маниле (Филиппины). На полях саммита обычно проходят неформальные встречи лидеров АТЭС с членами АВАС¹¹³.

Во Владивостоке Деловой саммит АТЭС проходил 7-8 сентября 2012 года, в мероприятии приняли участие более 700 руководителей крупнейших компаний Азиатско-Тихоокеанского региона. На повестку дня бизнес-саммита были вынесены проблемы глобализации, энергетики и развития человеческих ресурсов как основы развития экономики. В течение двух дней работы саммита проходили дискуссии лидеров бизнес-сообщества АТР о преимуществах и побочных эффектах экономической интеграции, перспективах развития мировых и региональных валют, развитии инфраструктуры для роста экономик региона, будущем капитализма в целом, а также о роли городов, транснациональных корпораций и среднем классе на развивающихся рынках¹¹⁴.

Широкая практика взаимодействия с деловым сообществом сложилась у АСЕАН. **ДКС АСЕАН (Деловой консультативный совет АСЕАН, ASEAN Business Advisory Council)** был сформирован по решению лидеров стран АСЕАН на 7 саммите в 2001 году, запущен в работу в апреле 2003 года (в Секретариате АСЕАН в Джакарте, Индонезия) для стимулирования усилий стран АСЕАН в вопросах экономической интеграции. Деятельность направлена на мониторинг и выявление проблем развития экономического сотрудничества и интеграции с последующим предоставлением рекомендаций лидерам АСЕАН. Представителей в ДКС от каждой страны назначают

¹¹³ АТЭС // Кругосвет [Электронный ресурс] URL: http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/ekonomika_i_pravo/AZIATSKO-TIHOOKEANSKI_FORUM_EKONOMICHESKOGO_SOTRUDNICHESTVA_ATES.html?page=0,1

¹¹⁴ Официальный сайт АТЭС [Электронный ресурс] URL: <http://rus.apec2012.ru/calendar/20120907/462779603.html>

уполномоченные министры, каждая страна представлена тремя руководителями крупных компаний.

В июне 2012 года Торгово-Промышленной Палатой РФ была принята концепция учреждения и развития Делового Совета Россия-АСЕАН. Учредители – Торгово-промышленная палата Российской Федерации и Группа компаний «Мортон». Основные направления работы Делового Совета – поддержка делового взаимодействия и поощрение гуманитарных контактов России и стран региона АСЕАН^{115,116}. Основными направлениями деятельности Делового Совета являются: мониторинг экономического климата стран региона, оценка приоритетных направлений сотрудничества, создание переговорных площадок, организация конференций и бизнес форумов, подбор и предварительная проверка бизнес партнеров, привлечение профессиональных инвесторов из стран АСЕАН в РФ, выявление и предложение Российскому бизнесу выгодных инвестиционных проектов в странах АСЕАН, разработка концепции частно-государственного Евразийского инвестиционного фонда, продвижение российских технологий в различных отраслях промышленности в странах АСЕАН¹¹⁷. Таким образом, ДКС АСЕАН – связующее звено между национальными бизнес-сообществами, которые с помощью данной площадки могут налаживать и поддерживать инвестиционные связи и сотрудничество. На данный момент практика работы ДКС АСЕАН еще не позволяет делать выводы том, насколько эффективно выполняется (и выполняется ли) работа по консолидации мнения национальных деловых сообществ с последующим делегированием интересов лидерам стран-участниц объединения, или же основное внимание и усилия направлены на

¹¹⁵ Официальный сайт ТПП РФ [Электронный ресурс] URL: http://www.tpp-inform.ru/analytic_journal/3560.html

¹¹⁶ «АСЕАН является законодательницей мод в новых интеграционных процессах. За десятилетия существования организация выработала методы мягкого урегулирования разногласий и конфликтов. Эта концепция близка России, — сказал Александр Иванов. — Деловой совет «Россия — АСЕАН» — это аккумулятор информации о потенциальных экономических возможностях разных стран. Стоит помнить, что «десятка» АСЕАН — 600 млн населения — огромный и быстрорастущий рынок. В отличие от Европы, где мы до сих пор наблюдаем рецессию, страны Ассоциации успешно справились с недавним финансовым кризисом. В этом смысле их опыт представляет для нас значительный интерес, не говоря уже о потенциале этих стран в качестве точки приложения наших технологий в сфере энергетики, нефтегазовой промышленности и нанотехнологий» [Электронный ресурс] URL: http://fincentermoscow.ru/ru/news/byid/sovets_rossiya__asean_sozdast_portfolio_investitsionnyh_proekto_v_18.06.2013

¹¹⁷ Официальный сайт ДС Россия-АСЕАН [Электронный ресурс] URL: <http://russia-asean.com/ru/delovom-sovete/>

укрепление в большей степени инвестиционных связей. (+добавить про деловой саммит Россия-АСЕАН, май 2016 года в Сочи на полях саммита Россия-Асеан)

Деловой совет Шанхайской организации сотрудничества учрежден 14 июня 2006 г. в Шанхае, были утверждены документы, регламентирующие деятельность Совета и его постоянно действующего Секретариата (располагается в Москве). Основные задачи и направления деятельности Делового совета: содействие развитию эффективного регионального сотрудничества государств-членов в торгово-экономической, кредитно-финансовой, научно-технической, энергетической, транспортной, телекоммуникационной, агропромышленной и других областях; реализация проектов в различных сферах экономики на территории государств — членов; оказание содействия в поиске источников финансирования партнеров и других форм участия; выработка рекомендаций и предложений по совершенствованию условий для экономического сотрудничества в рамках ШОС; осуществление информационного обмена в интересах развития сотрудничества деловых и финансовых кругов государств-членов ШОС; разработка планов и программ сотрудничества деловых и финансовых кругов.

Высший орган Делового совета – ежегодная Сессия, которая решает основные вопросы взаимоотношений с основными деловыми объединениями других государств. Заседания сессии ведет Председатель (руководитель) Национальной части ДС государства, председательствующего в ШОС в соответствующем году. Решения Сессии принимаются на основе консенсуса и носят обязательный характер для ДС. Председатель Национальной части ДС ШОС избирается или назначается из числа членов Национальной части в соответствии с правилами и процедурами, установленными в каждом государстве-члене ШОС. В состав Правления Делового совета входят по три представителя от каждой Национальной части ДС, а также Секретарь ДС. Правление ДС занимается, главным образом, внесением на утверждение Сессии проектов Положения о Деловом совете государств-членов ШОС, регламентов Сессии, Правления, Секретариата; обсуждением и решением вопросов текущей деятельности ДС выработкой мер по ее совершенствованию¹¹⁸. ДС

¹¹⁸ Официальный сайт ДС ШОС [Электронный ресурс] URL: <http://bc-sco.org/?level=9&lng=ru>

ШОС отличается от деловых советов других объединений – Секретариат совета обладает правом предлагать свои проекты и направления сотрудничества, помимо этого он отвечает за взаимодействие со странами-наблюдателями, а это еще пять стран, и странами-партнерами по диалогу, которых три, у которых есть возможность обратиться в Секретариат со своими предложениями¹¹⁹. Получив их, Секретариат экстраполирует эти предложения на все страны — таким образом, структура делового совета достаточно гибкая, она постоянно изменяется в зависимости от складывающихся условий.

Говоря о ежегодных встречах Совета следует упомянуть, что в 2015 году впервые на площадке Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ) состоялся Деловой форум ШОС. Среди обсуждавшихся на форуме тем – торгово-экономические взаимоотношения стран ШОС, перспективы развития и новые возможности организации, взаимодействие с ЕАЭС и другими международными объединениями. В мероприятии приняли участие Генеральный секретарь Шанхайской организации сотрудничества Д. Мезенцев, Председатель национальной части от России Делового совета ШОС, президент Торгово-промышленной палаты России С. Катырин, на тот момент первый заместитель Министра экономического развития России А. Лихачёв, заместитель председателя Китайского комитета содействия развитию международной торговли Юй Пин и другие. Также на панельной дискуссии присутствовали представители всех государств-членов ШОС, стран-наблюдателей и партнёров по диалогу. Также в октябре 2015 года в Уфе состоялся Первый межрегиональный форум малого и среднего бизнеса стран-участниц ШОС и БРИКС¹²⁰. Деловые форумы ШОС «на полях» ПМЭФ проходили и в 2016-2017 гг.

В апреле 2007 года в Берлине по инициативе Ю. Туммена впервые была созвана «Деловая восьмерка» (Business 8, B8). До 2014 года B8 регулярно готовила свои рекомендации, но в 2008 году экономическая тема была перенята появившейся «антикризисной двадцаткой». Однако в 2013 году возглавляемая Великобританией G8

¹¹⁹ Статус наблюдателей при ШОС имеют Афганистан, Индия, Иран, Монголия, Пакистан, партнеры по диалогу — Белоруссия, Шри-Ланка и Турция.

¹²⁰ Официальный сайт ПМЭФ [Электронный ресурс] URL: <https://forumspb.com/ru/2015/sections/22/materials/196/news/316>

вернулась к экономической повестке («ТТТ» - Transparency, Tax and Trade) и Россия, которая в 2014 году в соответствии с очередностью должна была стать председателем «Большой восьмёрки», планировала поддержать и развить эту проблематику. 40-й саммит был запланирован на 4-5 июня 2014 года в Сочи, однако, в связи с событиями в Крыму и на Украине, 18 марта 2014 года глава МИД Франции Л. Фабиус объявил, что западные страны приостановили участие России в G8¹²¹ до тех пор, «пока Россия не сменит политический курс»¹²². Саммит был отменен, вместо него в г. Брюсселе (Бельгия) прошла встреча «Большой семерки» — лидеров семи государств без участия России¹²³, а «Деловая семерка» с тех пор и не собиралась.

Взаимодействие бизнеса и власти в рамках БРИКС также осуществляется через механизм **Делового Совета (ДС, англ. BRICS Business Council)**. Деловой совет ответственен за ежегодное проведение бизнес-конференции (Деловой форум) с участием глав государств, на которых обсуждается развитие торговых, деловых и инвестиционных связей между странами БРИКС. В связи с этим, деятельность Делового совета направлена на разработку совместных рекомендаций для правительств, которые отражают взгляды частного сектора, его потребности и проблемы, касающиеся создания благоприятных для развития бизнеса условий.

Цель учреждения Совета — создание платформы, которая будет способствовать: расширению и укреплению торговли, бизнеса, инвестиционных связей между деловыми сообществами стран БРИКС; поддержанию постоянного диалога между бизнес-сообществами и правительствами стран БРИКС; своевременному выявлению проблем, и разработке рекомендаций их решения для обеспечения эффективных торгово-экономических и инвестиционных связей между странами БРИКС. Деловой Совет представляет свои рекомендации/отчеты в формате ежегодного доклада правительствам

¹²¹ «Глава МИД Франции: западные страны договорились приостановить участие России в G8». ТАСС. [Электронный ресурс] URL: <http://itar-tass.com/politika/1056174>

¹²² «Russia G8 status at risk over 'incredible act of aggression' in Crimea, says Kerry». The Guardian. [Электронный ресурс] URL: <http://www.theguardian.com/world/2014/mar/02/john-kerry-russia-putin-crimea-ukraine>

¹²³ «Все страны «Большой семерки» заморозили подготовку к саммиту G8 в Сочи». Lenta. [Электронный ресурс] URL: <http://lenta.ru/news/2014/03/03/seven/>; «Russia G8 status at risk over 'incredible act of aggression' in Crimea, says Kerry». The Guardian. [Электронный ресурс] URL: <http://www.theguardian.com/world/2014/mar/02/john-kerry-russia-putin-crimea-ukraine>

стран БРИКС¹²⁴. Деловой Совет ведет деятельность по консультированию правительств стран БРИКС по вопросам политики и правил для стимулирования, облегчения и укрепления торговых, деловых и инвестиционных отношений между странами БРИКС.

Первый Деловой форум Бразилии, России, Индии и Китая прошел в г.Бразилиа 15 апреля 2010 года, бизнес-сообщества четырех стран встретились, чтобы обсудить вопросы использования ресурсов и энергии во взаимосвязи с устойчивым развитием, использования инновационных технологий для обеспечения экологически чистого роста производства, торгово-экономического сотрудничества и его финансовой поддержки, потенциала рынков стран-участниц форума. В совместном заявлении по итогам первой встречи Делового Совета БРИКС в Йоханнесбурге было установлено, что Совет состоит из пяти бизнес-лидеров из каждой страны БРИКС, которые будут ответственными за развитие государственно-частного партнерства между пятью развивающимися экономиками¹²⁵. Совет обязался сосредоточить свои усилия для совместной работы в таких областях, как развитие инфраструктуры и ресурсного производства, устойчивого развития. Под эгидой Делового Совета БРИКС были сформированы пять рабочих групп в области инфраструктуры, промышленного производства, финансовых услуг, энергетики и «Зеленой экономики», развитие «умственного капитала»¹²⁶. Рабочие группы Совета созданы для того, чтобы фокусироваться на разработках рекомендаций по совершенствованию ключевых экономических отраслей и секторов, которые способствуют развитию торговых, деловых и инвестиционных связей. Секретариат БРИКС, ответственный за созыв и проведение заседаний Делового Совета, учреждается на ежегодной основе страной-председателем. Секретариат также передает свои функции следующему Секретариату, предоставляемый страной, принимающей следующий саммит БРИКС. Каждая страна БРИКС назначает представителей из национальных государственных ведомств, сотрудничающих непосредственно с Секретариатом. Состав Российской части Делового совета формируется посредством

¹²⁴ Заявление по БРИКС Делового Совета Йоханнесбурга, 19 августа 2013. BRICS BUSINESS COUNCIL Terms of Reference. Деловой Совет. Условия функционирования.

¹²⁵ Официальный сайт ДС БРИКС [Электронный ресурс] URL: <http://www.bricsbusinesscouncil.in/htm/bbc.html>

¹²⁶ Официальный сайт ДС БРИКС [Электронный ресурс] URL: <http://www.bricsbusinesscouncil.in/htm/bbc.html>

привлечения организаций и компаний по рекомендации одного из постоянных представителей Российского представительства Совета на основе коллегиального решения. Работа Российской части Делового совета направлена на разработку следующих приоритетных направлений: продвижение текущих значимых двусторонних проектов со странами БРИКС, поиск и поддержка многообещающих многосторонних экономических и инвестиционных проектов, способствование развитию международных форумов в качестве площадок для осуществления обсуждения делового сообщества в рамках объединения БРИКС¹²⁷.

Так, например, темой шестого Саммита БРИКС в 2014 году было заявлено "Всесторонний рост: устойчивые решения"¹²⁸. "Как было отмечено в Дурбане на пятом Саммите БРИКС, ЮАР позиционирует себя в качестве шлюза для остальной части Африки. Таким же образом Бразилия является воротами для остальной Южной Америки, Россия, в свою очередь, – для своих соседей, Индия и Китай – для своих¹²⁹. 15 июля 2014 года на Деловом совете БРИКС пять сопредседателей Совета совместно подписали годовой отчет 2013-2014 г., который был представлен главам государств. Представители Бразилии, России, Индии, Китая и Южной Африки согласовали мнения касательно рабочего плана на следующий год¹³⁰. Участие в бизнес-форуме БРИКС в г. Форталезе приняли около 700 делегатов от бизнеса из стран БРИКС и других сопредельных государств, а также представители экспертного сообщества и наблюдатели от международных организаций.

Тогда, как и в последующие годы, рекомендации Делового совета были представлены на встрече деловых кругов с главами государств и в принятой по итогам саммита БРИКС декларации была отмечена деятельность Делового совета БРИКС и выражена признательность за годовой доклад. Главы государств поддерживают инициативы по углублению диалога и сотрудничества в пяти главных для бизнеса областях: в инфраструктуре, финансах, в профессиональной

¹²⁷ Официальный сайт ТПП РФ [Электронный ресурс] URL: <http://brics.tpprf.ru/ru/minutes/>

¹²⁸ "inclusive growth: sustainable solutions"

¹²⁹ "BRICS Business Council discusses trade, investment in Fortaleza meet". The BRICS Post.

[Электронный ресурс] URL: <http://thebricspost.com/brics-business-council-discusses-trade-investment-in-fortaleza-meet/#.VKmZr0vfbu0>

¹³⁰ BRICS Business Council Held Its Third Plenary Meeting in Fortaleza. Aug 7, 2014. [Электронный ресурс] URL: <http://www.brics-info.org/the-brics-business-council-held-its-third-plenary-meeting-in-fortaleza/>

подготовке кадров, энергетике и «зеленой экономике», в производственной сфере¹³¹. В 2014 году Рубенс Де Ла Роса, председатель бразильского делового представительства, выступая на открытии Делового Совета в Форталезе, отметил, что первый доклад является результатом одного года напряженной работы, также возложив надежды на то, что в будущем будет получаться представлять отчеты с более конкретными инициативами¹³². Лидеры БРИКС, в свою очередь, отмечают, что бизнес-форум БРИКС способствует возможности для согласования и углубленного обсуждения актуальных проблем в торговой и инвестиционной повестках дня, почему высоко ценят его годовые отчеты.

В 2015 году, в год председательства Россия в объединении, на полях ПМЭФ состоялась встреча Делового форума БРИКС, в рамках которой обсуждались вопросы сотрудничества в различных сферах. В мероприятии приняли участие на тот момент первый заместитель Министра экономического развития Российской Федерации А. Лихачёв, Исполнительный директор Мирового валютного фонда (МВФ) П. Батиста, Генеральный секретарь Федерации торгово-промышленных палат Индии Д. Сингх, заместитель Председателя Китайского комитета содействия развитию международной торговли (ССРИТ) Юй Пин и другие представители стран БРИКС. В ходе мероприятия о своём видении сотрудничества в рамках БРИКС говорили представители крупного бизнеса, обсуждались направления совместной работы стран БРИКС по подготовке профессиональных кадров, унификации товарной номенклатуры, координации подходов по борьбе с контрафактной продукцией, повышению эффективности работы контролирующих органов, гармонизации таможенных процедур¹³³.

Таким образом, в АСЕАН, АТЭС, ШОС, БРИКС бизнес-сообщество действует через механизм деловых советов. Анализ их деятельности позволяет полагать, что данный формат не всегда способен обеспечить полноценную консолидацию мнения всего

¹³¹ Официальный сайт российской «Группы двадцати» [Электронный ресурс] URL: <http://b20russia.com/ru/press/item/910-summitb20.html>

¹³² BRICS Business Council to Make Suggestions Facilitating Cooperation. Brazil's Fortaleza to Host Next BRICS Summit on July 15. MOSCOW, July 14 (RIA Novosti). [Электронный ресурс] URL: <http://en.ria.ru/world/20140714/190925491/BRICS-Business-Council-to-Make-Suggestions-Facilitating.html>

¹³³ Официальный сайт ДС БРИКС [Электронный ресурс] URL: <http://brics2015.ru/news/20150618/181428.html>

предпринимательского сообщества стран-членов, поскольку представители делегируются в большинстве случаев национальными правительствами. Подобный метод назначения, без формирования полноценных бизнес-делегаций, без «мандата» назначенных представителей бизнеса консолидировать позиции национальных бизнес-сообществ может способствовать продвижению относительно ограниченных интересов небольшого количества конкретных предпринимателей. Также в рассмотренных клубных объединениях передача рекомендаций делового сообщества проходит не в процессе их адвокатирования, а в достаточно церемониальном формате (например, практика БРИКС), либо неформально (так, в АТЭС «распределение» лидеров стран-членов по круглым столам членов АВАС происходит достаточно случайным образом). В иных клубных объединениях механизм встречи с лидерами чаще всего тяготеет к одному из обозначенных вариантов. В этой связи интерес представляет формат участия бизнеса в деятельности G7/8 и G20.

До появления «Большой двадцатки» существовало неофициальная понятийная установка, что G7/8 занимается только политическими вопросами. В8 не успела полноценно развернуться и сыграть значимую роль в формировании повесток «клуба» или разработки решений, так как в 2008 году, в связи с финансовым кризисом, на первый план вышла G20, в повестке которой актуальными стали как экономические (в первую очередь), так и политические вопросы. Несмотря на то, что в 2013 году, когда председательство в G7/8 перешло к Великобритании, основными темами были объявлены налоги, прозрачность и торговля¹³⁴ — то есть организация взяла курс на работу в экономическом направлении, что значило вероятное усиление вовлеченности делового сообщества в работу «клуба» (в связи с тем, что, как минимум на начальных этапах формирования работы бизнес может быть представлен только через экономическую повестку), параллельно уже стала развивать деятельность аутрич-группа «Деловая двадцатка», которая, в силу своего более широкого представительства, значительного потенциала и изначально большей вовлеченности в работу, потеснила В7/8. Также на данный момент, когда деятельность России в клубе была приостановлена, а экономическое направление «растворилось», не

¹³⁴ Пер.: TTT - Transparency, Tax and Trade.

успев развиваться, деятельность В7/8 «затихла» и не пока не является актуальным источником для анализа ее сотрудничества с G7/8. Без России «Семерка» вновь становится клубом только ограниченного круга индустриальных стран, что препятствует возможности охвата всего спектра международных проблем. «Клубное» объединение БРИКС, во-первых, постепенно приобретает черты свойственные международным организациям, так как начинают появляться институционализированные образования (Новый Банк развития БРИКС (англ. BRICS Development Bank), Пул условных валютных резервов БРИКС (англ. BRICS Contingent Reserve Arrangement). Во-вторых, некоторые страны-члены (Бразилия, ЮАР, Россия) перестают быть быстрорастущими экономиками, что сужает потенциал объединения как экономического, и усиливает роль политических компонентов взаимодействия. Также есть основания полагать, что у «Деловой двадцатки» механизм взаимодействия с другими аутрич-группами сложился более успешно. Ввиду обозначенных положений взаимодействие «Группы двадцати» и «Деловой двадцатки» представляет наибольший интерес.

«Деловая двадцатка» (B20, англ. Business 20) – неформальное объединение национальных деловых представительств, сотрудничающих с целью осуществления непрерывного диалога между международным деловым сообществом, властными структурами стран «Группы двадцати» и различными межгосударственными институтами. Ассоциации промышленников и предпринимателей, входящие в состав приоритетного «аутрич»-партнера «Группы двадцати», в своих странах являются признанными лидерами, способными полноценно представлять интересы делового сообщества в диалоге с государственной властью, а так же мобилизовать 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 президента G20. Подход к организации деятельности B20 в разные годы различался, неизменным остается ключевое мероприятие B20 – встреча, на которой B20 передает свои рекомендации главам стран G20. С 2010 года B20 ежегодно формирует

Целевые группы¹³⁵ под председательством выдающихся бизнес-лидеров, ответственных за разработку рекомендаций по конкретным темам.

Сегодня в «Деловую двадцатку» входят влиятельные региональные объединения деловых кругов, а именно: Движение предприятий Франции (MEDEF); Канадская торгово-промышленная палата (ССС); Торговая палата США; Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП); Союз немецких промышленников (BDI); «Деловая Европа» BusinessEurope; Деловой союз Южной Африки (BUSA); Конфедерация индийской промышленности (СИ); Федерация корейской промышленности (FKI); Confindustria (Италия); Ассоциация турецких промышленников и бизнесменов (TUSIAD); Национальная промышленная конфедерация Бразилии (CNI); Группа промышленников Австралии (AIG); Промышленный союз Аргентины (UIA); Конфедерация британской промышленности (CBI); Китайский совет по содействию международной торговле (ССРПТ); 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). Этот список не является исчерпывающим, многие другие национальные бизнес-ассоциаций активно принимают участие в работе В20.

Основной миссией «Деловой двадцатки» является содействие развитию стабильного, устойчивого экономического роста, что, в свою очередь, будет способствовать увеличению рабочих мест, и представление и защита интересов национальных деловых сообществ — участников диалога с «Большой двадцаткой». Также к миссии В20 можно отнести осуществление мониторинга за тем, чтобы вклад и концепции делового сообщества находили отражение в итоговых решениях лидеров «Группы двадцати» и их последующей реализации. Так, в ходе пленарного заседания турецкой инаугурационной встречи «Деловой двадцатки» (В20) 15 декабря 2014 г. в Стамбуле, председатель совета ИСС Т. Макгроу подчеркнул важность диалога В20-G20: "В20 является жизненно важным механизмом для бизнеса, способным усилить приоритеты и способствовать созданию

¹³⁵ Целевые или Рабочие группы (Task forces, TF)

устойчивого экономического роста. Бизнес готов сделать реальный вклад в разработку политики, но успех наших рекомендаций зависит от нацеленности на сотрудничество и соответствующей приверженности со стороны лидеров G20¹³⁶».

Вопреки исходному положению о создании G20 для решения экономических проблем мирового масштаба, в 2009 году лидеры стран «Группы двадцати» определили миссию «Двадцатки» как ключевого форума их международного экономического сотрудничества¹³⁷, а начиная с саммита в Санкт-Петербурге в 2013 году в повестки дня стали включаться и политические вопросы. Тогда в разгаре был сирийский кризис и большинство лидеров стран «Двадцатки» высказались против военной интервенции в отношении Сирии¹³⁸. Саммит 2014 года в Брисбене (Австралия) вновь проходил на фоне сильной геополитической и экономической нестабильности, возникшей в результате вооружённого конфликта на юго-востоке Украины¹³⁹, продолжающейся полномасштабной гражданской войны в Ираке и Сирии, разгоревшегося арабо-израильского конфликта (незадолго до саммита была проведена военная операция «Нерушимая скала»). Главной политической темой встречи на высшем уровне была безопасность: борьба с террористами «Исламского государства», с лихорадкой Эбола и противодействие украинскому кризису. Несмотря на то, что уделять внимание и политическим вопросам страны «Двадцатки» принудил сирийский кризис, и ее политизация, скорее всего, все же неизбежна по причине вовлеченности в работу большого количества политических лидеров, Саммиты «Двадцатки» по прежнему ассоциируются в первую очередь с экономическими повестками. В связи с характерным экономическим приоритетом «клубного» объединения исследование моделей взаимодействия G20 с аутрич-группой, которая представляет национальные бизнес-сообщества, а также анализ роли данного механизма являются особенно важными.

Поскольку в «Группе двадцати» к аутрич-группам относятся не

¹³⁶ ICC helps launch 2015 B20 Turkey process in Istanbul. Istanbul, 15 December 2014. [Электронный ресурс] URL: <http://www.iccwbo.org/News/Articles/2014/ICC-helps-launch-2015-B20-Turkey-process-in-Istanbul/>

¹³⁷ Лидеры «Группы двадцати», 2009, § 19.

¹³⁸ Rebecca M. Nelson. The G-20 and International Economic Cooperation: Background and Implications for Congress // Congressional Research Service. 2013. November 7. P. 14.

¹³⁹ Главной темой саммита G20 в Австралии стала безопасность и украинский кризис. [Электронный ресурс] URL: <http://www.1tv.ru/news/economic/271919>

только представители бизнеса (B20), но также приглашенные страны, которые не являясь членами неформального клуба, сотрудничают с «Двадцаткой», будучи либо полостоянно приглашенными (Испания), либо приглашенными страной-председателями по своему усмотрению в зависимости от повестки, например), международные организации (МВФ, ВБ, МОТ, ОЭСР и т.д.), гражданское общество (C20), экспертные и академические круги (Think – 20), профсоюзное объединение (L20), представители молодежи (Y20), женщин (W20). При этом в «Большой двадцатке» аутрич-группы сотрудничают не только непосредственно с лидерами объединения, но и между собой. Показательный пример – российская практика. На второй день Саммита «Группы двадцати» в Санкт-Петербурге в 2013 году состоялась встреча лидеров G20 с социальными партнёрами – представителями «Деловой двадцатки» и «Профсоюзной двадцатки». В ходе совместного заседания представители B20 и L20 передали лидерам «Большой двадцатки» свои рекомендации¹⁴⁰.

У «Деловой двадцатки» на данный момент еще не сложилось устойчивой структуры, схемы функционирования, «формулы». В связи с тем, что модели ее работы в разные годы были различны, сейчас важно проанализировать их на предмет наиболее рациональной и эффективной институализации, пока определенная модель взаимодействия бизнеса и власти в рамках G20 не закреплена жесткими конкретными правилами. Анализ способствует разработке ряда рекомендаций, которые могут совершенствовать работу института в целом. Кроме того, следует иметь ввиду, что решения, принимаемые по итогам ежегодной работы «Группы двадцати», сами по себе вряд ли смогут обеспечить серьёзный сдвиг в направлении обозначенных «клубным» объединением целей по устойчивому развитию, если не будут поддержаны всеми заинтересованными сторонами, и в первую очередь – мировым деловым сообществом в рамках работы «Деловой двадцатки». Есть основания полагать, что в настоящее время сложилось понимание необходимости крепкого социального контракта между обществом и властью, который будет распространяться и на порождаемые глобализацией проблемы.

¹⁴⁰ <http://kremlin.ru/events/president/news/19165>

Глава II. «Деловая двадцатка» как институт участия международной бизнес-элиты в глобальном политическом процессе

Как было отмечено в первой главе, «Группа двадцати» была созвана в ответ на финансовые кризисы, разразившиеся в конце 1990-х, а также как реакция на крепнущее сознание того, что страны с развивающейся рыночной экономикой не представлены в должной мере на мировой арене при принятии тех или иных экономических решений. Как уже говорилось, первый саммит «Двадцатки» на высшем уровне состоялся 14-15 ноября 2008 года в Вашингтоне и носил антикризисный характер — основному обсуждению подлежали связанные с мировым финансовым кризисом вопросы. Инициаторами данной встречи выступили президент Франции Н. Саркози и британский премьер-министр Г. Браун¹⁴¹. После первого экстренного антикризисного саммита G20 в Вашингтоне в 2008 году, в течение последующих двух лет саммиты собиралась по два раза – работа «Двадцатки» была направлена на скоординированное и оперативное «тушение» последствий кризиса. Повестка дня формировалась в зависимости от быстроменяющихся экономических условий и событий, в том числе поэтому в первые годы работы G20 институт аутрич-групп еще не работал. Процесс «пожаротушения» был постепенно сведен к минимуму к саммиту в Торонто в 2010 году. Тогда и стали формироваться аутрич-группы, которые постепенно включились в работу «клубного» объединения.

Первая неформальная попытка вовлечь деловую элиту стран-участниц G20 состоялась в 2009 году в Лондоне. 2 апреля 2009 года на лондонском саммите G-20 в Великобритании вновь актуальными были вопросы, связанные с выходом из финансового кризиса, акцент был сделан на необходимости действий по предотвращению глобальной рецессии, дефляции, а также укреплению финансового сектора. В те же дни по инициативе Конфедерации британской промышленности (англ. Confederation of British Industries, CBI) состоялась первая встреча представителей крупнейших бизнес-ассоциаций – осознание необходимости диалога бизнеса и власти на уровне «Двадцатки» появилось ранее официального учреждения института B20. Тогда

¹⁴¹ Rieffel L. The G-20 Summit: What's It All About?. Brookings Institute.2008. [Электронный ресурс] URL: <https://www.brookings.edu/opinions/the-g-20-summit-whats-it-all-about/>

лидеры национальных объединений бизнеса встретились с премьер-министром Великобритании Гордоном Брауном для согласования своих позиции по актуальным на тот момент экономическим проблемам¹⁴². Этой встрече предшествовало небольшое обсуждение, организованное на площадке СВИ, где каждый представитель деловых кругов смог высказать свое предложение. Например, член российской делегации поставил вопрос о вступлении России в ВТО. Данная встреча была проведена по образу и подобию взаимодействия «Большой восьмерки» и национальных бизнес-сообществ стран-участниц.

Как показано далее, несмотря на то, что примененные в разные годы председателями модели организации работы «Деловой двадцатки» друг от друга отличались, к общим задачам, которые стоят перед В20 вне зависимости от тех или иных особенностей и нововведений председателя, можно отнести: 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 G20; обеспечение непрерывного и последовательного участия полномочных представителей бизнес-сообщества в подготовке рекомендаций для G20, сотрудничая при этом с другими «аутричами»; мониторинг принятых G20 решений на предмет их реализации и эффективности¹⁴³.

§2.1. Сравнительный анализ национальных моделей «Деловой двадцатки»

Исходя из положения о том, что формально работа В20 началась в год председательства в G20 Канады, рассмотрим историю организации аутрич-группы с саммита в Торонто в 2010 году.

В20 в год председательства Канады в G20, 2010. Саммит G-20 в Торонто, проходивший 26-27 июня 2010 года, закончился подписанием странами-участницами декларации с обязательством сократить дефицит бюджета в 2 раза к 2013 году. Если формат встречи делегатов

¹⁴²«Нам нужен постоянно действующий механизм включенности в выработку решений G20" // "Review Саммит В20". Приложение, 19.06.2013. №104 (5135).

¹⁴³Миссия, задачи и состав "Деловой Двадцатки" (В20). [Электронный ресурс] URL: <http://www.b20russia.com/ru/>

национальных бизнес-сообществ в Лондоне в 2009 году носил неофициальный статус, то уже на саммите в Торонто от каждой страны-члена G20 было приглашено по три представителя деловых кругов (по реализуемому на практике принципу АТЭС и АСЕАН). Премьер Канады разослал письма коллегам по «Двадцатке», попросив их направить по три предпринимателя на первый бизнес-саммит, который должен был пройти на полях «Группы двадцати». По словам одного из представителей России А. Костина, «разговор был содержательным и конструктивным», а решение ежегодного проведения саммита «бизнес-двадцатки», по мнению председателя правления Банка ВТБ, говорит о том, что лидеры стран готовы прислушиваются к мнению бизнеса, осознавая, что разработка правил и принятие решений без учета мнения частного сектора менее эффективны¹⁴⁴. Этот первый неформальный саммит В20 состоялся за день до начала саммита G20¹⁴⁵. Председателем В20 в тот год выступил председатель Canadian Council of Chief Executives (СССЕ). Внимание было сфокусировано на обсуждении вопросов, касающихся рецессии и посткризисного восстановления экономики, рисков и регулирования в секторе финансовых услуг, факторов устойчивого роста. Несмотря на то, что с предпринимателями общались министры финансов, а не лидеры правительств «Двадцатки», начиная с этой встречи представителей бизнеса с министрами В20 стала играть важную роль в функционировании G20.

Существующий сегодня формат, когда рекомендации от бизнеса готовятся заранее, стал в полной мере функционировать на следующих саммитах G20, и к текущему моменту институт В20 получил значительное развитие, как с точки зрения объема обсуждаемых им вопросов, так и с точки зрения его организации. Деловое сообщество стран «Двадцатки» стало принимать участие в подготовке рекомендаций, и, главное, появился механизм представления интересов и позиций бизнеса до расширенного круга руководителей «Двадцатки», а не только до министров финансов стран G20¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Бизнес взяли в государственную компанию: "Двадцатка" привлекла к решению мировых проблем представителей деловых кругов // Коммерсант. 2010. 28 июня. №113 (4413).

¹⁴⁵ Canada's Compliance with the G20's Los Cabos Business Commitments to October 2012. John Kirton, Julia Kulik and Caroline Bracht, G20 Research Group 1. 2012. November 11. P. 25.

¹⁴⁶ "Нам нужен постоянно действующий механизм включенности в выработку решений G20" // "Review Саммит В20". Приложение. 2013. 19 июня. №104 (5135).

В20 в год председательства Кореи в G20, 2010. Сеульский Саммит G-20, проходивший 11-12 ноября 2010 года, был посвящен валютной политике США и Китая, основными обсуждаемыми вопросами были реформа МВФ и разработанные Базельским комитетом по банковскому надзору Банка международных расчетов правила для мирового банковского сектора, была рассмотрена новая концепция роста мировой экономики и социального прогресса («Сеульский консенсус»).

Президент Кореи Ли Мен Бак, председатель сеульского саммита G20, предложил корейскому бизнес-сообществу провести собрание ведущих бизнесменов и руководителей компаний со всего мира непосредственно перед началом саммита G20 в ноябре 2010 года. Председателем В20 выступил Президент Федерации корейских промышленников (англ. Federation of Korean Industries (FKI)). В бизнес-саммите в Сеуле в 2010 году приняли участие около 120 лидеров бизнеса из стран «Большой двадцатки». Основная тема саммита – «Роль бизнеса в достижении устойчивого и сбалансированного роста». Сам бизнес-саммит прошел в формате дискуссий за круглыми столами с участием в каждом лидеров стран G20 и представителей 12 Целевых групп, что позволило сторонам обменяться мнениями о состоянии мировой экономики. Обсуждались пути предотвращения потенциальных кризисов, были намечены приоритеты для обеспечения сбалансированного роста экономики в долгосрочной перспективе¹⁴⁷. Итоговые рекомендации были отражены в совместном заявлении компаний-участников В20¹⁴⁸. Начиная с саммита в Корее, к работе В20 стали привлекаться консультанты. Международная торговая палата (англ. International Chamber of Commerce — ICC) сыграла роль глобального стратегического делового партнера председателей В20.

В20 в год председательства Франции в G20, 2011. 3-4 ноября 2011 года в Каннах (Франция) прошел саммит G20, на котором было

¹⁴⁷ Seoul G20 Business Summit - Findings and Recommendations from Participants. Seoul G20 Business Summit Organizing Committee, 2010.

¹⁴⁸ В данном докладе было подробно проанализировано состояние дел в каждой из 12 областей и опубликованы рекомендации для улучшения сложившейся ситуации, совместно принятые правительствами и частным сектором стран.

принято решение об ужесточении контроля за банками, в том числе введение налога на международные банковские операции¹⁴⁹.

В рамках французского председательства мандат на представление интересов бизнеса в В20 президент Франции предоставил Medef (фр.: Mouvement des Entreprises de France), французской бизнес-конфедерации, в которую входят 800000 компаний. Председателем В20 была назначена Президент Medef Лоранс Паризо. Крупнейшее объединение работодателей Франции организовало работу бизнес-лидеров по разработке предложений для лидеров G20, провело саммит В20 при участии бизнес-организаций из стран-членов G20. В период французского председательства президенты бизнес-ассоциаций стран G20, совместно с более чем сотней руководителей и председателей из числа глобальных компаний вели активную работу в соответствующих 12-ти Целевых группах, основной задачей которых являлись разработки конкретных рекомендаций для глав государств и включения в финальные документы G20. В рамках работы В20 в 2011 году Целевыми группами обсуждались актуальные для G20 темы (экономическая политика, финансовое регулирование, международная валютная система, развитие и продовольственная безопасность, борьба с коррупцией, торговля и инвестиции, глобальное управление и т.д.)¹⁵⁰.

Участие в работе В20 вновь приняли ВЭФ и Международная торговая палата (ICC). После консультаций с французским правительством в начале 2011 года, ВЭФ и ICC сформировали совместную инициативу по разработке предложений для лидеров по темам соответствующим приоритетам определенным президентом работы G20 в 2011 году. MEDEF, ВЭФ и ICC объединили свои усилия и подготовили интегрированный пакет рекомендаций для G20. По инициативе Консультативной группы ICC (ICC G20 CEO Advisory Group) было осуществлено следующее нововведение – в ходе ежегодного Всемирного экономического форума 2011 году в Давосе шерпами G20 на встрече с представителями ВЭФ и ICC было предложено представить предварительные рекомендации на более ранней стадии подготовки, чем в 2010 году, для того, чтобы их можно

¹⁴⁹ «На саммите G20 будет принято решение об ужесточении контроля за банками». NEWSru.com (1 ноября 2011 года). [Электронный ресурс] URL: <http://www.newsru.com/finance/01nov2011/g20.html>

¹⁵⁰ Cannes. Final report with appendices. November 2011.

было учитывать при разработке повестки дня и решений Каннского саммита. Доклад 2011 года вышел за рамки политических рекомендаций и сфокусировался на конкретных действиях. Руководители Целевых групп разработали три типа предложений: те, которые требуют действий правительства; те, которые частный сектор может реализовать самостоятельно; те, которые требуют государственно-частного партнерства¹⁵¹.

В20 в год председательства Мексики в G20, 2012. 18-19 июня 2012 года на фоне второй волны мирового экономического кризиса состоялся Мексиканский саммит G-20 в Лос-Кабосе, поэтому основное внимание лидеры стран G20 уделили проблеме Европейского долгового кризиса.

Мексиканский оргкомитет В20 начал работу в ноябре 2012 года. Руководителем «Деловой двадцатки» в период мексиканского председательства был назначен Алехандро Рамирес, глава компании Cinerpolis. Для повышения эффективности аутрич-группы, оргкомитет мексиканской В20 предпринял следующие действия: поддерживалась постоянная связь с мексиканским правительством, с ключевыми чиновниками был проведен ряд встреч, на которых были представлены предварительные рекомендации В20, скорректированные далее исходя из полученной обратной связи, рекомендации были представлены своевременно, за два месяца до саммита G20, Целевые группы В20 сосредоточились на работе над небольшим количеством тем и приоритетами в рекомендациях с соответствующими конкретными действиями. Более 150 бизнес-лидеров и экспертов из более чем 25 стран работали в течение четырех месяцев, чтобы представить практические рекомендации для решения острых глобальных проблем, касающихся продовольственной безопасности, зеленого роста, занятости, повышения прозрачности и ликвидации коррупции, торговли и инвестиций, ИКТ и инноваций, обеспечения финансового роста. Таким образом, рекомендации семи Целевых групп В20 мексиканского председательства стали результатом глобального сотрудничества. Саммит В20 в Лос-Кабосе собрал более 400 руководителей предприятий и 20 бизнес-ассоциаций из 37 стран мира.

¹⁵¹ World Economic Forum and International Chamber of Commerce. G20 Task Force. Final Report 8 September 2011.

Одним из главнейших показателей успешной работы В20 стало то, что в заключительном коммюнике G20 пять раз сделало отсылку к рекомендациям В20 (против, например, двух ссылок во время французского председательства)¹⁵².

Во время мексиканского председательства роль стратегических партнеров В20 третий год подряд сыграли Всемирный экономический форум, Международная торговая палата и McKinsey&Company. Всемирный экономический форум оказывал содействие развитию В20, используя уникальные возможности привлечения к работе международных экспертов и представителей в процессе представителей коммерческих и некоммерческих организации на ежегодный форум в Давосе, также ВЭФ контролировал пять из восьми Целевых групп. Международная торговая палата оказала значительное содействие повышению эффективности диалога, используя ресурсы своей глобальной бизнес-сети, а также руководя работой торговой и инвестиционной Целевых групп. В течение двух саммитов G20 (в Сеуле и Лос-Кабосе) в основном благодаря работе Консультативной группы ICC было подготовлено 250 рекомендации, представленных для рассмотрения лидерам G20 в ходе бизнес саммитов¹⁵³. McKinsey&Company поддержало партнерство, оказав аналитическую помощь, взяв под свое руководство две Целевые группы. В дополнение к сотрудничеству с тремя уже ставшими постоянными партнерами, процесс работы В20 был обогащен активным участием ОЭСР.

В20 в год председательства России в G20, 2013 год. Экономические тенденции конца 2012 - начала 2013 годов характеризовались снижением темпов экономического роста, сохранением высоких показателей безработицы. Всю большую актуальность стали обретать проблемы необходимости поиска новых источников роста, вопрос значительных бюджетных дефицитов и увеличения государственного долга стран G20. 5-6 сентября 2013 года в Санкт-Петербурге состоялся саммит G-20, в ходе которого основными стали темы, затрагивающие обеспечение и поддержание экономического роста и финансовой стабильности, создание рабочих мест и борьба с безработицей¹⁵⁴.

¹⁵² The Best of the B20 Concrete Actions for Los Cabos. 2012.

¹⁵³ The ICC:G20 business scorecard. April 2013.

¹⁵⁴ Rebecca M. Nelson. The G-20 and International Economic Cooperation: Background and Implications

В стратегии внешних связей российского председательства в «Большой двадцатке» в 2013 году взаимодействию с аутрич-группами было уделено особое внимание. Основным принципом аутрич-стратегии российского председательства в G20 являлось максимально тщательное изучение, обсуждение и передача на уровень принятия окончательных решений предложений, разработанных группами «аутрич»-формата. Во время саммита в России применялся механизм кросс-секторальной синергии между аутрич-группами, что позволило улучшить качество диалога и эффективность сотрудничества глав государств и представителей групп-интересов, содержательно обогатив итоговую декларацию «Большой двадцатки».

На время председательства России в «Деловой двадцатке» мандат на руководство Международным оргкомитетом В20 был передан Российскому союзу промышленников и предпринимателей (РСПП). Председателем В20 был назначен Президент РСПП Александр Николаевич Шохин. Это решение было принято партнерскими организациями, Коалицией В20 (В20 Coalition) и поддержано Президентом РФ. Основными Целевыми группами, сформированными с целью поддержания «нового экономического роста», стали группы, работа которых была направлена на разработку рекомендаций по семи темам: инвестиции и инфраструктура; финансовая система и рост экономики; торговля как фактор роста; глобальные приоритеты для инновационного роста; создание рабочих мест, занятость и инвестиции в человеческий капитал; открытость и противодействие коррупции; эффективность диалога бизнеса и власти.

На саммите «Деловой двадцатки» «на полях» ПМЭФ приняли участие около 600 представителей деловых кругов для обсуждения по традиции разрабатываемых стратегических рекомендаций лидерам «двадцатки» по вопросам, которые важны как для бизнес-сообщества, так и для властных структур. Дискуссии о рекомендациях из «Зеленой книги» велись активно и в открытом формате, что позволило качественно доработать рекомендации и сделать окончательный вариант «Белой книги», который был представлен на встрече с лидерами «Группы двадцати» в Санкт-Петербурге в рамках уже

Саммита G20¹⁵⁵. Использование подобного поэтапного механизма перехода от «Зелёной» к «Белой книге» отражает постепенную эволюцию и совершенствование института В20.

Для того, чтобы работа в В20 была продуктивной, российское председательство привлекло к работе В20 консультантов, которые по традиции приняли участие в работе Целевых групп. 18 января 2013 года была организована встреча с Глобальным управляющим международной консалтинговой компании McKinsey&Company Домиником Бартоном. Доминик Бартон продолжил работу, начатую в период мексиканского председательства в «Деловой двадцатке», согласившись занять позицию сопредседателя главной для В20 группы «Эффективный диалог бизнеса и власти»¹⁵⁶. Именно во время российского председательства впервые в истории В20 данной Целевой группой был подготовлен доклад, в котором осуществлен анализ исполнения приоритетных для В20 обязательств «Большой двадцаткой», основанных на решениях саммита в Лос-Кабосе¹⁵⁷.

Отдельно необходимо отметить, что российское председательство в В20 внесло вклад не только в формирование повестки дня и решений «Большой двадцатки», но также немало было сделано для развития диалога между В20 и G20. Без готовности партнеров из российских органов власти сотрудничать, слышать и доносить до коллег из «двадцатки» предложения бизнеса, эффективного диалога не было бы. Важным событием стал более чем полтора часовой разговор с Президентом Российской Федерации В.В. Путиным как председателем «Группы двадцати» в июне на саммите В20. Во многом благодаря открытому диалогу и готовности к сотрудничеству получилось повысить прозрачность и эффективность работы G20 в 2013 году, что было признано коллегами России по клубу G20¹⁵⁸. Важным достижением российского председательства в В20 в рамках работы Целевой группы по эффективности диалога бизнеса и власти стала разработка методологии оценки восприятия

¹⁵⁵ Итоги расширенного диалога российского председательства в «Группе двадцати». Круглый стол на тему «Об итогах расширенного диалога российского председательства в G20» // РИА Новости. 28.11.2013.

¹⁵⁶ «Подведены итоги председательства России в «Группе двадцати» // Russia. G20. 29.11.2013.

¹⁵⁷ Партнерство «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати» для роста и занятости». Рекомендации «Деловой двадцатки», 2013.

¹⁵⁸ «Подведены итоги председательства России в «Группе двадцати» // Russia. G20. 29.11.2013.

рекомендаций и проведение анализа всех представленных рекомендаций с 2010 года¹⁵⁹.

В20 в год председательства Австралии в G20, 2014 год. 15-16 ноября 2014 года в австралийском городе Брисбен состоялся 9-й саммит лидеров стран «Группы двадцати»¹⁶⁰. Одной из приоритетных задач, поставленных в экономической сфере стал рост мирового ВВП на 2 % к 2018 году¹⁶¹. Также лидеры G20 приняли предложение Австралии о создании в Сиднее «инфраструктурного хаба» — международного института, глобального инфраструктурного центра, работа которого будет направлена на аккумуляцию и развитие инфраструктурных проектов. В20 подсчитала, что хаб может помочь раскрыть дополнительные возможности инфраструктуры на \$2 трлн. к 2030 году¹⁶². На закрытии австралийского саммита G20 было объявлено о том, что в 2016 году председателем «двадцатки» станет Китай (первое председательство страны в клубе).

В австралийскую В20 вошли 32 ведущих национальных предпринимателя, представляющих широкий спектр промышленности. Председателем В20 был назначен Ричард Гойдер, управляющий директор и CEO компании «Wesfarmers». Австралийская В20 сначала сфокусировала свое внимание на четырех ключевых областях: рост финансирования, человеческий капитал, инвестиции и инфраструктура, торговля, расширив в ходе работы свою повестку антикоррупционной темой. Результатом работы трехсот высокопоставленных бизнес-лидеров из более чем 30 стран, разработавших политико-экономические проекты для эффективного управления глобальными вызовами, стал пакет из 20 взаимодополняющих рекомендаций для лидеров G20, который в случае его реализации, позволили бы G20 не только удовлетворить, но и превзойти обозначенную цель двухпроцентного роста.

Рекомендации В20 были доработаны и проанжированы в июле на CEO форуме В20, участие в котором приняло более 300 бизнес-

¹⁵⁹ Шохин А.Н.: Нужно принять трехлетнюю стратегию сотрудничества G20 и В20. Председательство России в G20 // РИА Новости. 26.11.2013.

¹⁶⁰ Сюжет: Саммит G20 в Брисбене. «Российская газета». [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/sujet/5303/index.html>

¹⁶¹ Лидеры G20 приняли итоговое коммюнике саммита в Австралии. Podrobnosti.ua (16.11.2014). [Электронный ресурс] – URL: <http://podrobnosti.ua/power/2014/11/16/1003130.html>

¹⁶² Официальный сайт ВТО [Электронный ресурс] URL: <http://www.thehindu.com/news/international/world/g20-countries-to-set-up-global-infrastructure-hub/article6605055.ece>

лидеров. «Деловая двадцатка» сконцентрировала внимание на необходимости обеспечения взвешенного и эффективного регулирования, скорейшем устранении препятствий для адекватного притока долгосрочных финансовых ресурсов в важные для глобального роста и занятости сферы, содействию росту мировой торговли, гибкости и мобильности рынка труда, повышению эффективности антикоррупционных мер¹⁶³. В ноябре на Саммите лидеров в Сиднее доработанные рекомендации были переданы членам кабинета открывшего саммит Премьер-министра Австралии Т. Эббота, который возглавлял в 2014 году «Группу двадцати» на итоговом пленарном заседании, председателем «Деловой двадцатки» Ричардом Гойдером¹⁶⁴. В основном послании В20 акцент был сделан на желании бизнеса инвестировать, развиваться и создавать рабочие места. Бизнес полагает, что необходима политика обеспечения большей структурной гибкости и свободы передвижения через границы товаров, услуг, труда и капитала в рамках эффективной нормативно-правовой базы, которая способна обеспечить прозрачность и доверие в торговом процессе.

В20 в год председательства Турции в G20, 2015. Саммит G20 состоялся в Анталье (Турция) 14-15 ноября 2015¹⁶⁵. Президент Союза палат и товарных бирж Турции (The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey – TOBB) Рифат Хисарчиклиоглу (Rifat Hisarciklioglu) возглавил работу В20 в 2014 году. В год турецкого председательства были сохранены Целевые группы «Деловой двадцатки», которые действовали в год председательства Австралии: по инфраструктуре и инвестициям, занятости, противодействию коррупции (в формате Форума), финансированию роста и торговле, была запущена работа шестой Целевой группы – по малому и среднему бизнесу и предпринимательству. Турецкая В20 усилила работу, расширив практику специализированных рабочих встреч деловых кругов и властных структур¹⁶⁶.

¹⁶³ Официальный сайт РСПП [Электронный ресурс] URL: <http://рспп.рф/news/view/5053>

¹⁶⁴ Официальный сайт российской "Деловой двадцатки" [Электронный ресурс] URL: <http://b20russia.com/ru/press/item/910-summitb20.html>

¹⁶⁵ Turkey sets its G20 agenda for 2015. [Электронный ресурс] URL: <http://www.lowyinterpreter.org/post/2014/11/14/Turkey-sets-its-G20-agenda-for-2015.aspx?COLLCC=3535948758&>

¹⁶⁶ Приоритеты турецкого председательства в «Деловой двадцатке». Официальный сайт российской "Деловой двадцатки" [Электронный ресурс] URL: <http://b20russia.com/ru/press/item/917-prioritety-turetskogo-predsdatelstva.html>

Одним из первых значимых мероприятий «Деловой двадцатки», с момента перехода председательства в G20 к Турции 1 декабря 2014 года, стала инаугурационная встреча, состоявшаяся 15 декабря 2014 года в Стамбуле, где было официально объявлено о начале подготовки к саммиту В20, запланированному на ноябрь 2015 г. Международное деловое сообщество обсудило приоритеты турецкого председательства в В20, ожидания от работы В20 пути повышения эффективности взаимодействия «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати». При этом деловой форум проходил одновременно со стартовым заседанием шерп G20 — синхронность позволила осуществить консультации между представителями бизнеса и власти. Во вступительном слове заместитель премьер-министра Турции А. Бабаджан изложил приоритеты Турции в год председательства в G20: «2015 будет годом, когда G20 сосредоточит свои усилия на обеспечении инклюзивного и устойчивого роста посредством коллективных действий». Господин А. Бабаджан сказал: «Это цель может быть сформулирована как три «I» турецкого председательства: открытость, внедрение и инвестиции для роста¹⁶⁷». Говоря о теме всеохватности, А. Бабаджан подчеркнул роль малого и среднего бизнеса (МСП) в процессе экономического роста и создания рабочих мест, и отметил, что его коллеги по G20 разделяют мнение о том, что «голос» малых и средних предприятий должен быть услышан и принят во внимание в работе G20¹⁶⁸. Именно поэтому турецкая В20 уделяла особое внимание вопросу развития МСП, создав для этого специальную Целевую группу. А. Бабаджан также подчеркнул, что именно В20 будет играть важную роль в интеграции МСП, объявив о партнерстве с ИСС, Всемирной организацией бизнеса, а также о запуске Глобального форума малого и среднего бизнеса.

17 апреля 2015 года в Вашингтоне прошло собрание Международного Делового консультативного совета (International Business Advisory Council, IBAC), учрежденного турецкой стороной в год своего председательства, на котором обсуждалась работа целевых

¹⁶⁷ "2015 will be a year where G20 will focus its efforts on ensuring inclusive and robust growth through collective action. This can be formulated as the three I's of the Turkish Presidency: Inclusiveness, Implementation, and Investment for Growth." - Turkish G20 Presidency Priorities for 2015. December 1, 2014.

¹⁶⁸ МСП можно назвать главным двигателем нового поколения в сфере повышения занятости. МСП - это почти 90 процентов всех предприятий в странах G20, которые за последнее десятилетие создали 85 процентов новых рабочих мест в ряде стран G20.

групп по разработке рекомендаций В20. Усилия представителей бизнеса были направлены на мотивирование политических деятелей рассмотреть и выполнить рекомендации, касающиеся частного сектора, внесение своего вклада в поддержание диалога по созданию благоприятных условий для инвестиций, способствующих глобальному росту и созданию новых рабочих мест.

В20 в год председательства Китая в G20, 2016. С 1 декабря 2015 г. председательство в «Группе двадцати» перешло к Китаю. Председателем В20 в рамках председательства КНР был назначен Китайский комитет содействия развитию международной торговли (ССРІТ, China Council for the Promotion of International Trade) во главе с Я. Цэнгвеем. Главным приоритетом «Группы двадцати» под председательством КНР было обозначено создание инновационной, усиленной, взаимосвязанной и инклюзивной мировой экономики.

Китайская В20 учредила пять Целевых групп (инфраструктура, финансы, торговля и инвестиций, развитие малого и среднего бизнеса, занятость) и Антикоррупционный форум. Форум по противодействию коррупции состоялся 27 апреля 2016 г. в г. Пекине. Встречи Целевых групп были проведены на полях весенних встреч Международного валютного фонда и Всемирного банка в Вашингтоне (США) в апреле 2016 г. и мероприятий ОЭСР в мае 2016 г. в г. Париже.

Ключевое мероприятие – Саммит В20 прошел 3-4 сентября 2016 года в г. Ханчжоу накануне саммита лидеров G20. Необходимость перехода на долгосрочное планирование и повышение эффективности работы института глобального управления, в качестве одной из приоритетных целей G20, была обозначена на высшем уровне. Председатель КНР Си Цзиньпин присутствовал на открытии Саммита «Деловой двадцатки» в г. Ханчжоу, выступил с программной речью, в которой заявил о том, что «...лидеры «Большой двадцатки» должны изменить политику с краткосрочной на долгосрочную». Си Цзиньпин указал на то, что «Страны «Группы двадцати» должны превратиться в механизм реагирования на кризисы в институтах глобального управления». Си Цзиньпин заявил: «Наша цель в том, чтобы рост и развитие принесли пользу всем странам и народам, чтобы у народов всех стран, особенно развивающихся, жизнь становилась лучше с каждым днем», призвав членов «Группы двадцати» к незамедлительным действиям. В качестве одного из первостепенных

шагов, Председатель КНР обозначил необходимость углублять глобальные партнерские отношения на основе сотрудничества, усиливать контакты и консультации по актуальным глобальным проблемам, таким образом направляя совместные усилия, например, на усовершенствование консультационного механизма по макроэкономической политике¹⁶⁹. «Надо сделать «Большую двадцатку» действующей командой, а не дискуссионным клубом», — подчеркнул Си Цзиньпин¹⁷⁰.

Отметим, что 16 июня 2016 года РСПП и ССРПГ провело специальное мероприятие – Региональный консультативный форум «Деловой двадцатки» для обсуждения рекомендаций В20 лидерам стран «Группы двадцати» в рамках ПМЭФ.

В20 в год председательства Германии в G20, 2017. 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). Председателем В20 был назначен Юрген Хераус (Председатель Наблюдательного совета компании Heraeus Holding GmbH, Председатель UNICEF в Германии). Три бизнес-объединения играют 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.

Тремя основополагающими составляющими председательства были обозначены обеспечение стабильности, достойное будущее, ответственность, а основной темой - «Формирование взаимосвязанного мирового сообщества». Немецкая «Деловая двадцатка» создала пять Целевых групп по вопросам торговли и инвестиций; энергоэффективности, климата и рационального

¹⁶⁹ «Си Цзиньпин выступил на открытии Саммита "Деловой двадцатки" в Ханчжоу». 4 сентября 2016 г. [Электронный ресурс] URL: <http://russian.people.com.cn/n3/2016/0904/c31521-9110068.html>

¹⁷⁰ «Си Цзиньпин: G20 надо сделать действующей командой» // РИА Новости. 4 сентября 2016 г. [Электронный ресурс] URL: <https://ria.ru/world/20160904/1476031757.html>

использования ресурсов; финансирования роста и инфраструктуры; цифровизации (или digitalization), занятости и образования. Также созданы две кросс-тематические группы «Ответственное ведение бизнеса и борьба с коррупцией» и «Малые и средние предприятия».

Саммит лидеров «Группы двадцати» проходил 7-8 июля 2017 года в Гамбурге. Ключевое мероприятие В20 – Саммит состоялся 2-3 мая 2017 г. в Берлине, то есть как и в «российский год» – за два месяца до Саммита лидеров G20. На данной встрече лидеры В20 передали свод рекомендаций международного делового сообщества Канцлеру Германии А. Меркель. График мероприятий бизнес-сообщества также включил панельные сессии на полях Общественного форума ВТО 28 сентября 2016 г. в Женеве, осенней встречи Международного валютного фонда (МВФ) 5 октября 2016 г. в Вашингтоне, конференции В20 – 1-2 декабря 2016 г. в Берлине.

Таким образом, исследование примененных моделей «Деловой двадцатки» показывает, что несмотря на восьмилетнюю историю, постоянной структуры В20 не сложилось, и единого переходящего от председателя к председателю механизма представления интересов бизнеса в «Группе двадцати» на данный момент нет. Вопрос эффективной институционализации деловой элиты G20, включая процедуру назначения председателя, аспекты консолидации интересов бизнеса на национальных и международном уровнях, обеспечение принципа преемственности, поддержание постоянного сотрудничества с лидерами G20, во многом является краеугольным в контексте анализа результативности работы «Деловой двадцатки» и ее роли в системе глобального управления. Как показал анализ, ежегодно организация работы В20 отличается по ряду параметров, но можно сделать вывод, что основными структурными элементами института «Деловой двадцатки» на сегодняшний день являются: Председатель, Шерпа, механизм «Тройки», Целевые группы, Саммит и консультативные встречи.

§ 2.2. Структура и руководящие органы «Деловой двадцатки» как формы организации мировой бизнес-элиты

Для того, чтобы в следующей главе рассмотреть возможные направления оптимизации структурных элементов «Деловой двадцатки» в соответствии с критерием эффективности, необходимо

проанализировать каждую из составляющих В20 по отдельности, начав с руководящих органов «Деловой двадцатки». Отметим, что в рассматриваемом случае деятельности клубного объединения, эффективность может пониматься как способность членов института согласовывать коллективные обязательства, обеспечивать исполнение принятых ими решений, привлекая другие институты (или, например, аутрич-группы) с целью достижения общих поставленных задач и реализации миссии и функций, для которых их учредили страны-члены¹⁷¹. В контексте исследования деятельности «Деловой двадцатки» эффективность «Группы двадцати» можно определять как способность организовать полноценное вовлечение бизнес-элиты в разработку рекомендаций, обеспечить максимальную включенность рекомендаций деловых кругов в итоговые документы G20, а также сделать возможным мониторинг имплементации принимаемых на Саммитах решений.

Ежегодная работа аутрич-группы 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 партнёрами по «Деловой двадцатке» лицо, утверждает кандидатуры на посты Председателей и сопредседателей Целевых групп (ЦГ), 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 аутрич-группами.

Анализ показывает, что на сегодняшний день постоянство в процедуре назначения Председателя В20 отсутствует. Первая попытка

¹⁷¹Gnath, Mildner, Schmucker. G20, IMF and WTO in Turbulent Times. Legitimacy and Effectiveness Put to the Test. 2012. P. 37.

вовлечь мировую бизнес-элиту в работу «Группы двадцати» состоялась в Великобритании в 2009 году. Накануне саммита «Группы двадцати», по инициативе Конфедерации британской промышленности, была организована 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 Г. Брауном для представления своих позиций¹⁷². Показательно, что данная встреча была проведена по образу и подобию взаимодействия «Большой восьмерки» и «Деловой восьмерки».

В 2010 году на саммит G20 в г. Торонто главы государств самостоятельно назначали и делегировали по три представителя от национального бизнеса стран-членов – была заимствована практика взаимодействия с деловыми кругами, применяемая в АТЭС. Как было отмечено ранее, АТЭС в 1995 году формализовало отношения с бизнесом, создав Деловой консультативный совет (АВАС), куда традиционно 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.

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 профессиональных консультантов, которые готовили повестку дня и разрабатывали проекты соответствующих рекомендаций, а также формировали перечень и состав Целевых 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

¹⁷² «Нам нужен постоянно действующий механизм включенности в выработку решений G20». Review Саммит В20. [Электронный ресурс] // Коммерсант.ru, 19.06.2013. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2213499>

Chamber of Commerce, ICC)¹⁷³ 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 компаний¹⁷⁴. Активно участвовал в работе и Всемирный экономический форум (ВЭФ, англ. World Economic Forum), занимавшийся 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 Целевых 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 бизнесу, где модератором выступал С. Грин, вице-Председатель ICC (что свидетельствовало о стремлении консультантов координировать работу «Деловой двадцатки»)¹⁷⁵. Неслучайно поэтому уже на Саммите в Каннах многие главы государств предпочли встречу с бизнесом по широкой повестке дня. Так, во Франции Д.А. Медведев решил 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.

¹⁷³ ICC – крупнейшая международная бизнес-ассоциация, которая выступает от имени тысяч компаний-членов организации в более чем 120 странах мира, защищая и продвигая интересы каждого сектора частного предпринимательства, основной миссией ICC является содействие международной торговле и инвестициям.

¹⁷⁴ The ICC: G20 business scorecard. Executive Summary. Second edition. April 2013.

¹⁷⁵ Официальный сайт ICC. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iccwbo.org/global-influence/g20/icc-and-g8-g20/icc-activities-for-the-seoul-g20-summit/>

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, бизнес-сообщество стран «Двадцатки» стало принимать активное участие в подготовке рекомендаций, и, главное, уровень адресатов результатов работы «Деловой двадцатки» повысился – появился механизм представления интересов и консолидированных позиций бизнеса лидерам «Двадцатки»¹⁷⁶.

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.

¹⁷⁶ «Нам нужен постоянно действующий механизм включенности в выработку решений G20». Review Саммит В20. [Электронный ресурс] // Коммерсант.ru, 19.06.2013. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2213499>

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 во главе с ее Президентом А.Н. Шохиним. 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 OECD), консультанты.

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, 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, AFEI). 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 несколько¹⁷⁷. В результате полномочие руководить В20 в середине

¹⁷⁷ Turkish Industrialists and Businessmen Association (Turkish: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, TÜSİAD), Independent Industrialists and Businessmen Association (Turkish: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği, MÜSİAD), The Confederation of Businessmen and Industrialists of Türkiye (Türkiye İşadamları ve Sanayicileri Konfederasyonu, TUSKON)

2014 года было делегировано Союзу палат и товарных бирж Турции (ТОВВ) и ее Президенту - Р. Хисарчклиоглу, 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 назначен Совет содействия 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 (Председателя Наблюдательного совета компании Heraeus Holding GmbH, Председатель UNICEF в Германии). Эти три объединения сыграли 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.

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 В20, — налаживание сотрудничества и поддержание постоянного взаимодействия с Шерпами G20, министрами финансов, труда, торговли, а также представителями Целевых групп «Группы двадцати».

Не менее важный элемент «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 председательства в В20, составов Целевых 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 руководств¹⁷⁸.

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 годах 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

¹⁷⁸ «Партнерство «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати» для роста и занятости». Рекомендации «Деловой двадцатки». 2013.

подытожил, 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 председательство смогло в полной мере внести вклад в повышение эффективности взаимодействия В20 и G20¹⁷⁹. К слову, тема цифровой экономики и интернета, которую еще в 2013 году активно старалась продвигать российская В20, была впервые отображена в итоговой декларации G20, подписанной лидерами в сентябре 2016 года на Саммите G20 в Китае, в том числе благодаря работе «Тройки».

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. Хисарджыклыоглу подчеркнул важность преемственности в процессе деятельности В20: «Мы собираемся начать работу с рекомендаций В20 Австралии, сначала провести исследование, как именно мы можем улучшить эти рекомендации, после чего сосредоточимся на их реализации»¹⁸⁰. 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 В20¹⁸¹.

Китайское руководство В20 на «kick-off meeting»¹⁸² в январе 2016 года в Пекине подтвердило, что «Тройка» — важный элемент. Отметим, что на этой встрече присутствовал не только турецкий Председатель В20, но также и представитель на тот момент будущей

¹⁷⁹ «А.Н. Шохин: нужно принять трехлетнюю стратегию сотрудничества G20 и В20» Председательство России в G20 [Электронный ресурс] // РИА Новости, 26.11.2013. URL: <https://ria.ru/interview/20131126/979811248.html>

¹⁸⁰ ICC helps launch 2015 B20 Turkey process in Istanbul. Istanbul, 15 December 2014. [Electronic resource]. – URL: <http://www.iccwbo.org/News/Articles/2014/ICC-helps-launch-2015-B20-Turkey-process-in-Istanbul/>

¹⁸¹ Официальный сайт российской "Деловой двадцатки" [Электронный ресурс]. URL: <http://b20russia.com/ru/press/item/915-brisbane.html> [Ofitsial'nyi sait rossiiskoi "Delovoi dvadtsatki" [Elektronnyi resurs]. URL: <http://b20russia.com/ru/press/item/915-brisbane.html>]

¹⁸² Первая официальная «стартовая» встреча представителей В20 после перехода полномочий к новому Председателю В20.

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» 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 В20 в г.Ханчжоу – в июле 2016 года, что вновь не позволило включиться немецкому председательству в работу «Тройки» заранее.

Таким образом, анализ различных моделей организации деятельности «Деловой двадцатки» позволил определить основные элементы института с руководящими функциями: Председателя, Шерпу и «Тройку». Важно отметить, что даже статистически, назначение бизнес-ассоциации в качестве Председателя В20, главного руководящего органа «Деловой двадцатки», выигрывает по отношению к руководству крупным предпринимателем, который назначается в личном качестве (см. Приложение 1.1.). Это объяснимо не только с точки зрения ресурсных возможностей деловых объединений, способности консолидировать интересы как национального, так и международного бизнес-сообщества, 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 на основе консенсуса, для руководства этим процессом больше подходит бизнес-ассоциация (их консорциум), способная обеспечить соблюдение принципа «одна страна - один голос».

§ 2.3. Роль Целевых групп в формировании рабочей повестки «Деловой двадцатки»

Целевая группа (ЦГ) – ответственная за подготовку рекомендаций структура, возглавляемая представителем

председательствующей в G20 страны и сопредседателем/сопредседателями из другой страны, что способствует соблюдению принципа преемственности.

Соответственно, еще одно важное структурное звено «Деловой двадцатки» — руководство Целевых групп. Состав ЦГ обычно формируется с учетом мнения членов В20 и обеспечивает соблюдение географического и отраслевого принципов участия бизнес-сообщества. Российская практика служит хорошим примером – в рамках работы В20 ключевые бизнес-организации и ведущие глобальные компании вели активную работу в разных ЦГ, что обеспечило консолидацию интересов представителей национальных бизнес-сообществ стран G20. Важно подчеркнуть, Целевыми 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 ЦГ, которые не являлись по должности членами Бюро или Вице-президентами РСПП – полномочиями Вице-президентов (А.Е. Бугров и К.А. Дмитриев).

Так, в ЦГ «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 ЦГ, посвященной вопросам торговли, бывший российский Председатель был приглашен на пост сопредседателя. Аналогичная ситуация с ЦГ «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-Билль-Данн» была приобретена корпорацией Pepsi Co за \$5,7 млрд. Это стало что одной из самых успешных международных сделок, крупнейшей сделкой Pepsi Co за пределами Северной Америки и крупнейшей зарубежной инвестицией в несырьевой рынок России). В 2014 году Д.М. Якобашвили стал сопредседателем австралийской ЦГ по вопросам человеческого капитала. ЦГ «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 ЦГ «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 ЦГ.

Турецкое Председательство В20 последовало российскому примеру – Председатели и сопредседатели Целевых групп «фиксировали» не только принадлежность к частному бизнесу, но также и публичную позицию, представляя ведущие деловые ассоциации. Например, в ЦГ по занятости: А. Коч, член правления Koç Holding, член правления Совета по внешнеэкономическим связям Турции (DEIK), Вице-президент TUSIAD; ЦГ по борьбе с коррупцией: Э. Жейтиноглу, Председатель Промышленной палаты Коджаели, в ЦГ 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 2016 году на должности руководителей ЦГ 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 ЦГ были назначены по представлению ССРПТ: 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 ЦГ напрямую воспроизведен не был, но значительной положительной инициативой китайского руководства В20 стала четкая фиксация двух видов «партнёров»: “knowledge partners”¹⁸³ – интеллектуальных партнеров (The Boston Consulting Group, Pricewaterhouse Coopers) и “network partners”¹⁸⁴ – партнеров 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 ЦГ 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 Группе 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 Целевая группа все же была создана и формально – под Председательством М. Эндрю, бывшего исполнительного директора

¹⁸³ **Question:** What is the main role and the main functions of the “Knowledge partner” in the development and promotion of Task force's recommendations?

Answer: The role of the knowledge partner, as I see it, is to collect all the necessary information, statistics and inputs from the various participants and to undertake the analyses. The knowledge partners provide the resources to support the coordination of the many participants.

Респондент: Chairman of The Boston Consulting Group Mr. Hans-Paul Bürkner. (Приложение 2).

¹⁸⁴ **Question:** What is the main role and the main functions of the “Network partner” in the development and promotion of Task force's recommendations?

Answer: Network partners are international business organisations and networks. The IOE has been a network partner for almost 6 consecutive years. As a network partner, the IOE provides essential support to the B20 Employment Taskforce by feeding in its expertise as well as by engaging its broad international constituency in taskforce activities and disseminating recommendations. The IOE also supports advocacy activities and usually participates in organising B20 events, sometimes together with the L20. Much of the work of the IOE as network partner goes into developing and promoting the Employment Taskforce's recommendations. Through its network and its close partnership with the different B20 research partners, the IOE has access to a repository of information, data and evidence to build the business case behind the various recommendations.

Респондент: President of the International Organization of Employers (IOE) Mr. Daniel Funes de Rioja. (Приложение 2).

KPMG. При таком сумбурном механизме формирования ЦГ было уже трудно продвинуть российского сопредседателя. Китайская В20 учредила также пять ЦГ (инфраструктура, финансы, торговля и инвестиций, развитие малого и среднего бизнеса, занятость) и Анतिकоррупционный форум (вместо ЦГ), 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 ЦГ. Добавим, что для поддержания постоянства в работе В20, удалось продвинуть двух представителей российских компаний в качестве сопредседателей и членов китайских ЦГ (А. Костин в финансовой ЦГ, К. Дмитриев в ЦГ по инфраструктуре).

В рамках 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 использует механизм «сквозных тем» - это ответственное ведение бизнеса и борьба с коррупцией, малые и средние предприятия. От российского бизнес-сообщества на позиции сопредседателей в ЦГ были назначены А.А. Мордашов (ЦГ по торговле и инвестициям), Д.М. Якобашвили (занятость и образование), в «сквозной теме» по борьбе с коррупцией – А.Е. Бугров.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод о том, что в настоящий момент модель руководства ЦГ В20 формируется не на основе устоявшейся единообразной модели, а с учетом значительной национальной специфики. Хотя определенные тенденции все же складываются. Также как и формат самих Целевых групп различен – какие-то темы «переводятся» в Форумы и обсуждаются раз-два в год на отдельных мероприятиях, какие-то – получают статус «сквозных». Поэтому сейчас есть возможность, и даже необходимость, рассмотреть пути оптимизации структур руководства «Деловой двадцатки» и форматы организации повесток Целевых групп с целью повышения эффективности деятельности не только аутрич-группы, но и «Группы двадцати» в целом.

§ 2.4. Публичные мероприятия «Деловой двадцатки» как способ продвижение интересов международного бизнес-сообщества

Как показал анализ, рекомендации делового сообщества разрабатываются Целевыми группами и обсуждаются непосредственно на их очередных очных встречах, on-line конференциях, в том числе, на совместных стартовых и итоговых заседаниях.

В рамках **стартовой встречи очередного Председательства в «Деловой двадцатке» («Kick-off meeting»)** представители бизнеса и эксперты из стран «Группы двадцати» встречаются для обсуждения предстоящего сотрудничества «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати», ожиданий от работы в В20, в том числе, возможного вклада, который могут сделать члены В20 для достижения ключевой цели G20 (создание инновационной, устойчивой, взаимосвязанной и инклюзивной мировой экономики). В ходе стартового мероприятия оглашаются приоритеты и ключевые мероприятия В20 грядущего года. Например, на первом официальном мероприятии китайской В20 было собрано около 300 руководителей компаний, торгово-промышленных палат и деловых ассоциаций-членов «Группы двадцати», а также представители ряда международных организаций. Прошли заседания всех ЦГ, две панельные и одна пленарная сессия с участием высокопоставленных официальных лиц Китая. На сессиях Целевых групп были представлены не только приоритеты и график работы ЦГ на год, но также анонсированы списки председателей, сопредседателей, информационно-аналитических партнеров. На подобных первых встречах представители предшествующих руководств «Деловой двадцатки» имеют возможность прокомментировать рекомендации «своего» председательствования, а также высказать предложения по построению работы на предстоящий год.

Следующим по графику после стартовой встречи главным мероприятием «Деловой двадцатки» является ее **Саммит**. Анализ показывает, что существует два возможных варианта проведения представительных встреч В20 с участием лидеров G20 или высших должностных лиц: непосредственно на полях Саммита G20 (как было в годы председательствования Канады, Кореи, Франции, Мексики и Китая)

или же за несколько месяцев до Саммита G20 (как, например, в год председательства России, Австралии, Турции и Германии).

Так, в 2010 году в Торонто за день до начала Саммита G20, лидеры мирового бизнес-сообщества, в том числе, руководители ведущих экспертных организаций, собрались на Саммит В20. На первом бизнес-саммите с предпринимателями общались не лидеры государств и главы правительств, а министры финансов «двадцатки». На данном мероприятии были заложены основы сотрудничества G20 с частным сектором¹⁸⁵, однако образцовым первый опыт назвать нельзя. Во-первых, главы государств назначили «сверху» по три предпринимателя от каждой страны, которые озвучили, скорее, мнение не национального бизнеса, а свое персональное видение. Во-вторых, у деловых кругов не было времени разработать и обсудить собственные рекомендации, их роль сводилась к одобрению (или к комментариям) обозначенной «Большой двадцаткой» повестки на проводимом практически одновременно с G20 Саммите В20.

В Республике Корея бизнес-саммит был также проведен на полях встречи «Группы двадцати», и, как было упомянуто ранее, одной из принципиальных характеристик формата Саммита В20 в Сеуле, который вряд ли можно отнести к положительному опыту, было «распределение» лидеров стран G20 для дискуссий по 12 круглым столам, сформированным в соответствии с направлениями работы Целевых групп.

Саммит В20 в Каннах проходил на полях встречи G20 2-3 ноября 2011 года, что не позволило доработать по итогам этой встречи рекомендации, а только по факту представить их лидерам (хотя до Саммита в Каннах принимал делегацию В20 Президент Франции Н. Саркози в Елисейском дворце в Париже). Среди лидеров G20, участвующих в саммите В20 в Каннах были премьер-министр Австралии, Президент Кореи, премьер-министр Японии, Президент ЮАР, Президент Аргентины, премьер-министр Турции и Президент Российской Федерации.

В Лос-Кабосе на Саммите В20, проходившем также на полях встречи лидеров G20, во встрече участвовали 16 глав государств и по одному представителю от каждой Целевой группы В20. В турецкой

¹⁸⁵ Kirton J., Kulik J., Bracht C., G20 Research Group. Canada's Compliance with the G20's Los Cabos // Business Commitments to October 2012. 2012. November 11. P. 25.

Анталье на В20 саммите присутствовали только два лидера – «хозяин» (Р. Эрдоган) и «новичок» (только что вступивший в должность премьер-министра Канады Дж. Трюдо). В китайском г. Ханчжоу Саммит В20 прошел 3-4 сентября 2016 года непосредственно во время Саммита G20. В мероприятиях «Деловой двадцатки» приняли участие председатель КНР, премьер-министр Австралии, президент Аргентины, премьер-министр Канады, президент ЮАР, а также руководители международных организаций (МВФ, Всемирный банк, ВТО, ОЭСР и ЮНИДО).

Но есть и иная практика. По инициативе российской «двадцатки» впервые рекомендации «аутрич»-партнёров были подготовлены за несколько месяцев до саммита лидеров «Группы двадцати», что, безусловно, позволило официальному треку G20 (прежде всего – Шерпам) более подробно и качественно оценить, обсудить предложения бизнеса и учесть их в итоговых документах¹⁸⁶. В мае 2013 года была подготовлена «Зелёная книга» и передана Президенту РФ В.В. Путину в июне на Саммите В20, прошедшем «на полях» ПМЭФ. В этом мероприятии В20 приняли участие около 600 представителей деловых кругов. С учётом полученных рекомендаций В20 подготовило окончательный вариант – «Белую книгу». «Белая книга» с итоговыми предложениями от бизнеса была представлена на саммите G20 в Санкт-Петербурге в сентябре. Тогда на встрече с представителями В20 присутствовали лидеры России, Германии, Великобритании, Италии и Мексики. Предварительные дискуссии о рекомендациях из «Зеленой книги» велись активно и в открытом формате, что позволило качественно доработать рекомендации и сделать окончательный вариант «Белой книги»¹⁸⁷, а использование подобного поэтапного механизма перехода от «Зелёной» к «Белой книге» отражает постепенную эволюцию и совершенствование института В20.

Схожий механизм использовали в Австралии. 16-18 июля 2014 года в Сиднее более 350 бизнес-лидеров приняли участие в Саммите

¹⁸⁶ «Разработанный в год российского председательства формат взаимодействия с "аутрич"-партнёрами является правильным, и в будущем году мы продолжим работу в этом формате», - заявил Пол Майлер. Итоги расширенного диалога российского председательства в «Группе двадцати». Круглый стол на тему «Об итогах расширенного диалога российского председательства в G20» // РИА Новости. 28.11.2013.

¹⁸⁷ Итоги расширенного диалога российского председательства в «Группе двадцати». Круглый стол на тему «Об итогах расширенного диалога российского председательства в G20» // РИА Новости. 28.11.2013.

«Деловой двадцатки», проводимом в преддверии ноябрьского Саммита G20 в Брисбене. На данном форуме представители международного бизнес-сообщества встретились для разработки и усовершенствования рекомендаций, усиления значения и эффективности диалога B20 и G20. На форуме присутствовали руководители всех Целевых групп и национальных бизнес-ассоциаций, которые участвовали в обсуждении интегрированного мнения по отдельным темам (например, инновации и предпринимательство). Деловые круги стран G20 обсудили проект рекомендаций бизнеса на открытых сессиях пяти Целевых групп, а также в нескольких пленарных заседаниях. Мероприятие предоставило бизнес-сообществу возможность обсудить с представителями власти основные аспекты рекомендаций «Деловой двадцатки», позволяющие приблизиться к цели по достижению устойчивого экономического роста. На самом же Саммите B20 в Брисбене не было возможности провести дискуссию с такой «весомой» группой лидеров, как это было, годом ранее в Санкт-Петербурге: так как основная программа G20 стартовала днем позже, и встречу посетили прилетевшие на момент саммита B20 главы Турции, Мексики, ЮАР, Сенегала – то есть фактически обсудить рекомендации с ключевыми глобальными лидерами не удалось.

Несмотря на то, что сама презентация финальных рекомендаций, разработанных в рамках турецкого председательства, состоялась в ноябре во время Саммита «Группы двадцати» в Анталье (тогда на сессии B20 присутствовали Президент Турции, Премьер-министр Канады, директор-распорядитель МВФ и генеральный секретарь ОЭСР), была проведена также встреча представителей B20 с председателем турецкой G20. 4 сентября 2015 года в Анкаре в рамках двухдневных мероприятий Саммита B20 до начала конференции состоялась беседа членов ИВАС с Вице-премьером Турции Д. Йылмазом и бывшим Вице-премьером А. Бабаджаном. В ходе первого дня конференции бизнес-лидеры обсудили повестку дня B20 для обеспечения роста, а также вопросы будущего развития «Группы двадцати» как института глобального управления. Было подчеркнуто, что работа «двадцатки» должна фокусироваться на трех приоритетах: повестка дня должна концентрироваться на вопросах достижения уверенного, устойчивого и сбалансированного роста; необходимо

усилить реализацию своих решений и подотчетность; «двадцатка» должна усилить свою взаимосвязь с аутрич-партнерами, в первую очередь, с бизнесом. Сфокусированная повестка, последовательная реализация решений и подотчетность будут способствовать высокой открытости, эффективности и легитимности «Группы двадцати». 5 сентября 2015 года, на второй день деловых мероприятий, состоялась конференция В20, на которой председательствующему в G20 Президенту Турции Р. Эрдогану были вручены итоговые рекомендации бизнес-сообщества для передачи лидерам на Саммите G20 в Анталье в ноябре. Важно отметить, что конференция В20 шла параллельно со встречами министров финансов, управляющих центральных банков и министров труда «двадцатки», что позволило организаторам провести ряд совместных мероприятий по линии В20-G20. В ноябре в Анталье встреча не носила характера встречи с лидерами G20.

Немецкое председательство провело Саммит В20 в Берлине за 2 месяца до Саммита G20 в Гамбурге. 3 мая 2017 года В20 официально передала рекомендации канцлеру Германии А. Меркель. Данные рекомендации стали результатом очередного годового процесса работы Целевых групп, в состав которых вошли более 700 делегатов стран G20¹⁸⁸. В саммите приняли участие около полутысячи представителей ведущих компаний и бизнес-ассоциаций, стремящихся сделать глобальную экономику более устойчивой и ориентированной на будущее.

Хорошей возможностью для проведения очередных встреч Целевых групп В20 являются также **ежегодные мероприятия международных финансово-экономических организаций** (Международного валютного форума, Всемирного банка, Организации экономического сотрудничества и развития, Всемирной торговой организации, Всемирного экономического форума в Давосе). Использование той или иной международной площадки во многом зависит от графика председательства В20. Например, по причине проведения Саммита В20 в начале мая, немецкая «Деловая двадцатка» не смогла использовать весеннюю министерскую встречу ОЭСР, МВФ/ВБ. Председательству В20 пришлось провести основные

¹⁸⁸ Официальный сайт немецкой «Деловой двадцатки» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.b20germany.org/news/news/article/b20-policy-recommendations-shaping-an-interconnected-world/>

деловые встречи «на полях» Общественного форума ВТО и осеннего годового собрания ВБ и МВФ, несмотря на то, что в этот момент немецкая В20 еще не успела формально вступить в свои права. Компенсацией сдвинутого по политическим причинам рабочего графика В20 (парламентские выборы в сентябре) можно считать встречу на полях ОЭСР/ВИАС 22 марта 2017 г., которая была приурочена к встрече Шерп «Группы двадцати».

Так, например, в рамках турецкого председательства в 2015 году с 16 по 17 апреля в Вашингтоне состоялась очередная серия мероприятий «Деловой двадцатки» под председательством Союза торговых палат и товарных бирж Турции (ТОВВ): встречи ЦГ, пленарная конференция и заседание Международного делового консультативного совета В20. Мероприятия прошли на полях весенней сессии МВФ и Группы ВБ одновременно со встречей министров финансов и руководителей центральных банков стран «Группы двадцати». Представители всех шести ЦГ «Деловой двадцатки» обсудили имеющиеся наработки по своим рекомендациям к ноябрьскому саммиту глобальных лидеров в турецкой Анталье. Заключительная серия совместных заседаний ЦГ В20 состоялась 1-2 июня 2015 года в Париже одновременно с годовым собранием ОЭСР министерского уровня. Помимо участия в выработке рекомендаций для «Группы двадцати» в рамках турецкого председательства, в июне 2015 года ВИАС организовал также специальную сессию по вопросу улучшения доступа бизнеса к глобальным цепочкам добавленной стоимости и финансированию МСП. 5 октября 2015 года в Стамбуле состоялся глобальный форум «Группы двадцати» и ОЭСР по международным инвестициям, в рамках которого обсуждался ряд вопросов, представляющих интерес для делового сообщества.

В 2016 году график китайского председательства также включил встречи ЦГ на полях весенних встреч МВФ и ВБ в Вашингтоне (США) в апреле 2016 г. и встречи ЦГ на полях мероприятий ОЭСР. Так, например, круглый стол В20 и ВИАС ОЭСР по вопросам финансирования малых и средних предприятий в глобальных цепочках добавленной стоимости стал одной из совместных встреч ЦГ «Деловой двадцатки» (В20), состоявшейся в Париже 31 мая 2016 года. Участники обсудили подготовленные для лидеров стран-членов

«Группы двадцати» рекомендации с целью их доработки к саммиту G20 в г. Ханчжоу.

В 2017 году немецкое председательство также использует возможности международных площадок для организации мероприятий по линии «Деловой двадцатки». Так, ежегодный Всемирный экономический форум в Давосе выступает партнером В20, объединяя представителей политических, деловых сфер, а также представителей гражданского общества. В январе 2017 года немецкая В20 собрала своих представителей для участия в мероприятиях, на которых обсуждались ключевые «давосские» темы, например, нестабильность геополитического ландшафта, рост националистического популизма, вызовы, связанные с искусственным интеллектом и диджитализацией¹⁸⁹. 22 марта в Париже было проведено совместное с ВАС ОЭСР заседание Целевых групп В20. Акцент встречи был сделан на «адвокатировании» разработанных к этому моменту рекомендаций В20 в преддверии совещания Шерп G20, которое состоялось 23 марта. Встречи членов ЦГ в их расширенном, публичном составе с приглашением на них руководителей основных международных организаций, министров, шерп G20 для обсуждения проекта разрабатываемых рекомендаций на полях заседаний упомянутых организаций, которые традиционно проходят в январе и мае, крайне важны (при том понимании, что график ВТО позволяет их использовать).

Также необходимо сказать о практике, которая была активно использована турецким, китайским председательством, – о **Региональных консультативных форумах В20**, позволивших обеспечить повышение уровня осведомлённости о работе «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати», в том числе в странах, не входящих в «клуб», и учёт мнения их национальных бизнес-сообществ. В 2015 году турецкое председательство для расширения участия представителей деловых кругов развивающихся стран в работе В20 провело 9 региональных консультативных форумов в 8 странах в разных частях света: в Африке, Латинской Америке, Ближнем Востоке и Северной Африке, Южной Азии, Восточной Азии и Евразии, в которых приняли участие более 900 человек,

¹⁸⁹ B20 Germany at WEF 2017 Report. February 9, 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.b20germany.org/press/article/b20-germany-at-wef-2017-report/>

представляющих как коммерческие, так и общественные организации. Данные консультации проходили при поддержке национальных организаций на полях ключевых региональных мероприятий. В рамках встреч участникам были представлены проекты рекомендации В20. Отметим, что одним из важных аспектов стало обсуждение возможных новых тем, которые было бы важно учитывать в работе В20¹⁹⁰. Состоявшийся 18 июня 2015 г. региональный форум в Санкт-Петербурге завершил серию консультативных мероприятий по обсуждению рекомендаций В20, в преддверии Саммита «Двадцатки» в Анталье в сентябре 2015 года. На Форуме «Деловой двадцатки» была подчеркнута заслуга турецкого председательства по организации проведения подобных региональных консультативных форумов. В рамках китайского председательства успешность этой практики была подтверждена: представители бизнес сообщества стран, не входящие в «Группу двадцати», смогли принять участие в специальном мероприятии В20, которое было организовано Российским союзом промышленников и предпринимателей совместно с Китайским комитетом содействия развитию международной торговли в рамках ПМЭФ 16 июня 2016 года. Участники Форума обсудили рекомендации «Деловой двадцатки», касающиеся финансирования роста, инфраструктуры, занятости, торговли и инвестиций, развития МСП, а также приоритеты и перспективы сотрудничества бизнеса и органов власти стран-членов «Группы двадцати». Данный Форум вошел в серию китайских “Special Workshops”. Таким образом, если у председателя В20 есть достаточный ресурс для организации подобного рода встреч, они могут существенно повлиять на консолидацию интересов предпринимателей разных регионов мира. Как показала практика, РСПП, играющий важную роль и занимающий активную позицию в работе аутрич-группы и после своего председательства в В20, при поддержке оргкомитета ПМЭФ способствует проведению подобного рода форумов на площадке в Санкт-Петербурге.

Была и иная практика, когда встреча «Деловой двадцатки» состоялась не «на полях» какого-либо международного мероприятия. Так, 26 ноября 2013 года в Лондоне с участием руководства РСПП и

¹⁹⁰The B20 Turkey Regional Consultations. [Электронный ресурс]. URL: <http://b20turkey.org/the-b20-turkey-regional-consultations/>

российской «Деловой двадцатки» прошло рабочее заседание представителей Форума руководителей крупнейших австралийских и международных корпораций, формируемого австралийской стороной под председательство в В20. Российскую делегацию возглавлял российский председатель В20, президент РСПП А.Н. Шохин, австралийскую – глава корпорации «Вестфармерс» и руководитель «Деловой двадцатки» Р. Гойдер. Основной целью встречи, собравшей в Доме Австралии (Australia House) в Лондоне свыше 50 представителей глобального бизнеса, стало обсуждение итогов предыдущей деятельности В20 с акцентом на российский опыт, обозначение приоритетов австралийского председательства в «Деловой двадцатке» и определение логики будущей работы¹⁹¹. Подобная практика «самостоятельной» встречи, а не встречи «на полях», является, скорее, исключением, которое в данном случае было обусловлено фактором географической удаленности – австралийское председательство опасалось, что на стартовое мероприятие В20, проводимое в Австралии, не получится собрать полсотни представителей глобального бизнеса.

Таким образом, предложения «Деловой двадцатки», старт разработки которым дается на первом заседании нового председательства В20, представляются в виде так называемой «Зеленой книги» на Саммите В20 и доводятся до лидеров G20 на Саммите G20 в формате финального свода рекомендаций, или, так называемой, «Белой книги»¹⁹². Помимо этого, в последнее время расширяется практика проведения не только указанных традиционных (обязательных) мероприятий, но и мероприятий публичного обсуждения «факультативного» формата: СЕО форумов, заседаний консультативных советов (ИВАС), региональных консультативных форумов «Деловой двадцатки» (например, на площадке ПМЭФ и т.д. (см. Приложение 1.3, 1.4.).

¹⁹¹ Австралия готовится возглавить «Деловую двадцатку». Business20russia.com. [Электронный ресурс]. URL: <http://b20russia.com/ru/press/item/883-australia.html>

¹⁹² Термины «Зеленая книга» и «Белая книга» заимствованы из практики рабочего процесса международных организаций. Проект разрабатываемого документа того или иного объединения выносятся на обсуждение, после чего он дорабатывается с учетом озвученных замечаний и дополнений заинтересованных сторон. Формально, данные понятия были использованы в рамках российского председательства В20. «Зеленая книга» с рекомендациями - проект, разрабатываемый в течение Рабочими группами и представленный к обсуждению консультативными структурами, например, на Саммите В20. «Белая книга» - доработанная и финализированная версия проекта рекомендаций, которая презентуется лидерам G20 непосредственно на Саммите «Группы двадцати».

В заключение данной главы отметим, что исследование национальных моделей «Деловой двадцатки» от первого делового саммита в Торонто (Канада) в 2010 году и до саммита в Берлине (Германия) в мае 2017 года, позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на восьмилетнюю историю, постоянной структуры В20 не сложилось, и единого, переходящего от председателя к председателю, механизма представления интересов бизнеса в «Группе двадцати» на данный момент нет. В качестве основных итогов представленного во второй главе анализа можно говорить о том, что главными руководящими структурными элементами «Деловой двадцатки» на сегодняшний день являются: национальное руководство, которое состоит из Председателя и Шерпы, международное руководство, созываемое в том или ином формате практически каждым Председателем В20, механизм «Тройки», руководство Целевых групп. Структурные элементы «Деловой двадцатки», которые определяют формат разработки и продвижения рекомендаций, – структура (повестки) Целевых групп, а также встречи представителей аутрич-группы. Определение данных элементов «Деловой двадцатки» позволяет далее предложить направления их оптимизации с целью повышения эффективности деятельности деловой аутрич-группы «Группы двадцати».

Глава III. Основные направления оптимизации деятельности «Деловой двадцатки» как института «Группы двадцати»

В рамках данной главы на основании проведенного исследования рассмотрим возможные направления оптимизации указанных элементов и соответствующий процесс разработки рекомендаций аутрич-группы в соответствии с критерием эффективности. Критерий эффективности, в свою очередь, определим вовлеченностью международной бизнес-элиты в разработку рекомендаций, степенью обеспечения максимальной включенности рекомендаций деловых кругов в итоговые документы G20, возможностью мониторинга имплементации принимаемых на саммитах решений.

§ 3.1. Критерии и показатели эффективности деятельности «Деловой двадцатки»

Оптимизация деятельности многосторонних объединений, также как и функционирование их структурных элементов, может рассматриваться с точки зрения способности институтов выстраивать работу так, чтобы формирование их позиций, согласование коллективных обязательств, обеспечение исполнения принятых ими решений для достижения поставленных целей, было максимально результативным. Эффективность «Деловой двадцатки» можно, в этой связи, анализировать в контексте полноценного вовлечения в деятельность «Группы двадцати» международного бизнес-сообщества. Наиболее очевидным аспектом такой вовлеченности является разработка рекомендаций деловых кругов, обеспечение максимально возможной их включенности в итоговые документы G20, а также повышения уровня имплементации принимаемых на Саммитах G20 решений.

На данный момент, когда единая модель работы «Деловой двадцатки» еще не зафиксирована, и каждое новое председательство использует свой подход к ее организации, нет возможности дать оценку эффективности деятельности аутрич-группы, которая предоставит «идеальные» для сопоставления по сравнению с предыдущими годами результаты очередного председательства. Тем не менее, различные подходы к подсчету включенности и имплементации предложений «Деловой двадцатки», предпринимаемые сегодня как международными организациями, так

и исследовательскими центрами, являются значимыми шагами в правильном направлении.

Так, своя практика мониторинга существует у Консультативной группы Международной торговой палаты по взаимодействию с G20 (ICC G20 CEO Advisory Group), которая мобилизует международный опыт Палаты в области разработки экономической политики и продвигает приоритеты и рекомендации компаний и деловых объединений, представленных во всех регионах мира. Целью ежегодно проводимого с 2012 года Консультативной группой обзора - ICC G20 Business Scorecard - является оценка восприятия «Группой двадцати» рекомендаций B20 и соответствующее информирование G20 о том, как бизнес-сообщество аргументирует и интерпретирует свои позиции, тем самым давая возможность G20 более точно устанавливать приоритеты, выполнять обязательства, оценивать прогресс с течением времени и определять области, заслуживающие большего внимания.

ICC G20 Business Scorecard оценивает реакцию G20 на агрегированные бизнес-рекомендации, основанную на следующих трех критериях:

- «Признание» (если G20 полноценно признала/рассмотрела вопрос, поднятый бизнесом (то есть, лидеры упомянули рекомендацию B20 в Декларации G20) или же отнеслась к нему пассивно (т.е. сослалась на схожую практику других субъектов или ограничилась поддержанием инициативы, направленной на решение обозначенной проблемы);

- «Действие» (если G20 предприняла конкретные действия (например, поставила цель, создала целевую группу, призвала международные организации действовать, запросила отчет и т. д.);

- «Адекватность» (если ответ/действия G20 адекватны по отношению к вопросу бизнеса).

По каждому критерию G20 получает определенную оценку. В итоге реакция G20 на ту или иную агрегированную рекомендацию B20 может получить от минимальной числовой оценки «0» до максимальной оценки «3». Поскольку неявная итоговая оценка системы показателей является оценкой того, учитывает ли G20 приоритеты бизнеса и насколько эффективна реакция G20, численный балл далее переводится в качественную оценку. «Неадекватная»

«Inadequate») оценка указывает на то, что G20 вообще не рассматривала этот вопрос. «Неудовлетворительная» («Poor») - означает, что G20, как минимум, учла рекомендацию, но практически не предприняла никаких действий в ответ. «Удовлетворительная» («Fair») оценка показывает, что G20 признала бизнес-рекомендацию и инициировала по меньшей мере некоторые шаги. «Хорошая» («Good») оценка означает, что G20 учла рекомендацию бизнеса и обозначила свои соответствующие обязательства¹⁹³.

Заслуживает внимания и разработанная в год российского председательства в В20 методология оценки включенности рекомендаций В20 в документы G20 и имплементации принятых с 2010 года соответствующих решений¹⁹⁴. Международной группой ученых под руководством Института международных организаций и международного сотрудничества Национального исследовательского университета Высшей школы экономики (ИМОМС НИУ ВШЭ) и Исследовательским центром G20 Университета Торонто в преддверии саммита В20 в Санкт-Петербурге в июне 2013 года в рамках работы Целевой группы по эффективности диалога бизнеса и власти при непосредственном участии Российского союза промышленников и предпринимателей был подготовлен независимый доклад, в котором представлены результаты оценки исполнения членами «двадцатки» обязательств, соответствующих приоритетам и рекомендациям бизнеса, принятым на Саммите в Лос-Кабосе в июне 2012 года. В докладе рассматривается реализация восьми обязательств в следующих областях: труд и занятость, деловая среда для инвесторов, отказ от протекционистских мер, продовольствие и сельское хозяйство, коррупция, финансовая интеграция и рост развивающихся рынков. В данной методологии используется шкала от -1 до +1, где «+1» указывает на полное выполнение принятого обязательства, «-1» - на несоблюдение или действие, которое прямо противоположно заявленной цели, а «0» означает частичное выполнение или незавершенную инициативу, в связи с чем результаты не могут быть оценены. Каждому оцениваемому участнику-стране G20 была присвоена оценка -1, 0 или +1 за каждое обязательство. Анализ основан на официальных документах, выпущенных членами G20 и

¹⁹³ ICC G20 Business Scorecard 2012-2016.

¹⁹⁴Шохин А.Н.: нужно принять трехлетнюю стратегию сотрудничества G20 и В20. Председательство России в G20 // РИА Новости. 26.11.2013.

международными организациями, имеющими отношение к обозначенным вопросам, а также на другой официальной информации. Методология этого доклада использовалась в дальнейшем и для оценки реализации обязательств последующих председательств «Группы двадцати».

Аналитики упомянутых исследовательских центров проводят также и ежегодную оценку процента включенности рекомендаций «Деловой двадцатки» в итоговые документы «Группы двадцати». Так, на первом Саммите В20 в Торонто, когда бизнес, по большей части, реагировал на озвученные обязательства G20, является на данный момент самым высоким - 64%. Уровень отражения рекомендаций «Деловой двадцатки» на Саммите в Сеуле в 2010 году составил 28%, на Саммите в Каннах - 38%. Повышение процента учета не в последнюю очередь можно объяснить тем, что доклад французской В20 в 2011 году вышел за рамки политических рекомендаций и сфокусировался на конкретных действиях. В том числе, с целью обеспечения высокой степени учета в итоговой Декларации G20, руководители Целевых групп разработали три типа предложений: те, которые требуют действий правительства, те, которые частный сектор может реализовать самостоятельно, и те, которые требуют государственно-частного партнерства¹⁹⁵. Уровень включенности рекомендаций «Деловой двадцатки» на Саммите в Лос-Кабосе составил 33%. Общий уровень отражения рекомендаций «Деловой двадцатки» на Саммите в Санкт-Петербурге составил 37%¹⁹⁶, на австралийском Саммите в Брисбене в 2014 году - 21,7%¹⁹⁷. В год турецкого председательства из 19 рекомендаций «Деловой двадцатки» 14 были включены в коммюнике лидеров саммита «Группы двадцати»¹⁹⁸, состоящее из 113 обязательств (правда, эта информация релевантна самооценке самой турецкой «Деловой двадцатки», а не заключениям исследовательских центров). Оценка уровня включенности рекомендаций «Деловой двадцатки» в итоговые

¹⁹⁵ World Economic Forum and International Chamber of Commerce. G20 Task Force. Final Report 8 September 2011.

¹⁹⁶ G20-B20 dialogue efficiency task force. From Toronto to Saint Petersburg. Assessing G20-B20 engagement effectiveness. IORI HSE-University of Toronto. 2013. June. . P. 35.

¹⁹⁷ Согласно оценкам экспертов Института международных организаций и международного сотрудничества (ИМОМС) НИУ ВШЭ и Управления международного сотрудничества РСПП

¹⁹⁸ B20 (2015) Policy Achievements Assessment of Alignment with the Antalya G20 Leaders' Communiqué. [Электронный ресурс]. URL: <http://b20turkey.org/wp-content/uploads/2015/11/B20-Policy-Achievements.pdf>

документы «Группы двадцати» прошлых лет показывает, что в основном его значение находится в границах 30%-40%. Поэтому можно полагать, что 40% является, своего рода, целевым средним показателем, особенно в случае, если бизнес в определяющей степени будет следовать политике продвижения собственных интересов и повесток.

Таким образом, для оценки уровня включенности рекомендаций В20 в документы G20 используются различные подходы. Наиболее «простой» является методология, которая сравнивает «среднюю температуру» на уровне подсчета «попадания» рекомендаций В20 в обязательства G20. Но это еще не дает возможности отобразить реальную ситуацию с наиболее актуальными и приоритетными для бизнес-сообщества рекомендациями¹⁹⁹. Есть вероятность достижения высокого уровня включенности по причине следования приоритетным обязательствам G20 и/или преобладания рекомендаций, носящих достаточно общие, расплывчатые формулировки, либо отраженных в обязательствах в «мягкой» форме²⁰⁰. Более того, наиболее важные, ключевые для бизнеса рекомендации могут даже отсутствовать в финальных документах G20. Например, турецкое председательство G20 поддержало продолжение масштабной инвестиционной программы G20, начатой в Санкт-Петербурге. На Саммите G20 в Анталье были оглашены руководящие принципы для лучшей подготовки, определения приоритетов и разработки инфраструктурных проектов, в том числе ГЧП. Несмотря на данные намерения, лидеры G20 не учли рекомендации бизнеса о

¹⁹⁹ **Question:** The B20 recommendations effectiveness: can the percentage of B20 recommendation inclusion in the G20 documents be considered as the B20 efficiency indicator or the criterion should be the inclusion of the B20 key recommendations (and therefore it is necessary for every TF to rank its recommendations starting with the most important ones)?

Answer: The efficiency of the B20 should not be ranked based on the inclusion of recommendations in G20 documents. This risks leading to B20 presidencies choosing easy, unambitious targets.

Респондент: B20 Germany Sherpa, Head of Department External Economic Policy Bundesverband der Deutschen Industrie Ms. Stormy-Annika Mildner. (см.: Приложение 2).

²⁰⁰ **Вопрос:** Может ли процент включения рекомендаций В20 в документы G20 являться показателем эффективности В20 и надо ли стремиться к его увеличению? Или, в первую очередь, важно сосредоточиться на приоритетах бизнеса (должно ли нас смущать, что в этом случае процент отражения рекомендаций ниже)? Или же критерием может быть максимально-возможное вовлечение аутрич-групп в разработку итоговых рекомендаций G20?

Ответ: Не думаю, что процент включения рекомендаций В20 в документы G20 должен быть показателем эффективности В20. Все-таки главная цель В20 – довести до руководителей «Группы двадцати» свои озабоченности, которые не обязательно могут совпадать с приоритетами лидеров.

Респондент: Председатель Рабочей группы В20 «Финансовая система – восстановление доверия и роста» в 2013 году, Президент-председатель Правления Банка ВТБ (ПАО) А.Л. Костин. (Приложение 2).

необходимости снятия трансграничных инвестиционных барьеров, в том числе, для инвестиций в инфраструктуру. Также, в 2015 году министры труда не пролоббировали конкретные обязательства G20 в отношении действий по расширению возможностей трудоустройства в странах G20, таких, как создание благоприятной деловой среды и повышение гибкости рынка труда, как это было рекомендовано В20²⁰¹. В 2013 году, в год российского председательства, несмотря на настойчивые призывы международного бизнес-сообщества, «Большая двадцатка» не отреагировала на рекомендации В20 по продвижению стабильного и управляемого доступа в Интернет, поддерживаемого инвестициями в ИКТ, как инструмента для инноваций, роста и создания рабочих мест. Также, в Санкт-Петербургской декларации не упоминалось о заключении соглашения о снижении барьеров для торговли экологическими товарами и услугами, несмотря на то, что сокращение тарифов обеспечило бы бизнес и население стран G20 более широким доступом к экологическим технологиям, что, в свою очередь, могло бы способствовать использованию более экологически безопасных товаров и услуг²⁰². Другой пример. Бизнес всегда поддерживал приверженность «Большой двадцатки» и приветствовал признание лидером G20 необходимости отказа от протекционизма. Тем не менее, отчеты показывают, что страны G20 не придерживаются своих обязательств в отношении регулярных тарифных барьеров – это обязательство было зафиксировано еще на первом Саммите в Декларации G20 в 2008 году. Что касается мер, не относящихся к тарифным, в 2014 году австралийская Целевая группа В20 по торговле подчеркнула, что они могут оказать гораздо большее отрицательное воздействие на рост ВВП, чем существующие тарифы. Однако, ни в Декларации «Группы двадцати», ни в брисбенском Плане действий не содержится никаких обязательств по рассмотрению нетарифных мер. Несмотря на то, что в Плане действий отмечено, что «некоторые члены [...] предприняли действия по сокращению нетарифных барьеров», и формат этого включения указывает, что лидеры G20 лишь затронули этот вопрос, он по-прежнему остался без полноценного ответа на проблемы бизнеса.

²⁰¹ ICC G20 Business Scorecard Fifth Edition.

²⁰² ICC G20 Business Scorecard – Third Edition.

Для того, чтобы оказывать большее влияние на формирование ключевых рекомендаций «Деловой двадцатки» и увеличивать уровень их включения в итоговые документы «Большой двадцатки», необходимо совершенствовать процесс разработки предложений Целевыми группами и последующего продвижения в повестку G20. Исходными в этой работе, как было показано выше, являются критерии не только формальной степени учета рекомендаций В20 в документы G20 и «мягкости-жесткости» такого включения, но также уровень имплементации принятых решений (как на глобальном уровне, в том числе, усилиями международных организаций, так и на национальных уровнях, посредством соответствующей деятельности национальных правительств и парламентов).

Представляется целесообразным дополнение этих подходов оценкой, которая будет учитывать приоритетность разрабатываемых Целевыми группами рекомендаций через придание соответствующих им весов (например, в коэффициентах). Предложенный метод подразумевает, что каждая Целевая группа ранжирует свои предложения (рекомендации) и присваивает каждому свою оценку, исходя при этом из того, что сумма оценок равна единице²⁰³.

Можно предложить два варианта распределения «весов». Первый – задавать их изначально в зависимости от количества рекомендаций и представлений о «нормальности» распределения приоритетов между ними. Второй подход – распределение «весов» строго в соответствии с «присвоенными» в пользу той или иной рекомендации голосами.

Подобная процедура ранжирования через голосование по приоритетности рекомендаций может быть осуществлена как каждой Целевой группой самостоятельно, так и представителями консолидированного делового сообщества на Саммите «Деловой двадцатки» (в данном случае проведение Саммита В20 за несколько

²⁰³ **Вопрос:** Может ли процент включения рекомендаций в документы являться показателем эффективности?

Ответ: Исходя из опыта В20, видно, что 40% это хороший результат. Если при этом добиваться не только большей включенности всех рекомендаций, но и большей включенности прежде всего наиболее приоритетных для бизнеса рекомендаций. Процент включенности формально может быть тот же самый. Но более важные приоритеты бизнеса будут включены в большем объеме, а, стало быть при таких подходах, удовлетворенность бизнеса от сотрудничества с В20 будет выше. Здесь еще нужно найти какую-то формулу перехода, когда процент может быть скорректирован на степень учета наиболее важных приоритетов В20.

Респондент: Председатель В20 в 2013 году, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей А.Н. Шохин. (Приложение 2).

месяцев до Саммита «Группы двадцати» представляется еще более аргументированным). Учитывая, что в последнее время большинство ЦГ предлагают в среднем по 3 рекомендации (турецкое, немецкое председательства), «веса» могут распределяться, например, в пропорции 0,5, 0,3 и 0,2, соответственно отданным в пользу той или иной рекомендации предпочтений.

В то же время для обеспечения сопоставимости деятельности В20 в рамках различных председательств необходима единая база расчётов. Для этого также есть две опции. Первая: добиваться ежегодного совпадения как количества ЦГ, так и количества рекомендаций каждой из них (что, безусловно, не так просто, так как умаляет роль конкретного председательства В20). Вторая: ввести систему коэффициентов, которая будет учитывать приоритет рекомендации, который ей поставило бизнес-сообщество, фактический «вес» в пуле предложений конкретной ЦГ и оценку ИСС. Такой подход может быть основан на приоритете рекомендаций с учетом с «качественного» анализа ИСС Scorecard по следующей формуле:

$$E_{TF} = \frac{\Sigma(K_{prior} * K_{ICC})}{N_{Rec}}$$

Где:

E_{TF} – Эффективность Целевой Группы,

$0 < K_{prior} \leq 1$ – коэффициент приоритета рекомендации по результатам голосования представителей В20,

N_{rec} – количество рекомендаций, представленных каждой ЦГ.

K_{ICC} – коэффициент ИСС, которому присвоим те же числовые значения, которые положены в основу методики этой организации: 0 - «ненадлежащее» (“Inadequate”), 1 - «неудовлетворительное» (“Poor”), 2 - «удовлетворительное» (“Fair”) и 3 - «хорошее» (“Good”).

То есть, необходимо просуммировать полученные в результате голосования «Деловой двадцатки» коэффициенты приоритетности каждой рекомендации, умноженные на присвоенные им оценки ИСС, затем, разделив полученную сумму на количество рекомендаций, получить среднюю. Тогда возможным станет осуществить не только мониторинг учета рекомендаций в итоговых документах “Группы двадцати”, оценку, которая и будет отражать результативность усилий каждой ЦГ, но и сопоставить работу разных “Деловых двадцаток”. Для этого необходимо сложить показатели эффективности всех

Целевых групп, учрежденных в рамках председательства и, разделив полученную сумму на количество ЦГ получить оценку работы В20, как усредненный показатель эффективности Целевых групп. Формула расчета:

$$\mathcal{E}_{B20} = \frac{\sum \mathcal{E}_{TF}}{N_{TF}},$$

где \mathcal{E}_{B20} - эффективность В20.

Предложенный метод отвечает требованию сопоставимости данных и позволит «прокалькулировать» не только степень учтенных в итоговой декларации «Группы двадцати» рекомендаций «Деловой двадцатки», но также и давать оценку эффективности деятельности В20 по продвижению важных для нее вопросов, в которой эффективность всей ЦГ с точки зрения приоритета и степени важности отражается в документах G20. Кросс-тематические направления могут оцениваться суммированием их упоминаний в рекомендациях всех Целевых групп, исходя из соответствующего присвоенного каждой подобной рекомендации веса.

Предложенная методология, которая опирается на базовые критерии уровня включенности и уровня имплементации, и усилена критерием приоритетности конкретных рекомендаций, может представить более репрезентативную оценку. Статистика степени имплементации решений не способна в одиночку определить эффективность деятельности «Деловой двадцатки», в том числе, по обозначенной ранее причине несопоставимости ежегодной работы аутрич-группы (приоритеты В20 в разных степенях определяются G20 и/или В20, Саммит В20 проводится за несколько месяцев до Саммита G20 или непосредственно «на его полях»).

Практика показала, что G20 не учитывает в должной мере узкоспециальные рекомендации, так как они не успевают пройти бюрократические процедуры согласований с шерпами и ЦГ G20 перед вынесением на обсуждение лидерами «Группы двадцати» в силу того, что у Шерп – своя конкретика. К примеру, российская «Деловая двадцатка» представила большое количество актуальных рекомендаций (141), но ряд предложений не нашел отражения в решениях G20 (в связи, например, с их новизной и «незапланированностью» с точки зрения повестки G20 (это касается в первую очередь рекомендации в сфере инноваций). Чтобы увеличить уровень включенности рекомендаций, выдвигаемых Целевыми

группами В20, важно уходить от частных рекомендаций, практикуя более системные предложения по направлениям, которые в том или ином формате уже разрабатывались в предыдущие годы. Кроме того, следует опираться на рекомендаций В20, представленные на предыдущих Саммитах, акцентируя внимание на тех из них, которые были включены в приоритеты итоговых документов G20, а также находить компромисс между широкими рекомендациями, которые всегда будут составлять базу повестки дня G20, и конкретными узкоспециализированными предложениями В20. Рекомендации ЦГ, носящие инновационный и долгосрочный характер, не сразу находят отражение в решениях G20. Однако, если «Деловая двадцатка» продолжит их адвокатирование в диалоге с «Группой двадцати», эти рекомендации могут трансформироваться в обязательства в будущем²⁰⁴.

Употребляемый в данном исследовании термин «адвокатирование» заимствован из терминологии G20 («advocacy») и является синонимичным понятиям «продвижение», «лоббирование». Говоря о критериях оптимизации деятельности «Деловой двадцатки» и повышении эффективности процесса разработки рекомендаций, адвокатирование может быть особенно успешным на тех мероприятиях В20, где по традиции присутствуют первые лица G20. Обычно это стартовая встреча, основной Саммит В20 и встреча с лидерами G20 на Саммите G20. На данных мероприятиях у представителей бизнеса стран «двадцатки» есть возможность предпринять попытку убедить глав государств в необходимости сотрудничества по тем или иным конкретным направлениям. Стартовая встреча является хорошей площадкой для адвокатирования приоритетов на предстоящий год – бизнес может успеть обратиться

²⁰⁴ **Вопрос:** Темы рабочих групп (направления). Если какие-то вопросы повторяются из года, но их не слышат, не воспринимают по тем или иным причинам, стоит ли продолжать бить в одну цель, интересную бизнесу, или стоит подстраиваться под agenda G20, работая на формальную эффективность работы В20, что в итоге отразится на включенности рекомендаций в процентах. Или акцент на интересах бизнес-сообщества?

Ответ: Второе. Интересы бизнес-сообщества.

Вопрос: Скорее, есть вероятность, что услышат, а если есть вероятность, что услышат, то стоит продолжать?

Ответ: Безусловно. Есть ценность в том, чтобы говорить о наиболее ярких и очевидных проблемах, которые есть с точки зрения бизнеса, чтобы правительства на разных уровнях понимали, что эта проблема есть, и она актуальна. Более того, мы предлагаем конкретные механизмы ее решения, поскольку это меняет всю ситуацию к лучшему.

Респондент: Шерпа Целевой группы В20 «Торговля как фактор роста» в 2013 году, Начальник управления корпоративной стратегии ОАО «Северсталь» А.А. Лаптев. (Приложение 2).

внимание лидеров G20 на необходимость актуализации сотрудничества по определенным вопросам. Сам Саммит В20 является, пожалуй, главной возможностью пролоббировать разработанные рекомендации для их включения в итоговые обязательства G20, если на нем руководство В20 обсуждает с присутствующими официальными лицами (как правило, это глава страны-хозяйки и члены правительства) аспекты предстоящего в 2-3 месяца сотрудничества национальных деловых сообществ и правительств «двадцатки» с целью совместной доработки рекомендаций и повышения уровня их включения в документы G20. Важность встречи бизнеса и власти на полях Саммита «Группы двадцати» в контексте вопроса адвокатирувания, в том числе, заключается в возможности представителей В20 обсудить с лидерами G20 те рекомендации, которые являются приоритетными, и которые по определенной причине не были учтены в итоговых документах G20. На подобной встрече появляется шанс донести до G20 аргументированную позицию бизнеса, почему данные вопросы действительно заслуживают большего внимания и должны быть, например, включены в обязательства G20 в следующем году.

Но возможность повлиять на повышение эффективности В20 посредством адвокатирувания, конечно, не сводится исключительно к лоббированию интересов «Деловой двадцатки» ее руководством. Не менее важны рабочие обсуждения интересов бизнеса на уровне экспертов Целевых групп В20 и G20. Любые мероприятия, где присутствуют представители двух сторон от членов ЦГ до Шерп В20 и G20 с момента стартового Саммита до Саммита основного и далее – до G20-Business meeting по совместным приоритетным направлениям, только усиливают сотрудничество и, как следствие, влияют на повышение эффективности как «Деловой двадцатки», так и самой «Группы двадцати»²⁰⁵.

При всей важности оптимизации процесса разработки

²⁰⁵ **Вопрос:** Ваша общая рекомендация по улучшению рабочего процесса «Деловой Двадцатки».

Ответ: Конечно, лучше было бы, если бы люди, принимающие решения (в конечном итоге принимающие), либо больше встречались именно с руководителями групп или с группами самими, которые дают рекомендации. Выводы и заключения все-таки важно услышать непосредственно. Одно дело, когда им выдадут на листе бумаги – хорошо, если они прочитают всех экспертов. Но все-таки важен прямой диалог.

Респондент: Якобашвили Давид Михайлович – Председатель Целевой группы «Создание рабочих мест, занятость и инвестиции в человеческий капитал» в 2013 году; Вице-президент РСПП, Президент ООО «Орион Наследие». (Приложение 2).

рекомендаций, как и последующего процесса их адвокатирувания, необходимо отметить, что важна разработка таких рекомендаций, которые смогут быть имплементированы и в национальные законодательства, и в обязательства международных объединений. Страна-председатель должна показывать пример лучшей практики, как, например, в случае с Россией и противоофициальными мерами. Россия присоединилась ко всем инициативам в этой области, главная из которых была разработана ОЭСР (анти-BEPS). Австралийское председательство в G20 озвучило планы по увеличению коллективного ВВП на два с лишним процентных пункта до 2020 года, что должно было обеспечить прирост глобальной экономики более чем на 2,0 трлн. долл. США и создать десятки миллионов рабочих мест. В связи с этим обещанием возникает вопрос, кто будет отслеживать, измерять и контролировать процесс его исполнения? Также очевидно, что некоторые обязательства трудно имплементировать — анти-BEPS можно проследить по факту включения в национальные законодательства. Дополнительные 2 процента к ВВП — куда более трудное с точки зрения реализации обещание лидеров G20. Бизнес должен учитывать данный аспект и предлагать измеримые и реальные для претворения в жизнь инициативы. Возможно, Целевые группы должны представлять такие рекомендации, которые имеют меньше барьеров для реализации в краткосрочной перспективе и обладают высоким уровнем потенциального воздействия, параллельно создавая конкретный план действий по их имплементации и разрабатывая соответствующие показатели исполнения.

Также консолидация интересов мирового бизнес-сообщества, оптимизация работы «Деловой двадцатки» и разработка рекомендаций с целью их максимального включения в декларации лидеров и последующей имплементации — первый вопрос, затрагивающий оптимизацию элементов института В20 для повышения эффективности работы «клубного» объединения. Дальнейший мониторинг имплементации рекомендаций (как на национальном, так и на межгосударственном уровнях) и их реализация на практике — вопрос последующий. И сегодня он особенно актуален, так как примеры неисполнения обязательств (например, не ратификация Германией антикоррупционных соглашений или Соглашения об

упрощении процедур торговли (Trade Facilitation Agreement, TFA) рядом других стран) говорят о том, что отсутствует не только механизм принуждения к исполнению решений, нет даже возможности морального порицания. G20 — это «неформальный клуб», соответственно, обязательства членов клуба носят добровольный характер. Но это не значит, что ими можно пренебрегать. Одной из главных, пусть и неформализованных задач G20 является исполнение роли лидера (примера для подражания) для остального мира, способность осуществления совместных действий всеми участниками клуба. Можно ли прибегнуть к жестким мерам — участник, не выполняющий обязательств, становится приглашенным, ассоциированным, а не постоянным членом клуба (то есть не участвует в выработке консенсуса)? Думается, что здесь очевиден отрицательный ответ, так как подобный механизм публичного порицания и фактического исключения из членов клуба способен быстро разрушить всю «двадцатку» — стоит только США или Китаю быть изгнанными из данного сообщества. Таким образом, исполнение обязательств, роль бизнес-сообщества в этом процессе, является одним из краеугольных вопросов эффективного функционирования института «Группы двадцати», но это уже тема отдельного глубокого исследования.

§ 3.2. Возможность оптимизации структуры «Деловой двадцатки»

3.2.1. Способы оптимизации руководящих органов «Деловой двадцатки»

Национальный Председатель В20, Шерпа и руководители ЦГ от страны-председателя формируют, своего рода, **Национальное руководство «Деловой двадцатки»** (В20 National leadership). Данный принцип использовался в России²⁰⁶. К ведению Национального руководства относятся следующие вопросы: разработка концепции (стратегических целей и задач) деловых кругов в рамках Председательства страны в «Деловой двадцатке», утверждение

²⁰⁶ **Вопрос:** Целесообразно ли учреждение национального руководства «Деловой Двадцатки»?

Ответ: Я бы в этой связи вопрос сформулировал по-другому: какова роль национального руководства, из кого должно состоять это национальное руководство. Здесь, на мой взгляд, альтернатив особых нет. Это председатель, шерпа и руководители Рабочих групп. Оно может быть расширено за счет консультантов, экспертных структур

Респондент: Председатель В20 в 2013 году, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей А.Н. Шохин. (Приложение 2).

состава Целевых 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»²⁰⁷.

Не посягая на «право на самоопределение», есть все основания полагать, 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 делового сообщества 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 другие ведущие национальные деловые объединения. 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 страны, где BDI является «ядром» в силу и других факторов (Секретариат В20 во главе с Шерпой функционирует на его площадке). Этот вариант удачен и в связи с тем, что позволяет

²⁰⁷ **Вопрос:** Целесообразна ли формальная институализация национального руководства В20 в соответствии со следующей «формулой»: национальный Председатель В20 + Шерпа + Председатели рабочих групп?

Ответ: Такая оптимизация целесообразна, если иметь в виду, что председатели Целевых групп В20 меняются ежегодно. Меняются и шерпы. Помимо председателей/заместителей председателей Целевых групп, в подобном институте желательно иметь и их шерп (ответственных за направление), которые ведут всю работу.

Респондент: Шерпа В20 от России в 2013 году, Советник Председателя Правления ПАО «Меткомбанк» О.М. Прексин. (Приложение 2).

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 G20²⁰⁸.

В случаях, когда Председателем назначается руководитель бизнес-ассоциации, это позволяет ему не только использовать в работе весь консолидированный ресурс национального и международного делового сообщества, но также и далее, по истечении годовых полномочий в В20, обеспечивать включенность бизнес-ассоциации в международное бизнес-сообщество на площадках G20. Переход аутрич-группы на постоянной основе на механизм председательства национальной бизнес-ассоциаций позволяет обеспечить соблюдение принципа «одна страна – один голос», когда в государстве несколько влиятельных бизнес-объединений (например, Австралия и Турция). Национальное деловое сообщество каждой страны «Группы двадцати» при таком подходе формирования повестки и рекомендаций В20 вынужденно консолидировать свои позиции. Организация, председательствующая

²⁰⁸ **Question:** The B20 Chairman is likely to be the national business association (and respectively its leader) or a CEO in his personal capacity?

Answer: I believe the national chamber's or the national business association's leader should be the B20 Chairman to ensure the inclusiveness of the B20. To raise representativeness, it might be better to establish a consortium among widely represented business organizations and national chamber. The president of the most powerful organization should be the B20 Chairman.

Респондент: B20 Chairman Turkey, 2015, President of the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB) Mr. Rifat Hisarciklioğlu. (Приложение 2).

в В20 должна брать на себя обязанность разрабатывать надлежащий механизм, позволяющий сформировать единую позицию и представительство интересов всех деловых объединений, представленных на национальном уровне.

В случае с Председателем - СЕО крупной национальной компании, нельзя гарантировать, что будет обеспечен максимальный охват интересов бизнес-сообщества. В том числе в силу вероятности, что практически весь процесс разработки рекомендаций будет делегирован профессиональным консультативным организациям, как это было в год мексиканского председательства под руководством А. Рамиреса. 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 прекратилось²⁰⁹.

Стоит отметить, что, если руководит «Деловой двадцаткой» СЕО 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

²⁰⁹ **Вопрос:** Руководство «Деловой Двадцатки». Что представляется наиболее эффективным – назначение председателя ведущей национальной бизнес-ассоциации или СЕО в личном качестве?

Ответ: Анализ предшествующих восьми «двадцаток» показывает, что в тех случаях, когда руководители стран председателями назначали близких к лидерам G20 СЕО в личном качестве возникали проблемы с адекватным представительством национального бизнеса и с обеспечением работы национальной В20. В этом случае и с преемственностью сложнее. Как правило, СЕО как руководитель «Деловой Двадцатки», выполнив по поручению Президента или главы Правительства страны «свою миссию», исчезает с площадки, и уже не обладает каким-то ресурсом по обеспечению преемственности.

Респондент: Председатель В20 в 2013 году, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей А.Н. Шохин. (Приложение 2).

руководителем, как в случае с мексиканской Шерпой М. Уррутиа, Директором по стратегическому планированию в Cinerpolis – 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 добавить, 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 преемственности 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 Федерация экономических организаций Японии (Nippon Keidanren) попросила сделать в рекомендациях ЦГ «Инновационное развитие как глобальный приоритет» оговорку, что по вопросу, который касается продажи квот на выбросы вредных газов, у них своя, несовпадающая

с общим мнением, позиция²¹⁰. Это было зафиксировано в итоговых рекомендациях В20 – «Белой книге».

«Тройка» В20 должна сохранять механизм преемственности, быть ответственна за логистику следующей «Двадцатке» своих оценок (что удалось сделать, что – не удалось, какая практика была успешной, какие вопросы, наоборот, требуют доработки). Поддерживаемый «Тройкой» принцип преемственности должен быть одним из центральных с тем, чтобы каждое следующее председательство не начинало свою работу «с нуля»²¹¹. 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 председательства – 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» присоединялся к коллегам с самого начала предшествующего председательства, а не с финального мероприятия предшествующего года. С этим призывом есть смысл обращаться к главам государств G20²¹². Преимуществом

²¹⁰ “Achieving a Low Carbon Society of Global Scale”, Chapter 6, Keidanren [Electronic resource] / Keidanren. [Электронный ресурс]. URL: https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2013/003_commitment.pdf

²¹¹ **Question:** To what extent does the so-called "Troika" mechanism increase the B20 efficiency? If it considerably improves the work, whether an early timely manner of the B20 Chair appointment (thus functioning as a member of the "Troika" during the entire year) is a certain condition for enhancing the efficiency and continuity of B20 activity (Australian B20 - a rare example of the early appointment)?

Answer: Troika mechanism really works well for B20 China. It plays an important role in developing and advocating recommendations, coordinating taskforce work and enhancing the efficiency and continuity of B20 activity. Earlier B20 Chairman appointed, the better Troika mechanism will work.

Респондент: Vice-Chair, Sherpa B20 China, 2016, Vice Chairman of the China Council for the Promotion of International Trade (ССРПТ) Mr. Yu Ping. (Приложение 2).

²¹² **Вопрос:** Насколько механизм "Тройки" способен повысить эффективность В20? Если он значительно улучшает работу В20, является ли своевременное назначение следующего Председателя В20 (функционирующего в качестве полноценного члена "Тройки" на протяжении всего года) определенным условием повышения эффективности работы и обеспечения преемственности В20 (австралийская В20 - редкий пример раннего назначения)?

Ответ: Механизм тройки весьма эффективен и используется во многих международных организациях. Система ротации: Председатель + 2 со-председателя (бывший и будущий) действительно обеспечивает преемственность и дает возможность «следующему» председателю перенимать опыт. Конечно, процесс взаимодействия будет более действенным, если «тройка» функционирует в течение всего года. Поэтому важно раннее назначение представителей на эти должности.

раннего назначения «Тройки» является также и возможность соответствующего более раннего формирования Целевых групп, или, как минимум, обсуждение и достижение предварительных договорённостей об основных рабочих направлениях в последующем году²¹³. 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, в свою очередь, способствует укреплению структуры – бизнес-ассоциации заинтересованы в продолжении участия работы в В20 и после по результатам своего председательствования, готовы продвигать достижения, а также могут выступать одним из организаторов дискуссий В20 на международных площадках (как РСПП на ежегодном ПМЭФ).

3.2.2. Механизмы оптимизации состава и руководства Целевых групп «Деловой двадцатки»

Один из наиболее актуальных вопросов, касающихся эффективной организации работы В20, – вопрос формирования состава/структуры Целевых групп, а также приоритетов их деятельности. В целом, в составе ЦГ 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) ЦГ определяется компромиссом между интересами самого бизнес-сообщества и интересами «Группы двадцати».

Руководство каждой Целевой группы можно предложить формировать в соответствии со следующей «формулой» = национальный Председатель + сопредседатели из «Тройки» + «knowledge partner» (международный консультант) + «network partner»

Респондент: Председатель Рабочей группы В20 «Инвестиции и инфраструктура» в 2013 году, Генеральный директор Российского Фонда Прямых Инвестиций К.А. Дмитриев. (Приложение 2).

²¹³ **Question:** What is your general advice for B20 working process?

Answer: To start working as early as possible and to try to ensure continuity of topics and recommendations. The B20 should start focusing on actual impact on the real world and not only in the G20 documents or the functioning of the process.

Респондент: В20 Chairman Mexico, 2012, CEO of Cinemopolis Mr. A. Ramirez. (Приложение 2).

(международная «сетевая» организация, чья роль признана всеми участниками В20 (как ВІАС, МОР, ІСС).

Есть смысл использовать опыт французского руководства В20 по вовлечению в деятельность ЦГ бизнес-ассоциаций, не являющихся членами «Тройки». Сформировав основной перечень ЦГ, бизнес-объединение MEDEF пригласило все основные бизнес-ассоциации В20 определиться, какие ЦГ им интересны с точки зрения возможного сопредседательства. Одновременно была озвучена просьба назначить от имени бизнес-ассоциаций крупных предпринимателей для соруководства ЦГ по соответствующим темам, что, в том числе, подразумевало содействие в сопровождении работы группы. Имеет смысл поддержать данный подход: включение в работу крупных СЕО (тем более с опытом председательства/сопредседательства в предыдущих ЦГ) позволит не только максимально консолидировать интересы мирового бизнес-сообщества по конкретным направлениям, но также обеспечить необходимый уровень финансовой и организационной поддержки деятельности ЦГ.

Также важна фиксация публичного статуса руководителей ЦГ (их аффилированности с ведущими бизнес-ассоциациями). РСРП в 2013 году и ТОВВ в 2015 году сделали на этом акцент и подчеркнули публичную позицию руководства Целевых групп. Китайцы не подчеркивали аффилированности руководителей ЦГ с ССРП или другими бизнес-ассоциациями. Немецкое председательство в 2017 году зафиксировало публичный статус предпринимателей, как лиц, которые могут консолидировать интерес делового сообщества по соответствующему направлению.

Нельзя забывать о необходимости обеспечения постоянства и преемственности в Целевых группах, и, соответственно, в В20 в целом, поэтому было бы целесообразно назначать двух сопредседателей с соблюдением принципа «Тройки», то есть бывшего и будущего Председателя данной ЦГ (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 Целевых групп. Добавим, что, помимо сопредседателей из «Тройки»,

обязанность по поддержанию преемственности могут брать на себя СЕО крупных компаний. Так, в случае невозможности назначения сопредседателя из «Тройки», его можно «скомпенсировать», делегировав данные обязанности бывшим Председателям Целевых групп, которые продолжают принимать активное участие в их детальности или СЕО из страны следующего председателя (тогда будут увеличены шансы на сохранение ЦГ).

Также невозможно формирование Целевых групп без включения в них крупных СЕО – они могут представить «свежий взгляд» на тот или иной вопрос и обеспечить консолидацию интересов международного делового сообщества по конкретной теме^{214, 215}. Отметим, что есть смысл не фиксировать жесткими правилами количественный состав руководства ЦГ, 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 преемственность.

3.2.3. Направления повышения эффективности Международного руководства «Деловой двадцатки»

Складывающаяся на данный момент практика работы В20 показывает, что в том или ином формате каждый Председатель

²¹⁴ **Question:** Do you think it would be expedient to form Task Forces' leadership according to the "formula" = National B20 Chair + the Co-chairs from "Troika" countries + Knowledge Partner (i.e. McKinsey & Company, BCG) + Network Partner (i.e. ICC, WEF, IOE, BIAC to OECD)?

Answer: Taskforce Chairs and Co-Chairs should be selected based on their engagement and their (companies'/organizations') expertise on the subject. Within one taskforce Co-Chairs should represent different economic sectors affected by the taskforce topic in diverse ways. In general, taskforce co-chairs should represent the entire G20 membership geographically to ensure international visibility and legitimacy of the B20.

Респондент: B20 Germany Sherpa, Head of Department External Economic Policy Bundesverband der Deutschen Industrie Ms. Stormy-Annika Mildner. (Приложение 2).

²¹⁵ **Вопрос:** Ваша общая рекомендация по улучшению рабочего процесса В20?

Ответ: Один из вопросов для обсуждения на перспективу - более системный подход к формированию состава рабочих групп. Имеется в виду уровень представительства и круг компаний, которые могут приглашаться к работе в рамках В20. В настоящее время этот вопрос никак не формализован.

Респондент: Председатель Рабочей группы В20 «Финансовая система – восстановление доверия и роста» в 2013 году, Президент-председатель Правления Банка ВТБ (ПАО) А.Л. Костин. (Приложение 2).

старается собрать на одной площадке представителей международной бизнес-элиты 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 – B20 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» процессе²¹⁶. Однако формирование B20 Coalition пошло не по этой схеме: не было уделено должного внимания ведущей роли национального председательствования 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 председательствования (Председатель B20 текущего года), возобладал 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 и турецкого председательств 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

²¹⁶ About B20 Coalition [Electronic resource] / B20 Coalition. – [Электронный ресурс]. URL: <http://www.b20coalition.org>

бизнес-ассоциаций В20 и Руководители ЦГ «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 В20 Coalition, который сможет нейтрализовать ее проявившиеся недостатки. Реализовать эту схему удалось в процессе публичного формирования приоритетов и обсуждения рекомендаций В20 через подготовку «Зеленой» и «Белой» книг. Последующие председательства реализовали следующие подходы: в 2014 году Австралия созвала CEO Forum, Турция в 2015 году инициировала создание Международного Делового консультативного совета (ИВАС). Усилия представителей бизнеса были направлены на мотивирование политических деятелей рассмотреть и выполнить рекомендации, касающиеся частного сектора, внесение своего вклада в поддержание диалога по созданию благоприятных условий для инвестиций, способствующих глобальному росту и созданию новых рабочих мест.

Таким образом, подходы к решению данной задачи различались. У каждой из инициатив были свои достоинства и недостатки, одно остается неизменным – осознание необходимости создания международного механизма для укрепления связей и консолидации интересов и позиций деловых сообществ стран «Группы двадцати» - учреждения в том или ином формате Международного руководства «Деловой двадцатки» (В20 International leadership).

Международное руководство В20 целесообразно формировать в соответствии со следующей «формулой»: Руководство всех Целевых групп В20 + Национальное руководство В20 (с дополнением «узкого» обозначенного ранее состава всеми национальными председателями В20 стран G20, соответственно, включающее «Тройку»)²¹⁷. Без

²¹⁷ **Вопрос:** Целесообразно ли учреждение международного руководства «Деловой Двдцатки»? В каком составе?

Ответ: Понятия «международное руководство» должно в обязательном порядке включать руководителей бизнеса стран-членов и национальное руководство в полном объеме. Это расширенный состав, куда могли бы входить, в частности, сопредседатели Рабочих групп, которые, в основном, являются представителями других стран, нежели страны-председателя. Страна-председатель дает руководителей Рабочих групп, а прочие страны дают сопредседателей, соруководителей. Кроме того, в расширенное руководство могут входить представители сетевых партнеров “network partners”, и партнеров интеллектуальных, консультантов «Деловой Двдцатки» (“knowledge partners”).

Респондент: Председатель В20 в 2013 году, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей А.Н. Шохин. (Приложение 2).

обозначенных представителей «Деловой двадцатки» невозможен процесс разработки, обсуждения и адвокатирувания рекомендаций B20 на основных мероприятиях аутрич-группы. Также, возможно, следует рассматривать возможности расширения узкого основного состава руководства главными национальными бизнес-ассоциациями стран G20, которые были/будут/могут быть назначены Председателем B20²¹⁸ (к сожалению, этого нельзя предугадать), при условии предоставления соответствующего интеллектуального и организационного ресурсов CEO крупных международных компаний²¹⁹.

Подобного рода структура могла бы вносить полноценный вклад в глобальный рост и создание рабочих мест посредством обеспечения единого «международного» 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 G20²²⁰.

²¹⁸ К примеру, такие влиятельные региональные объединения деловых кругов, как: Движение предприятий Франции (MEDEF); Канадская торгово-промышленная палата (ССС); Торговая палата США; Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП); Союз немецких промышленников (BDI); «Деловая Европа» BusinessEurope; Деловой союз Южной Африки (BUSA); Конфедерация индийской промышленности (СИ); Федерация корейской промышленности (FKI); Confindustria (Италия); Ассоциация турецких промышленников и бизнесменов (TUSIAD); Национальная промышленная конфедерация Бразилии (CNI); Группа промышленников Австралии (AIG); Промышленный союз Аргентины (UIA); Конфедерация британской промышленности (СБИ); Китайский совет по содействию международной торговле (ССРИТ); Мексиканский Совет предпринимателей по внешней торговле, инвестициям и технологиям (СОМСЕ); Совет Торгово-промышленных палат Саудовской Аравии (САС); Keidanren (Федерация бизнес-организаций Японии); Торгово-промышленная палата Индонезии (Kadin Indonesia) и пр.

²¹⁹ **Question:** Should the B20 International leadership be fixed in a narrow format (B20 "Troika" Chairmen, Chairmen and Co-chairmen of Task Forces) or it should have the format of an extended B20 including also the B20 business associations + Knowledge Partners (McKinsey & Company, BCG) + Network Partners (ICC, WEF, IOE, BIAC + major CEOs) (i.e. practice of CEO Forum, IBAC)?

Answer: B20 International leadership should have the format of an extended B20 practice. Under Turkish Presidency, IBAC developed this very successfully. IBAC included business leaders and CEOs, at least one from every G20 economy, with reach out to highest political leadership.

Респондент: B20 Chairman Turkey, 2015, President of the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB) Mr. Rifat Hisarcikloğlu. (Приложение 2).

²²⁰ **Question:** Should the B20 International leadership be formally fixed in a narrow format (B20 "Troika" Chairs, Chair and Co-chair of Task Forces) or it should have an extended format (e.g. CEO Forum, IBAC, BAC) – so-called “Advocacy group”?

Answer: An advocacy group whose members are familiar with the international economic cooperation processes and who have participated in previous G20 processes would be useful to maximize efficiency,

Для полноценного функционирования такой международной структуры необходимым условием является назначение правительством каждой страны «Группы двадцати» ведущей национальных бизнес-ассоциаций на роль национального координатора «двадцаточного» процесса и Председателя 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 сменин, 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.

Если говорить о создании постоянного Секретариата «Деловой двадцатки», то данную структуру целесообразно формировать как раз из Шерп, которые, в случае с одновременным соблюдением принципа председательства в В20 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

to sharpen policy recommendations, and to gain the most from rotating presidencies. This advocacy group should include international business organizations whose mandate requires of them to actively dialogue and work with G20 governments in global governance settings.

Респондент: BIAAC Secretary General, Mr. Bernhard Welschke. (Приложение 2).

процесс ежегодного переподтверждения участия в В20 национальных бизнес-ассоциаций и делегируемых от них представителей, а также информировать бизнес-сообщество В20 о соответствующих изменениях состава участников. В то же время «опасным» является вопрос превращения подобной структуры в чересчур бюрократизированный аппарат, который будет «утяжелять» «Деловую двадцатку»²²¹. В случае, если механизм рабочего координационного взаимодействия шерп дополнен активной работой «сильной» председательствующей бизнес-ассоциации, и, соответственно, Международное руководство является мощным 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, ВІАС OECD)²²² или же учреждение отдельных площадок по образу В20 Coalition, не представляются необходимыми²²³. В случае, если бизнес-ассоциация

²²¹ **Вопрос:** Секретариат «Деловой Двадцатки» (В20). Нужно ли институционализировать какое-то подобие секретариата – оргкомитета, который будет вести мониторинг за исполнением предыдущих рекомендаций, которые были включены.

Ответ: Считаю, что любая дополнительная бюрократизация – неэффективна. Бюрократизация – это дополнительные расходы, отъем времени. Бюрократ на бюрократе. Потом в кулуарах этой администрации, секретариата это всё будет, все наши мнения будут переделываться уже в том формате, в котором выгодно. В цепочке наших взаимоотношений это лишнее звено, которое ни к чему хорошему не приведет, кроме как забюрократизирует всё это. Что это людям даст? Они превратятся в исполнителей, которые будут создавать только больше проблем.

Респондент: Якобашвили Давид Михайлович – Председатель Целевой группы «Создание рабочих мест, занятость и инвестиции в человеческий капитал» в 2013 году; Вице-президент РСШП, Президент ООО «Орион Наследие». (Приложение 2).

²²² **Question:** Does the B20 requires the establishment of the B20 permanent Secretariat (International executive management) or its functions can be entrusted, for example, to the B20 Sherpas? Or they can be outsourced to the formal institutions (such as B20 Coalition, the ICC or ВІАС to OECD)?

Answer: I do not think any of these organizations has the funding capacity to fund the significant cost of events etc. which still needs to come from the Host country business sector (I do not think any alternative model is feasible, for example, some levy on the international business community to fund the B20 – Australia trialled a ‘user pays’ mechanism in 2104 whereby participants paid to cover the costs of events but this was heavily criticised as being exclusionary). Each year the costs of running the B20 get bigger as more is expected. The OECD is an official adviser to the G20 as an international organization and its role would make it inappropriate to take on the B20 role where views and emphasis may differ – for example, we have seen that over the last few years around infrastructure. In addition we are now doing a much more comprehensive and efficient job of handing over from one year to the next so the need for a secretariat identified years ago is perhaps less a need than before.

Респондент: В20 Sherpa Australia, 2014, Senior Adviser at UBS Mr.R.Milliner. (Приложение 2)..

²²³ **Question:** Does the B20 requires the establishment of the B20 permanent Secretariat (International executive management for the monitoring of the decisions implementation / protocol functions / ensuring that all parties are informed on B20 events etc.) or its functions can be entrusted, for example, to the ‘Network Partners’?

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 ВИАС (ICC, WEF) с просьбой разделить бремя функции и обязанностей по организации работы «Деловой двадцатки»²²⁴. В случае с Председателем В20 – крупным предпринимателем порядок действий может быть аналогичным. Но в обоих случаях нежелательна передача на аутсорсинг профессиональным консультантам субстантивных вопросов, формирования приоритетов В20, составов ЦГ и пр.

§ 3.3. Возможности оптимизации процесса разработки и продвижения (адвокатирования) рекомендаций «Деловой двадцатки» в повестку «Группы двадцати»

3.3.1. Совершенствование механизма формирования рабочей повестки «Деловой двадцатки»

Для того, чтобы оказывать влияние на формирование ключевых рекомендаций «Деловой двадцатки» и увеличивать уровень их включения в итоговые документы «Группы двадцати» одних только встреч на Саммите G20 и за несколько месяцев до – недостаточно. Сначала необходимо совершенствовать процесс разработки предложений Целевыми группами и последующее их продвижение в повестку G20.

Анализ национальных моделей показывает, что количество и, соответственно, повестки Целевых групп – наименее постоянный структурный элемент В20 (Приложение 1.2.). Если при одном руководстве было учреждено двенадцать Целевых групп, как, например, в рамках корейской и французской «Деловых двадцаток» в

Answer: As you are aware, during the Turkish Presidency of the G20 in 2015, ICC was appointed as the International Business Advisory Council (IBAC). Unfortunately, this was not continued through the Chinese and German presidencies of the G20.

Респондент: Secretary General of the International Chamber of Commerce (ICC) Mr. John Danilovich. (Приложение 2).

²²⁴ **Question:** Does the B20 requires the establishment of the B20 permanent Secretariat (International executive management) or its functions can be entrusted, for example, to the B20 Sherpas? Or they can be outsourced to the formal institutions (such as B20 Coalition, the ICC or BIAC to OECD)?

Answer: In line with G20, B20 should preserve its non-secretariat structure. The idea is to address different needs by different countries each year. If extended international leadership works well, there would not be any problem with non-secretariat structure.

Респондент: B20 Chairman Turkey, 2015, President of the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB) Mr. Rifat Hisarciklioğlu. (Приложение 2).

2010 и в 2011 годах, соответственно, а в 2014 году первоначально австралийский бизнес предложил только четыре ЦГ (доведя, правда, затем их количество до пяти), то обеспечить и поддержать эффективность данного механизма сложно.

Поэтому первый вопрос, касающийся эффективной организации работы В20, связан с формированием ее рабочих направлений. Через структуру Целевых групп, конечно, можно апеллировать к текущим в рамках того или иного председательства приоритетам G20, но, при формировании состава ЦГ, обозначаемые на год приоритеты должны отражать принцип последовательности по отношению к опыту деятельности В20 предыдущих лет, а также продвигать собственные интересы бизнеса²²⁵. В связи с этим, оптимизация количества и содержания деятельности ЦГ, может базироваться на принципе разделения Целевых групп на базовые и дополнительные.

Вариант создания «базовых» Целевых групп (БЦГ; Basic TF, BTF) подразумевает закрепление на постоянной основе ограниченного числа Целевых групп. Исходя из анализа практики «Деловой двадцатки» за предшествующие годы, их может быть порядка пяти²²⁶. Первый Саммит В20 в Канаде обсуждал пять тем. В год председательства России было шесть субстантивных ЦГ. Разработка выбранных ранее направлений (в т.ч. в рамках российской

²²⁵ **Вопрос:** Основные вопросы касаются взаимодействия Шерпы «Большой Двадцатки» (G20) с «Деловой Двадцаткой» (B20) – как с руководством, так и с Рабочими группами. Приоритеты и Рабочие группы «Деловой Двадцатки» должны быть сформированы самостоятельно бизнес-сообществом, исходя из своих интересов?

Ответ: Мне кажется, какие-то интересы бизнеса могут быть учтены уже на этапе формирования повестки. Причем всех аутрич-групп, не только «Бизнес-Двадцатка», но и «Социальной Двадцатки», «Двадцатки профсоюзной» и других. Чтобы они все могли взаимодействовать с председательством и готовить, предлагать какие-то варианты по будущей повестке. Мне кажется, что смотреть на опережение и предлагать не только какие-то решения в рамках текущей повестки, но и какие вопросы могут быть частью будущей повестки – с точки зрения взаимодействия с бизнесом это достаточно важно и интересно.

Респондент: Первый заместитель Председателя Центрального Банка Российской Федерации, Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2012-2013 гг. К.В. Юдаева. (Приложение 2).

²²⁶ **Вопрос:** Анализ моделей показывает, что наиболее непостоянным элементом является разобщенность в количестве ЦГ/тем. Позволит ли ежегодная работа над одними и теми же приоритетами (или над постоянными 80%) "бить деловым кругам в одну цель", и, таким образом, повышать эффективность В20?

Ответ: Да, такое разделение на «постоянные» и «переменные» темы целесообразно, принимая во внимание комплексный характер многих вопросов повестки В20. «Междисциплинарных» тем действительно становится все больше. В работе по выработке рекомендации в данном случае могут принять участие все заинтересованные рабочие группы.

Респондент: Председатель Рабочей группы В20 «Финансовая система – восстановление доверия и роста» в 2013 году, Президент-председатель Правления Банка ВТБ (ПАО) А.Л. Костин. (Приложение 2).

B20) в течение следующих председательств позволила обеспечить соблюдение принципа преемственности. Финансы, торговля, инвестиции и инфраструктура, занятость и человеческий капитал, антикоррупционная практика стали уже, по сути дела, традиционными темами, которые могут быть «ядром» любого последующего председательства. Так, турецкое руководство поддержало идею о том, что B20 должна иметь устойчивую многолетнюю повестку дня, согласившись с тем, что добиться успеха, при ежегодном пересмотре структуры B20, трудно. Поэтому в турецкой B20 основные усилия были также направлены на совершенствование сфер торговли, инфраструктуры, инвестиций, финансирования роста и борьбу с безработицей и коррупцией²²⁷. Работа над одними и теми же приоритетами, или, как минимум над 80% повторяющихся от года в год вопросами, позволяет бизнес-сообществу добиваться результата по принципу «вода камень точит»²²⁸.

Обеспечение совпадения направлений, по которым готовятся рекомендации, практика их актуализации с тем, чтобы они не теряли своей остроты несколько Саммитов подряд (например, либерализация торговли и борьба с протекционизмом) — это не только выражение поддержки «Деловой двадцаткой» уже принятых ранее обязательств, но и поиск конкретных решений, учитывающих степень их имплементации в предшествующие годы.

Насколько председатель B20, являющийся не лидером бизнес-ассоциация, а предпринимателем (СЕО/собственником крупной компании), назначенным в личном качестве, склонен следовать приоритетам, «навязываемым» правительством, в случае, когда оно настоятельно рекомендует включить ту или иную тему (например, «зеленую» экономику) в число приоритетных (с выделением соответствующей ЦГ)? Так, мексиканская B20 работала по восьми

²²⁷ Turkish Deputy Prime Minister Ali Babacan, Esteemed Leaders of the Global Business World. B20 Turkey Inaugural Meeting – Opening Speech December 15, 2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://b20turkey.org/wp-content/uploads/2014/12/B20-Turkey-Chair-Mr.-Hisarciklioglu-Inaugural-Meeting-Opening-Speech.pdf>

²²⁸ **Question:** Models analysis shows that the most unstable feature connected with Task Forces' work today is the issue of disunity in the number of groups/themes. Do you consider working on the same priorities (or mostly, i.e. 80% of recurring from year to year) can allow the business community to "beat in one goal" and thus be more effective?

Answer: Yes, one of the things the B20 can do to become more effective is to have more continuity on its work. Definitely having mostly the same topics is an advance in the right direction.

Респондент: B20 Chairman Mexico, 2012, CEO of Cinopolis Mr. A. Ramirez. (Приложение 2).

направлениям. Председатель В20 А. Рамирес подчеркивал, что основная цель В20 заключается, в первую очередь, в содействии диалогу лидеров правительственных и деловых кругов «Группы двадцати», поэтому ряд тем В20 был выбран напрямую из повестки G20 для отражения в своих рекомендациях реакции бизнеса на темы, которые обсуждались на высшем уровне²²⁹. Ограниченный перечень ЦГ в период австралийского председательства также был обусловлен структурой приоритетов G20. Хотя для более глубокого анализа данного предположения нет достаточной практики, так как на данный момент, конкретные бизнесмены назначались председателями В20 только в годы Мексики и Австралии, есть основания полагать, что это может быть дополнительным аргументом в пользу назначения бизнес-ассоциаций председателем В20²³⁰.

В качестве дополнительного примера преемственности и попыток вести работу по одним и тем же направлениям в течение нескольких председательств, хотя в несколько ином формате, может служить опыт создания ЦГ, а также специализированных структур В20, приоритетом которых являлась «адвокативная» деятельность. В год председательства Мексики в G20 в 2012 году в рамках В20 была создана специальная ЦГ, основными своими задачами обозначившая координацию процесса выработки рекомендаций, контроль прогресса взаимодействия и усиление влияния рекомендаций В20 на решения G20 с помощью мониторинга и содействия реализации обязательств членами «двадцатки». ЦГ по адвокативной деятельности предложила бизнесу действовать коллективно через определенные формы и механизмы координации совместной текущей и долгосрочной работы. Во время российского председательства в В20 приложенные Мексикой технологии по улучшению взаимодействия В20 и G20 были поддержаны и продолжены путем создания ЦГ «Эффективность диалога бизнеса и власти». Для того, чтобы обеспечить преемственность и последовательность в работе по ключевым приоритетам «Деловой двадцатки», данная группа провела анализ всех рекомендаций В20, которые были подготовлены начиная с саммита в Торонто, а также оказанное ими влияние на решения G20. Подобный

²²⁹ B20 Summit to Kick off in Mexico. CRIENGLISH.com. June 13, 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://english.cri.cn/6966/2012/06/13/2724s705885.htm>

²³⁰ См.: Прохорова А.А., Шохин А.Н. Модели руководства «Деловой двадцатки»: возможности оптимизации // Сравнительная политика. 2017. № 8(1). P. 104-122.

анализ трансформации рекомендаций В20 превращает индивидуальный опыт участников ассоциации в институциональный²³¹. В 2015 году турецкая «Деловая двадцатка» для этих целей использовала несколько иной инструмент, который должен был служить для поддержания постоянства интересов В20, - «В20 Advocacy Leadership», деятельность которого была сведена к работе ИВАС. Добавим, что во время китайского, как и канадского, корейского, австралийского председательства такой ЦГ или схожего механизма запущено не было (в год Франции действовала Целевая группа по Глобальному управлению — своего рода, промежуточный вариант).

Таким образом, Целевые группы по адвокатированию (случай Мексики и России) трансформировались в ИВАС, и поддержание работы по данному направлению осуществлялось без создания отдельной группы, а путем формирования более широкого механизма. Германия в 2017 году объявила о начале работы «Делового адвокативного совета» (Business Advocacy Caucus, ВАС), в состав которого вошло около шестидесяти руководителей ведущих бизнес-объединений и крупнейших компаний стран «Группы двадцати». Деятельность ВАС также должна была быть направлена на отстаивание рекомендаций В20 на общественном и политическом уровнях для повышения значимости и легитимности В20. Однако, работа ВАС не сложилась, возможно, по причине крайне ограниченного срока самой немецкой «Деловой двадцатки», приступившей к исполнению своих обязанностей в начале декабря 2016 года и запланированным на 2-3 мая 2017 года Саммитом.

Можно предположить, что более эффективным вариантом поддержания подобной адвокативной работы является российская практика (создание отдельной Целевой группы), или же учреждение структуры типа ИВАС. Но подобный достаточно «широкий» механизм не может воспроизводиться каждым председательством с обеспечением поддержания одинаково-эффективного уровня работы без его непосредственной формализации. И, в том числе, для решения данного вопроса целесообразно создание международной площадки, способной укреплять связи и консолидировать интересы и позиции

²³¹ Партнерство «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати» для роста и занятости». Рекомендации «Деловой двадцатки». Санкт-Петербург. 5-6 сентября 2013 г.

деловых сообществ стран «Группы двадцати» — Международного руководства В20, которое может действовать в виде некоего «руководящего ядра» в расширенном составе для обеспечения продуктивной работы консультативного механизма²³².

По результатам проведенного анализа также можно сделать вывод о целесообразности комбинации базовых ЦГ с дополнительными, актуальными для страны-председателя, либо ставшими реакцией на возникнувшие уже в период начавшегося председательствования перед мировым сообществом глобальные вызовы.

Дополнительные Целевые группы (ДЦГ; Supplementary, STF) могут быть созданы в формате полноценных Целевых групп по желанию действующего председателя В20. Такого рода группы должны проходить полноценную процедуру учреждения, формирования руководства и состава, работать в обычном режиме параллельно с «базовыми» ЦГ. Работа над дополнительными повестками может также осуществляться и в формате «сквозных» Целевых групп (СЦГ; «cross-cutting», CCTF, или же в соответствии с терминологией немецкой В20 – «cross-thematic» TF), созданными, например, в соответствии с пожеланиями «Группы двадцати». Также целесообразно предусмотреть вариант создания «чрезвычайной» Целевой группы (ЧЦГ; Ad-hoc Working Group, AWG).

Механизм «сквозных» тем хорош тем, что может обеспечить прохождение актуального для председателя вопроса по каждому блоку основных повесток. Например, в турецком председательстве Целевую группу по вопросам малого и среднего предпринимательства (МСП) можно было не выделять отдельно, а «провести» тему в каждой из шести групп, которые в рамках своего основного рабочего направления также могли успешно прорабатывать предложения для МСП (так и поступило немецкое руководство В20)²³³. Подобный

²³² См.: Прохорова А.А., Шохин А.Н. Модели руководства «Деловой двадцатки»: возможности оптимизации // Сравнительная политика. 2017. № 8(1). С. 104-122.

²³³ **Вопрос:** Может быть, не успели доработать. Возможно, нужно на протяжении пяти лет работать только над пятью основными повестками (приоритетами).

Ответ: Всегда чего-то появится. У каждой страны есть какая-то своя фишка, особенность, которую они захотят развивать. Можно попробовать, но... А вот, скажем, коррупция и transparency – это cross-cutting issue. Это должно быть каким-то компонентом каждой рабочей группы. Какой-нибудь Innovation entrepreneurship и Small and medium-sized enterprises – они тоже могут быть cross-cutting issue.

механизм актуален, помимо приведенных выше аргументов, также из-за потенциального несовпадения приоритетов каждой страны²³⁴. Так, на пленарной сессии инаугурационной встречи «Деловой двадцатки» (В20) в рамках китайского председательства, состоявшейся в Пекине 26 января 2016 года, было озвучено предложение тему инноваций не «вычеркивать», а сделать предметом работы всех Целевых групп В20 (то есть сделать ее «cross-cutting»). Напомним, что на данное направление, в том числе, был сделан акцент в год российской «Деловой двадцатки», а также в год немецкого председательства. Также в последние годы руководство В20 стало использовать форумный формат обсуждения того или иного вопроса (Форум МСП в рамках турецкого председательства и Антикоррупционный форум в рамках китайской «Деловой двадцатки»). Использование подобного формата работы полезно в рамках «сквозных» повесток — форумы могут выступать площадкой встреч представителей базовых ЦГ для обсуждения работы над темой, по которой важны рекомендации от каждой ЦГ.

Создание в рамках конкретного председательства «чрезвычайной» ЦГ, «выдающей» рекомендации под конкретную тему, актуализировавшуюся в промежуток между стартовой встречей и Саммитом В20, может быть осуществлено без следования принципам и процедурам стандартного формирования и нормирования рабочего процесса ЦГ. Подобная мера может быть полезна в качестве механизма быстрого реагирования на появляющиеся проблемы для оперативного решения вопросов, касающихся возникших глобальных катаклизмов и геополитических проблем. Так, несмотря на исходное положение о создании G20 для решения экономических проблем мирового масштаба, начиная с

Респондент: Бугров Андрей Евгеньевич – Председатель Целевой группы «Открытость и противодействие коррупции» в 2013 году; Старший вице-президент ГК «Норильский никель». (Приложение 2).

²³⁴ **Вопрос:** Каким образом должны создаваться новые рабочие направления В20: должны ли они быть реакцией на новые экономические/политические/ общественные вызовы? Является ли более эффективным вариант «crosscutting», когда новая тема «пробегают» по рекомендациям каждой ЦГ (инновации/МСП)?

Ответ: Новые вызовы обычно учитываются лидерами «Двадцатки» и соответственно отражаются в деятельности В20. Возможно инициативное выдвижение бизнесом тех или иных новых тем. И среди всех разрабатываемых тем целесообразно выделить те, которые могут красной линией «пробежать» по рекомендациям каждой ЦГ. Выделение таких «сквозных приоритетов» может стать одной из важнейших задач для «Тройки».

Респондент: Шерпа В20 от России в 2013 году, Советник Председателя Правления ПАО «Меткомбанк» О.М. Прексин. (Приложение 2).

Саммита в Санкт-Петербурге в 2013 году в повестки дня стали включаться и политические вопросы. Напомним, что в G20 во главу угла политической дискуссии был поставлен сирийский кризис и большинство лидеров стран «Двадцатки», с подачи российского Президента, высказались против военной интервенции в отношении Сирии²³⁵. Саммит 2014 года в Брисбене вновь проходил на фоне геополитической и экономической нестабильности, возникшей в результате вооружённого конфликта на юго-востоке Украины²³⁶, продолжающейся полномасштабной гражданской войны в Ираке и Сирии, разгоревшегося арабо-израильского конфликта (незадолго до Саммита была проведена военная операция «Нерушимая скала»). Главной политической темой встречи на высшем уровне была безопасность: борьба с террористами «Исламского государства»²³⁷, с лихорадкой Эбола и урегулирования украинского кризиса. Во время Саммита в турецком городе Анталье в 2015 году особое внимание вновь было уделено проблемам объединения усилий по борьбе с терроризмом и миграционным кризисом. Использование механизма AWG может способствовать «вращиванию» полноценных ЦГ с установкой работать над определенным вопросом до тех пор, пока он будет не только исчерпан, но полностью разрешен (то есть преобразование из AWG в полноценную WG и ее функционирование до момента имплементации принятых обязательств).

Восьмилетняя практика показывает, что страна-председатель выбирает наиболее актуальные для нее темы и предлагает их к обсуждению. При этом названия у Целевых групп могут различаться, но принципиальные вопросы и цели, как правило, перекликаются. Если повестка, которая уже прорабатывалась ранее, снова становится приоритетной, ее начинают лоббировать вновь, что повышает шансы как на ее включение в документы G20, так на их имплементацию. Воспроизводящиеся приоритеты формируют, своего рода, матрицу, в которой зафиксированы основные блоки/темы и являются

235 Rebecca M. Nelson. The G-20 and International Economic Cooperation: Background and Implications for Congress // Congressional Research Service. 2013. November 7. P. 14.

236 Главной темой Саммита G20 в Австралии стала безопасность и украинский кризис. Itv.ru. 16.11.2014. [Электронный ресурс]. URL: https://www.itv.ru/news/2014-11-16/29149-glavnoy_temoy_sammita_g20_v_avstralii_stala_bezопасnost_i_ukrainskiy_krizis (проверено 21.03.2017)

237 Военная операция против ИГИЛ — вмешательство ряда государств в конфликты, которые происходят на территории Ирака, Сирии и Ливии, с целью остановить распространение террористической организации «Исламское государство».

фундаментом для формирования базовых Целевых групп. Эти группы, если не постоянно, то на протяжении достаточно длительного времени будут основополагающими в деятельности В20. Темы, поставленные по инициативе нового председателя «Деловой двадцатки» или «Группы двадцати» – дополнительными ЦГ или имеющими «сквозной» формат, направления, ставшие актуальными из-за изменений в мировой конъюнктуре – ad-hoc. Предложенный подход обеспечивает как преемственность, так и гибкость функционирования рабочего механизма В20.

3.3.2. Роль публичных мероприятий «Деловой двадцатки» в процессе продвижения рекомендаций в повестку «Группы двадцати»

Как показал анализ моделей «Деловой двадцатки», график работы аутрич-группы предполагает проведение традиционных (обязательных) встреч, к которым кроме заседаний Целевых групп, отнесем стартовые встречи (kick-off meeting) и Саммит «Деловой двадцатки», а также «факультативных», как, например, заседания консультативных форумов, расширенные (публичные) заседания Целевых групп, в том числе, на полях мероприятий международных организаций. Главная возможность, которую предоставляют перечисленные мероприятия, – возможность встречи на одной площадке Национального руководства, Международного руководства «Деловой двадцатки» в узком и/или расширенном составе.

Говоря о возможных направлениях оптимизации первого этапа работы аутрич-группы можно предложить закрепить схему по официальной передаче полномочий будущему Председателю В20 не на первой встрече, стартовом саммите В20 (kick-off meeting, которая часто проводится в конце ноября – начале декабря), а заранее – «на полях» встречи текущей В20 в рамках Саммита G20, и там же — анонсировать основные темы В20 (структуру ЦГ), график работы по подготовке рекомендаций и предложения по формированию их профессиональных составов (по крайней мере, их руководителей). Тогда появляется возможность проведения до kick-off meeting не только организационной, но и содержательной предварительной работы. Хорошим примером в этом смысле служит немецкая практика. С момента передачи китайской стороной руководства

«Деловой двадцаткой» (4 сентября 2016 г.) и до первого официального заседания аутрич-группы – B20 Conference (1-2 декабря 2016 г. в Берлине) состоялось два мероприятия, на котором участники B20 могли встретиться и обсудить как организационные, так и содержательные вопросы предстоящей работы (B20 Panel на полях Форума ВТО в Женеве, 28 сентября 2016 г., и B20 Panel на полях ежегодного собрания МВФ в Вашингтоне, 5 октября 2016 г.).

Говоря об основном мероприятии «Деловой двадцатки» - Саммите, на данный момент отсутствует единое понимание, когда его проведение является наиболее эффективным и представительным. Каждое председательство реализует свой вариант. Оба обозначенных ранее формата мероприятий, встреча делового сообщества за 2-3 месяца до Саммита G20 и встреча непосредственно во время Саммита G20, обладают своей спецификой и играют определенную роль в процессе разработки и продвижения рекомендаций на уровень глав государств G20. Несмотря на схожесть по ряду положений данных форматов Саммита «Деловой двадцатки», представляется возможным их разделение в зависимости от уровня, состава и соответствующей содержательной и лоббистской нагрузки. Рассмотренные в качестве Саммитов B20 форумы «широкого участия» (Саммит на ПМЭФ-2013, CEO Forum, IVAC) – это, вне зависимости от присеваемого им названия, возможность проведения ежегодной встречи за 2-3 месяца до Саммита G20 и встречи представителей деловых кругов с лидерами стран «Двадцатки», которому можно было бы присвоить статус финального саммита – встречи лидеров G20 с руководством B20 - G20 - Business meeting. Отметим, что у обозначенных мероприятий свои функции²³⁸. Можно полагать, что основной Саммит B20 ответственен за финализацию разработанных рекомендаций и представление их Шерпам глав государств G20, а также способствует дальнейшей

²³⁸ **Вопрос:** Какой формат проведения саммита «Деловой двадцатки» представляется наиболее эффективным: за 2-3 месяца до саммита «Группы двадцати» или на полях главного мероприятия?

Ответ: ... саммитом можно называть и “kick-off meeting”, и, собственно, основной бизнес-саммит, на котором обсуждается проект рекомендации «Деловой Двадцатки». Проходит, как правило, за два-три месяца до встречи «Большой Двадцатки». Состав участников со стороны бизнеса примерно тот же, что и на “kick-off meeting”. Финальный саммит можно было бы назвать “G20 Business meeting”, имея в виду, что это встреча «Большой Двадцатки» с бизнесом. Можно возлагать на него нагрузку не только по презентации окончательной версии рекомендаций, по оценке того, что вошло, что не вошло. Это еще и возможность дополнительно аргументировать приоритеты, которые не нашли своего отражения в финальных документах «Большой Двадцатки».

Респондент: Председатель B20 в 2013 году, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей А.Н. Шохин. (Приложение 2).

адвокативной деятельности с целью обеспечения высокого уровня учета интересов бизнеса в итоговых документах «Группы двадцати»²³⁹. На финальной G20-Business meeting возможно подведение итогов работы текущего председательства В20 (в том числе, посредством фиксации уровня включенности рекомендаций «Деловой двадцатки»), обсуждение будущих приоритетов деятельности G20 и В20, потенциала и прочих важных аспектов сотрудничества международного объединения и его приоритетной аутрич-группы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Саммит «Деловой двадцатки» — публичный механизм презентации работы В20, событие конгрессно-конференционного типа, подразумевающее встречу расширенного представительства национальных деловых сообществ стран G20, руководителей крупнейших международных компаний и экспертных организаций с лидером страны-председателя для формирования окончательного текста рекомендаций аутрич-группы и его обсуждения с целью обеспечения высокого уровня включения в итоговые документы «Группы двадцати». На основном Саммите В20 целесообразно проводить презентацию «Зеленой книги» — проекта разработанных рекомендаций, итоговое ее обсуждение ведущими представителями «Деловой двадцатки» и последующий запуск процесса «адвокатирования». Опыт России, Австралии, Турции свидетельствует о том, что такого рода мероприятия могут быть хорошим подспорьем в работе над рекомендациями «Деловой двадцатки». По результатам подобных форумов «широкого участия» — Саммитов В20 у участников «Деловой двадцатки» появляется возможность донести разработанные ЦГ рекомендации уже от имени

²³⁹ **Question:** The analysis shows that there are two possible options of B20 Summit conduction - directly on the side-lines of the G20 Summit (Korea, France, Mexico, China) or meeting of the B20 business community a few months prior to the G20 Summit (Russia, Australia, Turkey, Germany). Can holding the B20 representative meeting a few months prior to the G20 Summit (discussion of the draft recommendation and the subsequent revision of the recommendations) increase the efficiency of the B20 performance?

Answer: For side-line summit, there will be the potential for inviting more G20 leaders to attend B20 Summit, and providing a good opportunity for business leaders to directly communicate with government leaders. However it will have more time to advocate B20 recommendations to G20 governments if the summit is held months before G20 Summit. Whatever the choice is, we should focus on the efficient communication between B&G. We think it might be better to submit the B20 Policy Paper to G20 leaders at an early time before the G20 summit, which will be helpful in B20 advocating and then organize the side-line B20 summit with G20 summit.

Респондент: Vice-Chair, Sherpa B20 China, 2016, Vice Chairman of the China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT) Mr. Yu Ping. (Приложение 2).

всей В20 – до руководящих и ответственных лиц своих стран, к которым относятся Шерпы и министры, а также до международных институтов финансово-экономического профиля. Саммит В20 должен выступать в качестве инструмента финализации разработанных ЦГ рекомендаций. Его проведение за 2-3 месяца до встречи G20, как было в России, Австралии, Турции и Германии представляется наиболее целесообразным и скорее всего, гарантирует присутствие на нем, как минимум, национального лидера председательствующей в «Группе двадцати» страны (тем самым, это начало адвокатирувания). Используя механизм трансформации от «Зеленой» к «Белой» книге, где Саммит В20, «ответственен» за доработку итогового варианта рекомендаций («Белую книгу»), проект которой был разработан ЦГ и обсужден консультативным элементом В20 (IBAC, ВАС etc.) («Зеленую книгу»), есть возможность представленные рекомендации инкорпорировать в итоговые документы саммита G20. Подобные встречи чаще всего проходят в присутствии национального лидера - председателя в G20, а также министров, шерп G20 от страны председателя, при этом у бизнес-сообщества есть возможность самостоятельно сформулировать повестку и приоритетные вопросы для их обсуждения в максимально широком составе. Отметим еще один аспект, почему важна площадка для встреч лидеров глобального бизнеса – становится возможным последующий запуск механизма «адвокатирувания». Национальный бизнес по результатам обсуждения на площадке В20 должен успевать «добегать» 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 «адвокатирувание» по дополнительным каналам.

В случае встречи В20 только на полях саммита G20 бизнес-сообщество имеет возможность лишь представить рекомендации, которые предварительно прошли процесс «адвокатирувания». Помимо невозможности осуществлению лидерами бизнеса и руководителями бизнес-ассоциаций деятельности по донесению рекомендаций до власти на национальных уровнях, практика встречи исключительно на полях саммита G20 менее эффективна в связи с

тем, что на ней присутствуют только те лидеры стран «Большой двадцатки», которые к моменту начала G20-Business meeting, долетели до города, принимающего лидеров, и те, у кого во время проведения саммита В20 не запланировано иных мероприятий (например, двусторонних встреч). То есть нет гарантии, что на встрече в рамках Саммита G20 будет присутствовать представительная делегация лидеров стран G20. Также, так как посещение данной встречи является, своего рода, жестом «доброй воли» со стороны глав государств, а стало быть, мероприятие, скорее, будет иметь достаточно сжатые временные рамки²⁴⁰.

Как было отмечено ранее, хорошей возможностью для проведения очередных встреч Целевых групп В20, в промежутке между kick-off meeting, Саммитом В20 и G20 - Business meeting, являются упомянутые ежегодные мероприятия международных финансово-экономических организаций – МВФ, ВБ, ОЭСР, ВЭФ. Традиционно бизнес-лидеры проявляют повышенный интерес к мероприятиям, где происходит взаимодействие министрами финансов, управляющими Центральными Банков, министрами экономики, торговли, труда, «отраслевыми» министрами, Шерпами глав государств и правительств и, разумеется, с руководством международных организаций, на полях которых проходят эти встречи. Любая дополнительная возможность донести информацию до лиц, в чьей компетенции находятся вопросы, обсуждаемые Целевыми группами, должна быть использована. У глав правительств на таких мероприятиях свой график, и, соответственно, мало времени для «side events». Институционализированный диалог с теми, кто их готовит ко встречам с «Деловыми двадцатками» - с Шерпами, с министрами финансов/экономики/труда, руководством Центральными банками может сделать диалог более «таргетированным» или целенаправленным и

²⁴⁰ **Вопрос:** Встреча G20 с В20 должна быть в официальной программе лидеров G20 или «факультативным» мероприятием, посещение которого может зависеть и от председательствующей страны, и от возможностей рабочих графиков руководителей стран G20?

Ответ: Вопрос про факультативность мероприятия. Оно и так будет зависеть от председательствующей стороны. Например, для Канцлера Меркель любой формат взаимодействия с бизнесом или всеми другими группами взаимодействия – это «must». Она всегда будет присутствовать и всегда будет общаться. Для кого-то из других лидеров приоритетом будет либо их безопасность, либо время их прилета и удобство графика и так далее.

Респондент: Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2013 году, Представитель Президента Российской Федерации по делам группы ведущих индустриальных государств и связям с представителями лидеров стран, входящих в «Группу двадцати» С.В. Лукаш. (Приложение 2).

продуктивным.

На данный момент, проведение мероприятия по типу G20-Business meeting зависит от многих факторов (в т.ч. графика работы В20, рабочих графиков лидеров G20 и пр.). Говоря о возможностях оптимизации данного формата разговора, встреча может быть включена в рабочую программу лидеров и проходить либо в формате беседы за круглым столом (по образцу ДКС АТЭС), либо в формате рабочего завтрака в день, когда большинства лидеров уже прибыло на Саммит. Менее эффективна конференционально-театральная схема G20 - Business meeting. Данное мероприятие предоставит возможность очной встречи представителей делового сообщества G20 с главами государств G20 и «адвокатирования» разработанных в течение года рекомендаций и станет площадкой для «адвокатирования» и обеспечения возможности проведения оценки эффективности годовой работы В20. Безусловно, достигнуть данную цель легче, когда G20-Business meeting включается в программу Саммита G20, то есть «переходит» в формат обязательных мероприятий В20, – можно не только встретиться с лидерами стран G20, прокомментировать разработанные ЦГ В20 рекомендации, но и попробовать «уговорить» глав G20 учесть те или иные не учтенные ранее или в текущем году, но важные позиции бизнес-сообщества для их учета в будущем. В данном случае процесс «адвокатирования» будет доведен до логического конца. Подобный диалог с лидерами G20 позволит обсудить актуальные для международного делового сообщества проблемы, приоритеты в интересах и соответствующие предложения, возможным становится совместный поиск компромиссов и нахождение «медианного» полезного и эффективного как для власти, так и для бизнеса решения. Важной возможностью будет одновременное получение «фидбека», или обратной связи, в формате встречных вопросов и предложений от глав, G20, присутствующих на встрече руководителей МВФ, ВБ, ВТО, ОЭСР, МОТ. Таким образом может быть заложена проекция работы «Деловой двадцатки» на следующий год (например, формирование соответствующих поднятым вопросам и итогам обсуждения направлений и приоритетов ЦГ).

Заключение.

Проведенное исследование опирается на теоретический подход, концептуальной рамкой которого выступает рациональный неоинституционализм, в большей степени соответствующий институту сотрудничества правительств и бизнеса в рамках межгосударственных объединений «клубного» типа. «Деловая двадцатка» в «Группе двадцати» представляет интересы бизнес-сообщества стран-членов, имеет определенную структуру, ряд устоявшихся принципов и норм функционирования, поэтому ее с достаточной степенью условности можно назвать международным бизнес-объединением. И в этом смысле правомерно говорить об институализации В20 в качестве представительства международной бизнес-элиты. Правила функционирования данного международного бизнес-объединения не закреплены нормативно-правовыми актами или обязывающими юридическими соглашениями, а опираются на принципы рационального выбора и соответствующего поведения его членов. Также, в контексте исследования взаимодействия бизнес-сообщества и представителей власти на межгосударственном уровне, анализа эффективности этого взаимодействия и возможностей продвижения интересов деловой элиты, в качестве основополагающих концепций исследования выступили теории элит и формирования повестки дня.

Проведенный анализ позволил дать полноценный ответ на поставленный исследовательский вопрос. Роль консолидированного международного бизнес-сообщества может быть повышена в случае принятия предложенных организационно-управленческих решений, направленных на оптимизацию структурных элементов, процесса разработки и продвижения рекомендаций «Деловой двадцатки» для обеспечения оптимального формата ее участия в работе «Группы двадцати». Данный вывод базируется на разработанных предложениях, в свою очередь основанных на анализе лучших практик функционирования структурных элементов «Деловой двадцатки» в период 2010-2017 гг., а также на эмпирическом исследовании, в ходе которого ведущие представители «Деловой двадцатки» и российские шерпы «Группы двадцати» подтвердили актуальность и важность оптимизации работы В20 и обоснованность ключевых направлений этой оптимизации, представленных в данной работе.

На основании предложенных критериев дифференциации рассмотрен ряд межгосударственных объединений (объединений, созданных с целью унификации, регулирования, выработки совместных решений в сфере международных политических и экономических отношений), возникновение которых носит антикризисный характер (по крайней мере, их появление было реакцией на кризис), в состав которых входит Российская Федерация, и выделен особый класс — класс лидерских институтов глобального управления «клубного» типа, встречи которых проходят на высшем уровне («summitry institutions»). Анализ показывает, что среди таких межгосударственных «клубных» объединений, как «Группа двадцати», БРИКС, «Группа семи/восьми» и ряда других, в качестве ведущих форумов можно выделить те, которые способствуют поддержанию межстранового взаимодействия по политическим и экономическим вопросам, благодаря открытому и конструктивному сотрудничеству развитых и развивающихся стран, совместным усилиям, направленным на увеличение объемов международной торговли, укрепление финансовой архитектуры и обеспечение экономического роста. Исходя из этого обоснована особая роль «Группы двадцати» и ее основной аутрич-группы, «Деловой двадцатки», в системе глобального управления.

Именно «Группа двадцати», как межгосударственный институт глобального управления с глобальным мандатом и почти глобальным членством (в состав входит 19 стран и Европейский союз, что составляет более 2/3 населения планеты, аккумулирующая более 90% мирового ВВП и 80% мировой торговли) является наиболее важной в контексте обеспечения мирового политического и экономического порядка, антикризисного управления. При этом «Группу двадцати» можно назвать «неформальным» институтом, так как она не имеет международной правосубъектности, в международно-правовом поле G20 в явном виде как бы «не существует», объединяя лидеров соответствующих стран, которые в работе «Группы двадцати» опираются на правительственный аппарат (аппарат главы государства) очередной страны-председателя, а решения этого объединения ни для кого, включая и сами страны-участницы, не носят обязывающий характер. Обязательность этих решений возникает лишь в том случае, если они воспроизводятся решениями

международных организаций, участниками которых являются члены «Группы двадцати». В состав института входит Российская Федерация, встречи представителей стран-членов проводятся на высшем уровне, что позволяет оказывать реальное влияние на экономическую, финансовую, общественную политику на мировом уровне, международное бизнес-сообщество напрямую вовлечено в работу этого неформализованного, а значит достаточно гибкого, объединения и обладает возможностью участвовать в разработке решений посредством предоставления своих рекомендаций.

Исследование национальных моделей «Деловой двадцатки» с первого делового саммита в Торонто (Канада) в 2010 году и заканчивая саммитом в Берлине (Германия) в мае 2017 года, позволило сделать вывод, что, несмотря на восьмилетнюю историю, постоянной структуры В20 не сложилось, и единого, переходящего от председателя к председателю, механизма представления интересов бизнеса в «Группе двадцати» на данный момент нет. Однако рассмотренные практики национальных председательств позволили выделить основные структурные элементы аутрич-группы: Председателя, Шерпу, механизм «Тройки», Целевые группы, Саммиты и консультативные встречи. На основании проведенного анализа предложены возможные направления оптимизации указанных элементов и процесса разработки рекомендаций аутрич-группы в соответствии с предложенным критерием эффективности. Последний, в свою очередь, определяется степенью вовлеченности бизнес-сообщества в разработку рекомендаций, уровнем включенности рекомендаций деловых кругов в итоговые документы G20 и имплементации принимаемых на саммитах решений.

На основании изучения подходов к оценке включенности и имплементации предложений «Деловой двадцатки», предпринимаемых рядом международных организаций, исследовательских центров, делается вывод о целесообразности их дополнения такой методологией оценки, которая кроме всего прочего учитывает приоритетность разрабатываемых Целевыми группами рекомендаций через придание соответствующих им весов, что позволяет получить более репрезентативные оценки вклада международного бизнес-сообщества в деятельность «Группы двадцати». Предложенный в исследовании подход позволяет не

только выявить, но и сопоставить результаты работы аутрич-группы, несмотря на то, что формат деятельности которой ежегодно претерпевает те или иные изменения (приоритеты В20 в разных степенях определяются G20 и/или В20, Саммит В20 проводится за несколько месяцев до Саммита G20 или непосредственно «на его полях» и т.п.).

Предложены направления оптимизации функционирования руководящих структурных элементов «Деловой двадцатки». Национальный Председатель В20, Шерпа и руководители ЦГ от страны-председателя формируют, своего рода, Национальное руководство «Деловой двадцатки» (В20 National leadership). Не посягая на «право на самоопределение» национальных руководств, выдвигается предположение, что, если бы использовался унифицированный механизм взаимодействия сторон, продуктивность диалога с лидерами правительств G20 была бы выше. Делается вывод о том, что ведущая в стране 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, увеличивая потенциальный процент их включения в итоговые документы G20. «Тройка» В20 призвана сохранять механизм преемственности, быть ответственна за логистику не только текущей, но и следующей «Двадцатки». Поэтому целесообразным представляется более раннее назначение будущего Председателя – не позднее заключительного мероприятия текущей В20. Руководство каждой Целевой группы предлагается формировать исходя из «формулы»: национальный Председатель + сопредседатели из «Тройки» + международный партнер-консультант («knowledge partner») + международная «сетевая» организация («network partner»). Так, ВИАС, МОР, ИСС позиционируются в качестве «network partner», BCG, McKinsey, WEF в качестве «knowledge partner». Роль партнеров при этом должна быть признана всеми участниками В20. Складывающаяся на данный момент практика работы В20 показывает, что в том или ином формате каждый Председатель собирает на одной площадке представителей международных деловых кругов для совместной работы над стратегией и рекомендациями аутрич-группы, обсуждения тех или иных актуальных вопросов. В результате

правомерно ввести понятие «Международного руководства В20» (B20 International leadership). Международное руководство «Деловой двадцатки» целесообразно формировать, исходя из следующей «формулы»: Национальное руководство В20 + Руководство всех Целевых групп В20 + Национальные председатели В20 стран G20, (соответственно, включающие «Тройку»).

Предложены направления совершенствования процесса разработки и продвижения «Деловой двадцаткой» рекомендаций для повышения уровня их учета в итоговых документах «Группы двадцати». Анализ национальных моделей показал, что количество и, соответственно, повестки Целевых групп – наименее постоянный структурный элемент В20. Поэтому один из главных вопросов, касающихся эффективной организации работы В20, связан с формированием ее рабочих направлений. В связи с этим, оптимизация количества и содержания деятельности ЦГ, может базироваться на принципе разделения групп на базовые (как правило, повторяющиеся из года в год) и дополнительные (являющиеся в большей мере прерогативой текущего национального председательствования). Рассмотренные форумы «широкого участия» предлагаем разделить на несколько типов: стартовые саммиты (kick-off meeting), основные бизнес-саммиты, которые целесообразно проводить за 2-3 месяца до Саммита G20 и на встречу представителей деловых кругов с лидерами стран «Двадцатки», которому можно было бы присвоить статус финальной встречи лидеров G20 с руководством В20 (G20-Business meeting).

На стартовом саммите (kick-off meeting) представители бизнеса и эксперты из стран «Группы двадцати» встречаются для обсуждения предстоящего сотрудничества В20 и G20, оглашаются приоритеты и ключевые мероприятия В20 грядущего года. Можно предложить закрепить схему по официальной передаче полномочий будущему Председателю В20 не на стартовом саммите В20, а заранее – «на полях» встречи текущей В20 в рамках Саммита G20, там же анонсировать основные темы В20 (структуру ЦГ), график работы, предложения по формированию их профессиональных составов, а на kick-off meeting уже огласить результаты предварительно проведенной работы. На основном Саммите В20 целесообразно проводить презентацию проекта разработанных рекомендаций,

Шерпам глав государств G20, итоговое ее обсуждение ведущими представителями В20 и последующий запуск процесса «адвокатирования» с целью обеспечения высокого уровня учета интересов бизнеса в итоговых документах «Группы двадцати». На финальной G20-Business meeting возможно подведение итогов работы текущего председательства В20 (в том числе, посредством фиксации уровня включенности рекомендаций «Деловой двадцатки»), обсуждение будущих приоритетов деятельности G20 и В20, потенциала и прочих важных аспектов сотрудничества международного объединения и его приоритетной аутрич-группы. Подчеркивается, что хорошей возможностью для проведения очередных встреч Целевых групп В20 (в т.ч. их совместных заседаний), в промежутке между стартовой встречей, Саммитом В20 и G20-Business meeting, являются также и ежегодные мероприятия международных финансово-экономических организаций – МВФ/ВБ, ОЭСР, а также использование площадок наиболее приоритетных форумов (ВЭФ, ПМЭФ).

Решения Саммитов, принимаемые по итогам очередного года работы «Группы двадцати», сами по себе вряд ли самостоятельно смогут обеспечить серьёзный сдвиг в направлении обозначенных «клубным» объединением целей по устойчивому развитию, если не будут поддержаны мобилизованными силами гражданского общества, в том числе, мирового делового сообщества через механизм участия в работе «Деловой двадцатки». Учитывая, что председательство в «Группе двадцати» и, соответственно, «Деловой двадцатке», чередуется между странами с большим потенциалом (например, Россия, Китай, Германия), со странами, у которых организационный и консолидационный потенциал существенно ниже (как, например, следующий председатель в G20 - Аргентина, а также Япония, Саудовская Аравия, Индия), разработанные в ходе исследования предложения были бы полезны, в первую очередь, последней группе стран, так как свою работу они могли бы выстроить на основе представленного алгоритма выработки и продвижения рекомендаций международного бизнес-сообщества²⁴¹.

²⁴¹ **Вопрос:** Ваша общая рекомендация?

Ответ: В20 доказала свое право на существование, а G20 пока еще не потеряла до конца своего авторитета. Если правильно выстроить механизмы взаимодействия В20 и G20, от этого выиграет не только бизнес, но и экономическая ситуация в целом.

Список литературы.

1. «Австралия готовится возглавить «Деловую двадцатку». Официальный сайт российской «Деловой двадцатки». [Электронный ресурс]. – URL: <http://b20russia.com/ru/press/item/883-australia.html>
2. Алексеев А. БРИК новой волны // Ведомости. 2010. 14 сент. № 172 (2870).
3. Бек У. Что такое глобализация? Ошибки глобализма, ответы на глобализацию. М.: Прогресс; Традиция, 2001. 304 с.
4. Бжезинский З. Великая шахматная доска: господство Америки и его геостратегические императивы. 1997 / Пер. с англ. О. Ю. Уральской. — М. : Международные отношения, 1998. С. 256.
5. «Бизнес взяли в государственную компанию: "Двадцатка" привлекла к решению мировых проблем представителей деловых кругов»/Коммерсант/№113 (4413). 28.06.10.
6. Большой юридический словарь / Авт.-сост. В.Н. Додонов, В.Д. Ермаков, М.А. Крылова и др.; под ред. А.Я Сухарева, В.Е. Крутских. - М.: Инфра-М, 2003. - 704 с.
7. «В Торонто состоялся саммит «Группы двадцати»/Администрация президента РФ.28.06.2010.
8. Валлерстайн И. Анализ мировых систем и ситуация в современном мире. СПб., 2001. с.45-46.
9. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайденко. М.: Прогресс, 1990. С.44-272.
10. «Все страны «Большой семерки» заморозили подготовку к саммиту G8 в Сочи». Lenta. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://lenta.ru/news/2014/03/03/seven/>
11. Выступление И.С.Иванова на совместной пресс-конференции по итогам совещания // Дипломатический вестник.— 2002.— №5.— С.66.
12. «Главной темой саммита G20 в Австралии стала безопасность и украинский кризис». [Электронный ресурс] – Режим доступа: 1tv.ru (16.11.2014). [Электронный ресурс] – Режим

Респондент: Председатель В20 в 2013 году, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей А.Н. Шохин. (Приложение 2).

доступа:<http://www.1tv.ru/news/economic/271919>

13. «Глава МИД Франции: западные страны договорились приостановить участие России в G8». ТАСС. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://itar-tass.com/politika/1056174>

14. Декларации Лидеров «Группы двадцати», 2009-2017 гг.

15. Декларации и заявления. Центр документации ООН. Официальный сайт ООН [Режим доступа]: <http://www.un.org/ru/documents/index.html>

16. Заявление БРИК на сайте Президента РФ. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://archive.kremlin.ru/text/docs/2009/06/217933.shtml>

17. Зимонин В.П. Шанхайская организация сотрудничества и евразийское измерение безопасности // Шанхайская организация сотрудничества: к новым рубежам развития : Материалы кругл. Стола. — М.: Ин-т Дальн. Вост. РАН, 2008.— С.202.

18. Ильин И. В., Каверин М. А. Преобразование международных организаций в институты глобального управления. Век глобализации: исследование современных глобальных процессов. Издательство Учитель (М.), 2014. № 2, с. 32-39. С.36.

19. Итоги расширенного диалога российского председательства в «Группе двадцати». Круглый стол на тему «Об итогах расширенного диалога российского председательства в G20». РИА Новости .28.11.2013.

20. Итоги саммита АТЭС удивили СМИ: неожиданный успех поможет России выйти в лидеры «смещения центра мира». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.newsru.com/russia/10sep2012/aprecpress.html>

21. Кастельс М. Глобальный капитализм и новая экономика: значение России // Постиндустриальный мир и Россия. М., 2001. С. 74-82.

22. Комиссина И. Н., Куртов А. А. Шанхайская организация сотрудничества. 2005. С.256.

23. Лидеры G20 приняли итоговое коммюнике саммита в Австралии. Podrobnosti.ua (16.11.2014). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://podrobnosti.ua/power/2014/11/16/1003130.html>

24. Маршалл А. Принципы политической экономии. 1890.

25. Мельвиль А.Ю. Категории политической науки. Мировая

политическая система и международные отношения. М.: МГИМО, РОССПЭН, 2002. - 656 с. С.604.

26. «Министры финансов и главы центробанков G7 встретятся в Риме» //РИА Новости. – 13.02.2009. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ria.ru/economy/20090213/161954892.html>

27. Миссия, задачи и состав "Деловой Двдцатки" (B20). [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.b20russia.com/ru/>

28. «На саммите G20 будет принято решение об ужесточении контроля за банками», NEWSru.com (1 ноября 2011 года). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.newsru.com/finance/01nov2011/g20.html>

29. «Нам нужен постоянно действующий механизм включенности в выработку решений G20». "Review Саммит B20". [Электронный ресурс] / Коммерсант.ru, 19.06.2013. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2213499>

30. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997. С. 56.

31. О Генеральной Ассамблее Организации Объединенных Наций. [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.un.org/ru/ga/about/index.shtml>

32. О современных функциях и задачах МОР: Рекош К.Х. Деятельность международной организации предпринимателей и ее участие в работе МОТ // Труд за рубежом. 1994. No 4. С. 37-46.

33. Официальный сайт АСЕАН [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aseanfoundation.org>

34. Определена конкретная дата саммита АТЭС — с 1 по 8 сентября 2012 года //Востокмедиа. [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.vostokmedia.com/n80624.html>

35. Официальный сайт АТЭС [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.apec.org>

36. Официальный сайт ВТО [Электронный ресурс] – Режим доступа:http://www.wto.org/english/tratop_e/dda_e/negotiating_groups_e.pdf

37. Официальный сайт “Глобального договора“ ООН [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.unglobalcompact.org/Languages/Russian/index.html>

38. Официальный сайт российской "Группы восьми"

- [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.g8russia.ru>
39. Официальный сайт российской «Группы двадцати» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://b20russia.com/ru/press/item/910-summitb20.html>
40. Официальный сайт российской "Деловой двадцатки" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://b20russia.com/ru/press/item/910-summitb20.html>
41. Официальный сайт ДС БРИКС [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bricsbusinesscouncil.in/htm/bbc.html>
42. Официальный сайт ДС ШОС [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bc-sco.org/?level=9&lng=ru>
43. Официальный сайт ЕЭК ООН [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/ecosoc/unece/>
44. Официальный сайт МИД [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mid.ru/bdomp/ns-diprecon.nsf/370924d7f91618e0c32576bf002c1caf/a751e4cd9567495943256a29003c4df7!OpenDocument>
45. Официальный сайт МОР [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ioe-emp.org>
46. Официальный сайт МОТ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>
47. Официальный сайт немецкой «Деловой двадцатки» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.b20germany.org/news/news/article/b20-policy-recommendations-shaping-an-interconnected-world/>
48. Официальный сайт ООН [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/documents/charter/index.shtml>
49. Официальный сайт ООН. Secretariat — United Nations. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/mainbodies/secretariat/>
50. Официальный сайт ОЭСР [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.oecd.org
51. Официальный сайт Парижского клуба [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.clubdeparis.org/sections/donnees-chiffrees/chiffres-cles>
52. Официальный сайт ПМЭФ [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<https://forumspb.com/ru/2015/sections/22/materials/196/news/316>

53. Официальный сайт РСПП [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<http://media.rspp.ru/document/2/b/0/b09fa6d2a87a7a9eae59c13b122e1d61.pdf>

54. Официальный сайт ТПП РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://brics.tpprf.ru/ru/minutes/>

55. Официальный сайт ШОС [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://sco-russia.ru/about_sco/20140828/1013171192.html

56. Официальный сайт ЭКОСОС ООН [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.un.org/russian/ecosoc/about/>

57. Официальный сайт ЭСКАТО ООН [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.unescap.org/about>

58. Партнерство «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати» для роста и занятости». Рекомендации «Деловой двадцатки». 2013.

59. Официальный сайт ИСС. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iccwbo.org/global-influence/g20/icc-and-g8-g20/icc-activities-for-the-seoul-g20-summit/>

60. Партнерство «Деловой двадцатки» и «Группы двадцати» для роста и занятости». Рекомендации «Деловой двадцатки». 2013.

61. Патрушев С.В. Институционализм в политической науке // Институциональная политология: Современный институционализм и политическая трансформация России. М., 2006. С. 15-16.

62. Петерс Г. Новый институционализм в политической науке // The New Institutionalism in Political Science. – London: Cassell, 1998.с.16-20.

63. «Подведены итоги председательства России в «Группе двадцати»//Russia.G20.29.11.2013.

64. Приоритеты турецкого председательства в «Деловой двадцатке». Официальный сайт российской "Деловой двадцатки" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://b20russia.com/ru/press/item/917-priority-turetskogo-predsedatelstva.html>

65. Прохорова А.А., Шохин А.Н. Модели руководства «Деловой двадцатки»: возможности оптимизации. Сравнительная политика. 2017.8(1). Р.104-122.

66. Пэйн Э. Управление глобальным кризисом: почему был

создан саммит «Группы двадцати» и для каких целей он нам до сих пор нужен? // Вестник международных организаций. 2014. Т. 9. No 4. С. 11–21.

67. Самсон К. Нормотворческая и надзорная система Международной организации труда. // Хански Р., Сукси М. (ред.) Введение в вопросы международной защиты прав человека. 1997. Стр. 154—186. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. 1776 г.

68. «Си Цзиньпин выступил на открытии Саммита "Деловой двадцатки" в Ханчжоу». 4 сентября 2016 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://russian.people.com.cn/n3/2016/0904/c31521-9110068.html>

69. «Си Цзиньпин: G20 надо сделать действующей командой». РИА Новости. 4 сентября 2016 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ria.ru/world/20160904/1476031757.html>

70. Стиглиц Дж.Ю. «Доклад Стиглица. О реформе международной валютно-финансовой системы: уроки глобального кризиса». М.: Международные отношения. 2010. С. 24.

71. Сэй Ж.-Б. Трактат по политической экономии. 1803.

72. «Сюжет: Саммит G20 в Брисбене». «Российская газета». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rg.ru/sujet/5303/index.html>

73. Туроу Л. Будущее капитализма. Как экономика сегодняшнего дня формирует мир завтрашний. Новосибирск: Сибирский хронограф, 1999. 432 с.

74. Фукуяма Ф. Конец истории? // Философия истории. Антология / Под ред. Ю.А. Кимелева. М., 1995. С.291.

75. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций и преобразование мирового порядка / Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. М., 1999. С.532.

76. Хелд Д. и др. Глобальные трансформации: политика, экономика, культура / Д. Хелд, Д. Гольдблотт, Э. Макгрю, Д. Перратон. М.:Праксис, 2004. С.576.

77. Шохин А.Н., РСПП и цивилизованный лоббизм Сборник выступлений и докладов Президента РСПП А.Н.Шохина М.: Изд. дом РСПП, 2012 г. - 292 с.

78. Шохин А. Н., Прохорова А. А. Роль бизнес-ассоциации в

системе взаимодействия с властью: зарубежный опыт. // В кн.: Бизнес и власть в России: формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата / Науч. ред.: А. Н. Шохин. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2015. С. 197-241.

79. Шохин А.Н.: нужно принять трехлетнюю стратегию сотрудничества G20 и В20. Председательство России в G20/РИА Новости/ 26.11.2013.

80. Шумилов В.М. Международное экономическое право: учебник. 3-е изд. Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. с.28.

81. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.С.277.

82. Экономика труда. Социально-трудовые отношения. Учебник./ М.: Экзамен, 2006, С. 313.

83. About B20 Coalition [Electronic resource] / B20 Coalition. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.b20coalition.org>

84. “Achieving a Low Carbon Society of Global Scale”, Chapter 6, Keidanren [Electronic resource] / Keidanren. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2013/003_commitment.pdf

85. Baker, Andrew. "The Historical Development of the G-7: An Incoherent and Disjointed Response to Global Interdependence?" G7RU Working Paper No. 2. Jordanstown: School of Public Policy, Economics and Law, University of Ulster, 1996.

86. Bayne, Nicholas. "The G8's Past Performance, Present Prospects, Future Potential". Paper prepared for the symposium The Kyushu-Okinawa Summit: The Challenges and Opportunities for the Developing World in the 21st Century, Tokyo, Japan, July 17, 2000. Режим доступа: <http://www.g8.utoronto.ca/scholar/hasegawa20000717/>

87. B20 Germany at WEF 2017 Report. February 9, 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.b20germany.org/press/article/b20-germany-at-wef-2017-report/>

88. B20 (2015) Policy Achievements Assessment of Alignment with the Antalya G20 Leaders' Communique. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://b20turkey.org/wp-content/uploads/2015/11/B20-Policy-Achivements.pdf>

89. B20 Summit to Kick off in Mexico. CRIENGLISH.com. June 13,

2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://english.cri.cn/6966/2012/06/13/2724s705885.htm>

90. The B20 Turkey Regional Consultations. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://b20turkey.org/the-b20-turkey-regional-consultations/> (проверено 21.03.2017)

91. Beck U. What Is Globalization? Cambridge: Polity. P.9-10. 2000.

92. Bentley A. The process of Government. A study of social pressures. Cambridge, 1967.

93. Bernes T.A. Strengthening International Financial Institutions to Promote Effective International Cooperation. 2013.

94. The Best of the B20 Concrete Actions for Los Cabos.2012.

95. Centre for International Governance Innovation (CIGI), Waterloo, Canada. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isn.ethz.ch/Digital-Library/Publications/Detail/?lng=en&id=160111>

96. Borzel T. Organizing Babylon — on the Different Conceptions of Policy Net- works // Public Administration. 1998. Vol. 76. No 2. P. 254.

97. Borzel T.A. Organizing Babylon – On the different conceptions of policy networks // Public Administration, 1998, vol.76. p.253-273.

98. BRICS Business Council Held Its Third Plenary Meeting in Fortaleza. Aug 7, 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.brics-info.org/the-brics-business-council-held-its-third-plenary-meeting-in-fortaleza/>

99. BRICS Business Council to Make Suggestions Facilitating Cooperation. Brazil's Fortaleza to Host Next BRICS Summit on July 15. MOSCOW, July 14 (RIA Novosti). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://en.ria.ru/world/20140714/190925491/BRICS-Business-Council-to-Make-Suggestions-Facilitating.html>

100. BRIC demands more clout, steers clear of dollar talk. Reuters (26 июня 2009). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.reuters.com/article/2009/06/16/bric-idUSLG67435120090616>

101. "BRICS Business Council discusses trade, investment in Fortaleza meet". The BRICS Post. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://thebricspost.com/brics-business-council-discusses-trade-investment-in-fortaleza-meet/#.VKmZr0vfbu0>

102. Buchanan J.M. An Economic Theory of Clubs // *Economica*. 1965. No. 32 (125).p.14.

103. Business, trade and the WTO. WTO strengthens contact with the business community. USCIB. 21 February 2013.
104. Canada's Compliance with the G20's Los Cabos Business Commitments to October 2012. John Kirton, Julia Kulik and Caroline Bracht, G20 Research Group. November 11, 2012. P.25.
105. Cannes. Final report with appendices. November 2011.
106. Clapp, J. and S. Murphy. 2013. The G20 and food security: a mismatch in global governance? *Global Policy*, 4(2), 129-138.
107. Drezner D. All Politics Is Global: Explaining International Regulatory Regimes. Princeton: Princeton University Press. 2007. p.254.
108. Egel N. Order and Disorder in Today's Global Order. Report from Princeton University hosted fifth workshop on global governance. 4–5 June. 2015. P.5.
109. Fratianni M., Pattison J.C. International Organisations in a World of Regional Trade Agreements: Lessons from Club Theory // *World Economy*. 2001. No. 24 (3). p. 333–358.
110. Goldman – Sachs. Dreaming with BRICs: The Path to 2050 (<http://www.goldman-sachs.com/ideas/brics/brics-dream.html>)
111. Gnath, Mildner, Schmucker. G20, IMF, and WTO in Turbulent Times. Legitimacy and Effectiveness Put to the Test. 2012. P.37.
112. G20-B20 dialogue efficiency task force. From Toronto to Saint Petersburg. Assessing G20-B20 engagement effectiveness. IORI HSE-University of Toronto. June, 2013.
113. Hall P., Taylor R. (1996) Political Science and the Three Institutionalisms. *Political Studies*, XLIV, pp. 936–957.
114. ICC helps launch 2015 B20 Turkey process in Istanbul. Istanbul, 15 December 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iccwbo.org/News/Articles/2014/ICC-helps-launch-2015-B20-Turkey-process-in-Istanbul/>
115. The ICC: G20 business scorecard. April 2013.
116. The ICC: G20 business scorecard. Executive Summary. Second edition. April 2013.
117. Interview With IMFC Chair Tharman: To Build Resilience in Growth, Focus Must Turn to Structural Reforms // *International Monetary Fund*, 14.04.2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2014/new041414a.htm>
118. ICC G20 Business Scorecard. 2016.

119. ICC helps launch 2015 B20 Turkey process in Istanbul. Istanbul, 15 December 2014. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.iccwbo.org/News/Articles/2014/ICC-helps-launch-2015-B20-Turkey-process-in-Istanbul/>
120. Karns M., Mingst K. International Organizations: the Politics and Processes of Global Governance. Boulder, CO : Lynne Rienner Publishers, Inc., 2010. Pp. 95 – 143.
121. Keohane R.O., Nye J.S. Between Centralization and Fragmentation: The Club Model of Multilateral Cooperation and Problems of Democratic Legitimacy. Harvard University. KSG Working Paper No. 01–004. 2001. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.262175>
122. Keohane R. O. Power and Governance in a Partially Globalized World. L., 2003.p.12.
123. Kirton J.J. G20 Global Governance for a Globalized World. Farnham: Ashgate, 2013. p. 446.
124. Kirton J., Kulik J., Bracht C., G20 Research Group. Canada's Compliance with the G20's Los Cabos Business Commitments to October 2012. 1.November 11, 2012. P.25.
125. Kohler-Koch B. (1997). Organised Interests in the EC and the European Parliament [Electronic resource]. – Mode of access: <http://eiop.or.at/eiop/texte/1997-009a.htm>
126. "Labour and the OECD: the Role of TUAC".OECD Policy Brief, February. 2006.
127. March J.G., Olsen J.P. Rediscovering Institutions,- N.Y.,1989; March J.G., Olsen J.P. Institutional Perspectives on Political Institutions // Governance: An International Journal of Policy and Administration. 1996. Vol. 9. No 3.
128. New G20 Forum: Backgrounder .G20 Information Centre. Department of Finance, Canada. March, 2000.
129. North D. Institutions, 1991, The Journal of Economic Perspectives, 5(1), pp. 97–112.
130. Nye J. S. The Future of Power. N. Y., 2011. P.300.
131. Olson M. The Logic of Collective Action. Public goods and the theory of groups. Cambridge, 1965.
132. The Organization for economic cooperation and development. Paris: OECD, 1965. P. 10.
133. Ostrom E. Rational Choise Theory and Institutional Analysis:

Toward Complementarity// American Political Science Review. 1991. Vol. 85.

134. Peters G. Institutional Theory in Political Science: The «New Institutionalism». L.; N.Y., 1999. P.226.

135. Reay M. The Flexible Unity of Economics // American Journal of Sociology. 2012. Vol. 118. Issue 1. P. 45–48.

136. Rebecca M. Nelson. The G-20 and International Economic Cooperation: Background and Implications for Congress. Congressional Research Service. November 7, 2013. P.14.

137. Rieffel L. The G-20 Summit: What's It All About?. Brookings Institute.2008. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.brookings.edu/opinions/the-g-20-summit-whats-it-all-about/>

138. Robertson R. Globalization, L.: Sage, 1992. P.224.

139. Rosamond B. Theories of European Integration. London: Palgrave Macmillan. 2000. P.116.

140. Rosenau J.N. Governance in the Twenty-first Century // Global Governance. 1995. Vol. 1. No. 1. P. 14.

141. «Russia G8 status at risk over 'incredible act of aggression' in Crimea, says Kerry». The Guardian. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.theguardian.com/world/2014/mar/02/john-kerry-russia-putin-crimea-ukraine>

142. The Oxford Handbook of Political Institutions/ Ed. by R.A.W.Rhodes, S.A.Burder, B.A. Rockman. Oxford, 2006. P. 28.

143. Sandler T., Tschirhart J.T. Club Theory: Thirty Years Later // Public Choice. 1997. No. 93 (3). p. 335–355.

144. Shepsel K. A. Studying Institutions: Some lessons from the Rational Choise Approach// Journal of Theoretical Politics. 1989. Vol.1. No 2.

145. Seoul G20 Business Summit - Findings and Recommendations from Participants .Seoul G20 Business Summit Organizing Committee.2010.

146. Slaughter A.-M. A New World Order. Princeton, 2004. P.368.

147. Steinmo S. et al.Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis. Cambridge, 1992. P. 2.

148. Truman D.,The Governmental Process. Public interests and public opinion. NY; Knopf, 1951.

149. Tsingou E. Club Governance and the Making of Global Financial

Rules // Review of International Political Economy. 2014. Vol. 22. Issue 2. P. 225–256.

150. Turkey sets its G20 agenda for 2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.lowyinterpreter.org/post/2014/11/14/Turkey-sets-its-G20-agenda-for-2015.aspx?COLLCC=3535948758&>

151. Turkish Deputy Prime Minister Ali Babacan, Esteemed Leaders of the Global Business World. B20 Turkey Inaugural Meeting – Opening Speech December 15, 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://b20turkey.org/wp-content/uploads/2014/12/B20-Turkey-Chair-Mr.-Hisarciklioglu-Inaugural-Meeting-Opening-Speech.pdf>.

152. Vestergaard, J. and Wade, R. ‘The new Global Economic Council: governance reform at the G20, the IMF and the World Bank’. DIIS Working Paper, 2011: 25, Copenhagen: Danish Institute for International Studies.

153. Wicks N.L. Governments, the International Financial Institutions, and Cooperation // The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations / N. Bayne, S. Woolcock (eds.). Aldershot: Ashgate, 2003. p. 261–274.

154. World Economic Forum and International Chamber of Commerce. G20 Task Force. Final Report 8 September 2011.

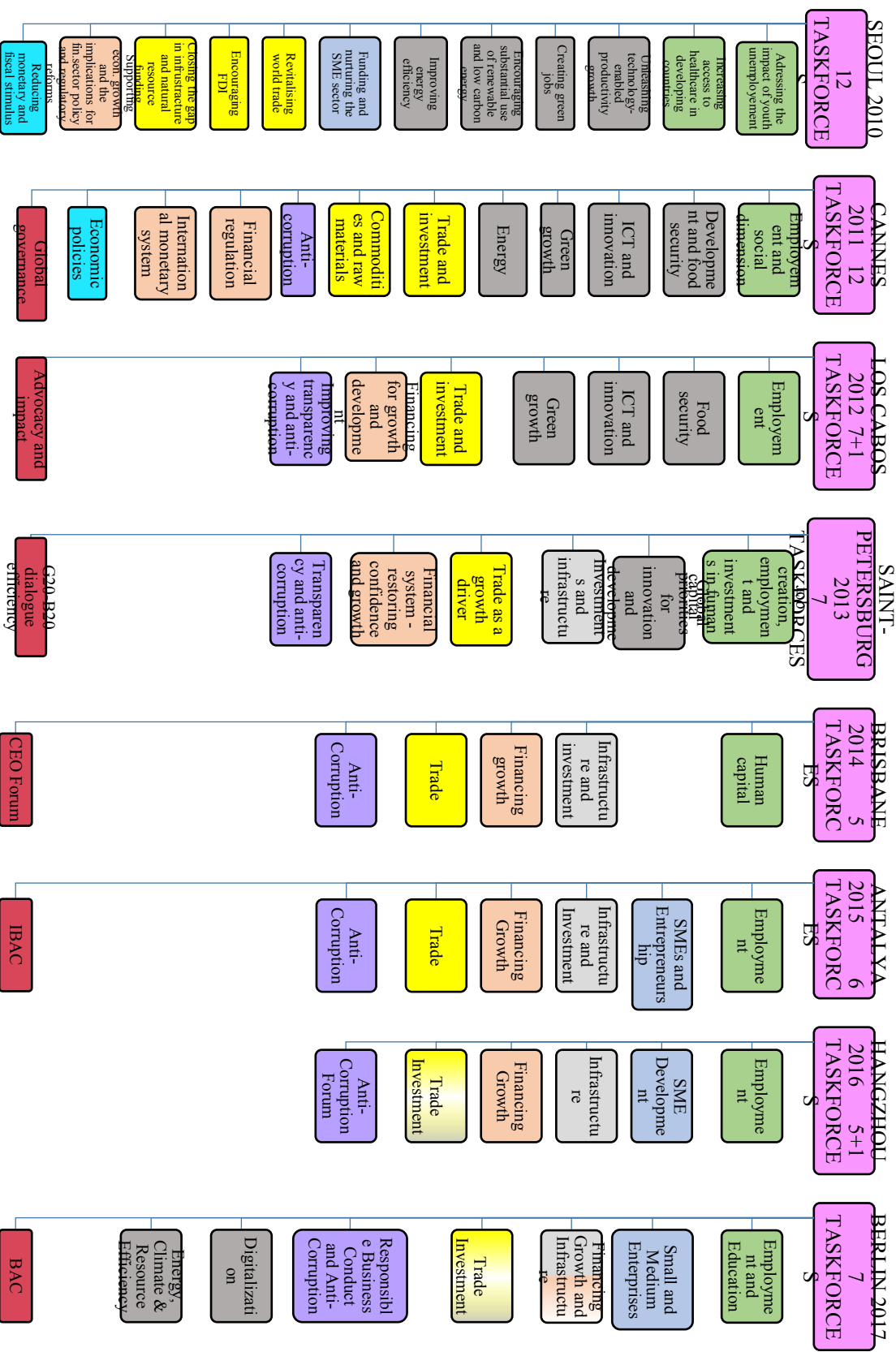
Приложение 1.

Приложение 1.1. Председатели «Деловых двадцаток»

Страна	Председатель «Деловой двадцатки»
Канада, 2010 год	Г-н Джон Менли Председатель Совета руководителей Канады (Canadian Council of Chief Executives (CCCE))
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 Алехандро Рамирес Исполнительный директор «Синеполис» (Managing Director of Cinopolis)
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

	<p>Председатель Совета содействия международной торговле Китая (Chairman of the China Council for the Promotion of International Trade, CCPIT)</p>
Германия, 2017 год	<p>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)</p>

Приложение 1.2. Целевые группы "Деловых двадцаток"



Приложение 1.3. Региональные консультативные форумы «Деловой двадцатки»

Страна - председатель Б	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Сентябрь
Турция 2015 (Regional forums)		22 февраля, Саудовская Аравия		6 апреля, Индия; 10 апреля, Сингапур	12 мая, Азербайд жан; 29 мая, Бразилия	5 июня, Южная Африка; 10 июня, Италия; 18 июня, Россия (на полях ПМЭФ)	Сентябрь, Китай
Китай 2016 (Special Workshops)	21 января, Швейцария (на полях WEPF)		23 марта, Китай			16 июня, Россия, (на полях ПМЭФ)	

Приложение 1.4. Саммиты и встречи «Деловых двадцаток» с лидерами «Группы двадцати»

Страна - председатель	Саммит В20 за 2-3 месяца до Саммита G20	Саммит G20	Встречи В20 с лидерами G20 на полях Саммита G20
Канада 2010		26-27 июня 2010 года	25-26 июня 2010 года (г. Торонто)
Корея 2010		11-12 ноября 2010 года	10-11 ноября 2010 года

			(г. Сеул)
Франция 2011		3-4 ноября 2011 года	2-3 ноября 2011 года (г. Канн)
Мексика 2012		18-19 июня 2012 года	17-18 июня 2012 года (г. Лос-Кабос)
Россия 2013	Саммит В20: 20 июня 2013 года (на полях ПМЭФ, г. Санкт-Петербург)	5-6 сентября 2013 года	6 сентября 2013 года: встреча представителей В20 и L20 с лидерами G20 (г. Санкт- Петербург)
Австралия 2014	СЕО Forum: 16-18 июля 2014 года (г. Сидней)	15-16 ноября 2014 года	14 ноября 2014 года: встреча представителей В20 с лидерами G20 (г. Брисбен)
Турция 2015	ПВАС: 17 апреля 2015 года (г. Вашингтон) В20 Conference: 3-5 сентября 2015 года (г. Анкара)	15-16 ноября 2015 года	14-15 ноября 2015 года: встреча представителей В20 с лидерами G20 (г. Анталия)
Китай 2016		4-5 сентября 2016 года	3-4 сентября 2016 года, (г. Ханчжоу)
Германия 2017	Саммит В20: 3 мая 2017 года (г. Берлин)	7-8 июля 2017 года	

Приложение 2. Результаты эмпирического исследования деятельности «Деловой двадцатки» на основе глубинных интервью и письменного анкетирования руководства «Группы двадцати» и «Деловой двадцатки»

Перечень респондентов:

2.1. Шерпы «Группы двадцати» Российской Федерации:

1. Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2012 году, Заместитель Министра экономического развития Российской Федерации **С.С.Воскресенский**

2. Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2012-2013 гг., Первый заместитель Председателя Центрального Банка Российской Федерации **К.В.Юдаева**

3. Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2013 году, Представитель Президента Российской Федерации по делам группы ведущих индустриальных государств и связям с представителями лидеров стран, входящих в «Группу двадцати» **С.В. Лукаш**

2.2. Председатели «Деловой двадцатки»:

4. B20 Chairman Mexico, 2012, CEO of Cinopolis **Mr. A.Ramirez**

5. Председатель B20 в 2013 году, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей **А.Н.Шохин**

6. B20 Chairman Turkey, 2015, President of the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB) **Mr. Rifat Hisarcıkhoğlu**

2.3. Шерпы «Деловой двадцатки»

7. Шерпа B20 от России в 2013 году, Вице-президент Ассоциации российских банков **О.М.Прексин**

8. B20 Sherpa Australia, 2014, Senior Adviser at UBS **Mr.R.Milliner**

9. B20 Sherpa China, 2016, Vice Chairman of the China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT) **Mr.Yu Ping**

10. B20 Sherpa Germany, 2017, Head of Department External Economic Policy Bundesverband der Deutschen Industrie **Ms. Stormy-Annika Mildner**

2.4. Председатели и Шерпы Целевых групп «Деловой двадцатки»:

11. Председатель Целевой группы В20 «Создание рабочих мест, занятость и инвестиции в человеческий капитал» в 2013 году, Вице-президент РСПП, Президент ООО «Орион Наследие» **Д.М. Якобашвили**

12. Председатель Целевой группы В20 «Открытость и противодействие коррупции» в 2013 году, Вице-президент РСПП, Старший вице-президент ГМК «Норильский никель» **А.Е.Бугров**

13. Председатель Целевой группы В20 «Инвестиции и инфраструктура» в 2013 году, Вице-президент РСПП, Генеральный директор Российского Фонда Прямых Инвестиций **К.А.Дмитриев**

14. Председатель Целевой группы В20 «Финансовая система – восстановление доверия и роста» в 2013 году, Вице-президент РСПП, Президент-председатель Правления Банка ВТБ (ПАО) **А.Л.Костин**

15. Шерпа Целевой группы В20 «Торговля как фактор роста» в 2013 году, Начальник управления корпоративной стратегии ОАО «Северсталь» **А.А.Лаптев**

2.5. Руководители международных организаций:

16. Chairman of The Boston Consulting Group **Mr. Hans-Paul Bürkner**

17. Secretary General of the International Chamber of Commerce (ICC) **Mr. John Danilovich**

18. BIAC Secretary General, **Mr. Bernhard Welschke**

19. President of the International Organization of Employers (IOE) **Mr. Daniel Funes de Rioja**

2.1. Шерпы «Группы двадцати» Российской Федерации:

1. Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2012 году, Заместитель Министра экономического развития Российской Федерации С.С.Воскресенский

Глубинное интервью.

Тема: Направления оптимизации функционирования структурных элементов «Деловой двадцатки».

Респондент: Заместитель Министра экономического развития Российской Федерации, Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2012 году С.С.Воскресенский.

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 2 марта 2017 года.

Вопрос: Ваша общая рекомендация «Деловой двадцатке»?

Ответ: Надо смотреть опыт и пример АТЭС. У этого объединения хорошая практика – лидеры стран-членов всегда встречаются с представителями бизнеса. Механизм АТЭС институционализирован по линии бизнеса, есть «Тройка» - по три представителя бизнеса от каждой страны, которые назначаются президентами. Один из членов «Тройки» – всегда модератор своего президента и президент страны встречается с группой бизнесменов из АТЭС, иногда в узком формате, иногда – в широком, у него кроме подготовленной части выступления всегда есть интерактивная часть – ответы на вопросы. АТЭС идет на шаг впереди от всех международных объединений по бизнес-повестке. Еще у АТЭС есть прорывная идея - АРЕС Business Travel Card. Поэтому механизм в АТЭС мне кажется в этом смысле достаточно проработанный.

2. Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2012-2013 гг., Первый заместитель Председателя Центрального Банка Российской Федерации К.В.Юдаева

Глубинное интервью.

Тема: Направления оптимизации функционирования структурных элементов «Деловой двадцатки».

Респондент: Первый заместитель Председателя Центрального Банка Российской Федерации, Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2012-2013 гг. К.В.Юдаева.

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 14 февраля 2017 года.

Вопрос: Основные вопросы касаются взаимодействия Шерпы «Большой Двадцатки» (G20) с «Деловой Двадцаткой» (B20) – как с руководством, так и с Рабочими группами. Приоритеты и Рабочие группы «Деловой Двадцатки» должны быть сформированы самостоятельно бизнес-сообществом, исходя из своих интересов? Или же Шерпа G20 может служить посредником, чтобы направления работы G20 и B20 были более близки друг другу?

Ответ: Мне кажется, какие-то интересы бизнеса могут быть учтены уже на этапе формирования повестки. Причем всех аутрич-групп, не только «Бизнес-Двадцатка», но и «Социальной Двадцатки», «Двадцатки профсоюзной» и других. Чтобы они все могли взаимодействовать с председательством и готовить, предлагать какие-то варианты по будущей повестке.

Не знаю в деталях, как был устроен процесс в Германии. Но, интересы бизнеса, скорее всего, были учтены. Почему. Потому что одним из своих приоритетов они выбрали цифровую повестку. Сейчас цифровая повестка – это очень большой, серьезный тренд, который охватывает все сферы, и бизнеса, и социальных услуг.

В этом смысле включение вопроса цифровизации в качестве одного из приоритетов отражает интересы бизнес-сообщества и создает дополнительное поле по практическому взаимодействию между «Бизнес Двадцаткой» и «Большой Двадцаткой». Мне кажется, что смотреть на опережение и предлагать не только какие-то решения в рамках текущей повестки, но и какие вопросы могут быть частью будущей повестки – с точки зрения взаимодействия с бизнесом это достаточно важно и интересно.

Повестка «Двадцатки» гораздо шире тем, обсуждаемых на встречах Шерп. Может проводиться достаточно много мероприятий,

в том числе тематических, а также с участием бизнеса в рамках председательства.

Здесь может быть очень активная роль «Деловой Двадчатки», в том числе с предложениями по поводу этих мероприятий, какие дополнительные мероприятия могут проводиться. Не только сами рекомендации, но и процесс их выработки, в рамках того, какие нужны будут дополнительные мероприятия, дискуссии, с чьим участием их проводить и так далее. Может быть, на мероприятия В20 важно приглашать не только Шерп, но и министров, либо старших должностных лиц стран-членов.

Вопрос: Такие встречи действительно могут послужить продуктивному творческому взаимодействию, а не по регламенту, когда есть оглашенные приоритеты «Группы Двадцати», и министры, представители Правительства боятся где-то идти бизнесу навстречу.

Ответ: С точки зрения включенности рекомендаций в итоговые документы G20 – наверное, за два-три месяца более эффективно завершать подготовку рекомендаций. На полях саммита G20 их можно более формально и официально пообсуждать. С точки зрения публичности, если встреча лидеров с бизнесом проходит во время саммита, то есть возможность публично показать, что президенты встретились с деловым сообществом.

С точки зрения публичности саммит В20 в рамках встречи G20 – это достаточно важное мероприятие. Но с точки зрения включенности рекомендаций в финальные документы G20, нужно, конечно, работать заранее – и на рабочем уровне, и также заранее проводить какие-то мероприятия конференционного типа.

Вопрос: Ваша общая рекомендация, совет, как можно выстроить работу «Деловой Двадчатки» для того, чтобы ее эффективность повышалась. Касательно всего: рабочих групп, тем, взаимодействия, саммита. Какое самое слабое, уязвимое место?

Ответ: Мне кажется, нужен баланс между текущей повесткой, проработкой вопросов на будущее, и между бизнес-интересами, и социальной ответственностью бизнеса.

Нужно, чтобы работа «Деловой Двадчатки» не сводилась к лоббизму. Этого очень многие боятся. Поэтому у разных

председательств может быть настороженность к чересчур активному общению с бизнесом. Здесь нужен некоторый баланс по вопросам – отбирать не только те, которые интересны бизнесу, но и ставить социальные вопросы, в которых бизнес мог бы принимать свое участие.

3. Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2013 году, Представитель Президента Российской Федерации по делам группы ведущих индустриальных государств и связям с представителями лидеров стран, входящих в «Группу двадцати» С.В. Лукаш

Глубинное интервью.

Тема: Направления оптимизации функционирования структурных элементов «Деловой двадцатки».

Респондент: Шерпа Российской Федерации в «Группе двадцати» в 2013 году, Представитель Президента Российской Федерации по делам группы ведущих индустриальных государств и связям с представителями лидеров стран, входящих в «Группу двадцати» С.В. Лукаш

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 16 февраля 2017 года.

Вопрос: Важно ли, чтобы приоритеты «Деловой Двдцатки» совпадали с повестками рабочих групп «Группы Двдцати»?

Ответ: Здесь однозначного ответа не может быть. Даже у меня менялось отношение к вопросу, насколько стоит все outreach-группы, или группы взаимодействия, полностью настраивать на стержень работы официальной «Двдцатки», или ожидать от них большей самостоятельности.

В 2013-м году во время председательства России в «Группе Двдцати» это была как раз наша, российская, инициатива – полностью выстроить работу всех форматов, включая «Деловую двдцатку», «Гражданскую двдцатку», «Молодежную Двдцатку», по тем же направлениям и в соответствии с рабочими группами официальной «Группы Двдцати».

Идея была такая. Чем больше общая направленность вашей работы как «Деловой Двдцатки» соответствует официальному треку, тем больше мы получим сопоставимых рекомендаций, по крайней мере, по сопоставимым темам. Соответственно, можно будет их учесть.

До 2013-го года какие-то темы совпадали с повесткой темы «Деловой Двдцатки», какие-то были более отвлеченными. Это касалось не только «Деловой Двдцатки», но и всех групп взаимодействия. Мы, Россия, предложили единый формат взаимодействия «Двдцатки» со всеми другими группами.

Была идея следующая. Если «Деловая Двдцатка» представляет ответы на те же вопросы, которые пытается решить «Группа Двдцати», то мы сможем сравнить подходы, мнения и, таким образом, учесть максимальное количество рекомендаций.

Основные претензии к «Группе Двдцати» со стороны как «Деловой Двдцатки», так и всех других форматов были именно в том, что представляемые рекомендации не учитываются. Этот подход оправдал себя на 100%. У нас действительно было учтено почти 100% рекомендаций и «Деловой Двдцатки», и многих других форматов, включая «Профсоюзную», «Гражданскую».

Более того. Последующие председательства (Австралии, Турции) также заимствовали идеи, выработанные «Деловой Двдцаткой» в период российского председательства. Формат, предложенный Россией (действительно соответствие тем), был заимствован всеми. Это продолжается до настоящего времени в «Группе Двдцати». Предложенная Россией схема заработала.

Как председателю нам это было очень удобно, безусловно. Сейчас у меня немножко изменилась позиция. Я считаю, что у всех групп взаимодействия должна быть большая самостоятельность, в том числе с точки зрения предложения новых тем. В частности, сейчас период немецкого председательства. Нет, на самом деле, это проявилось еще в прошлом году, во время китайского.

Мы, наоборот, хотели бы, чтобы «Деловая Двдцатка» обсуждала другие темы, по сравнению с предложенными китайским председательством. Но этого, к сожалению, не произошло. В частности, в прошлом году полностью был исключен, как отдельное

направление работы «Деловой Двдцатки», вопрос цифровой экономики.

Мы считаем, что бизнес в первую очередь должен участвовать в обсуждении. Вообще считается, что немцы сейчас не дают каких-то четких указаний или рекомендаций, по каким темам работать «Деловой Двдцатке». Или дают, там не совсем ясно. Но всё равно, по каким-то направлениям стоило бы работать больше. Я знаю, что «Деловой Двдцатке» интересно, например, тематика энергетики климата. Здесь, конечно, нужен, прежде всего, взгляд бизнеса.

Сухое резюме. Считаю, что «Деловая Двдцатка» должна, безусловно, реагировать на те направления «Группы Двдцати», в которых она может принести пользу, потому что именно по этим направлениям тогда больше шансов, что их рекомендации будут услышаны и учтены.

Но если есть какие-то идеи, соображения со стороны бизнеса, на что «Двдцатке» нужно обратить внимание, и что сейчас не в повестке – безусловно, этим тоже нужно заниматься. Здесь однозначного ответа «да» или «нет» быть не может.

Бизнес должен работать на опережение. Опыт показывает, что, прежде чем формировать, детализировать наполнение по каким-то тематикам в рамках «Группы Двдцати», лучше было бы изначально узнать мнение бизнеса. Заинтересованы ли они в такой повестке или нет. Сейчас основная тематика – цифровая экономика.

Понятно, что некоторыми вопросами может заниматься только государство. Но стоит узнавать заранее, каким образом бизнес видит развитие той или иной сферы. Здесь основную работу должно проводить председательство.

Немцы постарались это сделать. Как только они хотят наполнить повестку, то должны это сообщать. Не только по официальному треку, но и давать соответствующие темы, какие-то подсказки, в том числе «Деловой Двдцатке», чтобы мы в процессе работы нашей официальной линии как можно раньше узнавали, что думает по этому поводу бизнес. Первый срез.

Нужно успокоиться. Каждый бы работал по своему направлению – отдельно «Группа Двдцати», отдельно «Деловая Двдцатка». Через какое-то время накануне, что называется, сверяли часы, как кто

подошел к этой проблеме. Здесь, безусловно, нужно сделать так. Но это не значит, что не надо взаимодействовать, общаться.

К вопросу о синхронизации. Чем больше будет рабочих контактов, взаимодействия на уровне рабочих групп, каких-то еще – тем лучше. Я считаю, что особенно с группой «Деловой Двдцатки» нужно постоянно поддерживать такую связь. Иметь какой-то первый срез до начала детальной проработки. После начала председательства, через месяц, не позже, «Деловая Двдцатка» хотя бы давала свою реакцию на предложенную повестку.

По некоторым темам, возможно, они скажут сразу: «Давайте идти в этом направлении». Или, по крайней мере, бизнесу было бы интересней идти в этом направлении. Потом уже детально прорабатывать как заявленные на официальном треке темы, так и свои отдельные подходы, то, что мы раньше обсудили.

Вопрос: Можно ли считать, что «Деловая Двдцатка» – одна из основных, приоритетных outreach-групп?

Ответ: Да, однозначно можно считать. Возможно, это несправедливо по отношению к другим группам. Так исторически сложилось и это обусловлено естественно большим и лоббистским потенциалом бизнеса, по сравнению с «Гражданским обществом» или «молодежью» и так далее.

Но поскольку «Группа Двдцати» – это, прежде всего, сотрудничество в экономике и финансах, здесь без бизнеса нельзя вообще обсуждать эти темы. Когда речь идет уже о вновь появившихся (относительно вновь – в любом случае второстепенных) темах «Группы Двдцати», связанных с развитием, с более гуманитарными проблемами – конечно, тут нужно узнавать, в первую очередь, мнение общества.

Но все-таки стержень «Двдцатки» – это экономика, финансы. Здесь однозначно главным партнером должен быть бизнес.

Вопрос: Достаточно ли на взаимодействия на уровне рабочих групп G20-B20?

Ответ: Нет, не достаточно. Однозначно необходимо общаться на уровне не только рабочем, но и уровне шерп.

Я бы еще упомянула заместителей министров финансов как отдельный финансовый трек. Кто-то более готов общаться, кто-то – нет. Вообще взаимодействие на уровне рабочих групп – это тоже

было введено Россией в 2013-м году. До этого все форматы, включая «Деловую Двадцатку», встречались только с шерпами.

Мы сделали более предметное взаимодействие, в том числе по тематическим рабочим группам. Это было очень полезно. Но шерпы, так или иначе, дают всегда более политическое видение проблемы. Более того, интересно напрямую услышать какие-то взгляды и мнения бизнеса о проблемах.

Соответственно, чем чаще председательство сможет организовывать такие встречи, чем лучше. Хотя бы два раза такой срез в начале председательства и какие-то реперные точки в виде рассылки материалов.

Что греха таить, всё равно все рассылаемые материалы, как правило, меньше воспринимаются, чем живое устное общение. Поэтому постоянная рассылка материалов полезна на уровне рабочих групп. Это тоже способ взаимодействия. Шерпы, как правило, предпочитают слушать представителя по каким-то вопросам, задавать вопросы и обсуждать.

Но возвращаясь к предыдущему, второму вопросу. Чем чаще будет какое-то взаимодействие – тем лучше. Опять же, ссылаясь на ваш первый вопрос. По тем темам, которые пересекаются. Это не значит, что может быть самостоятельная повестка «Деловой Двадцатки», в которой нельзя будет консультироваться с рабочими группами. Но шерпам это было бы интересно однозначно. Это важно.

Да, заместителей министров финансов тоже бы неплохо к этому привлекать. Они пока очень ригидны, не готовы, до сих пор вообще никогда не хотят встречаться и более часто общаться со всеми группами взаимодействия. Но бизнес – отчасти небольшое исключение. Но всё равно. Вашей целью должен быть выход, в том числе на более плотное взаимодействие с финансовым треком.

Сейчас очень разрослась повестка именно министерских встреч, поэтому может быть план максимум. Мы изначально считали, что не стоит расплываться на постоянные встречи по различным темам именно на уровне министров. Все-таки сосредоточить работу, прежде всего, по финансовому треку и треку шерп. Но как план максимум у вас в «Деловой Двадцатке» может быть взаимодействие со всеми на всех министерских встречах.

Если бы я была на вашем месте, то видела бы себе такую цель: чем больше я буду взаимодействовать с высокопоставленными представителями, именно когда они все вместе собираются в формате «Двадцатки» по каждому из направлений – тем лучше. Все министры, которые будут встречаться (может быть, за исключением министров иностранных дел) – всё это касается бизнеса. Им бы тоже было полезно услышать мнение бизнеса.

Для живого диалога... Вот это адвокатирование – совершенно бессмысленная вещь, с моей точки зрения. Позиция таких международных институтов (ИСС, ВІАС) – они, как правило, не отличаются чем-то таким особенным. Они не изменяются. Они похожи из года в год и очень сильно отражают наработки В20 всё равно. Чего-то своего у них нет.

Более того. Такое лобби немного раздражает. Любое лобби связано с выпячиванием своей организации. Нам же интересно услышать консолидированное мнение бизнеса именно в целом. С учетом мнения... Все эти внутренние обсуждения и выстраивание приоритетов между объединениями, отдельными бизнесменами, крупными компаниями – это должно находиться внутри В20.

Дайте нам как официальной «Двадцатке» общий консенсусный взгляд. Есть различия? Замечательно! Значит, делайте ссылку. Но есть отдельное мнение.

Кстати, во время российского председательства в 2013-м году у нас был такой прецедент. Правда, не по «Деловой Двадцатке» и «Гражданской Двадцатке». У нас по одной теме были разные противоположные позиции, никак не удавалось договориться. Поэтому мы пригласили обе позиции на встречу шерп. Были представлены два противоположных мнения по одной и той же теме. Но это нормально.

Отдельно выстраивать с учетом объединения – с моей точки, непродуктивно. Живой диалог – я уже говорила, что это самое важное.

На данном этапе аргументировать необходимость включения рекомендаций не нужно. Мы уже прошли этот этап. Я считаю, что и «Двадцатка», и «Деловая Двадцатка» уже выросли из «детсадовского» уровня, когда надо было убеждать: «ну, вы хоть посмотрите, у нас же...» Этот этап прошел.

Сейчас все однозначно понимают, что мнение бизнеса полезно, и можно найти какие-то новые идеи. Это для других групп еще может быть актуально. «Молодежи», «женщинам» – им нужно пока еще убеждать: «рассмотрите наши рекомендации». С бизнесом этот этап пройден.

Поэтому я бы так даже вопрос не ставила – что нужно аргументировать. Прежде всего, начиная с 2013-го года. В 2013-м году у нас много предложений было взято из «Деловой Двдцатки». Австралийцы в 2014-м году вообще всё строили на основе предложений бизнеса. Турки не гнушались просто «калькировать», я уж не знаю, кто у кого копировал, но это была просто «калька». Это плохой пример. Но это просто как факт. Поэтому я считаю, что этот этап пройден.

Вопрос: Какой формат проведения Саммита «Деловой двдцатки» представляется наиболее эффективным: за 2-3 месяца до Саммита «Группы двдцати» или на полях главного мероприятия?

Ответ: Здесь, конечно, однозначного мнения тоже нет. Проведение саммита «Деловой Двдцатки» до саммита лидеров, за два-три месяца – это тоже была российская идея. Прежде всего, она была связана с различными, не относящимися к контенту вопросами. Это было обусловлено логистическими вопросами и вопросами президентского графика и так далее, и возможностями места, в котором был намечен саммит.

Поскольку саммит в Санкт-Петербурге проходил в Стрельне, было принято решение, что мы не сможем организовать такой “back to back event” в общей доступности (в том числе с точки зрения безопасности). Тем более, всегда предполагается участие первого лица. Поэтому в 2013-м году было специально принято решение проводить заранее.

Но тогда же это как раз очень соответствовало той логике, которую мы выстраивали, о которой я говорила раньше – о том, чтобы бизнес плотно работал с рабочими группами и самой «Двдцатки», и дал рекомендации накануне, чтобы мы успели их посмотреть. После этого был пройден этап, о котором я говорю.

Уже после этого не было необходимости убеждать, что надо рассматривать рекомендации бизнеса. Все другие председатели к

этому уже более спокойно относились. С точки зрения учета рекомендаций, безусловно, если рекомендации будут представлены непосредственно перед саммитом – они никому не нужны. С этой точки зрения – да. С другой стороны, бизнес всегда заинтересован во встрече с лидерами, все представители В20.

В частности, даже в 2013-м году было «продавлено» решение о том, что небольшой круг все-таки встречался с лидерами в самой Стрельне. Это был не полноформатный саммит, а, скорее, встреча избранных представителей В20 – что уже страдает, кстати, какой-то ущербностью. Этот процесс отбора, кого пускать, кого не пускать, это всегда не совсем честный подход. С моей точки зрения, этого лучше было бы избегать.

Конечно, лучше было бы большое полноформатное мероприятие, чтобы все участники процесса В20 могли иметь возможность пообщаться с теми лидерами, которые придут. Соответственно, это возможно только накануне большого саммита. Скорее, каждая страна, каждое председательство будет решать в зависимости от всяких других сторонних причин, такие вопросы, как логистика, безопасность и возможность какого-то места.

О публичности. На самом деле, я не считаю, что взаимодействие, тем более, с «Деловой Двадцаткой», страдало от отсутствия публичности или от какого-то недостатка внимания к этому. Все представители В20 всегда как следует пиарят свое участие и взаимодействие. Но и не только с этой точки зрения.

Даже если отдельно представление рекомендаций В20 – это всегда событие, всё равно. Это самый значимый формат взаимодействия. Это крупнейший бизнес мира, поэтому вообще не вижу проблемы в том, что как-то усиливать публичность, механизм взаимодействия. По-моему, В20 здесь не испытывает абсолютно никаких проблем. По рекомендациям – однозначно за два-три месяца. По встрече – это на усмотрение принимающей стороны.

Вопрос: Встреча G20 с В20 должна быть: в официальной программе лидеров G20 или «факультативным» мероприятием, посещение которого может зависеть и от председательствующей страны, и от возможностей рабочих графиков руководителей стран G20?

Ответ: Мы как раз и обсудили ваш четвертый вопрос. По практике, если бы я была на вашем месте, то, естественно, предпочла, чтобы встреча была в официальной программе. Такая встреча была у австралийцев, внутри официальной программы саммита. Конечно, больше вероятности, что на нее придет больше лидеров.

С другой стороны, даже когда это находится внутри официальной программы, нельзя заставить лидеров прийти, если они не могут. Это всё равно имеет некий дополнительный статус. Поэтому ответ – да, в официальной программе. Но как сложится с участием – это уже...

Еще такой формат, его проводили турки, точнее, использовали. Не то что бы это был саммит, вообще какая-то встреча, а это приглашение просто на прием, тусовку. Совместная большая тусовка лидеров с сопровождающими лицами и представителей бизнеса.

С одной стороны, мне кажется, что это дает возможность как-то пообщаться. С другой стороны, в частности, в Турции это было абсолютно неэффективное мероприятие. Там было слишком много дополнительных сторонних людей. В любом случае на каждую такую тусовку всегда набегит слишком много сопровождающих лиц. В этой сутолоке общаться просто невозможно.

С другой стороны, у бизнеса есть возможность пообщаться с какими-то другими, например, министрами, сопровождающими лицами, если уж не удастся пообщаться с лидером. Австралийцы тоже делали подобное.

Минус этого в том, что лидеры могут просто не прийти на такое мероприятие, поскольку однозначно будет понятно, что там будет толчея, много лишних сторонних людей, и не понятно, какое общение. Но это тоже имеет право на жизнь. Любое событие можно устроить, наверное, в камерном варианте, где будет обеспечено более эффективное взаимодействие.

Это фактически как третья опция. У нас саммит за два-три месяца до мероприятия, саммит или встреча накануне саммита лидеров и просто неформальная тусовка, но которая тоже дает некую возможность для взаимодействия.

Вопрос про факультативность мероприятия. Оно и так будет зависеть от председательствующей стороны. Просто не совсем правильно сформулировано, думаю. Да, конечно, лучше, если будет в

официальной программе. Но всё равно посещение будет зависеть от решения лидера.

Например, для Канцлера Меркель любой формат взаимодействия с бизнесом или всеми другими группами взаимодействия – это «must». Она всегда будет присутствовать и всегда будет общаться. Для кого-то из других лидеров приоритетом будет либо их безопасность, либо время их прилета и удобство графика и так далее.

Вопрос: Ваша общая рекомендация по улучшению рабочего процесса «Деловой двадцатки»?

Ответ: Надо, конечно, гибко подходить к взаимодействию, то есть смотреть, прежде всего, на контент председательства. Заранее узнавать, естественно. Как-то взаимодействовать. Всегда надо отталкиваться от содержания. Какие темы будут приоритетом, какие – с точки зрения В20 надо продолжать продвигать в любом случае, лоббировать или не лоббировать что бы то ни было.

Возможно, выстраивать внутри В20 более формальный процесс участия в работе. Но это задача внутри В20. Заставлять рабочие группы работать. Это рекомендации не конкретно именно к «Деловой Двдцатке», потому что у вас что-то не так. Это в целом общий управленческий подход. Те же самые рекомендации применимы к официальному треку и ко всем другим.

Чем больше вы формализуете и наладите нормальный рабочий процесс внутри рабочих групп, тем более качественными и детализированными будут рекомендации, и вовремя. Соответственно, их можно будет лучше подать тем адресатам, кому вы адресуете, кому вы это делаете.

Вопрос: Есть смысл прямо по регламенту формализовывать работу outreach-группы?

Ответ: Это будет понятно. Не будет каких-то дополнительных вопросов. Иногда бывает: вроде я участвовал в группе, а мои рекомендации не приняты. Почему так получилось. Потому что, либо не было формального процесса сбора рекомендаций, учета рассылки обновленных текстов и так далее. Либо действительно непонятен был. Либо сам пропустил какие-то сроки.

Большая формализация процесса, обсуждение с понятным результатом, написание какого-то текста с понятным согласованием и так далее – это всегда поможет учесть все мнения и избежать

претензий со стороны участников. Это же не военная организация. Как будет комфортно людям, так и можно. Можно сделать какую-то предварительную встречу «Деловой Двдцатки». Собрать хотя бы председателей или представителей от каждой страны, договориться просто по формату работы.

Что касается официального трека. Несколько раз предпринимались попытки больше формализовать или договориться о правилах. У нас это не получилось. С одной стороны, правила вроде были приняты. Не приняты, а это всё равно неформальная, на уровне слова договоренность. Кто-то согласился, кто-то – нет. Это нельзя заставить сделать.

Но каким-то правилам мы пытаемся следовать. Например, последние два года идет четкое ограничение выступлений, регламент три – максимум пять минут, чтобы хотя бы держаться в рамках. Всё равно все понимают, что надо выдерживать сроки представления каких-то комментариев. Кто-то выдерживает, кто-то – нет. Но мне кажется, что с точки зрения организации рабочего процесса большая формализация будет помогать эффективности.

Вопрос: Можно ли это спроецировать также на «Группу Двдцати», перевести ее в ранг международных организаций?

Ответ: Нет, нельзя категорически. В «Двдцатке» обсуждался этот вопрос. Очень долгое время. Когда произошел третий саммит в Питтсбурге в 2009-м году, и была написана декларация, «Двдцатка» приняла решение, что она – “Premier Forum Economic Cooperation”. Сразу принялись обсуждать то, о чем я говорила: правила, способы ротации, как передавать власть, как организовывать процесс работы.

Группы стран, включая Британию, Францию (может быть, кто-то еще), лоббировали как раз идею создания секретариата «Двдцатки». Из плюсов: будет передаваться мудрость, четко отслеживаться процесс принятия решений и так далее.

Есть два ключевых минуса. В частности, почему Россия всегда возражала против этого, и сейчас принято общее понимание, что это не нужно.

Первое. Никогда нельзя будет обеспечить нейтральность этого секретариата. Так или иначе, он должен где-то сидеть. Это значит, территория страны. Даже если это будет совершенно другая страна,

так или иначе, там будет штат, который будет набираться из других. Всё равно будет влияние одних стран больше, чем влияние других.

Даже если это будет международная организация, всё равно есть ее правила, ее учредители. Всё равно будет влияние, и это не позволит другим странам, не участвующим в процессе работы секретариата, быть уверенными, что их интересы учитываются также равноправно, как и интересы других, более сильных стран.

Второй момент. Любая организация, любое подобие формата «Двадцатки», международной организации, означает потерю неформальной легкости, гибкости. Это самый главный «конек» «Двадцатки». С одной стороны, это ее слабое звено. Ее решения имеют больше декларативный политический характер, нежели обязательный, чем в некоторых международных организациях.

С другой стороны, чем больше «Двадцатка» будет превращаться в международную организацию, тем менее оперативным и политически сильным будут ее решения. Это и так уже происходит в связи с разрастанием повестки. И так уже слишком большое влияние международных организаций на работу «Группы Двадцати».

Мы слишком зависим от подготовки различных отчетов, анализа каких-то событий. Всё это сейчас делают международные организации. Соответственно, они очень сильно диктуют то, что происходит. Как подготовлен отчет, как дан анализ. Особенно если это такой стостраничный «талмуд». Но ты не можешь сразу дать оценку, правильно это или не правильно, учтен там твой интерес или не учтен.

Причем, учитывая колоссальный размах повестки сейчас, на осмысление и принятие решений остается всё меньше времени. Отсюда идет реальное замещение в процессе принятия решений мнения стран на мнение международных организаций.

Тем больше формальности, тем... Не путайте с формальностью рабочего процесса. Это другие вещи. Здесь именно формализация международных отношений. Поэтому, если у «Двадцатки» будет секретариат (прежде всего, этот минус), либо она превратится в международную организацию, возьмет этот статус – сразу начнется деление кресел, портфелей, еще большая бюрократизация процессов.

Будет усложнен процесс принятия решений. Чем сложнее процесс, чем больше этапов надо пройти для принятия какого-то

решения, тем слабее будет это решение. Это прямая зависимость. Соответственно, для «Двадцатки», с моей точки зрения, это полная смерть. Сейчас мы перегружены влиянием международных организаций – это уже, на самом деле, очень сильно ослабило «Двадцатку» по сравнению с ее началом, рассветом (2009 – 2010-й год).

Вопрос: Тогда это была реакция на кризис – «пожаротушение». А потом «пожар» потушили...

Ответ: Слава Богу, сейчас нет кризиса, и нет остроты проблемы. Но то, что происходило в начале, 2009 – 2010 – даже 2011-й год – это несопоставимо с тем, что происходит сейчас. Даже по качеству представителя от каждой страны, которые участвуют. Тогда это были действительно личные советники по экономике президентов стран. Сейчас это, в основном, заместители министров иностранных дел.

Только несколько стран сохранили схему, при которой представитель именно премьер-министра или президента участвует в «Двадцатке» (включая нашу страну). А большинство стран отдали это на откуп министерств иностранных дел. Это сразу означает погружение в рутину, как в международных организациях.

Сейчас «Двадцатка» всё больше превращается в ООН. Это очень плохо. Это скучно, это слабый уровень принятия решений, слабый уровень самих решений. Это меньшая заинтересованность. Чем более человек вовлечен в процесс не по своей принципиальной позиции, а по чисто бюрократическому функционалу, тем, соответственно, меньше он заинтересован. Даже если он заинтересован, то выдает менее качественный продукт.

К сожалению, это правда жизни. Не знаю, стоит ли этот вывод экстраполировать на «Деловую Двадцатку». Много времени обсуждалось. Помню, сначала наша В20 думала о секретариате.

Вопрос: “B20 Coalition”.

Ответ: Да. “Coalition”. Потом мы сами оттуда вышли, в любом случае “Coalition” не получился, потому что все страны «Двадцатки» не захотели там участвовать, и это сразу ослабило. Кто-то в любом случае может не согласиться с таким подходом.

Поэтому, мне кажется, надо просто договориться о правилах работы. Это будет та матрица, которая будет держать формат в рабочем состоянии, не позволяя ему бюрократизироваться до

состояния международной организации (менее эффективного механизма). Это верно и для «Деловой Двдцатки».

С другой стороны, с бизнесом всегда легче договориться. Если все участники «Деловой Двдцатки» решат, что надо каким-то образом создать свой секретариат или формальную структуру, думаю, что у них намного легче получится, чем на уровне официальной «Двдцатки».

Вопрос: ИСС, например, говорит, что они хотят, готовы, смогут.

Ответ: ИСС – это специфический крен. Не все страны будут готовы принять их превосходство.

Вопрос: Еще есть ВІАС ОЕСD, который тоже «готов». Здесь, конечно, сразу конкуренция: кто-то –за ИСС, кто-то – за ВІАС. Возможно, еще нет четкого понимания..

Ответ: Да, мне тоже кажется, что пока это... Но, действительно, когда ты каждый год передаешь всё другому, и он фактически начинает с нуля – надо избежать этого момента, что кто-то начинает каждый раз с нуля. О каких-то правилах игры. Пусть это будет неформальное, но закреплённое общим пониманием, на каком-то общем обсуждении. Это будет полезно.

2.2. Председатели «Деловой двдцатки»:

4. B20 Chairman Mexico, 2012, CEO of Cinapolis Mr. A.Ramirez

Письменное анкетирование.

Респондент: B20 Chairman Mexico, 2012, CEO of Cinapolis Mr. A.Ramirez

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСРП.

Дата: 2 сентября 2016 года

• The B20 Chairman is likely to be the national business association (and respectively its leader) or a CEO in his personal capacity?

Both alternatives could work fine depending on the local conditions. The key consideration is that the Chairman is able to gather representation

from both important business associations and individual CEOs as both bring a relevant perspective to the process.

• To what extent does the so-called "Troika" mechanism increase the B20 efficiency? If it considerably improves the work, whether an early timely manner of the B20 Chairman appointment (thus functioning as a member of the "Troika" during the entire year) is a certain condition for enhancing the efficiency and continuity of B20 activity (Australian B20 - a rare example of the early appointment)?

The Troika mechanism works well as a method for providing continuity to a process that has no permanent secretariat and in which each presidency has the power to design each process according to his or her priorities. The early appointment of the B20 Chairman certainly adds value to the efficiency of the process. The sooner the appointment is made the better, as he or she has more time to understand the previous process.

• Can the timely fixation of National B20 leadership, composed of the National B20 Chairman + Sherpa + Task Forces' Chairmen, be useful for the purposes of enhancing B20 efficiency?

The timely fixation of the B20 leadership is very relevant. Regardless of whether the Task Forces' Chairmen are national or not, to have more time to prepare and to work, has a very positive impact on the output of the process.

•The analysis shows that there are two possible options of B20 Summit conduction - directly on the side-lines of the G20 Summit (Korea, France, Mexico, China) or meeting of the B20 business community a few months prior to the G20 Summit (Russia, Australia, Turkey). Can holding the B20 representative meeting a few months prior to the G20 Summit (discussion of the draft recommendation and the subsequent revision of the recommendations) increase the efficiency of the B20 performance?

Having the main B20 Summit at the same time as the G20 Meeting has a lot of impact on the process. It provides a lot of visibility to the B20 recommendations through direct contact with the G10 representatives and with the media that covers the G20 process.

If a previous work in progress meeting is possible, then it can add value to the process. This value comes from delivering the recommendations to the G20 stakeholders with time for them to be

included in the G20 work. An example of this is the Puerto Vallarta event in the Mexican process where the B20 process used the WEF Latin American meeting to deliver the B20 recommendations to the President of Mexico.

However, the meeting is not indispensable to the timely delivery of the recommendations to the G20 Representatives.

•How useful could be various preliminary discussions mechanisms, for example, series of meetings between Task Forces' representatives and B20 Sherpas with G20 Sherpas and ministers before the B20 Summit?

The continuous contact between the Task Forces and the G20 Sherpas and Representatives is key to achieve impact. Taking advantage of the various Ministers' meetings and other official events is very helpful to build a relationship of trust and of collaboration. It also provides the work of the Task Forces with very relevant feedback.

• Do you think it would be expedient to form Task Forces' leadership according to the "formula" = National B20 Chairman + the Co-chairs from "Troika" countries + Knowledge Partner (i.e. McKinsey & Company, BCG) + Network Partner (i.e. ICC, WEF, IOE, BIAC) or the Task Forces' leadership should be appointed at the discretion of the B20 Chairman? If it turns out to be difficult to engage the Co-chairs from "Troika" countries, may be it is appropriate to appoint the former TF Chairmen/Co-chairs who are still actively engaged in B20 working process?

The Co-chairs do not necessarily need to come from the Troika countries. It is more relevant that the Task Forces' leadership have as much continuity as possible thus if the Co-chairs can continue to lead, or at least one of them, then the process will benefit.

Regarding the Knowledge partners or the Network partners, they are a valuable source of knowledge and organization to the Task Force. The most valuable involvement they can have depends on the particular Task Force and its objectives. For example if the Task Force needs to come up with entirely new recommendations then the role is different than if the Task Force is more focused on providing follow up to the existing recommendations.

• Models analysis shows that the most unstable feature connected with Task Forces' work today is the issue of disunity in the number of

groups/themes. Do you consider working on the same priorities (or mostly, i.e. 80% of recurring from year to year) can allow the business community to "beat in one goal" and thus be more effective?

Yes, one of the things the B20 can do to become more effective is to have more continuity on its work. Definitively having mostly the same topics is an advance in the right direction. However, it is not sufficient. If the Task Forces have the same topics but not the same recommendations, then the continuity can be lost. To achieve the highest level of continuity, the recommendations should be mostly the same, especially in topics that do not change significantly from one year to another.

•How should the new TF topics be created: whether they must be a reaction to the new challenges, could it be efficient to make themes crosscutting (running through each task force (e.g. innovation / SME's) or is the agenda definition the priority of the current B20 Chairmanship?

As mentioned before, the continuity of the process would add great value to the B20 process. To set the topics of the TFs, most of the focus should be on the previous work done by the B20. It could also be the case that there is one or two pressing issues at the time of each B20 process and those too could be considered to build the B20 agenda.

•Is it possible to assess the B20 recommendations effectiveness according to the percentage of their inclusion in the final G20 documents, and whether it is necessary to endeavour to increase this indicator or primarily focus on the business priorities denoting? In the second case should it embarrass us that the recommendation reflection is lower? Can the percentage of B20 recommendation inclusion in the G20 document be considered as the B20 efficiency indicator? Or the maximum involvement of the outreaches in the recommendations development can be the criterion?

The inclusion of the B20 recommendations in the G20 documents is certainly a good metric for success of the B20 process. It shows that, at least in intentions, the G20 leaders have acknowledged the relevance of the problems and solutions recommended by the private sector. However, this is not enough. The B20 should also focus on implementation of such recommendations. Regardless of being included or not in the G20 documents, the true impact of the B20 recommendations comes from their implementation in as many countries as possible. That is how the B20 will

have an impact on the real world.

• Does it appear to be necessary to fix the B20 International leadership for the consideration of the issues that are within the B20 competence before introducing them for discussion on B20 Kick-off meeting or B20 Summit?

The key issues that the B20 will address should be fixed before the B20 process starts officially working. The B20 Chair could potentially use mechanisms to request key participants input to build the agenda of the B20, but for the large Kick off meeting, the issues should be completely defined. Otherwise the process could suffer complications.

• Should the B20 International leadership be fixed in a narrow format (B20 "Troika" Chairmen, Chairmen and Co-chairmen of Task Forces) or it should have the format of an extended B20 including also the B20 business associations + Knowledge Partners (McKinsey & Company, BCG) + Network Partners (ICC, WEF, IOE, BIAC + major CEOs) (i.e. practice of CEO Forum, IBAC)?

The official B20 leadership should be formed without the participation of the KPs and NPs to avoid conflict of interests. However, if an individual or a group of individuals from any of those groups wants to participate and adds value to the process, then they should be welcomed.

• Does the B20 requires the establishment of the B20 permanent Secretariat (International executive management) or its functions can be entrusted, for example, to the B20 Sherpas? Or they can be outsourced to the formal institutions (such as B20 Coalition, the ICC or BIAC to OECD)?

A B20 permanent secretariat would certainly contribute to the continuity of the work and would decrease the workload of each B20 Chairmanship. It could also potentially help to track the progress making of the B20 recommendations from previous years. Nevertheless, if such an organization is put in place a thorough cost/benefit analysis should be made to ensure that the impact is achieved. Additionally, the sources of funding to pay for this organization could also be problematic in the sense that the sponsors could want to impose certain topics or priorities to the B20 processes.

• What is your general advice for B20 working process?

To start working as early as possible and to try to ensure continuity of topics and recommendations. The B20 should start focusing on actual

impact on the real world and not only in the G20 documents or the functioning of the process.

5. Председатель В20 в 2013 году, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей А.Н.Шохин

Глубинное интервью.

Тема: Направления оптимизации функционирования структурных элементов «Деловой двадцатки».

Респондент: Председатель В20 в 2013 году, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей А.Н.Шохин

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 30 марта 2017 года

Вопрос: Руководство «Деловой Двдцатки». Что представляется наиболее эффективным – назначение председателя ведущей национальной бизнес-ассоциации или CEO в личном качестве?

Ответ: Позиция российской стороны (не только моя личная, но и российского председательствования) изначально была в том, что более эффективным является назначение председателем «Деловой Двдцатки» одной из ведущих бизнес-ассоциаций, включенной и в национальную, и в международную проблематику. Как правило, все ведущие CEO входят в руководство этой бизнес-ассоциации.

Анализ предшествующих восьми «двдцаток» показывает, что в тех случаях, когда руководители стран председателями назначали близких к лидерам G20 CEO в личном качестве возникали проблемы с адекватным представительством национального бизнеса и с обеспечением работы национальной В20.

В этом случае и с преемственностью сложнее. Как правило, CEO как руководитель «Деловой Двдцатки», выполнив по поручению Президента или главы Правительства страны «свою миссию», исчезает с площадки, и уже не обладает каким-то ресурсом по обеспечению преемственности.

Например, у нас два случая: Мексика и Австралия. Австралийский председатель «Деловой Двдцатки» вообще ушел с

«двадцаточной» площадки. Мексиканский появляется в личном качестве на тех или иных форумах «Деловой Двадцатки», но не берется представлять позицию мексиканского бизнес-сообщества.

Поэтому вопрос, должен быть однозначно решен в пользу ведущей бизнес-ассоциации в качестве председателя В20 и ведущих ее членов в качестве руководителей Рабочих групп (РГ).

Таким предпринимателям лучше удастся эта роль, эта функция, если они будут также членами бизнес-ассоциации, причем руководителями того или иного направления, комитета, комиссии, совета и так далее по профилю деятельности той или иной РГ.

Вопрос: Насколько механизм «Тройки» способен повысить эффективность «Деловой Двадцатки»?

Ответ: Не случайно, руководители глав и правительств «Двадцатки» активно используют механизм «Тройки» в качестве механизма обеспечения преемственности в деятельности этой площадки. Механизм «Тройки» часто используется и в Европейском Союзе. Там, где членов больше семи-восьми, «Тройка» оказывается эффективным механизмом.

В «Большой Двадцатке» «Тройка» формируется по жесткому графику из текущего, который завершает работу, предыдущего и будущего председателя. В «Деловой двадцатке» не сложилось механизма своевременного назначения будущего руководителя «Деловой Двадцатки», а стало быть, и шерпы «Деловой Двадцатки».

В этой связи механизм пока нельзя назвать эффективно функционирующим.

Безусловно, «Тройка» не должна означать «изъятие из оборота» других стран-членов «Двадцатки». Было бы, наверное, неправильно, если бы «Тройка» монополизировала власть и приглашала остальных лидеров «Деловой Двадцатки» только на публичные мероприятия типа саммитов. «Тройка» - это рабочий механизм – менее публичный и менее пафосный. Это рабочий механизм координации, предварительного согласования приоритетов и мониторинга, который может оказаться более эффективным. Но для этого надо его сделать в некотором смысле «стандартным» элементом руководства «Деловой Двадцатки».

Вопрос: Целесообразно ли учреждение национального или международного руководства «Деловой Двдцатки»? В каком составе?

Ответ: На мой взгляд, речь не идет об учреждении как о некоем акте правительства или президента, если речь идет о национальном руководстве В20. Национальное руководство – это руководитель «Деловой Двдцатки», шерпа, руководители Рабочих групп, которые всегда рекрутируются из числа предпринимателей страны, председательствующей в «Двдцатке».

Я бы в этой связи вопрос сформулировал по-другому: какова роль национального руководства, из кого должно состоять это национальное руководство.

Здесь, на мой взгляд, альтернатив особых нет. Это председатель, шерпа и руководители Рабочих групп. Оно может быть расширено за счет консультантов, экспертных структур.

Если говорить о международном руководстве, то либо это расширенный состав, куда могли бы входить, в частности, сопредседатели Рабочих групп, которые, в основном, являются представителями других стран, нежели страны-председателя. Страна-председатель дает руководителей Рабочих групп, а прочие страны дают сопредседателей, соруководителей.

Понятия «международное руководство» должно в обязательном порядке включать руководителей бизнеса стран-членов и национальное руководство в полном объеме.

Соруководители Рабочих групп дают срез не только по приоритетам, над которыми они работают, но и страновые срезы, так как на позиции соруководителей рабочих групп стараются проводить назначение с учетом географической представленности стран «Двдцатки».

Кроме того, в расширенное руководство могут входить представители сетевых партнеров “network partners”, и партнеров интеллектуальных, консультантов «Деловой Двдцатки» (“knowledge partners”).

Вопрос: Какой формат проведения саммита «Деловой двдцатки» представляется наиболее эффективным: за 2-3 месяца до саммита «Группы двдцати» или на полях главного мероприятия?

Ответ: Под саммитом мы понимаем широкое мероприятие, в котором участвуют представители бизнеса всех стран-членов, где происходит либо представление приоритетов работы «Большой Двдцатки», либо обсуждение результатов работы. В нем также участвуют первые лица государств либо страны-хозяйки «Двдцатки», либо большее число руководителей правительств и государств (последнее возможно только на полях саммита G20).

Поэтому саммитом можно называть и “Kick-off meeting”, и, собственно, бизнес-саммит предварительный, на котором обсуждается проект рекомендации «Деловой Двдцатки». Проходит, как правило, за два-три месяца до встречи «Большой Двдцатки». Состав участников со стороны бизнеса примерно тот же, что и на “kick-off meeting”.

Как правило, и в “kick-off” саммите, и в основном саммите участвуют высокопоставленные лица страны-хозяйки, в отличие от заключительного мероприятия, которое проходит на полях встречи «Большой Двдцатки». Во встрече с бизнесом может участвовать от одного (хозяина) до всех лидеров.

Нагрузка основного саммита, если он проходит за два-три месяца до большого саммита лидеров – обсуждение рекомендаций, подготовленных рабочими группами, и начало процесса адвокатиования, то есть донесение рекомендаций до лидеров через общение с шерпами, профильными министрами и инкорпорирование их в проекты документов.

Финальный саммит можно было бы назвать “G20 Bussines Meeting”, имея в виду, что это встреча «Большой Двдцатки» с бизнесом. Можно возлагать на него нагрузку не только по презентации окончательной версии рекомендаций, по оценке того, что вошло, что не вошло. Это еще и возможность дополнительно аргументировать приоритеты, которые не нашли своего отражения в финальных документах «Большой Двдцатки». Лоббирование этих задач как задач будущего сотрудничества с возможностью их инкорпорирования в приоритеты «Большой Двдцатки» на период следующего председательствования.

Вопрос: Может ли механизм предварительных дискуссий серии предсаммитовых встреч представителей целевых групп с шерпами и министрами значительно повысить эффективность?

Ответ: Чем больше дискуссий, встреч представителей целевых групп с шерпами «Двадцатки», министрами и так далее – тем лучше. Лучше с точки зрения того, что это не только процесс формирования рекомендаций, их оттачивание, но одновременно и процесс адвокатирования. Правда, под процессом адвокатирования следует понимать как раз продвижение приоритетов бизнеса через официальные структуры.

Одна из функций национального руководства – добиваться инкорпорирования рабочих встреч высокого уровня между «Бизнес-Двадцаткой» и основной, «Большой Двадцаткой», на рабочем уровне, будь то Рабочие группы, шерпы, министры, министерские встречи и так далее.

Вопрос: Может ли формирование руководства РГ в соответствии со следующей "формулой" повысить эффективность разрабатываемых ими рекомендаций: национальный Председатель В20 + сопредседатели из стран "Тройки" + один консультант + один СЕО (компания, чья деятельность совпадает с рабочим направлением РГ)? Или руководство РГ должно назначаться по усмотрению Председателя В20?

Ответ: Традиционно руководители Целевых групп назначаются национальным председателем В20. За годы существования В20 такой механизм не подвергался сомнению.

Вопрос заключается в том, кто входит в число сопредседателей Целевой группы.

Самый естественный вариант – выдвигать на должность председателя представителя страны, председательствующей в В20, а сопредседателем делать предшествовавшего председателю Целевой группы.

Механизм «Тройки» был бы хорош, но есть одно «но». Как правило, следующего председателя назначают чересчур поздно. Трудно рассчитывать, что они могут входить в состав руководства конкретной Целевой группы В20. Если бы назначение происходило загодя, то лучший вариант, чем механизм «Тройки», трудно было бы себе представить.

Я думаю, этот вариант можно предложить как рамочную модель.

- Председатель: представитель страны, председательствующей в В20.

- Два сопредседателя: будущий и предшествующий.

Как правило, можно рассчитывать только на предшествующего председателя. Это само по себе неплохо, поскольку гарантирует некоторую преемственность не только в базовой тематике Целевой группы, но и с точки зрения мониторинга имплементаций решений, которые принимались ранее, и корректировки новых рекомендаций, чтобы они не повторяли предшественников и в то же время ориентировались на максимально полную имплементацию того, что делали предшественники.

Могут ли быть другие сопредседатели? Безусловно, могут.

Сопредседателями могут быть ключевые СЕО, которые не только по своим титулам, но и по готовности работать в этой Целевой группе выглядят лучше других. Здесь важно, чтобы у потенциальных кандидатов в сопредседатели был ресурс по привлечению экспертов, по организации тех или иных мероприятий (в том числе мероприятий по публичному обсуждению конкретных рекомендаций внутри Целевой группы).

Иногда проблема заключается в том, нужно ли ограничивать число сопредседателей, которые могут и готовы работать. Они могут внести экспертный, организационный и даже финансовый потенциал в деятельность Целевой группы.

Мы видим на примере нескольких В20, что иногда количество сопредседателей выходило за рамки разумного. Это было несчетное количество. Например, у китайцев в некоторых группах количество сопредседателей доходило до 5 – 7 человек.

Или же нужно ввести формулу:

- Председатель – из председательствующей страны (страны хозяйки).

- Сопредседатель – предшественник.

- Один представитель профессионального комьюнити (делового сообщества из данной сферы).

- Один представитель консалтинговой или сетевой структуры.

Мне кажется, и у председателя самой В20, и у руководителей Целевых групп должна быть свобода маневра. В то же время должны быть какие-то ограничения. Они связаны с обеспечением

работоспособности рабочей группы. Это не просто раздача титулов сопредседателей, а их реальная функциональная нагрузка.

Можно говорить о том, что минимальное количество сопредседателей может определяться по какой-то формуле:

- Предшественник в качестве сопредседателя.
- Один-два СЕО крупнейшей компании «профильного» вида деятельности.
- Интеллектуальный партнер.
- Сетевой партнер. (международная организация. Например, по группе занятости – Международная организация работодателей, а по торговле – Международная торговая палата).

Думаю, стандартная численность, исходя из этой формулы, где-то в районе 5 сопредседателей.

Вопрос: Анализ моделей показывает, что наиболее непостоянным элементом является разобщенность в количестве ЦГ/тем. Позволит ли ежегодная работа над одними и теми же приоритетами (или над постоянными 80%) "бить деловым кругам в одну цель", и, таким образом, повышать эффективность В20?

Ответ: Работа по одним и тем же приоритетам позволяет реализовывать подход продвижения этих приоритетов не только с точки зрения их учета в рекомендациях В20, но и добиваться если не стопроцентной имплементации, то доводить уровень имплементации рекомендаций бизнеса, включенных в финальный документ В20, до уровня, когда можно говорить, что проблема решена и можно ставить новые задачи, новые приоритеты.

Очень важно, чтобы преемственность основывалась на мониторинге и оценке того, что удалось и не удалось в рамках любой темы. Например, торговли, если это тема борьбы с протекционизмом.

Надо не просто повторять, что с каждым годом протекционистских мер становится все больше, несмотря на ранее принятые обещания. Нужно, видимо, выискивать:

- почему происходит усиление протекционистских подходов в деятельности национальных правительств, членов В20;
- можно ли найти новые аргументы против внедрения протекционистских мер.

Очень важно, чтобы повторение приоритетов предшествующих В20 не было просто напоминанием главам государств и правительств, что они обещали, но не сделали. И на следующий год: «Вы опять не сделали то, что обещали уже не год назад, а два года назад».

Нужно побуждать лидеров к реализации рекомендаций бизнес-сообщества через новые аргументы и, может быть, новые инструменты и новые подходы к решению этих задач. Тогда смысл в том, что приоритеты в основном сохраняются, но каждый раз актуализируется суть этих проблем на новом этапе и предлагается новый набор инструментариев, механизмов контроля, обеспечения достижения этих результатов.

Вопрос: Каким образом должны создаваться новые рабочие направления В20: должны ли они быть реакцией на новые экономические/политические/общественные вызовы? Является ли более эффективным вариант «crosscutting», когда новая тема «пробегают» по рекомендациям каждой ЦГ (инновации/МСП)? Или определение повесток – абсолютный приоритет Председателя В20?

Ответ: Новые Целевые группы не только могут, но и должны реагировать на новые вызовы. Другое дело, что эти новые вызовы тоже должны устояться, чтобы не быть конъюнктурой, на которую надо отреагировать в оперативном порядке.

Какие-то новые направления смогут возникать из старых тем, которые были незаслуженно исключены из приоритетов В20. Например, в рамках российского председательства на первый план вышла тема инноваций как обобщенная тема. Потом ее немного задвинули. Но оказалось, что в рамках и китайского председательства, а затем в рамках немецкого председательства тема диджитализации, промышленной революции 4.0 оказалась одной из ключевых.

То есть иногда новые темы можно находить в хорошо забытых старых.

В последнее время развивается еще тема cross-cutting и тематических Целевых групп. Пока до конца не понятно, каков принцип выделения этих cross-cutting. С одной стороны, некоторые из тем, которые включаются, выделяются в качестве обязательных для всех Целевых групп.

Cross-cutting группа не значит, что это темы второго уровня, которые «не тянут» на формирование традиционной Целевой группы. Может быть, наоборот. Это темы более глобальные, которые должны пройти по традиционным Целевым группам. Это могут быть как раз ключевые приоритеты национального председательствования.

Если по поводу чрезвычайно или ad hoc, то это может быть полностью прерогативой председателя.

Вопрос: Может ли процент включения рекомендаций в документы являться показателем эффективности?

Ответ: Может, но, как мы знаем по многим другим процессам, показатель достигнуть всегда легче, чем получить реальный результат. Если формальный процент включенности рекомендаций бизнеса в документы В20 будет как ключевой KPI и показатель эффективности В20, то его можно достигать путем упрощения работы В20.

Берем приоритеты В20 и по ним пытаемся сформулировать не столько свои предложения, сколько узнать, чего же думают политические лидеры. Надо просто одобрительно относиться к их предложениям, вплоть до словесного совпадения. Тогда степень попадания (самооценка) будет высокой. Самой высокой.

Нужно исходить из того, что речь идет о таком проценте включенности приоритетов и рекомендаций В20, которые действительно отражают приоритеты бизнеса. Если у бизнеса свой набор приоритетов, и они не оглядываются на позицию правительств, но добиваются в процессе адвокатирования (лоббирования) своих рекомендаций такого высокого результата, это можно только приветствовать.

Исходя из опыта В20, видно, что 40% это хороший результат. Если при этом добиваться не только большей включенности всех рекомендаций, но и большей включенности прежде всего наиболее приоритетных для бизнеса рекомендаций. Процент включенности формально может быть тот же самый. Но более важные приоритеты бизнеса будут включены в большем объеме, а, стало быть при таких подходах, удовлетворенность бизнеса от сотрудничества с В20 будет выше.

Здесь еще нужно найти какую-то формулу перехода, когда процент может быть скорректирован на степень учета наиболее важных приоритетов В20.

Вопрос: Нужен ли отдельный консультативный механизм?

Ответ: Отдельный консультативный механизм это не самое главное, так как в той или иной форме он основан на деятельности относительно формализованных структур.

Это, например, привлечение международных консультативных структур, в том числе исследовательских центров, консалтинговых центров, к деятельности каждой Целевой группы. Второй тип консультативного механизма – это В20 в целом, в состав которой могут входить и консультанты по принципу knowledge partners. Консультационный механизм может предполагать какое-то количество лиц, формально не относящихся к структурам В20.

В чистом виде консультативный механизм – это турецкая идея глобального (ІВАС) и региональных консультативных форумов, когда дополнительные люди – это только формализованная В20, а некие срезы бизнесов: развитые страны, развивающиеся страны, страны с развивающейся экономикой. Они могут проходить диверсифицировано и в географическом плане, и в плане вовлечения более широких слоев бизнеса.

Вопрос: Необходимо ли учреждение секретариата? Может ли секретариат функционировать на базе структуры типа ІСС или ВІАС.

Ответ: Попытки создания постоянного секретариата предпринимались. Накануне делового саммита В20 в 2013-м году было создано юр.лицо под названием В20 Coalition со «стаффом» в Париже, с контролем из-за океана, поскольку американскими и канадские коллеги играли первую скрипку в организации этого дела.

Автономная конструкция с претензией на руководство (как В20 Coalition) упирается в сопротивление национального председателя В20.

В этой связи сразу возникла проблема, как делить полномочия. Поделить их непросто. В итоге В20 Coalition оказалась одной из полусетевых организаций, учитывая, что членство в ней ограничено, по сравнению с членством в ІСС и ВІАС.

Более формализованную нагрузку могли бы нести как раз сетевые организации – так называемые *network partners*. Организации, деятельность которых совпадает с проблематикой В20, немного. Это те же ВІАС и ІСС. Есть ряд организаций, которые, будучи *network partners*, больше тяготеют к проблематике Целевых групп. Например, Международная организация работодателей.

Уже сложилось, что на базе того же ВІАС несколько лет организуются встречи в Париже – на совместной площадке ОЭСР. В20 встречается не только с ВІАС, но и с теми же шерпами стран В20, которые часто встречаются на площадке OECD. То есть тут еще место пересечения разных форматов – G20 и В20. Тот же ВІАС с большим основанием может претендовать на роль постоянного секретариата.

Я подумал бы о том, чтобы тему постоянного секретариата обсуждать через призму сотрудничества национального секретариата с универсальной сетевой организацией – наиболее авторитетным *network partner*. Хотя это не мешает иметь несколько *network partners*. Тогда постоянный секретариат – это не структура, не *legal entity*, а механизм. Его постоянство заключается в том, что он воспроизводится из года в год, а не фиксируется в качестве отдельной структуры.

Вопрос: Нужно ли укреплять сотрудничество между outreach-группами и делать их подотчетными В20?

Ответ: Все outreach группы формально независимые и самостоятельные. Матрешку тут выстроить трудно.

Поскольку В20 – это структура, которая создана для координации деятельности по управлению кризисом, а после выхода из кризиса 2008 – 2009-го годов для координации глобальной экономической политики и недопущения экономических и финансовых кризисов в будущем, то «Деловая двадцатка» – главная outreach группа.

В то же время представить себе картину, когда на «Двадцатку» выходит В20, а все остальные outreach группы ведут диалог через В20, трудно. Те же «Женская двадцатка», «Трудовая (профсоюзная) двадцатка», «Гражданская двадцатка», «Молодежная двадцатка»: у них разные повестки дня, но они все имеют право на существование.

B20, безусловно, главная outreach группа, но чтобы ей быть главной, ей самой надо учитывать интересы других outreach групп. Тогда эффективность будет выше.

Вопрос: Общая рекомендация?

Ответ: B20 доказала свое право на существование, а G20 пока еще не потеряла до конца своего авторитета. Если правильно выстроить механизмы взаимодействия B20 и G20, от этого выиграет не только бизнес, но и экономическая ситуация в целом.

6. B20 Chairman Turkey, 2015, President of the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB) Mr. Rifat Hisarcıkhođlu

Письменное анкетирование.

Респондент: B20 Chairman Turkey, 2015, President of the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB) Mr. Rifat Hisarcıkhođlu

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 17 октября 2016 года

• The B20 Chairman is likely to be the national business association (and respectively its leader) or a CEO in his personal capacity?

I believe the national chamber's or the national business association's leader should be the B20 Chairman to ensure the inclusiveness of the B20.

To raise representativeness, it might be better to establish a consortium among widely represented business organizations and national chamber.

The president of the most powerful organization should be the B20 Chairman.

• To what extent does the so-called "Troika" mechanism increase the B20 efficiency? If it considerably improves the work, whether an early timely manner of the B20 Chairman appointment (thus functioning as a member of the "Troika" during the entire year) is a certain condition for enhancing the efficiency and continuity of B20 activity (Australian B20 - a rare example of the early appointment)?

Troika mechanism is significant for B20. Since the B20 has a non-secretariat structure, Troika take on a substantial task to maintain continuity.

With regard to this task, there are two problems. First, former host cannot really support due to the fatigue experienced during previous year. Second, next year's B20 Chairman is generally appointed late. Therefore, Troika mechanism could not function properly so far.

What I believe is that early appointment of next year's chairman (or at least the leading organization) would enhance the efficiency of Troika mechanism and consequently B20 activity.

- **Can the timely fixation of National B20 leadership, composed of the National B20 Chairman + Sherpa + Task Forces' Chairmen, be useful for the purposes of enhancing B20 efficiency?**

Sure it would enhance B20 efficiency. However, because of political considerations and commitment need, it does not seem possible to fix all National B20 leadership team in an early manner. I believe it would be optimal if the leading organization is decided in an early stage of the Troika process.

- **The analysis shows that there are two possible options of B20 Summit conduction - directly on the side-lines of the G20 Summit (Korea, France, Mexico, China) or meeting of the B20 business community a few months prior to the G20 Summit (Russia, Australia, Turkey). Can holding the B20 representative meeting a few months prior to the G20 Summit (discussion of the draft recommendation and the subsequent revision of the recommendations) increase the efficiency of the B20 performance?**

B20 Summit should definitely be on the side-lines of G20. The feature of B20 is gathering business leadership and political leadership altogether, and creating an environment for direct advocacy.

The main issue in here is the number of outreach groups in the G20 structure. After the establishment of the B20 in 2010, 5 more outreach groups have been established. And, most of the G20 presidencies wants to hold equal interaction with all groups. This makes B20 less effective in policy discussions. This is why B20 should focus more on advocating B20's importance and make G20-B20 ties stronger.

- **How useful could be various preliminary discussions mechanisms, for example, series of meetings between Task Forces'**

representatives and B20 Sherpas with G20 Sherpas and ministers before the B20 Summit?

I believe the interaction could be helpful; however, it is highly possible that G20 Sherpas will not be enthusiastic due to their busy schedule. Instead, a model where B20 Task Forces and G20 Working Groups will work together could be set up. And B20 Sherpa (or Troika Sherpas) could present the outcomes to the G20 Sherpas during their scheduled meetings.

• Do you think it would be expedient to form Task Forces' leadership according to the "formula" = National B20 Chairman + the Co-chairs from "Troika" countries + Knowledge Partner (i.e. McKinsey & Company, BCG) + Network Partner (i.e. ICC, WEF, IOE, BIAC) or the Task Forces' leadership should be appointed at the discretion of the B20 Chairman? If it turns out to be difficult to engage the Co-chairs from "Troika" countries, may be it is appropriate to appoint the former TF Chairmen/Co-chairs who are still actively engaged in B20 working process?

I believe B20 Chairman should appoint TF leadership among major CEOs and other business organization chairs.

For the second question, I think there is no harm appointing former TF Chairmen/Co-chairs. The criterion should be enthusiasm. So if former TF Chairmen/Co-chairs are willing to contribute, they can.

• Models analysis shows that the most unstable feature connected with Task Forces' work today is the issue of disunity in the number of groups/themes. Do you consider working on the same priorities (or mostly, i.e. 80% of recurring from year to year) can allow the business community to "beat in one goal" and thus be more effective?

It is crucial to maintain continuity. As a matter of fact, if Troika functions properly this could work well, too. However, I do not think it is possible to work on the same priorities due to the fact that each country's priorities are different.

• How should the new TF topics be created: whether they must be a reaction to the new challenges, could it be efficient to make themes crosscutting (running through each task force (e.g. innovation / SME's) or is the agenda definition the priority of the current B20 Chairmanship?

I think it could be difficult to make themes crosscutting. What matters

is that global business community embraced the topic and want to raise it. I believe it is better to stay on the tested area.

- **Is it possible to assess the B20 recommendations effectiveness according to the percentage of their inclusion in the final G20 documents, and whether it is necessary to endeavour to increase this indicator or primarily focus on the business priorities denoting? In the second case should it embarrass us that the recommendation reflection is lower? Can the percentage of B20 recommendation inclusion in the G20 document be considered as the B20 efficiency indicator? Or the maximum involvement of the outreaches in the recommendations development can be the criterion?**

- It is absolutely very important. Inclusion in the final G20 documents is crucial since it shows how good advocacy is and how well B20 captured the G20 agenda. Therefore, percentage of B20 recommendation inclusion in the G20 document can definitely be considered as B20 efficiency indicator.

B20 International leadership and executive management

- **Does it appear to be necessary to fix the B20 International leadership for the consideration of the issues that are within the B20 competence before introducing them for discussion on B20 Kick-off meeting or B20 Summit?**

The sooner the better.

- **Should the B20 International leadership be fixed in a narrow format (B20 "Troika" Chairmen, Chairmen and Co-chairmen of Task Forces) or it should have the format of an extended B20 including also the B20 business associations + Knowledge Partners (McKinsey & Company, BCG) + Network Partners (ICC, WEF, IOE, BIAC + major CEOs) (i.e. practice of CEO Forum, IBAC)?**

It should have the format of an extended B20 practice. Under Turkish Presidency, IBAC developed this very successfully. IBAC included business leaders and CEOs, at least one from every G20 economy, with reach out to highest political leadership.

- **Does the B20 requires the establishment of the B20 permanent Secretariat (International executive management) or its functions can be entrusted, for example, to the B20 Sherpas? Or they can be outsourced to the formal institutions (such as B20 Coalition, the ICC or BIAC to OECD)?**

In line with G20, B20 should preserve its non-secretariat structure. The idea is to address different needs by different countries each year. If extended international leadership works well, there would not be any problem with non-secretariat structure.

2.3. Шерпы «Деловой двадцатки»

7. Шерпа В20 от России в 2013 году, Вице-президент Ассоциации российских банков О.М.Прексин

Письменное анкетирование.

Респондент: Шерпа В20 от России в 2013 году, Советник Председателя Правления ПАО «Меткомбанк» О.М.Прексин

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 22 июня 2016 года

Вопрос: Целесообразна ли формальная институализация национального руководства В20 в соответствии со следующей «формулой»: национальный Председатель В20 + Шерпа + Председатели рабочих групп?

Ответ: Такая оптимизация целесообразна, если иметь в виду, что председатели целевых групп В20 меняются ежегодно. Меняются и шерпы. Помимо председателей/заместителей председателей целевых групп, в подобном институте желательно иметь и их шерп (ответственных за направление), которые ведут всю работу.

Вопрос: Что представляется наиболее эффективным: назначение Председателем В20 ведущей национальной бизнес-ассоциации (и, соответственно, ее руководителя) или СЕО в личном качестве (опыт Мексики, Австралии)?

Ответ: Вариант председательства ведущей национальной бизнес-ассоциации обычно более эффективен, хотя успешными могут быть и иные варианты, если они обеспечивают тесный контакт с национальным лидером и должное финансирование деятельности В20, как это было в случае с Австралией.

Вопрос: Насколько механизм "Тройки" способен повысить эффективность В20?

Если он значительно улучшает работу В20, является ли своевременное назначение следующего Председателя В20 (функционирующего в качестве полноценного члена "Тройки" на протяжении всего года) определенным условием повышения эффективности работы и обеспечения преемственности В20 (австралийская В20 - редкий пример раннего назначения)?

Ответ: Механизм «Тройки» весьма эффективен, особенно если назначение следующего председательствующего в В20 происходит к моменту вступления в руководство «Двадцаткой» нынешнего, т.е. в течение всего года идет полноценная работа по подготовке «новичка» к вступлению в должность.

Еще можно предложить создание в В20 своего рода «Совета старейшин», состоящего из предыдущих председателей В20 с «дублерами» из шерп.

Вопрос: Существует два возможных варианта проведения саммита В20: непосредственно на «полях» саммита «Группы двадцати» (Корея, Франция, Мексика) и за несколько месяцев до саммита G20 (Россия, Австралия, Турция). Какой вариант более предпочтительный и почему?

Ответ: Саммиты В20 целесообразно проводить за несколько месяцев до саммита G20, что дает возможность максимально учитывать рекомендации делового сообщества при подготовке материалов, рассматриваемых глобальными лидерами.

Вопрос: Может ли механизм предварительных дискуссий, например, серии предсаммитовых встреч представителей целевых групп В20 с шерпами G20 и министрами, значительно повысить эффективность работы В20?

Ответ: Безусловно. Такие встречи являются оптимальными для учета предложений В20 в документах саммитов Группы двадцати. Предварительные дискуссии по актуальной тематике В20 целесообразно проводить еще и с коллегами из других бизнес-объединений внутри страны (ТПП, Деловая Россия, Опора России), добиваясь аналогичного подхода на их участках работы (например, по БРИКС и ШОС применительно к ТПП), а также с партнерами по Деловому совету ЕАЭС, не говоря уже о совместной работе над рекомендациями с представителями БРИКС в В20, с возможным

привлечением коллег из ведущих объединений деловых кругов неохваченных «Двадцаткой» стран ШОС.

Вопрос: Может ли формирование руководства РГ в соответствии со следующей "формулой" повысить эффективность разрабатываемых ими рекомендаций: национальный Председатель В20 + сопредседатели из стран "Тройки" + один консультант + один СЕО (компания, чья деятельность совпадает с рабочим направлением РГ)? Или руководство РГ должно назначаться по усмотрению Председателя В20?

Ответ: Если речь идет именно о целевых группах (ЦГ) В20, то в их деятельности национальные Председатели В20 обычно не участвуют, не говоря уже о сопредседателях из стран «Тройки». Наверное, достойные представители бизнеса страны, председательствующей в «Двадцатке», по возможности, должны возглавлять ЦГ, а среди замов желательно иметь представителей всех других стран «Тройки». Если они будут действовать в составе «Тройки» на уровне руководства ЦГ по три года – это поможет обеспечить преемственность в деятельности ЦГ, но конечное решение по составу руководства должно всегда оставаться за Председателем В20. Помимо Председателя ЦГ и его замов, в руководстве каждой ЦГ целесообразно иметь сильных «Knowledge Partner» и «Networking Partner», как это происходит при китайском председательстве.

Вопрос: Анализ моделей показывает, что наиболее непостоянным элементом является разобщенность в количестве РГ/тем. Позволит ли ежегодная работа над одними и теми же приоритетами (или над постоянными 80%) "бить деловым кругам в одну цель", и, таким образом, повышать эффективность В20?

Ответ: Полное единообразие в составе целевых групп по тематике, было бы удобно, но оно вряд ли достижимо, поскольку целевые группы создаются с учетом тематического построения групп в G20, а оно меняется в соответствии с национальными приоритетами руководства «Двадцатки», отличающимися от страны к стране.

Вопрос: Каким образом должны создаваться новые рабочие направления В20: должны ли они быть реакцией на новые

экономические/политические/ общественные вызовы? Является ли более эффективным вариант «crosscutting», когда новая тема «пробегают» по рекомендациям каждой РГ (инновации/МСП)? Или определение повесток – абсолютный приоритет Председателя В20?

Ответ: Новые вызовы обычно учитываются лидерами «Двадцатки» и соответственно отражаются в деятельности В20. Возможно инициативное выдвижение бизнесом тех или иных новых тем. И среди всех разрабатываемых тем целесообразно выделить те, которые могут красной линией «пробежать» по рекомендациям каждой ЦГ. Выделение таких «сквозных приоритетов» может стать одной из важнейших задач для «Тройки».

Вопрос: Может ли процент включения рекомендаций В20 в документы G20 являться показателем эффективности В20 и надо ли стремиться к его увеличению? Или, в первую очередь, важно сосредоточиться на приоритетах бизнеса (должно ли нас смущать, что в этом случае процент отражения рекомендаций ниже)? Или же критерием может быть максимально-возможное вовлечение аутрич-групп в разработку итоговых рекомендаций G20?

Ответ: Процент отражения рекомендаций деловых кругов в документах G20 может служить показателем эффективности В20, но далеко не единственным. Не менее важны качество отраженных рекомендаций, их содержание, а также реализация представляемых лидерам предложений.

А как использовать «максимально-возможное вовлечение аутрич-групп в разработку итоговых рекомендаций G20» в качестве «показателя эффективности В20» - совершенно непонятно.

Вопрос: Является ли необходимым создание отдельного консультативного механизма по примеру турецкого ИВАС с дополнением его: «ядром» РГ (Председателями и сопредседателями) + "Тройкой" + представителями профессиональных консалтинговых фирм + представителями других аутрич-групп + чиновниками?

Ответ: Создание отдельного консультативного механизма по примеру турецкого ИВАС, только не с дополнением его: «ядром», а в дополнение к «ядру» из национального руководства В20 и «Тройки»

может быть полезным, если, помимо «действующего» руководства ЦГ, включить в его состав еще и прежних руководителей ЦГ и шерп В20, если «ядро Деловой двадцатки» окружить ветеранами «двадцаточного движения», не занимавшими в В20 титульных должностей, но готовыми продолжать плодотворно работать. Последние должны быть известны членам «Совета старейшин» В20, об учреждении которого говорилось выше. Формирование персонального состава подобного консультативного механизма может стать еще одной задачей для «Тройки».

Важно, чтобы такой орган включался в работу хотя бы 2 раза в год: в октябре-ноябре (между ежегодным саммитом G20 и объявлением приоритетов очередного председательства) и ближе к середине следующего года - перед сводом итоговых рекомендаций всех ЦГ в общий пакет.

Вопрос: Нужно ли укреплять сотрудничество аутрич-групп и делать их подотчетными В20 с целью повышения эффективности G20, изначально созданной для работы над финансово-экономическими повестками?

Ответ: Наверное, «укреплять сотрудничество аутрич-групп» нужно и можно, особенно если лидеры G20, продолжают практику проведения сводных встреч с руководством разных аутрич-групп (это позволит заранее расписать роли для продвижения рекомендаций адресатам на главной встрече года). А вот сделать все аутрич-группы «подотчетными В20» вряд ли удастся из определенного несовпадения интересов и здоровых амбиций партнеров.

Вопрос: Необходимо ли учреждение Секретариата В20? Может ли его функции выполнять некогда созданная В20 Coalition? Должен ли В20 Coalition возглавлять постоянный Президент или лучшим вариантом может служить возложение руководства на текущего Председателя В20? Могут ли функции Секретариата при «Деловой двадцатке» выполнять, например, такие официальные организации, как ИСС или ВАС?

Ответ: Наличие у В20 постоянного Секретариата, помимо расходов на содержание, чревато опасностью двоевластия. Если учреждать Секретариат В20 на основе «некогда созданной В20 Coalition», то в следующем году риск двоевластия снизит недавний переход руководства в В20 Coalition к г-ну Грилло из ВДИ, которая с

декабря т.г. войдет в немецкий триумвират по руководству В20. Но что будет в декабре 2017 г., когда «Двадцатку» возглавить Индия? Проблему может решить синхронизация перехода руководства в В20 и В20 Coalition.

Вопрос: Ваша общая рекомендация по улучшению рабочего процесса В20?

Ответ: Главная рекомендация: руководители всех ЦГ должны постоянно участвовать в их деятельности, а не только во встречах с главами государств и правительств G20 на полях их ежегодных саммитов под «family photo».

**8. B20 Sherpa Australia, 2014, Senior Adviser at UBS
Mr.R.Milliner**

Письменное анкетирование.

Респондент: B20 Sherpa Australia, 2014, Senior Adviser at UBS
Mr.R.Milliner

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист
Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 24 октября 2016 года

•The B20 Chairman is likely to be the national business association (and respectively its leader) or a CEO in his personal capacity?

I don't think this is an overly significant issue – it can be either and we need flexibility to deal with the different construct of business groups in different countries as well as the relationship between those groups and the Government of the day. Some countries like Japan and Korea have a single dominant umbrella business association; in other countries like Australia there are multiple business associations. The benefit of a CEO led group of business leaders acting as the Host Committee specifically for the B20 (like Mexico and Australia) is that it separates that B20 role from the agenda and lobbying effort of those peak business bodies in the domestic economy. Turkey was almost a combination of both models and Germany is a combination of 3 business associations so I think there are more than just 2 options.

•To what extent does the so-called "Troika" mechanism increase the B20 efficiency? If it considerably improves the work, whether an

early timely manner of the B20 Chairman appointment (thus functioning as a member of the "Troika" during the entire year) is a certain condition for enhancing the efficiency and continuity of B20 activity (Australian B20 - a rare example of the early appointment)?

Yes the current mechanism where many host countries leave it quite late to appoint a Chair makes the Troika mechanism more problematic than it is with the G20 where there is more continuity of G20 Sherpas – Australia was the earliest (10 months ahead), Turkey was very late, China wasn't quite as late as Turkey and Germany has been early (approximately 6 months). Also it has only really been over the last 4 years that we have 'institutionalised' the role of the B20 Sherpa and this has added quite a lot of practical coordination even if not through a formal Troika of the Chairs. China used a loose Troika mechanism in 2016 – 'the International Cooperation Committee' but it did not play a significant role. The other mechanism is that Turkey, China and now Germany have used the Australia B20 Sherpa as a senior or special advisor to provide continuity and advice on process and G20 policy.

•Can the timely fixation of National B20 leadership, composed of the National B20 Chairman + Sherpa + Task Forces' Chairmen, be useful for the purposes of enhancing B20 efficiency?

Yes – but the reality is that it sometimes takes a long time to determine the taskforce structure and then appoint Chairman and co-chairs for each taskforce. By way of example – Germany this year has started earlier than China or Turkey in its B20 preparations and it has still taken approximately 6 months to get the taskforce structures and Chairs in place. Given that the processes vary in terms of Government appointment of the B20 Host Committee and Government reluctance to formally start the G20 host year until the formal handover date – for example, Germany B20 has already started its process ahead of the formal 1 December handover date from China but the German Government will not formally specify its themes and agenda until handover; so it is difficult to finalise taskforces and the B20 agenda to align with the G20 agenda.

•The analysis shows that there are two possible options of B20 Summit conduction - directly on the side-lines of the G20 Summit (Korea, France, Mexico, China) or meeting of the B20 business community a few months prior to the G20 Summit (Russia, Australia, Turkey). Can holding the B20 representative meeting a few months

prior to the G20 Summit (discussion of the draft recommendation and the subsequent revision of the recommendations) increase the efficiency of the B20 performance?

In principle I agree with this proposition. There are competing issues here – the B20 community (especially CEOs) believe it is important to have the B20 Summit on the sidelines of the G20 Leaders Summit like in China this year for proximity with political leaders. On the other hand there is, in my opinion, substantial merit in having the Summit several months before hand to discuss the draft recommendations and to drive a greater interaction amongst all taskforces on the totality of the B20 recommendations – by way of contrast that did not occur in China this year and so there was less joint ownership of the overall policy recommendations compared to individual taskforce recommendations. However notwithstanding the merits of the 2 positions the choice is often taken out of the hands of the B20 community due to Government decisions – so, for example, in Brisbane there were logistical constraints that meant there were not conference or accommodation facilities to hold a B20 Summit on the margins of the Leaders Summit and the invitation to meet with G20 leaders was limited to a small number of business representatives, as it was in Russia at St Petersburg in 2013. More currently in Germany for 2017 the German Government has specifically required all engagement groups, including the B20, to meet before the Leaders Summit and no group will be permitted to meet on the margins of the Leaders Summit. Turkey is the only country so far to have done both at scale with large meetings in September and in November at the Leaders Summit – many countries would find it difficult to fund this level of activity. So the reality is that the position of the Host Government is more likely to be the determining factor rather than a B20 decision on a particular approach to timing.

•How useful could be various preliminary discussions mechanisms, for example, series of meetings between Task Forces' representatives and B20 Sherpas with G20 Sherpas and ministers before the B20 Summit?

There is no doubt these would be helpful and there is significant merit in both mechanisms, particularly discussions with the official G20 working groups and participation in the Ministerial meetings. Again there are some practical determining factors – in terms of the taskforces this depends on

the timetable and practical arrangements for face-to-face B20 meetings to allow this to be coordinated (particularly availability of senior business people). In terms of B20 interactions with the G20 it depends on the Host Country's attitude and willingness to facilitate this and to invite B20 participation. This has varied from year to year and probably was at its strongest this year in China where the B20 was invited to Sherpa, Working group and Ministerial meetings building on momentum but inconsistent approaches in Russia, Australia and Turkey. It does raise other issues concerning the resources, funding and capability of the B20 Host Committee and secretariat to undertake the planning, preparation and participation to make these arrangements work successfully and effectively.

• Do you think it would be expedient to form Task Forces' leadership according to the "formula" = National B20 Chairman + the Co-chairs from "Troika" countries + Knowledge Partner (i.e. McKinsey & Company, BCG) + Network Partner (i.e. ICC, WEF, IOE, BIAC) or the Task Forces' leadership should be appointed at the discretion of the B20 Chairman? If it turns out to be difficult to engage the Co-chairs from "Troika" countries, may be it is appropriate to appoint the former TF Chairmen/Co-chairs who are still actively engaged in B20 working process?

I think there are a number of formulations possible and all have relative merits but it is not feasible to restrict the scope that may be determined by the Host Committee in a year. For example China used the role of Chairs to engage high profile China business people to broaden the profile of the B20 in China and both Turkey and China used the appointment of co-chairs who had not necessarily participated in the B20 to try and extend geographic coverage. In Germany the role of Chairs and Co-chairs is being used to assist in providing funding for the B20 costs and to bring in new voices from other countries (as was also done in Turkey). Also the availability and interest of Chairs and Co-chairs to carry on into the following year will vary depending on business commitments and priorities and some will move out of their roles so it is difficult to generalize. Lastly a focus on the Troika is too narrow for the co-chairs and Turkey, China and now Germany have done a great job of expanding the diversity of the group that up until then had been largely based on previous chairs/co-chairs (Mexico, Russia and Australia).

•Models analysis shows that the most unstable feature connected with Task Forces' work today is the issue of disunity in the number of groups/themes. Do you consider working on the same priorities (or mostly, i.e. 80% of recurring from year to year) can allow the business community to "beat in one goal" and thus be more effective?

I wouldn't agree with the proposition there is 'disunity' in the groups and themes. I accept there is great benefit in continuity and reinforcing strong recommendations especially when they have not been adopted by the G20. However it is important that the B20 recommendations reflect current major issues for business and stays relevant to the G20 and evolving economic issues. I don't think an 80% rule would work – we would lose B20 interest, arguably lose the ear of the G20 and be potentially seen as out of date – it is a balance that needs to be debated each year.

•How should the new TF topics be created: whether they must be a reaction to the new challenges, could it be efficient to make themes crosscutting (running through each task force (e.g. innovation / SME's) or is the agenda definition the priority of the current B20 Chairmanship?

In my opinion there are 3 key issues of principal for determining the TF topics – continuity, major current business issues and the Host G20 country agenda – this is then combined with the practical concerns of the B20 Host Committee in terms of resources and capability to organize and conduct multiple taskforces. So it is primarily for the Host Committee in consultation with the broader B20 community – over the last 3 years broad e-surveys are being used to inform this process. Although they are somewhat simplistic and have methodological issues it is a reasonable guide for starting the discussion. On cross-thematic groups – we started this in Australia in 2014 on anti-corruption, as we wanted to keep to 4 taskforces. The difficulty with cross-thematic groups is that it is hard to manage the process to keep them slightly subsidiary to the taskforces and not wanting to be treated effectively as taskforces.

•Is it possible to assess the B20 recommendations effectiveness according to the percentage of their inclusion in the final G20 documents, and whether it is necessary to endeavour to increase this indicator or primarily focus on the business priorities denoting? In the second case should it embarrass us that the recommendation

reflection is lower? Can the percentage of B20 recommendation inclusion in the G20 document be considered as the B20 efficiency indicator? Or the maximum involvement of the outreaches in the recommendations development can be the criterion?

I think at a superficial level the number of mentions is an indicator – but in my opinion the critical issue is the influence the B20 recommendations have on the G20 thinking and actions. For example this year in China virtually all the work of the Trade taskforce has been covered by the Trade Ministers Ministerial Statement as well as several important aspects referred to in the Leaders Communiqué.

•Does it appear to be necessary to fix the B20 International leadership for the consideration of the issues that are within the B20 competence before introducing them for discussion on B20 Kick-off meeting or B20 Summit?

I am not exactly sure what the ‘B20 International leadership’ means here but no I don’t think so. There is some guidance from the Host Committee and chairs/co-chairs but it is important there is a degree of transparency and democracy in an open discussion of informed business community representatives to agree the focus topics and priorities. I don’t really think there is such a thing as the ‘B20 International leadership’ in substance, it is a much more collaborative effort.

• Should the B20 International leadership be fixed in a narrow format (B20 "Troika" Chairmen, Chairmen and Co-chairmen of Task Forces) or it should have the format of an extended B20 including also the B20 business associations + Knowledge Partners (McKinsey & Company, BCG) + Network Partners (ICC, WEF, IOE, BIAC + major CEOs) (i.e. practice of CEO Forum, IBAC)?

Perhaps neither – definitely not the narrow form – the Troika is merely a guiding group at the G20 level – at the B20 level it is less relevant and the ‘power’ is more distributed. As said before it is a collaborative and an iterative process and this is the strength of the current B20 processes. I accept that in Turkey and China there were occasionally issues of transparency and certainly the Turkey ‘International Business Advisory Council (IBAC)’ initiative was, in my opinion, unsuccessful as it was too elite and disenfranchised the broader B20 community.

•Does the B20 requires the establishment of the B20 permanent Secretariat (International executive management) or its functions can

be entrusted, for example, to the B20 Sherpas? Or they can be outsourced to the formal institutions (such as B20 Coalition, the ICC or BIAC to OECD)?

Again the practicalities are such that the Host Country will have a lot to say about the way they approach this – from nominating who will be the Host B20 leadership then to how they approach the task. Each country will want its own flavour and approach to be taken into consideration (and will want to promote the strength of its own business community during the G20 year) so it is very difficult to mandate one mechanism across years. We have adopted in the last 3 years a more consistent B20 mechanism – with taskforce coordination groups, knowledge and network partners. But there needs to be flexibility to determine which organization plays which role – for example, the enthusiasm and commitment of knowledge partners changes so some no longer participate to the extent they did (McKinsey) while new firms have become involved heavily (Accenture). I specifically do not support outsourcing roles to business groups such as the B20 Coalition, ICC or BIAC – each of these groups is representative of a specific group of members and has certain pre-existing mandates, priorities and advocacy positions. None of them is representative of the broader (global B20) business community or is sufficiently independent to represent the B20 community of which they are a subset. Also there is a significant issue of domestic links between the appointed Host B20 Committee and the Host Government – for reasons given above it is important that the B20 can link into the G20 process and it is much more likely to be supported through strong local links than between a non-local secretariat and the Host Country G20 representatives.

In addition I do not think any of these organizations has the funding capacity to fund the significant cost of events etc. which still needs to come from the Host country business sector (I do not think any alternative model is feasible, for example, some levy on the international business community to fund the B20 – Australia trialled a ‘user pays’ mechanism in 2104 whereby participants paid to cover the costs of events but this was heavily criticised as being exclusionary). Each year the costs of running the B20 get bigger as more is expected.

The OECD is an official adviser to the G20 as an international organization and its role would make it inappropriate to take on the B20 role where views and emphasis may differ – for example, we have seen

that over the last few years around infrastructure.

In addition we are now doing a much more comprehensive and efficient job of handing over from one year to the next so the need for a secretariat identified years ago is perhaps less a need than before.

•What is your general advice for B20 working process?

I think we have started to develop a very consistent methodology to the B20 process – we trialled some things in Australia and Turkey and now China has and Germany is basically adopting the ‘refined’ Australian model. So I think the philosophical approach is clear – it is a question of funding, resourcing and implementation, which for the reasons discussed above I think are best done at a Host Country level.

9. B20 Sherpa China, 2016, Vice Chairman of the China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT) Mr.Yu Ping

Глубинное интервью.

Респондент: Vice-Chair, Sherpa B20 China, 2016, Vice Chairman of the China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT) Mr.Yu Ping

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 10 февраля 2017 года

•The B20 Chair is likely to be the national business association (and respectively its leader) or a CEO in his personal capacity?

For the national business association leader, he is more influential in business communities, with more resources to collect inputs and coordinate with different stakeholders across different industries from G20 members. And a CEO or company leader, who knows what business communities really needs, has his strength in making practical recommendations. The chairman should be the one who can truly represent for the business communities.

•To what extent does the so-called "Troika" mechanism increase the B20 efficiency? If it considerably improves the work, whether an early timely manner of the B20 Chair appointment (thus functioning as a member of the "Troika" during the entire year) is a certain condition for enhancing the efficiency and continuity of B20 activity (Australian B20 - a rare example of the early appointment)?

Troika mechanism really works well for B20 China. It plays an important role in developing and advocating recommendations, coordinating taskforce work and enhancing the efficiency and continuity of B20 activity . Earlier B20 Chairman appointed, the better Troika mechanism will work.

•Can the timely fixation of National B20 leadership, composed of the National B20 Chair + Sherpa + Task Forces' Chairs, be useful for the purposes of enhancing B20 efficiency?

Yes. The B20 Chairman and the Sherpa/Secretary from the host country play an important role in organizing all the B20 activities and conferences. And the Taskforce Chairmen from companies are responsible for leading taskforces members to develop and advocate its policy paper. This formalization is quite efficient and effective for communication.

•The analysis shows that there are two possible options of B20 Summit conduction - directly on the side-lines of the G20 Summit (Korea, France, Mexico, China) or meeting of the B20 business community a few months prior to the G20 Summit (Russia, Australia, Turkey, Germany). Can holding the B20 representative meeting a few months prior to the G20 Summit (discussion of the draft recommendation and the subsequent revision of the recommendations) increase the efficiency of the B20 performance?

For side-line summit, there will be the potential for inviting more G20 leaders to attend B20 Summit, and providing a good opportunity for business leaders to directly communicate with government leaders. However it will have more time to advocate B20 recommendations to G20 governments if the summit is held months before G20 Summit. Whatever the choice is, we should focus on the efficient communication between B&G. We think it might be better to submit the B20 Policy Paper to G20 leaders at an early time before the G20 summit, which will be helpful in B20 advocating and then organize the side-line B20 summit with G20 summit.

•How useful could be various preliminary discussions mechanisms, for example, series of meetings between Task Forces' representatives and B20 Sherpas with G20 Sherpas and ministers before the B20 Summit?

It is quite useful for arranging meetings between Business communities and G20 Sherpas or ministers before the B20 Summit.

Business communities need to know what recommendations G20 government concerns and get their feedback as early as possible, to make B20 recommendations more specific, practical and actionable. On the other hand, G20 governments will have a chance to hear the voice from business communities from an early stage, new ideas and recommendations from B20 will contribute to G20 policy making and regulation developing.

•Do you think it would be expedient to form Task Forces' leadership according to the "formula" = National B20 Chair + the Co-chairs from "Troika" countries + Knowledge Partner (i.e. McKinsey & Company, BCG) + Network Partner (i.e. ICC, WEF, IOE, BIAC to OECD) or the Task Forces' leadership should be appointed at the discretion of the B20 Chair? If it turns out to be difficult to engage the Co-chairs from "Troika" countries, may be it is appropriate to appoint the former TF Chairs/Co-chairs who are still actively engaged in B20 working process?

In B20 China, taskforce chairmen are appointed by B20 Chairman. All the chairmen and co-chairmen are world-wide well-known business leaders who are willing to devote their efforts to B20 process. Companies are the vital part of business communities; we suggest company leaders should play a more important role in B20 process.

•Models analysis shows that the most unstable feature connected with Task Forces' work today is the issue of disunity in the number of groups/themes. Do you consider working on the same priorities (or roughly, i.e. 80% of recurring from year to year) can allow the business community to "beat in one goal" and thus be more effective?

There are too many topics B20 may cover, it is essential to focus on the same priorities the business community agrees upon, then it is easier to reach consensus on recommendation developing and to turn these recommendations into actions. The continuity of B20 process is very important so as to continue discussion on some very important topics or encourage the implementation of previous B20 recommendations. However, new topics need to be brought out as we are facing new challenges in business world. We suggest B20 Taskforces to try their best on keeping balance between new topics and continuity.

•How should the Task Forces be created: on the recommendation of the previous Chairs or completely at the discretion of the current

Chair?

Recruiting taskforce members from year to year helps taskforces work more effectively. But we also need to attract more new members and encourage them to play a more important role in the B20 process.

•How should the new TF be created: immediately as the new TF or at first as a cross-thematic theme?

The new topics brought out should be common challenge faced in G20 members. And it should be specific, and reflect the concern of the international business community. But we also need to pay attention to the G20 agenda items so as to make B20 recommendation more effective and actionable. To adopt which kind of TF mainly depends on in which way the new topics may be discussed more efficiently.

•How to deal with old TF: convert it in the forum format, take into account its priorities in the work of the existing TF, monitor its recommendations execution or forget if it has lost its relevance?

It is better to take into account its priorities in the work of the existing TF and monitor its recommendations execution.

•The B20 recommendations effectiveness: can the percentage of B20 recommendation inclusion in the G20 documents be considered as the B20 efficiency indicator or the criterion should be the inclusion of the B20 key recommendations (and therefore it is necessary for every TF to rank its recommendations starting with the most important ones)?

The percentage of inclusion in the final G20 documents is an important indicator, but not the only one. B20 recommendations should be developed based on the demands of business communities. Besides, it is also important to get the maximum involvement of the outreaches in the recommendation development.

• Should the B20 International leadership be formally fixed in a narrow format (B20 "Troika" Chairs, Chair and Co-chair of Task Forces) or it should have an extended format (e.g. CEO Forum, IBAC, BAC) – so-called “Advocacy group”?

Those who develop recommendations have much better understanding about the background and importance of the recommendations, so they are more persuasive in advocating. In B20 China, taskforce chairs co-chairs and network partners as well as members are responsible for advocating B20 recommendations. We also welcome

Troika, outreach groups and governments for their participation in advocating B20 recommendations.

•Does the B20 require the establishment of the B20 permanent Secretariat (International executive management) or its functions can be entrusted, for example, to the B20 Sherpas? Or they can be outsourced to the formal institutions (such as B20 Coalition, the ICC or BIAC to OECD)?

Till now G20 have no agreements on establishing a secretariat. Whether to establish B20 Secretariat or not, it should be communicated with business communities from all G20 members. Troika mechanism works well this year to enhance the efficiency and continuity of B20 activity while national B20 leadership is helpful to interact with G20 and take a lead in new initiatives.

10. B20 Sherpa Germany, 2017, Head of Department External Economic Policy Bundesverband der Deutschen Industrie Ms. Stormy-Annika Mildner

Письменное анкетирование.

Респондент: B20 Germany Sherpa, Head of Department External Economic Policy Bundesverband der Deutschen Industrie Ms. Stormy-Annika Mildner

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 15 марта 2017 года

•The B20 Chair is likely to be the national business association (and respectively its leader) or a CEO in his personal capacity?

If one association is clearly in the lead, its president might be the obvious B20 Chair. While this creates synergies, business association chairs usually have significant time constrictions. The same is true for CEOs, where less synergies exist than for presidents of business associations. A renowned figure of the business community, who is not actively involved in day-to-day operations is thus also an interesting option.

•To what extent does the so-called "Troika" mechanism increase the B20 efficiency? If it considerably improves the work, whether an early timely manner of the B20 Chair appointment (thus functioning

as a member of the "Troika" during the entire year) is a certain condition for enhancing the efficiency and continuity of B20 activity (Australian B20 - a rare example of the early appointment)?

Cooperation in the troika is important to ensure coherence and continuity of the B20 agenda. The early appointment of next year's B20 Sherpa would significantly increase efficiency.

•Can the timely fixation of National B20 leadership, composed of the National B20 Chair + Sherpa + Task Forces' Chairs, be useful for the purposes of enhancing B20 efficiency?

Definitely. There is significant work involved with the B20 presidency, which needs to be prepared in a timely manner.

•The analysis shows that there are two possible options of B20 Summit conduction - directly on the side-lines of the G20 Summit (Korea, France, Mexico, China) or meeting of the B20 business community a few months prior to the G20 Summit (Russia, Australia, Turkey, Germany). Can holding the B20 representative meeting a few months prior to the G20 Summit (discussion of the draft recommendation and the subsequent revision of the recommendations) increase the efficiency of the B20 performance?

In order to influence G20 decisions, B20 recommendations, advocacy, and public relations work have to take place several months before the summit. An engagement with the G20 summit is nice to have for networking and publicity but does not help much to impact the G20 agenda or decisions.

•How useful could be various preliminary discussions mechanisms, for example, series of meetings between Task Forces' representatives and B20 Sherpas with G20 Sherpas and ministers before the B20 Summit?

Engagement with G20 Sherpas and G20 Working Groups is extremely useful.

•Do you think it would be expedient to form Task Forces' leadership according to the "formula" = National B20 Chair + the Co-chairs from "Troika" countries + Knowledge Partner (i.e. McKinsey & Company, BCG) + Network Partner (i.e. ICC, WEF, IOE, BIAC to OECD) or the Task Forces' leadership should be appointed at the discretion of the B20 Chair? If it turns out to be difficult to engage the Co-chairs from "Troika" countries, may be it is appropriate to

appoint the former TF Chairs/Co-chairs who are still actively engaged in B20 working process?

Taskforce Chairs and Co-Chairs should be selected based on their engagement and their (companies'/organizations') expertise on the subject. Within one taskforce Co-Chairs should represent different economic sectors affected by the taskforce topic in diverse ways. In general, taskforce co-chairs should represent the entire G20 membership geographically to ensure international visibility and legitimacy of the B20.

• Models analysis shows that the most unstable feature connected with Task Forces' work today is the issue of disunity in the number of groups/themes. Do you consider working on the same priorities (or roughly, i.e. 80% of recurring from year to year) can allow the business community to "beat in one goal" and thus be more effective?

The focus of taskforce topics needs to be on the priorities of the business community and the relevance towards the G20 agenda. If previous priorities can be developed further and are still relevant they should be continued, but not as a matter of principle.

•How should the Task Forces be created: on the recommendation of the previous Chairs or completely at the discretion of the current Chair?

In consultation with the G20 business community (G20 national business associations, previous B20 members, major international business networks) and depending on the focus of the G20 agenda.

•How should the new TF be created: immediately as the new TF or at first as a cross-thematic theme?

Depends on the taskforces, not all topics are cross-thematic in nature.

•How to deal with old TF: convert it in the forum format, take into account its priorities in the work of the existing TF, monitor its recommendations execution or forget if it has lost its relevance?

Depends on the relevance of the taskforce. Taskforce structure should be so that topics are the most important and relevant, where the B20 can have an impact.

•The B20 recommendations effectiveness: can the percentage of B20 recommendation inclusion in the G20 documents be considered as the B20 efficiency indicator or the criterion should be the inclusion of the B20 key recommendations (and therefore it is necessary for every TF to rank its recommendations starting with the most important

ones)?

The efficiency of the B20 should not be ranked based on the inclusion of recommendations in G20 documents. This risks leading to B20 presidencies choosing easy, unambitious targets.

•Should the B20 International leadership be formally fixed in a narrow format (B20 "Troika" Chairs, Chair and Co-chair of Task Forces) or it should have an extended format (e.g. CEO Forum, IBAC, BAC) – so-called “Advocacy group”?

An international advocacy group can be helpful to raise the visibility of the B20 beyond the country of the B20 presidency.

•Does the B20 requires the establishment of the B20 permanent Secretariat (International executive management) or its functions can be entrusted, for example, to the B20 Sherpas? Or they can be outsourced to the formal institutions (such as B20 Coalition, the ICC or BIAC to OECD)?

As the G20, the B20 should continue to have a rotating presidency, not least because they usually have better access to the G20 presidency than international bodies. Rotating B20 presidencies should work closely with the major international business representatives in the G20 context, such as the Global Business Coalition (fka as B20 Coalition), the ICC, BIAC, and the WEF.

•What is your general advice for B20 working process?

Focus on early planning, invest in staff rather than events, and try to get as much exchange with the G20 as possible (not just the G20 presidency), for instance through regular participation in G20 Working Group meetings.

2.4. Председатели Целевых групп «Деловой двадцатки»

11. Председатель Целевой группы В20 «Создание рабочих мест, занятость и инвестиции в человеческий капитал» в 2013 году, Вице-президент РСПП, Президент ООО «Орион Наследие» Д.М. Якобашвили

Глубинное интервью.

Тема: Направления оптимизации функционирования структурных элементов «Деловой двадцатки».

Респондент: Якобашвили Давид Михайлович – Председатель Целевой группы «Создание рабочих мест, занятость и инвестиции в человеческий капитал» в 2013 году; Вице-президент РСПП, Президент ООО «Орион Наследие».

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна – Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 15 июля 2016 года.

Вопрос: Как вы полагаете, что наиболее эффективно – назначение в качестве Председателя В20 национальной бизнес-ассоциации или делегирование этих полномочий крупным предпринимателям?

Ответ: Как я понимаю, практикуется и то, и другое. Участвуют и деловые ассоциации, и крупные бизнесмены с известным именем, и так далее.

Что лучше – не могу сказать.

Тут действует принцип выбора. Участвуют обязательно сами ассоциации (потому что это объединяющее начало – в любом случае) и те люди, которые тоже хотят сделать что-то хорошее для делового сообщества как в своей стране, так и в мире, в целом.

Они проявляют инициативу – во всем этом участвуют, помогают, делятся своим опытом. Привлекают новых людей войти во всё это и сказать свое веское слово в этой активности.

Все действия, которые таким образом предпринимаются, направлены на улучшение социальной ситуации, укрепление мира и так далее.

Вопрос: А с точки зрения консолидации интересов? Есть ли у бизнес-ассоциации в качестве Председателя В20 (например, РСПП в России, MEDEF во Франции) больше возможностей для консолидации интереса национального бизнеса и привлечения своих зарубежных коллег?

Насколько назначаемый бизнесмен, как в Мексике и Австралии, действительно может выполнить эту функцию эффективно. А.Рамирес в Мексике, Р.Гойдер в Австралии, выполнили свою роль, а после этого постепенно все же «выпали» из продолжающегося процесса работы в «Двадцатке».

Ответ: Я думаю, они просто-напросто экспериментировали в данном случае. Все они известные люди, своего рода, флагманы в какой-то момент времени.

Ассоциации тоже играют важную роль, привлекают людей. Руководители ассоциации по-особенному чувствуют и хорошо слышат свои бизнес-сообщества.

Вопрос: Механизм «Тройки». Будущий сопредседатель и бывший сопредседатель действительно стараются работать в связке. Бывают случаи, когда один немножко выпадает из «Тройки». Как вы считаете, сама «Тройка» (как на уровне председателей «Деловой Двдцатки», так и на уровне председателя рабочих групп) – насколько этот механизм важен для преемственности и постоянства?

Ответ: Каждый играет свою определенную роль. Тот авторитет, который приносит каждый участник-сопредседатель, нужен. А дальше, думаю, все-таки приоритет за тщательной экспертизой тех людей, которые добровольно, постоянно участвуют во всех этих группах, ездят по всему миру, готовы отдавать свое время.

Многие из них бескорыстно, не за зарплату, а просто так готовы отдать свое время. Работают, чтобы внести определенный вклад во всё это. Все вместе они создают тот эффект, который получается.

Но раннее назначение желательно.

Вопрос: Саммит «Деловой Двдцатки». Анализ различных моделей в разные годы различных председателей показал, что есть два варианта его проведения. Либо на полях непосредственно саммита «Группы Двдцати» (Корея, Франция, Мексика) или же использование механизма, который был в год России, когда саммит «Двдцатки» проводился на полях ПМЭФ (в Австралии - СЕО-форум, ИВАС в Турции). Как вы считаете, может ли ранняя встреча (за несколько месяцев) до саммита «Группы Двдцати» (где осуществляется больше просто формальная передача рекомендаций) повлиять на повышение качества рекомендаций, которые разрабатываются?

Ответ: Здесь значим порядок работы. Формат, который выбирается, считается наиболее приемлемым. Но мы видим, все же экспериментируют. Китайцы сейчас совершенно по-другому экспериментируют. У австралийцев свой путь. Мы делали по-своему.

Меняется формат, но результат всё тот же самый. Неплохой результат в плане того, что есть преемственность. Прошлые опыт и рекомендации как-то модифицируются, может быть, что-то добавляется или не добавляется в новое. Ну а дальше получается то, что получается. Хотя бы результат в том, что власти слышат что-то. Это самый главный результат.

Сегодня власть и бизнес разделены. В этой ситуации есть какие-то моменты, когда власть, любая власть, хочет слышать хотя бы что-то. Бывает, слышать не хочет. У определенного политика есть на всё свое мнение – например, он всё знает давно, хотя он ничего не знает и ничего не понимает.

А в данной ситуации работает компромисс. Приходится принимать некоторые идеи, существующие в бизнес-сообществе.

Есть и такие, кто на протяжении нескольких лет проработали, привнесли огромный вклад, радеют за это, болеют душой, в ущерб, подчас, себе и своему здоровью.

Вопрос: Рабочие группы. Каким должен быть принцип формирования руководства рабочих групп? Состав должен исходить от председателя, или же есть смысл в закреплении руководства рабочей группы по определенной формуле? Насколько в руководстве рабочих групп необходимы консультанты и представители тех компаний, чья деятельность относится к направлению рабочей группы? Или же эффективность работы рабочей группы не находится в прямой зависимости от того, как формально структурировано ее руководство?

Ответ: Я думаю, что от этого мало что зависит. Есть руководитель рабочей группы – хорошо. То, что отныне назначается представитель от каждого государства – тоже хорошо. Вопрос в другом. Основное ядро – это все-таки сама рабочая группа. Как я понял, больше слушают людей с опытом – тех, которые имеют опыт и свое авторитетное мнение. Стараются прислушиваться к ним. Это важно.

Каждая страна входит во все это осторожно. Потому что и опыта особо нет: боится, как бы что-то не испортить, не наделать ошибок.

Так что, думаю, от самой структуры мало что зависит: она уже создана, она так работает. А дальше как все это «пакует» принимающая страна.

Вопрос: Главное – это экспертная составляющая?

Ответ: Конечно. К экспертам прислушиваются, их мнение важно.

Вопрос: Наиболее непостоянный элемент – разобщенность в количестве и тематике рабочих групп. Если бы из года в год бизнес-сообществом обсуждались пять одних и тех же тем – помогло бы это мировому бизнес-сообществу «бить в одну цель» и из года в год продвигать рекомендации по торговле, а не «прыгать» от одной темы – к другой? Когда председательство прошло, рекомендации отдали, потом новая тема – и все переключаются на нее...

Ответ: И то хорошо, и другое хорошо. С одной стороны, всё, что было предложено до того, всегда требует определенной модификации. С другой стороны, кое-что принимается – а кое-что не принимается. Основная часть не принимается.

Если группа экспертов считает, что это важная составляющая – ее надо переработать, проработать, донести по-новому, чтобы она все-таки, в конечном итоге, была принята. Надо опять повторяться из года в год: «вода камень точит».

Бывает, что темы возникают новые – так что, новому нельзя закрывать дверь для чего-то еще более инновационного, ведь жизнь не стоит на месте, всё время что-то происходит: новые события, новые задачи встают перед людьми, о которых надо подумать, нельзя к этому относиться без внимания.

Вопрос: Поднимаются актуальные вопросы: например, борьба с Исламским государством [запрещено на территории РФ]. Например, в одном году учреждается рабочая группа по развитию МСП, а следующее председательство от нее, например, отказывается, или проводит форум. Может быть, есть вариант пускать такие темы в формате "cross-cutting" по каждой основной теме, если у нас есть пять тем (финансы, инновации, торговля)?

Ответ: Я думаю, что нет – не стоит. Потому что везде есть специалисты, узкопрофильные. Они понимают, о чем они говорят. У

каждого человека может быть свое мнение – но это не значит, что каждый, кто хорош в выпечке хлеба, хорош в политике. ..Борьба с ИГ и вообще борьба с терроризмом... Потому что ИГ не единый центр терроризма. Центров очень много по всему миру. Так что, этим уже пусть занимаются политики.

Если выделять экспертов – то тех, которые именно в этом имеют какой-то опыт, а не только имеют представление через газеты, через собственное мнение.

Лучше пусть эксперты и специалисты занимаются тем, как защититься, какие действия предпринимать, как устанавливать взаимодействие между странами. Тогда это уже будут другого плана саммиты, дискуссии другого уровня.

Можно это выделить особо, сделать отдельным направлением. Например, руководителей, экспертов из вооруженных сил, сил безопасности, министров внутренних дел и так далее, тому подобное. Тогда это совсем другой формат «Двадцатки».

Вопрос: Смешивать нецелесообразно?

Ответ: Нет. Нецелесообразно.

Вопрос: Процент включения рекомендаций «Деловой Двадцатки» в документы итоговой декларации «Группы Двадцати» действительно отображает эффективность работы «Деловой Двадцатки»?

Ответ: Думаю, что результат, который был у нас – это хороший результат.

Вопрос: Если бизнес настаивает на том, что эта рекомендация действительно актуальна и важна (и это действительно так – это не потому, что кто-то лоббирует свой интерес). А «Группе Двадцати» это либо не очень выгодно, либо не очень целесообразно включать конкретную рекомендацию, которая, в том числе увеличит процент включения. Бизнес должен сдаваться или продолжать сосредотачиваться на своих интересах и лоббировать их дальше, даже если не слышат?

Ответ: Как я говорил уже, бизнес могут не слышать. Но ввиду того, что группы остаются, взаимодействуют и работают, и за тем чтобы, может быть, та власть, которая должна была принять от них какие-то предложения, их правильно поняла. Инициативы,

предложения можно переработать, представить в другом виде и настойчиво еще раз предложить.

Вопрос: Турецкий ИВАС, который был проведен за несколько месяцев. Можно ли подобный ИВАС рассматривать в качестве возможной площадки, которую можно дальше использовать, немного переформатировав, как ведущий консультативный механизм, консультативную площадку, на которой будут встречаться как представители делового сообщества «Группы Двадцати», так и представители бизнеса, чья страна не входит в «Группу Двадцати»? Нужны ли ежегодные встречи до саммита, чтобы был «brainstorm», где участники могут высказать по разным направлениям свои интересы, какие-то доработки к разрабатываемым рекомендациям рабочих групп. Может ли такое промежуточное общее мероприятие, общая встреча повысить эффективность работы «Деловой Двадцатки»?

Ответ: Я думаю, что нет. Потому что проводится достаточно большое количество встреч, как онлайн, так и напрямую - «brainstorm'ов» хватает. Еще заседать – это не даст никакого результата. Все прекрасно понимают, чем они занимаются, что делают. Мы встречаемся достаточно часто. У нас телефоны и Skype, и встречи, обмен мнениями, личные частные беседы или частные консультации. Всего этого я думаю, вполне достаточно.

Вопрос: Коммуникация достаточно широкая, и все более-менее понимают, кто чем занимается?

Ответ: Конечно. Абсолютно.

Вопрос: Секретариат «Деловой Двадцатки» (B20). Нужно ли институционализировать какое-то подобие секретариата – оргкомитета, который будет вести мониторинг за исполнением предыдущих рекомендаций, которые были включены. Или стоит оставить «клубный» неформальный формат, когда нет ни устава, ни секретариата, что свойственно международным организациям?

Ответ: Считаю, что любая дополнительная бюрократизация – неэффективна. Бюрократизация – это дополнительные расходы, отъем времени. Бюрократ на бюрократе. Потом в кулуарах этой администрации, секретариата это всё будет, все наши мнения будут переделываться уже в том формате, в котором выгодно. В цепочке

наших взаимоотношений это лишнее звено, которое ни к чему хорошему не приведет, кроме как забюрократизирует всё это.

Что это людям даст? Они превратятся в исполнителей, которые будут создавать только больше проблем.

Вопрос: Ваша общая рекомендация по улучшению рабочего процесса «Деловой Двадцатки» (В20).

Ответ: Конечно, лучше было бы, если бы люди, принимающие решения (в конечном итоге принимающие), либо больше встречались именно с руководителями групп или с группами самими, которые дают рекомендации. Выводы и заключения все-таки важно услышать непосредственно. Одно дело, когда им выдадут на листе бумаги – хорошо, если они прочитают всех экспертов. Но все-таки важен прямой диалог.

Вопрос: Встречи на уровне шерп «Деловой Двадцатки» (В20), министров финансов, министров экономики.

Ответ: Да. Министров финансов. Может быть, самих политиков, руководителей, почему бы и нет. Они должны слышать, что беспокоит народ. Далеки они от народа, вот в чем дело. Понимаете, всё проходит через разные коридоры власти, как-то видоизменяется, до ушей доходит очень малое. А когда сам руководитель услышит, что беспокоит, что на самом деле было, тогда есть надежда, что он сам примет это решение, уже основываясь на встречах, на тех аргументах, которые были даны членами группы.

Встреч было очень много. Да, приходят министры, разговаривают. Да, кто-то выступает, Президент [*имеется в виду – Президент РФ*] пришел выступил, Эрдоган, допустим, выступил. Но это слишком далеко от народа. Руководитель должен выделить час-два времени и услышать всё сам.

Вопрос: Уже непосредственно на полях саммита «Группы Двадцати» (В20), или же ранее?

Ответ: На полях «Группы Двадцати» (В20). И не один Президент, а многие. Просто не слышат, о чем говорится. Не думаю, что они знают больше, чем все остальные.

12. Председатель Целевой группы В20 «Открытость и противодействие коррупции» в 2013 году, Вице-президент РСНП, Старший вице-президент ГМК «Норильский никель» А.Е.Бугров

Глубинное интервью.

Тема: Направления оптимизации функционирования структурных элементов «Деловой двадцатки».

Респондент: Бугров Андрей Евгеньевич – Председатель Целевой группы «Открытость и противодействие коррупции» в 2013 году; Старший вице-президент ГК «Норильский никель».

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна – Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП

Дата: 21 июня 2016 года.

Вопрос: «Деловая двадцатка» - объединение «клубного» типа. Пока она не стала международной организацией, есть возможность проанализировать, можно ли посредством частичной институализации В20 предложить направления оптимизации ее структурных элементов для повышения эффективности работы В20 и G20 в целом.

Ответ: Главное в этой истории - есть ли какая-то сквозная линия или сквозная философия того, чем эти встречи занимаются, для чего они собираются. Одно время все больше объединялись вокруг темы глобализации. Глобализация развивалась в мире, и она продолжает развиваться. Вряд ли кому-то возможно ее остановить. Соответственно, ею надо каким-то образом управлять и создавать международные институты, которые бы делали глобализацию свободной от всевозможных перекосов и ущемления интересов отдельных стран, групп, народов, чего угодно.

Формирование институтов управления глобализацией чаще всего сводится к тому, чтобы найти консенсус по поводу уступки части суверенитета национальных государств в пользу международного органа. Это всегда очень трудная борьба и сложность.

Это одна сторона дела. Она касается уступки суверенитета, желания государств сохранять свою силу, самобытность.

В послевоенный период международная бюрократия разрослась до каких-то невообразимых, на мой взгляд, пропорций и размеров. На каждую сферу человеческой деятельности, какую ни возьмете, была создана отдельная организация со своими уставными требованиями, своим членством, своим финансированием.

В сфере образования - ЮНЕСКО. В сфере здравоохранения - ВОЗ. В сфере управления климатом и защиты окружающей среды - ЮНЕП. В сфере промышленного развития - ЮНИДО. В сфере торговли - ЮНКТАД.

Плюс есть несколько банков, которые действуют как специализированные учреждения ООН. Конкретно Всемирный банк является такой организацией.

Одновременно по всем континентам появились экономические комиссии ООН: для Латинской Америки, для Африки, для Западной Азии, для Юго-Восточной Азии и для Европы.

Параллельно с ними на этих же территориях и для тех же целей развития возникли банки развития: Межамериканский, Американский, Азиатский банки развития, Европейский банк реконструкции и развития.

Появилась Программа развития ООН. Она, к сожалению, имеет больше символическое значение. Очень сильно политизированная организация.

Появилась полезная организация: Сельскохозяйственная организация ООН (ФАО), а при ней World Food Program. Они реально помогают людям, у которых проблемы с обеспечением питанием.

Это умножение и наслоение разного рода институтов в какой-то момент заставляло некоторых задумываться, туда ли идем, правильно ли выстраиваем международное сотрудничество. Возникало определенное недовольство неэффективностью работы международной бюрократии.

Вот на этом фоне постоянного роста международных организаций и неэффективности того, что многие из них делают, и стала развиваться инициатива создания Группы G20.

В известной мере это было еще и результатом того, что многие были недовольны деятельностью стран G7, которая воспринималась, если не как келейный сговор за спиной у народов, но как попытка координировать свою макроэкономическую политику в существенной мере без учета интересов других государств.

Постепенно, с момента первого заседания G7 в Париже по инициативе президента Франции Жискара д'Эстена, они все больше и больше уходили от экономической тематики. Начинали

превалировать политические вопросы, проблемы и инициативы, которые они выдвигали.

Это тоже задевало интересы крупных стран типа Индии, Китая, Бразилии, Южной Африки, освободившейся от Апартеида. В итоге сложилась Группа G20. Вряд ли она уменьшится. Она может еще подрастать. Все равно это более 80% мирового ВВП?

Дальше G20 развивалась по своим внутренним пружинам, но с самого начала ставила задачу – ничего не формализовать, иметь открытую повестку дня, вести свободный обмен мнениями и так далее.

Жизнь учит тому, что, если какие-то международные организации созданы, то это надолго, если не навсегда. Практически нет примеров того, чтобы какая-то из этих организаций исчезла из жизни.

Допустим, План Маршалла, который действовал после войны в отношении в основном европейских стран, пострадавших от войны. В 1961-м году он закончил свою работу. Было решено, что цели и задачи выполнены. Он был преобразован потом в секретариат и прообраз нынешней Организации экономического сотрудничества и развития. Это стало развиваться дальше на новой основе.

Еще, например, созданный в 1990-м году Европейский банк реконструкции и развития существует до сих пор.

Когда многие страны, бывшие члены Совета Экономической Взаимопомощи и Варшавского договора, вступили в ЕС, появились инициаторы того, чтобы признать, что основные задачи, поставленные перед ЕБРР, были выполнены, и его надо попросту приватизировать, сделав его нормальным коммерческим институтом или объединить с Европейским инвестиционным банком. Это не удалось сделать.

Недовольство существующими институтами вылилось в то, что G20 организуют в более свободной форме. Без того, чтобы создать органы управления этим процессом.

Происходит форма передачи полномочий каждый год от одного к другому. Вопрос финансирования всегда стоял достаточно остро. Исходили из того, что страна, принимающая в тот или иной год встречу G20, будет поглощать эти расходы.

До поры, до времени – пока такой обширной повестки дня, как она выглядит сегодня, не было – это достаточно хорошо работало. Это стало разрастаться в гораздо более разветвленную систему недавно.

Расширилась повестка дня, появились внутренние механизмы (повторяю, мы говорим пока про G20), появились рабочие группы, национальные координаторы процесса. Появился ряд сквозных инициатив. По моим представлениям, это все в большей мере началось в Каннах. Когда это было?

Вопрос: 2011-й год.

Ответ: Потом все это переместилось в Лос-Кабос в Мексике. Дальше каждую встречу происходило уплотнение повестки дня и ад-хок механизмов, которые это все регулировали.

Честно говоря, трудно себе представить, как B20 будет функционировать через год или пять лет с сегодняшнего дня, в каком направлении пойдет развитие. Есть инерция «мы делаем, как мы делаем», и это намеренно так делается. Есть и группы, которые заинтересованы, чтобы был более упорядоченный образ работы.

Приведу один конкретный пример. Я какое-то время назад был членом международной группы экспертов по реформированию международной валютной финансовой системы и формирования новой финансовой архитектуры. В основном группа состояла из бывших руководителей центральных банков (в большинстве развивающихся стран). Возглавлял это все известный экономист Джозеф Стиглиц.

Через какое-то время выпустили доклад, чтобы вынести на всеобщее обсуждение набор инициатив, которые позволили бы включить их в повестку дня G20.

Когда доклад уже вышел, возникла ситуация проведения G20 во Франции. Тогда президентом был Саркози. Вдруг он выразил желание встретиться с нашей группой накануне... Ну, не накануне, а заблаговременно – за полгода, а то и больше до проведения встречи.

Мы приехали. Провели с ним полтора часа в беседе. Потом он нас накормил вкусным обедом. Просто мне запомнилось, что в его словах было политическое нетерпение, чтобы были результаты. По его представлениям, все предыдущие заседания G20 заканчивались

громогласными декларациями, но никакого конкретного действия никто на национальном уровне не предпринимал.

По его словам тогда, «если и в этот раз так будет, то надо к чертовой матери закрыть G20, признать ее работу неуспешной, бесполезной и не тратить на это ни времени, ни сил». Это была показная запальчивость и бравада, потому как у него не хватило бы сил прекратить этот процесс. Другие страны заинтересованы в этом.

Это отражает существенное недовольство отсутствием конкретных результатов и на уровне правительственных чиновников. Равно как и отсутствием системы мониторинга, которая следила бы за тем, как на национальном уровне исполняются рекомендации, которые были за многие годы сформулированы и накоплены, и как решаются проблемы.

С какого-то момента G20 решила все-таки присоединить к этому процессу и представителей бизнеса. По-моему, начиная со встречи в Каннах.

Вопрос: С 2010-го года. Канада.

Ответ: Да, в Канаде была первая. Это как раз относится к слову «робко». Появилось по несколько представителей бизнеса со стороны стран-членов G20.

В Каннах, я помню, была уже такая полноценная группа людей (может она была и до этого какое-то время). Лидеры дали им возможность самим на полях Саммита посидеть подискутировать. Даже какие-то рекомендации были сформулированы, потому что появились прообразы тематических групп, которые разделяли представителей бизнеса по определенным интересам.

Дальше этот процесс стал развиваться по своим законам. Многие страны, когда они были хозяевами мероприятия, не хотели тратить на это много времени. Либо у них просто не было возможности, чтобы это делать. Они нанимали фирмы-консультанты. В основном “McKinsey”. Иногда и “BCG”. Мексиканцы в Лос-Кабосе нанимали “McKinsey”, которые всё писали, всё для них делали.

Это было в известной мере удобно, потому что не надо тратить собственные силы для этого. С другой стороны, влияние и воздействие на конкретное содержание документов было весьма ограниченным. Консультанты, как правило, умные, но еще и наглые. Когда ты начинаешь с ними спорить, то ты еще больше времени

тратишь на то, чтобы добиться своего, чем, если бы ты сам сел и написал, ни с кем не связываясь.

Вокруг В20 появилась группа организаций, которые считали, что это их профессиональный долг, смысл их существования – участвовать в такого рода процессе и даже в какой-то мере его направлять. Такими фигурантами этого благородного дела стали OECD, Международная торговая палата. В рамках OECD есть Комитет предпринимателей ВІАС.

Потом вдруг неожиданно проявились разные другие организации по профилю своей деятельности. Кто-то по торговле (WTO), кто-то по инфраструктуре. Банки какие-то проявили заинтересованность во всем этом деле. Некоторые организации ООН. Ну, особая тема – климат, потепление и корпоративное управление.

В области корпоративного управления, прозрачности и борьбы с коррупцией, по-моему, Всемирный экономический форум пришел взять это в свои руки, чтобы формировать повестку дня.

На тот момент, когда к нам на колени упало проведение этого мероприятия, институциональный механизм управления этим процессом был развит мало.

То же самое происходило при передаче. После нас были турки?

Вопрос: После нас была Австралия, потом турки. Сейчас Китай.

Ответ: Да, Австралия была после нас. Это провинциальная страна. Они там живут своей жизнью. Сколько их там – миллионов 20-25.

У них тоже возникло свое внутреннее напряжение и сложности. Они создали национальный совет из всех, по-моему, предпринимателей и бизнесменов, которые у них там были – человек 25. Тем не менее, общими усилиями достойно вышли из ситуации.

Туркам серьезно помогали консультанты. Потом все это съехало в Пекин. У китайцев очень развитая и управляемая демократия, а бюрократия тем более. Они с чем-то справились, всячески уходили от таких сложных тем, как борьба с коррупцией или корпоративное управление. Создали отдельное мероприятие в виде Антикоррупционного форума, чтобы его вывести за скобки, чтобы это не мешалось никому, в ногах не путалось.

Они провели его в высшей степени стерильно – для собственных интересов. Просто выпустили пар интереса, который существовал у других. Все съехались в Пекин и высказали, что хотели сказать, а результат нулевой. Китайцы на нулевой результат и рассчитывали в этой ситуации.

Интересный пример связан с так называемой реформацией. На базе принятых законов (PATRIOT Act в США) по борьбе с финансированием терроризма и набора рекомендаций Financial Action Task Force (FATF) постепенно выросли идеи контроля за офшорами и их деятельностью.

Парадоксальная ситуация, на мой взгляд. Все, что касается офшоров – это не остров Науру и не Каймановы острова. Офшоры – это Цюрих, Лондон, Нью-Йорк. Оттуда это всё происходит, поэтому бороться надо было у себя, но они этого совершенно не хотели бы делать и не собираются. Они пошли по теме reporting офшорных юрисдикций. Тоже был создан определенный стандарт.

В том числе и по вопросам base erosion and profit shifting (BEPS), по вопросам recovery of asset, которые были украдены коррумпированными чиновниками и размещены в офшорах, по вопросам отказа в предоставлении safe haven тем, кто был уличен в коррупционной деятельности, и целый ряд других вещей. Это тоже заблаговременная и серьезная работа, которая была поддержана G20 в 2013 году в Санкт-Петербурге и затем выливалась в международное соглашение по обмену информацией в области финансовых офшорных операций.

Я это рассказываю только для того, чтобы попытаться оценить. Свободная форма общения в рамках В20 или государственной G20 либо неэффективна, либо, наоборот, позволяет тем, кто всерьез относится к этому, имеет свою повестку дня, желает что-то сделать в мире в своих собственных интересах, продвигать инициативы, а потом современным способом объединять государства вокруг механизмов, которые они на этой основе создают. Или документов, которые в этой связи принимаются.

Мой ответ на этот вопрос: последняя форма работы их устраивает и позволяет это делать.

Среди участников процессов В20 гуляет мысль о том, что хорошо было бы иметь постоянный секретариат. Вопрос – а зачем?

Вопрос: Для мониторинга, а потом имплементации, как минимум. Может быть, на секретариат как раз может возлагаться функция дальнейшего отслеживания...

Ответ: Да, для мониторинга того, что сказано на всякого рода встречах. Может, собственно мониторинг мог бы делать кто-то еще – из тех, кто уже существует?

Вопрос: Национальная бизнес-ассоциация, которая является председателем в В20 в конкретный год, например, способна брать на себя не просто функции председательствования, но также и функции секретариата, учитывая, что через год она их передаст? В лучшем случае – бизнес-ассоциация, но периодически это предприниматель. Мексика и Австралия назначали председателями крупных предпринимателей.

Ответ: Я не знаю точного ответа на этот вопрос, потому что все ассоциации разные.

Допустим, MEDEF во Франции – достаточно сильная организация.

В США Торгово-промышленная палата – очень сильная организация. Правда, она больше нацелена на внутренний лоббизм, которым они очень эффективно занимаются. Наверное, если им поручат разовое мероприятие по проведению В20 в Штатах, то они вполне с этим справятся. Там много сопутствующих помогающих институтов.

В развивающихся странах... Я посмотрел в Китае, когда там был. Ну, какую-то дали организацию. Не очень себе представляю, что она, и как она эффективно работает. Не знаю. Посмотрим еще.

В Турции или в Индии и других странах не берусь судить. Не знаю. Просто думаю, что они все на разных ступенях развития, на разных стадиях скоординированности. Насколько реально они представляют деловой слой жизни в той или иной стране... То есть какая их репрезентативность...

Даже с РСПП так получилось, когда всё это свалилось на колени РСПП, оказалось, что что был маленький штаб людей для выполнения этой колоссальной работы. Вынуждены были взять консультантов.

Зачем мы берем консультантов? Не только В20, а компании и прочие. Я беру консультантов, потому что в ряде случаев «нет

пророка в своем Отечестве». Мне консультанты что-то разработали, а я потом выставляю документ и говорю: «Это мне сделала “Boston Consulting Group”». И к trademark возникает больше уважения и доверия со стороны контрагентов.

В других случаях мы нанимаем консультантов, чтобы получить выигрыш во времени, если у нас возникает какая-то жесткая задача.

Мы просто так договорились с Александром Николаевичем Шохиним, что я их быстро найму. Нанял в московском офисе “McKinsey” тех людей, которых я знал. Это как с юристами – если мы нанимаем юридическую компанию, то это не потому, что она красиво называется, а потому, что я знаю конкретных людей, с которыми я там буду работать. Они мне нужны, а не вывеска.

Такую группу людей из “McKinsey” создали. Лена Кузнецова это всё возглавила. Достаточно быстро мы всё это соединили, написали, напечатали. Выигрыш по времени получился очень хороший. Содержательно они нам были не очень большими помощниками.

Что мне запомнилось из московской встречи. Везде звучала тема мониторинга того, что было сделано. Национальные доклады должны были быть по мониторингу.

Я возглавлял тогда целевую группу по прозрачности и борьбе с коррупцией. Одна из инициатив была – создать некий центр (хаб, как они любят его называть) по вопросам этой деятельности. Плюс в большей мере использовать возможности организации ООН по борьбе с преступностью и распространением наркотиков (она в Вене расположена), чтобы стимулировать создание национальных докладов в этой области.

Если мы создаем такой хаб, нужно, чтобы у этого колеса, где в центре хаб, были спицы, по которым бы могли поступать национальные импульсы. Кто-то бы это все обобщал, и мы могли бы следить за прогрессом в этой области и измерять температуру, где хорошо работают, а где плохо работают.

Объективно это давало бы пользу, возможно, но на практике оказалось, что никто эти доклады национальные не пишет, никто их не делает. Гораздо эффективнее работает механизм OECD.

Мы присоединяемся к Конвенции OECD по борьбе с подкупом foreign officials. Поскольку OECD это организация, это люди (у них там есть бюджеты, достаточно большой, профессиональный и

хороший штат), то она занимается мониторингом compliance со стороны Российской Федерации по основным положениям этой Конвенции.

Значит, приезжает миссия за миссией, миссия за миссией! Каждый раз миссия поднимается на ступенечку выше в аналитической оценке того, что делается.

В итоге очень подробно, методически и методологически правильно рассматривает всё, чтобы понять, есть ли какая-то государственная система борьбы с коррупцией. Или, наоборот, есть узаконенная государством институциональная коррупция, с которой никто не борется. На эту высоту поднимается дискуссия.

Поэтому – мониторинг этих рекомендаций. С одной стороны есть тема, чтобы были национальные доклады, которые будут стекаться, и кто-то их будет агрегировано обобщать. С другой стороны есть практика OECD рассылать миссии по разным странам, чтобы смотреть, какое исполнение на уровне отдельных стран происходит в области реализации этих рекомендаций.

Сможет ли это сделать постоянный секретариат? Я очень сильно сомневаюсь. Создать секретариат не так просто, правда же. Это серьезно. Начиная с того, а где он будет сидеть. Не знаю, лучше или не лучше, но прагматичнее было бы идти по пути того, чтобы использовать уже существующие институты, чтобы исполнять такую функцию.

Тут возникнут другие проблемы, потому что в большинстве этих организаций доминируют представители стран G7. Там, конечно, очень большая diversity – и расовая, и гендерная, и какая угодно – но ключевые позиции находятся в руках представителей стран G7. Будучи объединены какими-то своими коллективными интересами, они управляют этими организациями в этих же интересах.

Тема объективности, порядочности, достоверности того, что они будут делать в своих оценках, для многих является проблемой. В частности для России, которая никак не может поправить свою прическу, лицо, одежду и все остальное.

Не знаю, какой путь более эффективный.

С точки зрения процедуры самих заседаний G20 эти целевые группы вроде себя оправдали. Мне, например, очень понравилось,

что у меня было шестьдесят с лишним человек со всего мира. Настоящий professional network тех, кто этой темой занимается.

При этом общение было... Ну, я открыл dedicative website, который был только для участников. Они все туда сбрасывали свои материалы, мы их тут «переваривали», «перемальывали». Потом тут же отправляли всем назад. В этом смысле работа в виртуальном состоянии очень эффективна и проста. Не надо никакой travel выстраивать.

Когда мы заседали где-то, то подгадывали либо под конференцию OECD в Париже (обычно она проходит весной), либо как сейчас китайцы сделали – под весеннее заседание Валютного фонда и Всемирного банка. Поскольку всё равно все туда съезжаются, это очень эффективно и удобно. Я думаю, как раз этот процесс надо продолжить.

Вопрос: Может ли предварительное согласование драфта рекомендаций (на полях заседания ВАС ОЭСР в конце мая или по примеру китайской практики) повысить их качество? Допустим, создать регулярную практику встреч руководителей рабочих групп и консультантов (тех, кто участвовал в этом brainstorm) для обсуждения, а уже осенью, на саммите лидеров G20, за день презентовать доработанные рекомендации, которые прошли предварительный этап. Как «Белая книга» и «Зеленая книга».

Ответ: Это хороший вопрос. Практика показывает, что руководителей целевых групп назначает страна-хозяйка. Я не знаю, почему и зачем, но, как правило, она старается делать это из числа своих бизнесменов. Там и А.Костин, и А.Мордашов, В.Вексельберг У нас «скамейка»-то маленькая, поэтому тут говорить не о чем.

Когда я оказался руководителем этой группы, я назначил себе двух сопредседателей. Я мог еще три, четыре набрать, если было бы надо.

Все остальные записались в рабочую группу. Важно было так их организовать, чтобы там были несколько потоков работы – stream, как мы их называем. Это тоже было сделано. Потом всё это сошлось в один водоем. Всё успели сделать.

Ваш вопрос состоит в том, как совместить находящуюся в неизвестном пространстве группу экспертов в 65 человек с

возможными рекомендациями, которые сделают национальные ассоциации.

Ну, как совместить... Пускай эти ассоциации, если они заинтересованы, присылают свои рекомендации в эту группу, а она reports to какой-нибудь шерпа of the whole country. Мы их с удовольствием профессионально посмотрим и включим. Это может обогатить документ, спору нет. А дальше что возникает? Ну, вот подготовили томик рекомендаций для глав государств и правительств.

Когда в Санкт-Петербурге проходила G20, глав государств и правительств позвали на встречу с бизнесом. Вот, сидит толпа бизнесменов. Пришли еле живые после ночных переговоров Ангела Меркель и еще кто-то. Я просто помню, как Меркель носом клевала во время заседания.

Встал А.Шохин и бодро доложил, что «сообщество озабочено» «разделяет», «поддерживает», «хочет еще внести», «создали такой доклад». И вручил это хозяину G20 Президенту В.Путину. Потом кто-то из глав государств брал слово, чтобы сказать, что они «без бизнеса жить не могут». На этом все закончилось.

Насколько эти рекомендации были реально включены в работу? Какой-нибудь президент или премьер-министр сами ничего не читают. У них есть аппараты. В каждой стране есть аппарат G20. Если вы хотите внести какой-то вклад в содержание рекомендаций, которые будут приняты главами государств в сентябре, то сформулируйте их, пожалуйста, в мае как минимум, чтобы дать этой бюрократической машине время надкусить, проглотить, переварить и с чем-то согласиться.

Оценка результативности рекомендаций бизнеса, как правило, производится самым простейшим механистическим образом. Считается процент инициатив, которые из декларации В20 вошли в итоговую декларацию G20. Половина наших предложений были поддержаны главами государств и правительств. Ура. Ну и что?

Эти инициативы имеют разный вес. Они имеют разный срок жизни. Сравнить их как одинаковые яблоки невозможно. В пропагандистском плане это можно использовать: «государства поддержали бизнес наполовину». Содержательно такая цифра ничего не дает. И вообще нет никакой метрики, которая бы показала, вносит

бизнес какой-то вклад в дискуссию G20 или не вносит. Совсем невозможно посчитать.

Допустим, предложение будет поддержано большинством государств – рассмотреть в более прикладном плане на заседании G20. Может, разработать международный правовой документ на этот счет. Либо включить это в рекомендации Financial Action Task и так далее. На это у нас уйдет лет семь, не меньше. Хорошо это или плохо, я не знаю.

Вопрос: С точки зрения проработки, конечно, хорошо. Вопрос в том, насколько гарантировано, что это будет включено...

Ответ: Ничего гарантированного в этой жизни нет. Узнать можно, только попробовав. Можно проиграть, можно выиграть. Если ты проиграл, значит, надо зайти с другой стороны, если тебя не поддержали. Значит, ты чего-то не так сделал. Гарантированности ни в чем нет и не будет, кстати, никогда.

Я просто пытаюсь это представить вам как некую форму работы, которую национальный бизнес в состоянии поднять, развивать, формируя тем самым определенную повестку дня для работы государственных «двадцаток».

Нужен ли для этого секретариат? Да мы как-то всегда были самодостаточны в этом смысле. Дискуссии в В20 интереснее. Они свободнее. Они гораздо более открытые, нежели политизированные дискуссии, которые ведет G20 на своих заседаниях. Я на некоторых из них присутствовал, хотя они пытаются это все оградить от постороннего участия. Мне было просто любопытно посмотреть, какая там атмосфера, что к чему и так далее.

Потом я приходил к шерпам G20, рассказывая, какой набор рекомендаций мы предлагаем для борьбы с коррупцией. Была забавная история, когда на одном из этих заданий я пришел и сказал, что у нас есть ситуация, когда вы по своей линии G20, и мы по своей линии В20 боремся с коррупцией.

Моя задача в рамках В20 – сократить предложение коррупции, которое поступает к вам на государственный уровень.

Ваша задача – сократить спрос на коррупцию, которую вы в своих государственных органах генерируете.

Наша задача – не сбалансировать, конечно, спрос и предложение. Нам просто хотелось бы ликвидировать то и другое. Для того чтобы бороться у себя с предложением коррупции, мы вводим в компании всякие внутренние планы. Мы развиваем compliance по цепочке смежников, по всей цепочке создания стоимости. Мы развиваем сотрудничество между компаниями. Создаем межфирменные объединения или документы типа Анतिकоррупционной хартии, которая была подписана.

Соответственно, есть определенные механизмы наблюдения и reporting, которые компании должны предоставлять в секретариат Хартии. Допустим, в РСПП. В любой момент готовы принять любую группу людей, которые хотели бы проверить, соответствует ли наш reporting и compliance тому, что реально происходит в компании. Никаких проблем нет.

На базе всего этого формируется список компаний, которые сертифицированы нами самими в своем профессиональном сообществе как доброкачественные и надежные контрагенты.

Наша инициатива состояла в том, чтобы только такие компании можно было допускать к участию в торгах по государственным контрактам. Вдруг немец подпрыгивает и говорит: «Это безобразие! Это делать нельзя. Все равны. Ни в коем случае». Я говорю: «Как же так? Если компания не хочет этот стандарт подписывать, мы ее не заставляем. Мы действуем силой примера или мягкого убеждения, но при этом говорим – если вы не исполняете этот стандарт, то объясните, почему вы его не исполняете. Comply or explain. Ежели мы этим не удовлетворимся, мы вас не сможем включить в список участников по торгам».

У нас с ним возникла перепалка. У него, наверное, какие-то свои были представления о том, что такое хорошо и что такое плохо. Это был очень интересный interaction, который был важен мне с точки зрения механизма вот этих мостиков, переходов от В20 к G20, чтобы они не существовали каждая в своей оболочке. Они обязательно должны взаимодействовать и обмениваться информацией как в коллективной форме, когда собираются те и другие шерпы, так и в индивидуальной.

Когда шерпа Светлана Лукаш приехала из Пекина, она вроде тут с кем-то встречалась из участников В20 с российской стороны. Тоже

был полезный обмен информацией, потому что она по определению должна этими идеями подпитываться.

Вопрос: Количество тем в повестке. Каждое председательство пытается под себя это все подогнуть, грубо говоря. Что, если будет пять закрепленных основных тем, а остальные пускать как cross-cutting? Например, коррупция.

Ответ: Можно и так. Перегруженность существует. Каждый раз возникает ситуация, когда у нас есть группа и по торговле, и по инфраструктуре, и по науке и технике, инновациям. Не надо повторять эти группы.

Вот собиралась в Пекине группа по инфраструктуре. Давайте посмотрим, как рекомендации, которая она сформулировала, будут реализовываться. Через год они не реализуются. Это же инфраструктура.

Вопрос: Может быть, не успели доработать. Возможно, нужно на протяжении пяти лет работать только над пятью основными повестками (приоритетами).

Ответ: Всегда чего-то появится. У каждой страны есть какая-то своя фишка, особенность, которую они захотят развивать. Можно попробовать, но... А вот, скажем, коррупция и transparency – это cross-cutting issue. Это должно быть каким-то компонентом каждой рабочей группы. Какой-нибудь Innovation entrepreneurship и Small and medium-sized enterprises – они тоже могут быть cross-cutting issue.

Хотя Small and medium-sized enterprises – это самостоятельная тема, по крайней мере, для России. Одна из причин, почему плохо живем.

Малый бизнес гораздо более предприимчивый, инновационный, как у нас любят говорить, более рисковый с точки зрения аппетита к риску. Это очень важно. Сколько в России малый и средний бизнес генерирует? Дай бог, 15%.

Ко мне приходит много молодых людей. Они говорят: «Вот у нас в семье детишки подрастают. Где их учить?» Более сложный вопрос – а чему их учить? Какие профессии будут востребованы через 15 – 20 лет. Это серьезная тема. Многие профессии сегодняшнего дня, которые нам казались важными (юристы, бухгалтеры), будут заменены роботами. В банках инвестиционные подразделения – во многих банках роботы торгуют, трейдингом занимаются.

Кстати сказать, это будущая тема В20. Что с этим делать? Основная проблема – нас ждет мир без работы.

Вопрос: В малом и среднем предпринимательстве нельзя, наверное, обойтись роботами.

Ответ: Согласен. Будущее - в создании максимально благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса.

Если я хочу определить Key Performance Indicators для Президента РФ, я на первое место поставлю: доля малого и среднего бизнеса в ВВП – 50%. Ну, или хотя бы прогрессию какую-то показать: 30%, 40%, а потом будет 50%. Вот что важно во всем этом деле.

В такого рода cutting age issue, которые могут возникать, инициатива В20 очень даже полезна. Для этого не нужен постоянный секретариат. Для этого нужен высокопрофессиональный состав task force и эффективный механизм доведения до ума наших политических боссов содержания этих инициатив, чтобы они не только слышали, но и слушали.

Мы говорили про проработку рекомендаций, brainstorm, консультантов. Если не говорить про секретариат, то можно ли создать международный деловой совет, в который будет входить «Тройка» – консультанты, председатели и сопредседатели рабочих групп, которые будут выходить на шерп. Мостик взаимодействия между В20 и G20. Это позволит лучше слышать?

Когда я был в составе группы Джо Стиглица по реформе валютной системы, министр развития Германии Вечорек-Цойль предлагала создать в системе ООН Совет экономической безопасности. Не знала, что это предложение уже звучало в свое время в инициативе Советского Союза в Организации Объединенных Наций по общей теме «Международная экономическая безопасность». Как это сделать, каким образом он будет функционировать, какая у него юрисдикция, компетенция, какие средства воздействия на людей или на страны даже. Честно говоря, это была мертворожденная идея.

То, о чем вы говорите, это не нечто укоренившееся институционально, на десятилетия вперед, а более гибкая форма общения. Как элемент подготовки к очередному заседанию В20 должна быть конференция (ее можно назвать советом), где

проводилось бы такое обсуждение со стороны G20 и В20. Это можно обозвать советом.

G20 в Китае будет в сентябре. Вот они проведут свою G20. Допустим, 1-го декабря передадут палочку немцам. Немцы начнут свою подготовку к G20. Обычно В20 идет вслед.

Возникает вопрос: успеем ли мы, если начнем в декабре... Декабрь – плохой месяц, потому что все Christmas гуляют, а в России потом тоже рождественские веселья. Февраль, март, апрель, чтобы к маю иметь набор рекомендаций. Это при том, что с момента проведения заседания G20 в Пекине пройдет чуть больше полугодия, а мы уже выложились со своими инициативами для мероприятия в Пекине и тут опять надо что-то свеженькое придумать и сочинить.

Что произойдет в мире за эти шесть месяцев? Особенного ничего не должно произойти, чтобы можно было... Если только у меня или кого-то другого нет глубоко эшелонированной инициативы, которую я шаг за шагом продвигаю и постоянно заточен только на эту тему.

Долгосрочные сквозные топики – это интересно. Это работает, в отличие от постоянного поиска свежих инициатив. Если в мае у нас есть компендиум рекомендаций, мы в июне-июле собираемся в Берлине и проводим мероприятие совместного обсуждения, которое называем международным советом по вопросам экономической безопасности, управления глобализацией и чего-то еще.

Если все, что мы с вами проговорили, оказывается реализуемым, возникает вопрос: кто там будет участвовать? Нам нужны тогда 20 представителей со стороны G20. На каком уровне? Допустим, мы так задрали планку, что министры приедут. А зачем они нужны? Они же ничего конкретного не говорят. Они и в теме-то иногда мелко плавают. Если мы хотим профессиональный разговор по содержанию рекомендаций, которые разработаны экспертами из делового сообщества, нам нужны...

У нас иногда просто нет собеседника в G20. Им самим, чтобы разобраться в предлагаемом, приходится привлекать экспертизу из профессиональных, экспертных кругов, из частных юридических фирм.

С шерпами беседовать? Они просто перевозчики информации туда-сюда. Со стороны бизнеса легче: приезжают люди, гораздо более творчески мыслящие, открытые, не связанные

административно-бюрократическими правилами. У них более свободная дискуссия: free-wheeling. Они могут кого-то поругать, кого-то ногой пнуть, где-то чего-то профессионально интересное высказать.

Для краткости скажу: со стороны G20 очевидных собеседников нет. Мало сказать «давайте совет проведем». Сразу хочется углубиться в детали, понять, сколько там дьяволов на разных этажах сидит. Должно быть интересно и той и другой стороне. Должно быть взаимное удовлетворение оттого, что мы собрались, обсудили и сделали. У нас есть хотя прообраз совместного результата. Не так просто.

Моя задача не в том, чтобы раскритиковать. Моя задача в том, что взять вашу инициативу и попытаться понять, как мне развернуть это в технологический план подготовки такого мероприятия. Прежде чем войдешь, надо понять, как выйдешь: понять, что у меня в концовке будет по итогам заседания такого совета. Кроме общей совещательной функции никаких других полномочий у совета нет. Тогда возникает вопрос – зачем?

Для того чтобы были распорядительные функции, это все должно переводиться в форму международных правовых документов. Бизнесу трудно самому создавать международно-правовые документы, потому что мы не являемся источниками права.

Это узурпировано сувереном – в данном случае должны быть межгосударственные институты, которые в этом деле участвуют. Нас могут привлечь для экспертизы, для подсказки, для присутствия и «торговли лицом», что мы своим присутствием «освящаем» тот или иной акт. Но пока не более того.

Государства могут заключить между собой соглашения о регулировании рынка нефти, как это сделали ОПЕК. Это же картель. Если «Роснефть», “British Petroleum” или “Еххон” и кто-то там еще заключат такое же соглашение, мы их тут же в тюрьму отправляем, потому что они нарушают антитрестовское законодательство. Такая модель во всем этом деле.

Вопрос: Мозаика. Пазл сложить сложно, и правда. Как вы считаете, для проработки, последовательности и преемственности «Тройка» – это хорошо?

Ответ: «Тройка» – это хорошо. Нормально. Это передача, приемственность, поддержка следующего человека и подпитка того, кто будет после него это делать. Это хорошо. Мне нравится, что это называется «тройкой», хотя это не гоголевская тройка и не особое совещание в ГУЛАГе. Одно из слов, немногих русских, которое перекочевало в английский язык. Из русского языка перешли кроме «тройки», еще «водка», «спутник».

Вопрос: Как вопрос «матрешкой»?

Ответ: Да, «матрешка» – это не наше. Это японская история. Это их «nesting dolls».

13. Председатель Целевой группы В20 «Инвестиции и инфраструктура» в 2013 году, Вице-президент РСПП, Генеральный директор Российского Фонда Прямых Инвестиций К.А.Дмитриев

Письменное анкетирование.

Респондент: Председатель Рабочей группы В20 «Инвестиции и инфраструктура» в 2013 году, Генеральный директор Российского Фонда Прямых Инвестиций К.А.Дмитриев

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 2 сентября 2016 года

Вопрос: Целесообразна ли формальная институализация национального руководства В20 в соответствии со следующей «формулой»: национальный Председатель В20 + Шерпа + Председатели рабочих групп?

Ответ: Институализация подразумевает формалистичность. Хотелось бы избежать излишнего бюрократизма и канцелярщины. Полагаем, что формальная институализация национального руководства В20 мало повлияет на эффективность организации. Возможно, существует необходимость проработки вопроса создания некоего «бэк-офиса» двадцатки с возложением на него функций и полномочий секретаря, четко прописанными. Такое подразделение может взять на себя функцию по фасилитации данного процесса а также, например, вести протоколы встреч групп и их последующее распространение среди членов.

Вопрос: Что представляется наиболее эффективным: назначение Председателем В20 ведущей национальной бизнес-ассоциации (и, соответственно, ее руководителя) или СЕО в личном качестве (опыт Мексики, Австралии)?

Ответ: Председателем может быть и руководитель бизнес-ассоциации и СЕО крупной холдинговой компании. У бизнес-ассоциации больше возможностей. В каждой целевой группе широко представлены участники из всех регионов, топ-менеджмент ведущих компаний, оперирующих в различных сферах деятельности – энергетика, строительство, транспорт и связь, банковская сфера, инвестиционные компании и пр. У каждого члена группы предполагается заместитель. Замены участников происходят и по ходу работы по тем или иным причинам. Однако, даже при замене представителя, компания/бизнес-ассоциация остается в группе. Но многое, конечно, в любом случае зависит от масштабов личности руководителя. Другой вопрос, сможет ли руководитель такого уровня, назначенный председателем, посвящать достаточно времени участию в работе В20.

Вопрос: Насколько механизм "Тройки" способен повысить эффективность В20? Если он значительно улучшает работу В20, является ли своевременное назначение следующего Председателя В20 (функционирующего в качестве полноценного члена "Тройки" на протяжении всего года) определенным условием повышения эффективности работы и обеспечения преемственности В20 (австралийская В20 - редкий пример раннего назначения)?

Ответ: Механизм тройки весьма эффективен и используется во многих международных организациях. Система ротации: Председатель + 2 со-председателя (бывший и будущий) действительно обеспечивает преемственность и дает возможность «следующему» председателю перенимать опыт. Конечно, процесс взаимодействия будет более действенным, если «тройка» функционирует в течение всего года. Поэтому важно раннее назначение представителей на эти должности.

Вопрос: Существует два возможных варианта проведения саммита В20: непосредственно на «полях» саммита «Группы двадцати» (Корея, Франция, Мексика) и за несколько месяцев до

саммита G20 (Россия, Австралия, Турция). Какой вариант более предпочтительный и почему?

Ответ: Представляется более обоснованным проводить саммит В20 на полях саммита большой двадцатки, даже с точки зрения практичности - нет необходимости собираться два раза, что гарантирует хорошую посещаемость мероприятия. Не стоит забывать о занятости членов групп, учитывая, что, как правило, это люди, представляющие высшее руководство компаний. Фактически рекомендации готовы задолго до саммита деловой двадцатки и группы сразу начинают процесс, так называемой, агитации за свой документ. При этом было бы целесообразно организовывать «промежуточное» мероприятие за 2 месяца перед саммитом – встреча членов групп/заместителей с представителями лидеров, соответствующих ответственных министерств/ ведомств, привлеченных к работе большой двадцатки. На таком мероприятии можно было бы провести дискуссии, обменяться мнениями в живой, рабочей обстановке.

Вопрос: Может ли механизм предварительных дискуссий, например, серии предсаммитовых встреч представителей целевых групп В20 с шерпами G20 и министрами, значительно повысить эффективность работы В20?

Ответ: Как было сказано ранее, по итогам выработки рекомендаций цель ЦГ максимально информировать о них «руководящих и ответственных» лиц своих стран, к коим относятся Шерпы и министры финансов. Дополнительно информируются международные банки и институты развития, правительства. Еще до выработки финальных рекомендаций деловая двадцатка использует все возможные площадки, чтобы «пропагандировать» или лоббировать свои цели. Используется и Давос, и Боаоский Азиатский Форум, и ПМЭФ. Любая дополнительная возможность донести информацию до людей, в чьей компетенции и власти находятся вопросы обсуждения группы, будет полезной. В этой связи было бы действительно полезно организовывать «промежуточные» мероприятия такого рода.

Вопрос: Анализ моделей показывает, что наиболее непостоянным элементом является разобщенность в количестве РГ/тем. Позволит ли ежегодная работа над одними и теми же

приоритетами (или над постоянными 80%) "бить деловым кругам в одну цель", и, таким образом, повышать эффективность В20?

Ответ: Названия групп разные, но темы перекликаются и цели тоже. Страна-председатель выбирает наиболее актуальные на текущий момент, по ее мнению, темы и предлагает их к обсуждению. Любой член группы вправе дополнить содержание, расширить рамки дискуссий. Если идея понравится и тема заинтересует других участников, в частности, председателя, то ее внесут в обсуждение и в рекомендации. Если вопрос, ранее обсуждаемый, снова становится приоритетным, его вновь начинают лоббировать. Видимая демократия, тем не менее, во многом зависит от приоритетов председательствующей страны. Стоит, наверное, упорядочить этот процесс, однако, без излишней формализации. Логично было бы составить некую единую матрицу или схему основных блоков/тем для обсуждения, которые и будут основой для формирования целевых групп. Таким образом, группы будут «переходящими», а дополнительные темы, инициированные новым председателем, будут сквозными. Новые направления обсуждения должны быть спровоцированы новыми вызовами. Их можно будет включать для обсуждения в повестку разных групп, которые смогут на выходе подготовить рекомендации с точки зрения своей компетенции.

Вопрос: Каким образом должны создаваться новые рабочие направления В20: должны ли они быть реакцией на новые экономические/политические/общественные вызовы? Является ли более эффективным вариант «crosscutting», когда новая тема «пробегают» по рекомендациям каждой РГ (инновации/МСП)? Или определение повесток – абсолютный приоритет Председателя В20?

Ответ: см. Ранее

Вопрос: Может ли процент включения рекомендаций В20 в документы G20 являться показателем эффективности В20 и надо ли стремиться к его увеличению? Или, в первую очередь, важно сосредоточиться на приоритетах бизнеса (должно ли нас смущать, что в этом случае процент отражения рекомендаций ниже)? Или же критерием может быть максимально-возможное

вовлечение аутрич-групп в разработку итоговых рекомендаций G20?

Ответ: Должное информирование большой двадцатки, использование всех возможностей, которые позволят донести рекомендации и их обоснование до сильных мира сего - вот финальная задача деловой двадцатки при подведении итогов прошедшего года. Конечно, хотелось бы быть услышанными, чтобы рекомендации были поняты и признаны необходимыми. Но эффективность деловой двадцатки не стоит измерять процентами включения рекомендаций в документы Большой двадцатки. Двадцатка – это площадка для взаимодействия различных представителей бизнес кругов. И акцент должен быть на приоритетах бизнеса.

Вопрос: Является ли необходимым создание отдельного консультативного механизма по примеру турецкого ИВАС с дополнением его: «ядром» РГ (Председателями и сопредседателями) + "Тройкой" + представителями профессиональных консалтинговых фирм + представителями других аутрич-групп + чиновниками?

Ответ: Группы привлекают информационно-аналитические компании к своей работе. Опыт взаимодействия с такими контрагентами должен аккумулироваться и передаваться «по наследству». Создание отдельного консультативного механизма представляется чрезмерным.

Вопрос: Нужно ли укреплять сотрудничество аутрич-групп и делать их подотчетными В20 с целью повышения эффективности G20, изначально созданной для работы над финансово-экономическими повестками?

Ответ: Члены групп понимают важность максимально широкого информирования ответственных министерств, шерп и прочих заинтересованных об итогах своей работы. Таким образом, повторно мы возвращаемся к теме организации отдельных встреч членов групп с представителями министерств/ведомств, привлеченных к работе большой двадцатки, до саммита.

Вопрос: Необходимо ли учреждение Секретариата В20? Может ли его функции выполнять некогда созданная В20 Coalition? Должен ли В20 Coalition возглавлять постоянный

Президент или лучшим вариантом может служить возложение руководства на текущего Председателя В20? Могут ли функции Секретариата при «Деловой двадцатке» выполнять, например, такие официальные организации, как ИСС или ВАС?

Ответ: Как следует из некоторых пунктов, обозначенных выше, секретариат В20 может быть толковой идеей. Лучше, чтобы уже имеющая статус и ресурс организация взяла на себя такие функции, в идеале, не испытав значительной нагрузки. При этом такой орган не должен превратить организацию в излишне формализованную структуру.

Вопрос: Ваша общая рекомендация по улучшению рабочего процесса В20?

Ответ: Все, что указано выше. В ответах на вопросы мы и сформулировали такие рекомендации.

14. Председатель Целевой группы В20 «Финансовая система – восстановление доверия и роста» в 2013 году, Вице-президент РСПП, Президент-председатель Правления Банка ВТБ (ПАО) А.Л.Костин

Письменное анкетирование.

Респондент: Председатель Рабочей группы В20 «Финансовая система – восстановление доверия и роста» в 2013 году, Президент-председатель Правления Банка ВТБ (ПАО) А.Л.Костин

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 18 октября 2016 года

Вопрос: Целесообразна ли формальная институализация национального руководства В20 в соответствии со следующей «формулой»: национальный Председатель В20 + Шерпа + Председатели рабочих групп?

Ответ: Скорее всего, на практике подобная неформальная координация осуществляется. Поэтому «формализация» могла бы быть полезной.

Вопрос: Что представляется наиболее эффективным: назначение Председателем В20 ведущей национальной бизнес-

ассоциации (и, соответственно, ее руководителя) или СЕО в личном качестве (опыт Мексики, Австралии)?

Ответ: Предпочтительнее первый вариант. Прежде всего, с точки зрения представительности.

Вопрос: Насколько механизм "Тройки" способен повысить эффективность В20? Если он значительно улучшает работу В20, является ли своевременное назначение следующего Председателя В20 (функционирующего в качестве полноценного члена "Тройки" на протяжении всего года) определенным условием повышения эффективности работы и обеспечения преемственности В20 (австралийская В20 - редкий пример раннего назначения)?

Ответ: Пример многих международных организаций показывает, что механизм «тройки» достаточно эффективен и оправдывает себя. Поэтому решение о кандидатуре следующего председателя целесообразно принимать на максимально ранней стадии работы действующего председателя В20.

Вопрос: Существует два возможных варианта проведения саммита В20: непосредственно на «полях» саммита «Группы двадцати» (Корея, Франция, Мексика) и за несколько месяцев до саммита G20 (Россия, Австралия, Турция). Какой вариант более предпочтительный и почему?

Ответ: Наверное, наиболее эффективным будет «средний» вариант, в котором будет два этапа – сначала саммит В20, а затем - отдельное мероприятие В20 в программе саммита G20 (церемония передачи рекомендаций).

Вопрос: Может ли механизм предварительных дискуссий, например, серии предсаммитовых встреч представителей целевых групп В20 с шерпами G20 и министрами, значительно повысить эффективность работы В20?

Ответ: Да, такой механизм может быть полезен.

Вопрос: Может ли формирование руководства РГ в соответствии со следующей "формулой" повысить эффективность разрабатываемых ими рекомендаций: национальный Председатель В20 + сопредседатели из стран "Тройки" + один консультант + один СЕО (компании, чья деятельность совпадает с рабочим направлением РГ)? Или

руководство РГ должно назначаться по усмотрению Председателя В20?

Ответ: В точки зрения эффективности рекомендаций В20 можно выделить две составляющие: во-первых, - качество отбора тем для выработки рекомендаций, и, во-вторых, - временные сроки «реализуемости» рекомендаций.

Что касается отбора, то назрела необходимость сделать этот процесс более прозрачным и структурированным.

Если говорить о временном горизонте, то он должен соответствовать стратегическим целям В20; не обязательно ограничивать себя горизонтом реализации рекомендаций на период 1-2 года. В противном случае мы сознательно обрекаем себя на «обеднение» повестки и уход от действительно сложных и актуальных тем.

Вопрос: Анализ моделей показывает, что наиболее непостоянным элементом является разобщенность в количестве РГ/тем. Позволит ли ежегодная работа над одними и теми же приоритетами (или над постоянными 80%) "бить деловым кругам в одну цель", и, таким образом, повышать эффективность В20?

Ответ: Да, такое разделение на «постоянные» и «переменные» темы целесообразно, принимая во внимание комплексный характер многих вопросов повестки В20.

Вопрос: Каким образом должны создаваться новые рабочие направления В20: должны ли они быть реакцией на новые экономические/политические/общественные вызовы? Является ли более эффективным вариант «crosscutting», когда новая тема «пробегают» по рекомендациям каждой РГ (инновации/МСП)? Или определение повесток – абсолютный приоритет Председателя В20?

Ответ: «Междисциплинарных» тем действительно становится все больше. В работе по выработке рекомендации в данном случае могут принять участие все заинтересованные рабочие группы.

Вопрос: Может ли процент включения рекомендаций В20 в документы G20 являться показателем эффективности В20 и надо ли стремиться к его увеличению? Или, в первую очередь, важно сосредоточиться на приоритетах бизнеса (должно ли нас

смущать, что в этом случае процент отражения рекомендаций ниже)? Или же критерием может быть максимально-возможное вовлечение аутрич-групп в разработку итоговых рекомендаций G20?

Ответ: Не думаю, что процент включения рекомендаций В20 в документы G20 должен быть показателем эффективности В20. Все-таки главная цель В20 – довести до руководителей «Группы двадцати» свои озабоченности, которые не обязательно могут совпадать с приоритетами лидеров.

Вопрос: Является ли необходимым создание отдельного консультативного механизма по примеру турецкого ИВАС с дополнением его: «ядром» РГ (Председателями и сопредседателями) + "Тройкой" + представителями профессиональных консалтинговых фирм + представителями других аутрич-групп + чиновниками?

Ответ: Внутри В20 достаточно консультационных механизмов. Вопрос – в повышении отдачи от них.

Вопрос: Нужно ли укреплять сотрудничество аутрич-групп и делать их подотчетными В20 с целью повышения эффективности G20, изначально созданной для работы над финансово-экономическими повестками?

Ответ: При принятии решения по этому вопросу следует помнить, что усложнение структуры не обязательно делает ее более эффективной.

Вопрос: Необходимо ли учреждение Секретариата В20? Может ли его функции выполнять некогда созданная В20 Coalition? Должен ли В20 Coalition возглавлять постоянный Президент или лучшим вариантом может служить возложение руководства на текущего Председателя В20? Могут ли функции Секретариата при «Деловой двадцатке» выполнять, например, такие официальные организации, как ИСС или ВАС?

Ответ: Создание компактного постоянного органа В20 – вполне разумная идея.

Вопрос: Ваша общая рекомендация по улучшению рабочего процесса В20?

Ответ: Один из вопросов для обсуждения на перспективу – более системный подход к формированию состава рабочих групп.

Имеется в виду уровень представительства и круг компаний, которые могут приглашаться к работе в рамках В20. В настоящее время этот вопрос никак не формализован.

16. Шерпа Целевой группы В20 «Торговля как фактор роста» в 2013 году, Начальник управления корпоративной стратегии ОАО «Северсталь» А.А.Лаптев.

Глубинное интервью.

Тема: Направления оптимизации функционирования структурных элементов «Деловой двадцатки».

Респондент: Шерпа Целевой группы В20 «Торговля как фактор роста» в 2013 году, Начальник управления корпоративной стратегии ОАО «Северсталь» А.А.Лаптев.

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна – Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 25 июля 2016 года.

Вопрос: Руководство В20. Необходима ли формальная институционализация национальной части руководства – председатель, шерпа и председатели рабочих групп. Может ли такая структура взять на себя какие-либо функции и выполнять их из года в год? Например, мониторинг исполнения рекомендаций, которые были представлены и подписаны прошлой В20. Или это будет лишний бюрократический процесс и лишний бюрократизированный аппарат?

Ответ: Мне кажется очень важным, чтобы была функция мониторинга успешности рекомендаций, их воплощения. При этом процесс В20 и так весьма бюрократичен. Организация не всегда оптимальна. Лишний организационный уровень только добавит complexity (сложности) и не решит проблем.

Есть проблема генерации новых идей. Если так подумать, то каждая новая страна, когда она заступает на председательство, начинает осмысливать все это с нуля. В этом плане, может быть, больше озабочена организационной частью, чем творческой частью, или последовательностью идей и предложений.

Проблема есть. Ее надо решать, но решать ее путем создания перманентного бюрократического механизма, наверное, неправильно. Стоит подумать над тем, как этот механизм должен быть

организован, потому что бюрократические структуры обычно не в состоянии заниматься креативом.

Вопрос: Председатель В20. Есть практика, когда бизнес-ассоциация – председатель. Есть, когда крупный предприниматель (Австралия, Мексика). Что наиболее эффективно?

Ответ: Good question. В принципе, российское председательство универсально и в целом признается одним из самых успешных.

Вопрос: Встречи с шерпами и министрами G20 могут сделать диалог В20-G20 более эффективным?

Ответ: С шерпами, с министрами финансов, министрами экономики, труда, со всеми, кто релевантен для Рабочих групп. Встречи В20, где присутствуют шерпы и министры, сделают диалог более таргетированным. Это влило бы динамику в дискуссию.

Вопрос: Темы рабочих групп (направления). Если какие-то вопросы повторяются из года, но их не слышат, не воспринимают по тем или иным причинам, стоит ли продолжать бить в одну цель, интересную бизнесу, или стоит подстраиваться под agenda G20, работая на формальную эффективность работы В20, что в итоге отразится на включенности рекомендаций в процентах. Или акцент на интересах бизнес-сообщества?

Ответ: Второе. Интересы бизнес-сообщества.

Вопрос: Скорее, есть вероятность, что услышат, а если есть вероятность, что услышат, то стоит продолжать?

Ответ: Безусловно. Есть ценность в том, чтобы говорить о наиболее ярких и очевидных проблемах, которые есть с точки зрения бизнеса, чтобы правительства на разных уровнях понимали, что эта проблема есть, и она актуальна. Более того, мы предлагаем конкретные механизмы ее решения, поскольку это меняет всю ситуацию к лучшему.

2.5. Руководители международных организаций:

17.Chairman of The Boston Consulting Group Mr. Hans-Paul Bürkner

Письменное анкетирование.

Респондент: Chairman of The Boston Consulting Group Mr. Hans-Paul Bürkner

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист
Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 7 февраля 2017 года

• What is the main role and the main functions of the “Knowledge partner” in the development and promotion of Task force's recommendations?

The role of the knowledge partner, as I see it, is to collect all the necessary information, statistics and inputs from the various participants and to undertake the analyses. The knowledge partners provide the resources to support the coordination of the many participants.

• To what extent the presence of the “Knowledge partner” in B20 Task forces could serve as an argument for the priorities conservation from year to year?

The priorities and recommendations that are being developed are changing only slightly year by year. But rather than reinventing the wheel every year and starting from scratch it is important to build on what as been developed and to deepen the understanding of the key issues and above all to make progress on implementation.

17. Secretary General of the International Chamber of Commerce (ICC) Mr. John Danilovich

Письменное анкетирование.

Респондент: Secretary General of the International Chamber of Commerce (ICC) Mr. John Danilovich

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист
Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 31 января 2017 года

• Does the B20 requires the establishment of the B20 permanent Secretariat (International executive management for the monitoring of the decisions implementation / protocol functions / ensuring that all parties are informed on B20 events etc.) or its functions can be entrusted, for example, to the ‘Network Partners’?

As you are aware, during the Turkish Presidency of the G20 in 2015, ICC was appointed as the International Business Advisory Council

(IBAC). Unfortunately, this was not continued through the Chinese and German presidencies of the G20.

18. BIAC Secretary General, Mr. Bernhard Welschke

Письменное анкетирование.

Респондент: BIAC Secretary General, Mr. Bernhard Welschke

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист
Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 14 марта 2017 года

• The B20 Chair is likely to be the national business association (and respectively its leader) or a CEO in his personal capacity?

Having a B20 Chair appointed from the corresponding national business association has the potential to enhance continuity, coherence, and provide appropriate expertise in the B20-G20 process.

• To what extent does the so-called "Troika" mechanism increase the B20 efficiency? If it considerably improves the work, whether an early timely manner of the B20 Chair appointment (thus functioning as a member of the "Troika" during the entire year) is a certain condition for enhancing the efficiency and continuity of B20 activity (Australian B20 - a rare example of the early appointment)?

The Troika mechanism helps ensure continuity across rotating B20 presidencies. However, a more timely communication about the expected taskforces for succeeding presidencies would help prepare the ground and transition across cycles.

• Can the timely fixation of National B20 leadership, composed of the National B20 Chair + Sherpa + Task Forces' Chairs, be useful for the purposes of enhancing B20 efficiency?

Yes.

• The analysis shows that there are two possible options of B20 Summit conduction - directly on the side-lines of the G20 Summit (Korea, France, Mexico, China) or meeting of the B20 business community a few months prior to the G20 Summit (Russia, Australia, Turkey, Germany). Can holding the B20 representative meeting a few months prior to the G20 Summit (discussion of the draft recommendation and the subsequent revision of the recommendations) increase the efficiency of the B20 performance?

This depends entirely on the previous “business-to-government” dialogue that precedes each B20 Summit. It is clear that B20 processes cannot be disconnected from government dialogue until the Summit. The B20 should work to strengthen early dialogue opportunities to identify, develop, and refine policy recommendations to increase the plausibility of government uptake at the end of the Summit. The B20 should seek to increase participation in the G20 working groups to allow business leadership present recommendations to governments. The summit panels should also be organized to have less speakers and more interactive dialogue between business and governments.

• How useful could be various preliminary discussions mechanisms, for example, series of meetings between Task Forces’ representatives and B20 Sherpas with G20 Sherpas and ministers before the B20 Summit?

These mechanisms are useful, and Business at OECD (BIAC) has consistently provided for such a platform since the Turkish Presidency by convening the taskforces and the B20 leadership in Paris to discuss with the OECD leadership and G20 countries preliminary policy recommendations from the respective B20 presidencies.

• Do you think it would be expedient to form Task Forces’ leadership according to the "formula" = National B20 Chair + the Co-chairs from "Troika" countries + Knowledge Partner (i.e. McKinsey & Company, BCG) + Network Partner (i.e. ICC, WEF, IOE, BIAC to OECD) or the Task Forces’ leadership should be appointed at the discretion of the B20 Chair? If it turns out to be difficult to engage the Co-chairs from "Troika" countries, may be it is appropriate to appoint the former TF Chairs/Co-chairs who are still actively engaged in B20 working process?

It is always preferable to have a consistent structure across B20 taskforces. However, it is important to encourage knowledge partner continuity across taskforces—the selection of different knowledge partners (or the same knowledge partner but from different regions) has resulted in efficiency losses and a “reinventing the wheel” effect whereby taskforce discussions start from zero with the turnover of members and lead drafters from the knowledge partners. The network partners could have a stronger role facilitating policy input and advising as to how governments—the

target audience of the recommendations—will react to certain recommendations and how these are framed and communicated.

• Models analysis shows that the most unstable feature connected with Task Forces' work today is the issue of disunity in the number of groups/themes. Do you consider working on the same priorities (or roughly, i.e. 80% of recurring from year to year) can allow the business community to "beat in one goal" and thus be more effective?

Certain “core” topics including trade and investment require continuity and consistency. The B20 Presidency needs to identify wisely new topics which will be not only of interest to the business community, but also likely to be actionable by G20 leaders.

• How should the Task Forces be created: on the recommendation of the previous Chairs or completely at the discretion of the current Chair?

The current B20 Presidency should carefully weight the abovementioned elements to choose the taskforces for the coming Presidency.

• How should the new TF be created: immediately as the new TF or at first as a cross-thematic theme?

Differences in semantics (CTGs versus TFs) should be avoided to the extent that is possible. All created “groups” should have the same nomenclature.

• How to deal with old TF: convert it in the forum format, take into account its priorities in the work of the existing TF, monitor its recommendations execution or forget if it has lost its relevance?

Depending on their relevance, old TFs that are not renewed in an incoming cycle could be converted into a 1-day conference that could focus on monitoring progress on its previous recommendations.

• The B20 recommendations effectiveness: can the percentage of B20 recommendation inclusion in the G20 documents be considered as the B20 efficiency indicator or the criterion should be the inclusion of the B20 key recommendations (and therefore it is necessary for every TF to rank its recommendations starting with the most important ones)?

The inclusion of B20 key recommendations into G20 documents and communiqués is always a useful performance indicator, but equally important would be the development of concrete policy recommendations

from the B20 that could be considered by the G20. It is one thing for the G20 to agree that protectionism should be rolled back (the B20 would also agree and call for this), and another for the G20 to take decisive action measures (recommended by the B20) to curb protectionism in G20 economies.

- **Should the B20 International leadership be formally fixed in a narrow format (B20 "Troika" Chairs, Chair and Co-chair of Task Forces) or it should have an extended format (e.g. CEO Forum, IBAC, BAC) – so-called “Advocacy group”?**

An advocacy group whose members are familiar with the international economic cooperation processes and who have participated in previous G20 processes would be useful to maximize efficiency, to sharpen policy recommendations, and to gain the most from rotating presidencies. This advocacy group should include international business organizations whose mandate requires of them to actively dialogue and work with G20 governments in global governance settings. As a global organization with an official mandate from the leading business and employers organizations in G20 countries and beyond, BIAC offers a unique opportunity to support the B20 process, to act as a knowledge and network partner on a wide range of global governance issues, and in particular to provide continuity and consistency for the business message across G20 and B20 Presidencies.

- **Does the B20 requires the establishment of the B20 permanent Secretariat (International executive management for the monitoring of the decisions implementation / protocol functions /ensuring all parties are informed on B20 events etc.) or its functions can be entrusted, for example, to the Network Partners?**

Establishing a permanent B20 secretariat would impose a series of funding and logistical challenges. However, some of the highlighted areas including protocol functions and the dissemination of information are areas that future B20 presidencies could further develop and strengthen. Network partners could be entrusted with such functions.

- **Should the permanent Secretariat’s functions be entrusted to BIAC to OECD or, for example, to ICC? Or to such an institute as B20 Coalition? Why?**

As a global organization with an official mandate from the leading business and employers organizations in G20 countries and beyond, BIAC

offers a unique opportunity to support the B20 process, to act as a knowledge and network partner on a wide range of global governance issues, and in particular to provide continuity and consistency for the business message across G20 and B20 Presidencies.

We would favor further involvement in the B20 process so as to avoid the duplication of processes and to develop policy coherence among our global network.

19. President of the International Organization of Employers (IOE) Mr. Daniel Funes de Rioja

Письменное анкетирование.

Респондент: Co-Chair of the B20 Employment Task Force under the G20 Chinese Presidency (2016), President of the International Organization of Employers (IOE) Mr. Daniel Funes de Rioja

Интервьюер: Прохорова Алиса Андреевна, Главный специалист Управления международного сотрудничества РСПП.

Дата: 1 февраля 2017 года

• What is the main role and the main functions of the “Network partner” in the development and promotion of Task force's recommendations?

Network partners are international business organisations and networks. The IOE has been a network partner for almost 6 consecutive years. As a network partner, the IOE provides essential support to the B20 Employment Taskforce by feeding in its expertise as well as by engaging its broad international constituency in taskforce activities and disseminating recommendations. The IOE also supports advocacy activities and usually participates in organising B20 events, sometimes together with the L20.

Much of the work of the IOE as network partner goes into developing and promoting the Employment Taskforce’s recommendations. Through its network and its close partnership with the different B20 research partners, the IOE has access to a repository of information, data and evidence to build the business case behind the various recommendations. In addition, the IOE also builds on past work done under previous G20 Presidencies by performing monitoring evaluations of the G20 commitments and conducting events to implement some of the

recommendations. Notably, the IOE participates in organising B20 activities with the L20 in the field of quality apprenticeships and in producing the B20/L20 joint statement, which reinforces the Employment Taskforce's recommendations. Finally, the IOE ensures that the B20 is adequately represented during G20 Employment Working Group meetings and at the G20 Labour Ministerial Meeting in order to input its recommendations into the work of the G20 leaders.

• To what extent the presence of the “Network partner” in B20 Task forces could serve as an argument for the priorities conservation from year to year?

Social partners have always agreed that there is a need to translate their joint commitments to action, and that national follow-up needs to be strengthened. Given that the leadership of the G20 Presidencies rotates from year to year, the priorities that each G20 Presidency wants to consider is also different. The role of the network partner is to ensure there is continuity in the commitments that earlier G20 Presidencies have made and to ensure that these commitments are not forgotten but are implemented in the G20 countries throughout the different Presidencies.

Within the B20, the network partners possess the institutional knowledge to guide the incoming B20 Chairs through the entire B20 process. In addition, the IOE as the network partner is also responsible for doing the monitoring report together with BIAC that looks at the implementation of the G20 commitments at the national level. The IOE also contributes to the ICC Scoreboard which shows G20 progress on a number of international business priorities. Such evaluations allow IOE to be a reliable network partner in ensuring that not only that the G20 leaders implement their commitments at the national level, but also to ensuring that the business priorities are duly considered in the B20 taskforce and brought to the attention of the G20 leaders for their uptake.