

«Кремлевский доклад». Санкции меняют восприятие бизнеса

Итак, определенность с американскими санкциями, которые могут затронуть ряд фигур российского политического и делового истеблишмента, а также связанные с ними бизнес-структуры, пока так и не наступила. Фаза ожиданий этого решения прошла уже несколько этапов: нервной реакции и возмущения, скрытой практической деятельности по амортизации рисков, усталости и тусклого ожидания.

Интрига практически разрешилась на этой неделе. 29 января американские чиновники опубликовали «кремлевский доклад» после его передачи конгрессу. В доклад вошли 210 высокопоставленных российских чиновников и «олигархов», приближенных к Владимиру Путину. Минфин США, однако, уточняет, что попадание в список не означает попадание под санкции США. Для введения ограничительных мер потребуется отдельное законодательство.

В «кремлёвском докладе» интересны, кстати, не только те, кто попал, но и кто не попал. В нем оказались люди, которые довольно последовательно дистанцировались от власти, интегрируя свой бизнес в западные проекты. Характерно наличие совершенно нейтральных персонажей, отобранных исключительно по имущественному признаку – наличию более 1 млрд. В нем также есть фигуры, которые попадали под сильное давление государственных структур (то есть вряд ли близки им) и те, кто отличался подчёркнуто либеральной риторикой, хотя и оставались в руководстве государственными структурами. Опубликованный список мог бы сыграть на раскол элиты, но авторы предпочли внести всех в один контур.



Независимо от конкретных решений американского Минфина для нас важен вопрос: какие особенности внесет эта фаза санкционной войны в репутационную картину российского бизнеса? **На сегодняшний момент можно предположить следующие последствия.**

• 1 •

В среде крупных игроков возникают новые разделительные линии: бизнес под санкциями, бизнес со значимым риском попасть под них в близкой перспективе (например, через взаимодействие с уже оказавшимися в пуле компаниями), бизнес с условным риском. При этом здесь практически отсутствует четвертая группа, с нулевым риском. Связано это как с субъективностью решений американской стороны (невозможно, к примеру, четко определить, что означает близость к Владимиру Путину), так и с особенностями национальной экономики, где государство

центрирует все ключевые процессы. Данные градации станут ключевыми и будут возникать при любой экспертной оценке той или иной структуры или ее владельца.

Таким образом, в России может появиться довольно интересный срез бизнеса, который, с одной стороны, как пострадавшая сторона, будет пользоваться прямой или косвенной поддержкой государства, с другой – находится под возрастающим давлением за рубежом. Это потребует от бизнеса серьезной коррекции своей репутационной стратегии.

• 2 •

Связи с государством и использование инструментов господдержки долгое время считались серьезными конкурентными преимуществами на внутреннем рынке. В настоящее время этот фактор выходит из прежней системы координат. Взаимоотношения с государством и лоббистские возможности бизнеса расцениваются в горизонте глобальных рисков: дополнительный доступ к ресурсам внутри страны может вызвать ограничения ресурсов и рынков на международном уровне. В начале года мы уже отмечали характерную [стратегию «Альфа-банка» по этому поводу](#).

При этом по ряду причин функционирование бизнеса в России обречено на взаимодействие с государственными институтами. Финансовый сектор консолидирован вокруг банков с госучастием, доля госсобственности в реальном секторе также крайне высока. Попытка отдельных бизнесменов, таких как Михаил Фридман, Роман Абрамович, демонстрировать высокий уровень автономии и интегрироваться в международные партнерства (например, совместный проект «Альфы» и ВР) гарантий от попадания в доклад не дала.

• 3 •

Существуют заметные различия между первой санкционной волной (2014 года) и предстоящей. 3 года назад произошла определенная героизация попавших под санкции бизнесменов: круг их был крайне узок, а мотивом давления на них являлась крымская

история, вызвавшая в России массовую эйфорию. Кроме того, в публичном поле активно говорили об альтернативной модели: развороте на Восток, к Китаю, который стал крайне моден в тот период. Теперь подобная реакция вряд ли возможна: санкции будут объявлены в ином контексте, вне увязки с сильным национальным мифом, и могут быть восприняты как продолжение череды унижений, особенно после олимпийской истории. Кроме того, ослабел и восточный тренд: ожидания в отношении альянса с КНР оказались завышенными.

• 4 •

Санкционная история хорошо иллюстрирует зависимость российских компаний от международных рынков и регулирующих органов США. Она в такой же мере показывает двойственное положение российской элиты, ее чувствительность к негативным изменениям. Психологически ситуация оказывается крайне сложной: с одной стороны, российские предприниматели по ряду критериев стали воспринимать себя как часть глобальной среды. Они приняли правила игры, прошли значительный этап личного развития, включились в деятельность международных структур. Однако перенос санкционного процесса на персональный уровень существенно меняет эту позицию. Возникает дополнительный негативный маркер восприятия: «человек под санкцией». Разумеется, руки жать не перестанут. Но и про метку не забудут.

Характерно, что обсуждая конкретные имена, американские чиновники используют уже почти вышедшее из оборота слово из лексикона 90-х годов: «олигархи». Разумеется, олигархичность российского бизнеса – это миф, если видеть в этом понятие влияние на политические процессы. Открытый вопрос: является ли использование данной терминологии просто свойственным американскому мышлению упрощением либо принципиальной смысловой конструкцией, реальной моделью описания российской системы.

К сожалению, на данный момент не выработано сильной контридеи, отвечающей на санкционную политику. Речь не о том, чтобы нанести американской экономике ощутимый урон (разумеется, это невозможно). Но теоретически можно допустить ситуацию, когда формулируется встречная идеология, сильная ценностная позиция. Однако нынешняя реакция похожа на стремление пропустить волну, нырнув под нее.

В публичном пространстве была запущена лишь одна компенсаторная идея, суть которой сводилась к тому, что напуганные российские бизнесмены заберут деньги с иностранных счетов и вернут их в Россию. Фактически этот процесс происходит, хотя оценить его масштабы сложно. В принципе, использование этого аргумента может быть разыграно во внутреннем пространстве. Неплохо выглядела бы и ТВ-картинка: разочарованные российские предприниматели рассказывают, как они закрывают счета за рубежом и вкладывают деньги в некую лесопилку в Амурской области, чтобы экспортировать кругляк в КНР. Однако ряд опрошенных нами финансовых экспертов скептически отнесся к данным возможностям, ссылаясь на слабую защищенность собственности внутри страны.

Теоретически можно было бы допустить, что санкции могли бы активировать власть на запуск серьезных институциональных изменений, нацеленных на раскрытие внутреннего потенциала страны. Однако заметная часть экспертов считает более вероятным мобилизационный («брезентовый») подход. Вероятна и реализация обоих сценариев сразу: с одной стороны, возникнет реформаторская стратегия, с другой – ряд силовых акций, призванных продемонстрировать полный контроль за ситуацией.

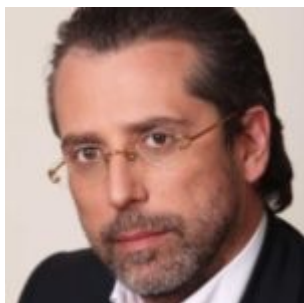
Внутри сообщества профессионалов, занимающихся вопросами публичной репутации бизнеса, нам были высказаны различные соображения о том, какая коммуникационная политика была бы в данный момент наиболее оптимальной.

Антон Куревин, отвечает за коммуникационное сопровождение группы «Волга» и ее владельца Геннадия Тимченко, попавшего под санкции еще в 2014 году:



Санкции – это, прежде всего, всесторонняя мобилизация, повышенное внимание ко всем бизнес-процессам, особенно связанным с защитой капитала. Четыре года назад санкции вызвали много шума и обсуждений на всех уровнях: каков будет эффект, какие последствия, как чувствуют и как поведут себя фигуранты «черных» списков. Бизнесу не привыкать сталкиваться со сложностями различного порядка. Закалка и гибкий ум дают результат. Эмоции улеглись, произошла переоценка портфеля и далее последовало поступательное движение вперед: как в традиционных секторах, так и принципиально новых».

Дмитрий Кантор, исполнительный директор коммуникационного агентства «Крос» признает, что



в нынешних условиях встречные коммуникационные кампании на Западе со стороны российских структур лишены смысла.

Финансовый аналитик Юлия Бушуева так оценивает нынешнее восприятие русских в США:



«За последние две недели я посмотрела два американских фильма. В одном русские шпионы пытались похитить главную ценность Америки – человека-амфибию. В другом фигурирует «самая жестокая из когда-либо существовавших банд», конечно же, русская и... занимающаяся поддельными

страховками (на святое покусились, уголовники!). А вы еще опрашиваете экспертов, как санкции влияют на имидж российских бизнесменов за границей!»

Stuart Leasor, старший советник лондонской коммуникационной группы EM Communication, дает советы российскому бизнесу по возможности публично подтвердить свою устойчивость:



“Firstly they need to assess the likelihood that they will be targeted. If this is even the remotest possibility they need to assess the impact that such sanctions would have on them. Would it be on their supply chain, on their export markets, on their source of financing and/or, finally, their staffing and external advisers.

Having done that they will obviously make contingency plans.

The key from an external perception point of view is to be able to show that any sanctions will have minimal impact on these factors and therefore minimal impact on the firm and its business prospects. Therefore they need to be ready to prove this with concrete facts. Having a statement ready that could be issued if they are caught in the sanctions. And should this happen they then want to plan to make further announcements in the coming months that prove that the impact has been negligible.

As far as possible they should avoid making political comment on the sanctions since they will presumably want to maintain goodwill for when normal life returns. It maybe that they will actually benefit from sanctions by removing foreign competition and that would be a positive thing to announce.”

О том, что для бизнеса сейчас важно различать модели позиционирования внутри России и за рубежом, а также решать репутационные проблемы за счет международных партнерств, предупреждает британский PR-консультант Zhenya Harrison, работавшая с рядом российских компаний:

“You may be the preferred supplier of widgets to all RF Government

offices, but this is no longer a boast you want to make internationally. Minimize your RF government-related credentials. Maximize your international credentials, including your international partnerships and activities.”