



ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

STRATEGY  
PARTNERS

ПРОЕКТ

*В интересах бизнеса,  
во благо России*

# **Стратегия развития системы ТПП РФ до 2020 года**

Москва 2012 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1</b>	<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Актуальность Стратегии развития системы ТПП РФ .....</b>	<b>5</b>
2.1	Преимущества и вызовы для конкурентоспособности России.....	5
2.2	Новая экономическая политика России .....	6
2.3	Возможности для системы ТПП РФ.....	9
2.4	Угрозы для системы ТПП РФ .....	10
<b>3</b>	<b>Стратегические направления и цели системы ТПП РФ .....</b>	<b>11</b>
3.1	Система ТПП РФ сегодня.....	11
3.2	Миссия системы ТПП РФ.....	15
3.3	Видение системы ТПП РФ .....	15
3.4	Направления работы системы ТПП РФ .....	16
3.5	Направления развития системы ТПП РФ .....	18
<b>4</b>	<b>Стратегические инициативы ТПП РФ .....</b>	<b>20</b>
4.1	Повышение эффективности системы защиты и продвижения интересов бизнеса в органах власти.....	20
4.2	Повышение эффективности системы координации развития торгово- промышленных палат.....	22
4.3	Формирование портфеля эффективных сервисов (коммерческих услуг) .....	24
4.4	Создание и внедрение корпоративной информационной системы «ЭТПП» .....	24
4.5	Разработка стратегии продвижения системы ТПП РФ .....	26
4.6	Выбор и реализация флагманских проектов .....	27
4.7	Выбор и участие ТПП в государственных программах развития бизнеса .....	28
4.8	Разработка системы сбора обратной связи от групп держателей интересов .....	28
4.9	Разработка системы управления эффективностью реализации стратегии .....	29
4.10	Разработка стратегии развития человеческих ресурсов системы ТПП РФ.....	30

<b>5</b>	<b>Система управления реализацией Стратегии.....</b>	<b>32</b>
5.1	Этапы реализации Стратегии.....	32
5.2	Риски реализации Стратегии.....	33
5.3	Система мониторинга реализации Стратегии .....	34
<b>6</b>	<b>Приложения.....</b>	<b>35</b>
6.1	Основные термины и определения.....	35
6.2	Портфель приоритетных коммерческих услуг территориальных ТПП.....	36

## 1 Введение

Настоящий документ Стратегии развития системы ТПП РФ до 2020 года разработан консультантами закрытого акционерного общества «Стратеджи Партнерс Групп» совместно с Торгово-промышленной палатой Российской Федерации при участии представителей территориальных торгово-промышленных палат, объединений предпринимателей, комитетов и дочерних организаций ТПП РФ, коммерческих организаций-членов ТПП РФ.

В Стратегии определена ее актуальность, представлены основные возможности и угрозы, сильные и слабые стороны системы ТПП РФ, сформулированы миссия и видение системы ТПП РФ на 2020 г., определены стратегические направления и цели системы ТПП РФ, разработаны стратегические инициативы ТПП РФ, необходимые для успешной реализации Стратегии, определены этапы и риски реализации.

При разработке Стратегии были учтены мнения основных держателей интересов ТПП РФ посредством серии интервью и онлайн-опросов.

Приложения к Стратегии развития системы ТПП РФ до 2020 года:

1. Презентация Стратегии развития системы ТПП РФ до 2020 года
2. Результаты диагностики деятельности ТПП РФ
3. Результаты онлайн-опросов членов ТПП, руководителей ТПП, сотрудников ТПП РФ
4. Результаты анализа опыта работы зарубежных ТПП
5. Результаты анализа потребностей групп держателей интересов ТПП РФ
6. Результаты анализа портфеля коммерческих услуг (сервисов) территориальных ТПП
7. Концепция Электронной Торгово-Промышленной Палаты

## 2 Актуальность Стратегии развития системы ТПП РФ

*«Все эти годы вы активно содействуете развитию частной инициативы, помогаете выстраивать цивилизованные отношения между всеми участниками рынка, защищаете их законные интересы, во многом формируете образ России, ее регионов, современного отечественного предпринимательства за рубежом и, что особенно важно, обеспечиваете эффективную двустороннюю связь бизнес-сообщества с государством, вместе с другими деловыми союзами и организациями участвуете в формировании социально-экономической повестки дня развития нашей страны».*

В. В. Путин

На заседании Правления ТПП РФ, 2011 г.

### 2.1 Преимущества и вызовы для конкурентоспособности России

Согласно «Докладу о конкурентоспособности России 2011: Закладывая фундамент успешного процветания», подготовленному Всемирным Экономическим Форумом (ВЭФ) совместно с Евразийским Институтом Конкурентоспособности экономика России могла бы расти так же быстро, как экономика Бразилии, Индии и Китая, но, к сожалению, в последние годы конкурентоспособность России находится ниже среднего уровня стран БРИК.

Если сравнивать производительность труда в России со средним уровнем в странах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), существует более чем двукратный разрыв, наиболее значимый в обрабатывающих, поддерживающих и инфраструктурных секторах экономики.

ВЭФ отмечает, что Россия обладает такими конкурентными преимуществами, как богатые природные ресурсы, образованные трудовые ресурсы, большой внутренний и внешний рынок. При этом к основным конкурентным недостаткам относятся неразвитые общественные институты, ограниченная конкуренция на товарных рынках, снижающееся качество образования, недостаточно развитые финансовые рынки и низкая конкурентоспособность компаний.

## 2.2 Новая экономическая политика России

Механизмы повышения конкурентоспособности российской экономики обозначены главой государства в его предвыборной программе и указах, а также российским экспертным сообществом в докладе «Стратегия-2020».

### 2.2.1 Приоритеты Президента РФ по развитию бизнеса

Основные положения предвыборной программы кандидата в Президенты РФ В. В. Путина, изложенные в серии статей в средствах массовой информации, включали следующие приоритетные направления экономической политики:

#### а. Создание конкурентоспособных условий для бизнеса

*«Расчистить поле для бизнеса, который готов побеждать в честной конкуренции, — это фундаментальная, системная задача».*

#### б. Создание новых и модернизация существующих рабочих мест

*«Так что создание 25 миллионов новых, высокотехнологичных, хорошо оплачиваемых рабочих мест для людей с высоким уровнем образования — это не красивая фраза. Это насущная необходимость, минимальный уровень достаточности».*

#### в. Продвижение интересов бизнеса за рубежом и привлечение инвестиций

*«Правительству и объединениям следовало бы четче координировать свои усилия, более настойчиво продвигать интересы российского бизнеса, помогать ему осваивать новые рынки». «Главный источник создания новых производств, новых рабочих мест — частные инвестиции».*

#### г. Развитие малого бизнеса и его экспортного потенциала

*«Это экономика, где малый бизнес представляет не менее половины рабочих мест в экономике. При этом значительная часть малого бизнеса 2020 г. — это должны быть сектора интеллектуального и творческого труда, работающие в глобальном рынке, экспортирующие свои продукты и услуги».*

После вступления в должность Президента РФ данные направления были закреплены В. В. Путиным в нижеследующих указах.

Указ №596 от 7 мая 2012 г. «О долгосрочной государственной экономической политике» устанавливает Правительству РФ следующие задачи:

- Повышение позиции России в рейтинге Всемирного банка по условиям ведения бизнеса (Doing Business)
- Создание и модернизация 25 млн высокопроизводительных рабочих мест к 2020 г.
- Увеличение объёма инвестиций не менее чем до 27% от ВВП к 2018 г.
- Разработка мероприятий по развитию национальной инновационной системы
- Создание института уполномоченного по защите прав предпринимателей
- Утверждение государственных программ развития: «Развитие науки и технологий», «Развитие образования», «Развитие транспортной системы», «Развитие здравоохранения», «Культура России», «Социальная поддержка граждан»
- Обеспечение обязательного предварительного публичного обсуждения размещаемых заказов на поставки товаров (выполнение работ, оказание услуг) для государственных и муниципальных нужд на сумму свыше 1 млрд руб.

Указ №601 от 7 мая 2012 г. «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» содержит следующие задачи:

- Увеличение роли общественных организаций в обсуждении проектов нормативно-правовых актов
- Совершенствование процедур оценки регулирующего воздействия (ОРВ) проектов нормативно-правовых актов, включая публичные консультации
- Замена избыточных и/или неэффективных административных механизмов государственного контроля рыночными механизмами
- Сокращение среднего числа обращений представителей бизнеса в органы власти РФ

#### 2.2.2 Приоритеты Стратегии-2020 по развитию бизнеса

Результаты работы российского экспертного сообщества нашли свое отражение в докладе «Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика». Доклад содержит следующие приоритеты, созвучные новой политике Президента РФ.

- a. Усиление общественного контроля над деятельностью государственных органов
  - Повышение эффективности оценки регулирующего развития (ОРВ)
  - Бюджетное финансирование деятельности участников процедур ОРВ
  - Передача части полномочий по контролю, надзору аккредитованным лицам
  - Мониторинг государственных услуг силами неправительственных организаций

б. Улучшение делового климата и привлечение инвестиций

- Создание в структуре региональных правительств органов по привлечению инвестиций
- Создание органов «одного окна» для инвесторов (например, Агентства по привлечению инвестиций)
- Распространение лучшего регионального опыта работы с инвесторами
- Создание механизма защиты инвестиций (арбитраж) на пространстве СНГ

в. Поддержка экспорта и развитие международного сотрудничества

- Укрепление поддержки экспорта в регионах РФ и за рубежом
- Снижение таможенных тарифов
- Увеличение количества особых экономических зон
- Работа по заключению соглашений о свободной торговле со странами Евросоюза, Азиатско-Тихоокеанского региона, Ассоциации государств Юго-Восточной Азии

г. Повышение эффективности государственных инвестиций и закупок

- Увеличение государственных инвестиций
- Повышение эффективности институтов развития
- Привлечение управляющих компаний к реализации целевых программ и инвестиционных проектов
- Возможность использования независимой экспертизы при планировании крупных государственных контрактов
- Создание системы разрешения конфликтов, возникающих в ходе государственного заказа

д. Развитие науки и инноваций

- Развитие саморегулируемых организаций в инновационной сфере и поддержка бизнес-ассоциаций (выработка стандартов, экспертиза, представление интересов)
- Содействие иностранным компаниям в переносе инновационных объектов в Россию
- Создание сети сервисных и образовательных центров в сфере инжиниринга, дизайна, прототипирования



### 2.3 Возможности для системы ТПП РФ

В контексте вызовов, стоящих перед российским бизнесом, можно выделить четыре стратегические возможности развития системы ТПП РФ.

#### а. Активное участие в реализации новой экономической политики государства

Система ТПП РФ может участвовать в улучшении условий для ведения бизнеса, создании современных и высокооплачиваемых рабочих мест, реализации инвестиционных и инновационных проектов, развитии экспортного потенциала компаний, повышении эффективности регулирующего воздействия.

#### б. Сотрудничество с государственными институтами развития

Система ТПП РФ может плодотворно сотрудничать с существующими и новыми государственными институтами (например, агентствами по привлечению иностранных инвестиций, по поддержке экспорта, по инновационно-технологическому развитию). В результате можно ожидать повышение эффективности деятельности институтов и рост авторитета системы ТПП РФ.

#### в. Содействие предпринимателям в удовлетворении новых потребностей

Российский бизнес находится в поиске квалифицированных кадров, рынков сбыта, источников финансирования. Система ТПП РФ может оказывать предпринимателям более активную сервисную поддержку в удовлетворении этих потребностей так же, как это успешно делают торгово-промышленные палаты развитых стран. С одной стороны, коммерческие услуги для бизнеса (сервисы) должны способствовать росту его конкурентоспособности, с другой — обеспечивать долгосрочную финансовую устойчивость и обновление материально-технической базы российских торгово-промышленных палат.

#### г. Повышение синергии от взаимодействия ТПП РФ и территориальных ТПП

Систему российских торгово-промышленных палат, как одно из ключевых преимуществ ТПП РФ, необходимо продолжать активно развивать. Совершенствование регулирующих функций ТПП РФ, методологической, информационной и технологической поддержки территориальных ТПП и, как следствие, рост синергетического эффекта могут обеспечить, во-первых, выход ТПП субъектов РФ и особенно муниципальных ТПП на более высокий уровень эффективности защиты и продвижения интересов бизнеса, во-вторых, увеличение объема и качества предоставляемых торгово-промышленными палатами сервисов.

## 2.4 Угрозы для системы ТПП РФ

Для системы ТПП РФ можно также выделить три основных стратегических угрозы, от предотвращения которых зависит ее развитие.

### а. Сокращение потребности бизнеса в сертификатах страны происхождения

Исторически для российских торгово-промышленных палат экспертиза и сертификация страны происхождения товаров являлись одними из наиболее значимых источников финансирования уставных задач. В кратко- и среднесрочной перспективе на доходы от этих услуг будут негативно влиять:

- Создание Таможенного Союза (ТС), который не предусматривает таможенные преференции для стран-участниц
- Вступление во Всемирную Торговую Организацию (ВТО) и, как следствие, отмена таможенных преференций для российских товаров в странах ВТО

### б. Усиление конкуренции со стороны профессиональных сервисных компаний

Если говорить об оказании бизнесу коммерческих услуг (сервисов), как источнике финансирования уставной деятельности, уже сегодня торгово-промышленным палатам приходится конкурировать с частными сервисными организациями, в том числе со своими членами. В будущем проблема конкуренции будет расти, а для принципиально новых услуг проблемой станет отсутствие требуемых компетенций и опыта.

### в. Появление институтов развития, работающих на традиционном поле деятельности торгово-промышленных палат

Органы власти ставят своими целями содействие развитию российского бизнеса и улучшение делового и инвестиционного климата. Для этого создаются и будут создаваться институты поддержки бизнеса, такие как Агентство стратегических инициатив (АСИ) и Институт уполномоченного по защите прав предпринимателей (бизнес-омбудсмен), задачи и деятельность которых частично совпадают с задачами и деятельностью системы ТПП РФ.

Системе ТПП РФ целесообразно не конкурировать с подобными институтами развития, а вести постоянный поиск возможностей сотрудничества, как было отмечено выше.

### 3 Стратегические направления и цели системы ТПП РФ

#### 3.1 Система ТПП РФ сегодня

Система ТПП РФ является крупнейшим объединением предпринимателей России. Членами системы на текущий момент являются:

- Более 170 территориальных торгово-промышленных палат
- Более 200 объединений предпринимателей на федеральном и более 500 на региональном уровне
- 90 крупных коммерческих организаций на федеральном и более 50 тыс. на региональном уровне

Входящие в систему торгово-промышленные палаты являются негосударственными некоммерческими организациями, объединяющими своих членов (коммерческие и некоммерческие организации) для реализации целей и задач, определенных Законом РФ «О торгово-промышленных палатах в Российской Федерации» от 7 июля 1993 г. и Уставом Торгово-промышленной палаты Российской Федерации от 4 марта 2011 г.

Торгово-промышленные палаты осуществляют свою деятельность на основе Конституции РФ, ФЗ «О некоммерческих организациях», Закона РФ «О торгово-промышленных палатах в Российской Федерации», других законов РФ, указов Президента РФ, постановлений и распоряжений Правительства РФ и Устава ТПП РФ.

##### 3.1.1 Субъекты системы ТПП РФ

В рамках настоящей стратегии под системой ТПП РФ понимается взаимодействие Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, территориальных ТПП (ТПП субъектов РФ и муниципальных ТПП), а также созданных при ТПП консультативных органов (комитетов и деловых советов), аффилированных организаций, арбитражных органов.

ТПП РФ обеспечивает защиту и продвижение интересов бизнеса в органах власти, координирует развитие системы торгово-промышленных палат, содействует расширению внешнеэкономического сотрудничества системы и ее организаций-членов, стимулирует развитие в России выставочно-ярмарочной и конгрессной деятельности (ВЯКД) и деятельности третейских судов, а также оказывает представителям бизнеса широкий спектр коммерческих услуг (экспертиза товаров и услуг, оценка собственности, оформление документов, связанных с осуществлением внешнеэкономической деятельности и другие).

ТПП РФ является членом Всемирной федерации торговых палат, Ассоциации торгово-промышленных палат европейских стран (Европалаты), Совета руководителей ТПП государств-участников СНГ, Конфедерации торгово-промышленных палат стран АТР, других международных и региональных организаций.

Территориальные ТПП действуют в интересах развития бизнеса регионов своего местонахождения по аналогии с ТПП РФ. Членская база торгово-промышленных палат составляет от нескольких десятков до нескольких тысяч членов. Общий объем оказанных территориальными ТПП бизнесу услуг достигает почти 5 млрд руб. в год.

34 комитета ТПП РФ и более 1000 общественных формирований территориальных ТПП представляют собой площадку для выработки позиции по важным для развития бизнеса вопросам. В работе комитетов принимают участие представители органов власти, общественные деятели, ученые и эксперты. К основным результатам деятельности комитетов относятся экспертные заключения по проектам нормативно-правовых актов и предложения поправок в законодательство. Форматами деятельности комитетов являются конференции, круглые столы, участие в заседаниях Государственной Думы и Общественной Палаты.

Деятельность порядка 70 деловых советов ТПП РФ направлена на расширение и развитие деловых контактов и взаимовыгодного сотрудничества с представителями бизнеса зарубежных стран. Деловые советы содействуют продвижению российского бизнеса на зарубежные рынки и притоку иностранных инвестиций в Россию. Форматами деятельности деловых советов являются международные бизнес-форумы и конференции, деловые миссии российских предпринимателей за рубеж и зарубежных в Россию, мероприятия по привлечению иностранных инвестиций.

В системе ТПП РФ также действуют следующие организации:

- Дочерние организации: ОАО «ЦМТ», ЗАО «Экспоцентр», АНО «Союзэкспертиза», ООО «Союзпатент», ООО «ЭКСО», ООО «ТПП-Информ», АНО «МИМОП»
- Меркурий-клуб, Благотворительный Фонд «Центр помощи беспризорным детям», НПФ «Торгово-промышленный пенсионный фонд» (созданы при содействии ТПП РФ)
- Органы по разрешению и урегулированию экономических споров: Международный коммерческий арбитражный суд, Третейский суд для разрешения экономических споров и другие

### 3.1.2 Сильные стороны системы ТПП РФ

Система ТПП РФ обладает рядом преимуществ и сильных сторон, обеспечивающих возможность ее будущего динамичного развития.

- а. Легитимность и уникальная обратная связь от бизнеса через территориальные ТПП, объединения предпринимателей и комитеты

Ключевой задачей системы ТПП РФ является защита и продвижение интересов бизнеса в органах государственной власти. В рамках системы ТПП РФ представители различных отраслей выражают свое мнение и потребности через объединения предпринимателей, региональные компании — через территориальные ТПП, эксперты — через отраслевые и профильные комитеты.

- б. Наличие сети зарубежных представительств и деловых советов

Широкая сеть зарубежных представительств позволяет ТПП РФ оказывать содействие российскому бизнесу за рубежом. В зарубежные представительства также обращаются представители иностранного бизнеса для выхода на российский рынок. Деловые советы являются эффективным инструментом диалога между представителями российского и зарубежного бизнеса.

- в. Крупнейшие в России выставочно-ярмарочные и конгрессные комплексы

Дочерние организации ТПП РФ — ОАО «ЦМТ» и ЗАО «Экспоцентр» — оказывают предпринимателям широкий спектр выставочно-ярмарочных и конгрессных услуг объемом свыше 10 млрд руб. в год.

ОАО «ЦМТ» является частью всемирной сети Центров международной торговли, способствует расширению мировой торговли и укреплению стабильности глобальной экономики, предоставляет широкий спектр услуг на уровне мировых стандартов, для чего имеется необходимая современная инфраструктура.

ЗАО «Экспоцентр» ежегодно проводит более 100 международных выставок, которые посещают более миллиона специалистов, на его территории проходит более 600 конгрессов, симпозиумов, конференций. Компания располагает выставочными павильонами с новейшим оборудованием, а также многофункциональными залами для проведения конгрессов, семинаров и других мероприятий.

г. Один из крупнейших в мире арбитражных судов

При ТПП РФ действует один из крупнейших в мире арбитражных судов — Международный коммерческий арбитражный суд (МКАС). МКАС занимается разрешением коммерческих споров международного характера. Преимуществами МКАС являются конфиденциальность, оперативность рассмотрения споров, возможность выбора сторонами арбитров и возможность выбора места спора.

3.1.3 Слабые стороны системы ТПП РФ

Наряду с сильными сторонами, система ТПП РФ обладает рядом слабых сторон, наличие которых в средне- и долгосрочной перспективе будет препятствовать развитию системы ТПП РФ.

а. Низкая эффективность консультационных механизмов в области нормотворчества

При большом количестве нормотворческих инициатив, ежегодно выдвигаемых ТПП РФ на рассмотрение в различные органы государственной власти, доля принятых инициатив относительно невысока. Законопроекты ТПП РФ могут годами не выноситься на первое чтение в Государственную Думу. Право ТПП РФ на проведение экспертизы нормативно-правовых актов не подкреплено регламентами Госдумы и отраслевых министерств.

б. Слабая материально-техническая база и финансовая основа территориальных ТПП

Материально-техническая база многих торгово-промышленных палат, особенно муниципальных, находится на среднем или низком уровне развития. Проблемой также является недостаточная обеспеченность территориальных ТПП финансовыми ресурсами, что связано со снижением роста доходов территориальных ТПП от коммерческих услуг и невысоким уровнем собираемости членских взносов (некоторые организации годами не платят членские взносы).

в. Отсутствие систем долгосрочного планирования и оценки результативности

Текущая система планирования ориентирована на краткосрочную перспективу (за исключением программного документа «Приоритетные направления деятельности ТПП РФ на 2011-2015 гг.»). Долгосрочные прогнозы финансовых показателей и контрольные показатели эффективности деятельности, как правило, не используются. Работа системы ТПП РФ в большей степени ориентирована «на процесс», чем «на конечный результат».

### 3.2 Миссия системы ТПП РФ

Миссия системы ТПП РФ — содействовать развитию экономики Российской Федерации путем создания благоприятных условий для развития всех видов предпринимательской деятельности.

Миссия подчеркивает особую роль системы ТПП РФ в улучшении делового и инвестиционного климата, повышении конкурентоспособности России и вовлечении в экономическую деятельность страны активных участников.

Реализация Миссии требует достижения стратегических целей первого уровня, сгруппированных по трем направлениям:

- а) Создание конкурентоспособных условий для бизнеса
  - Рост эффективности регулирующего воздействия государства
  - Снижение административных барьеров и коррупции
  - Улучшение делового и инвестиционного климата
- б) Содействие развитию бизнеса
  - Рост объема российского экспорта
  - Рост объема привлеченных в Россию иностранных инвестиций
  - Рост инновационного и технологического уровня компаний
- в) Развитие человеческого потенциала
  - Создание/модернизация рабочих мест
  - Подготовка квалифицированных кадров
  - Рост производительности труда

### 3.3 Видение системы ТПП РФ

Система ТПП РФ в 2020 г. представляет собой:

- а) Эффективный инструмент диалога бизнес-сообщества и государства.

Большинство нормотворческих инициатив (законопроектов, предложений и поправок к действующим нормативно-правовым актам) системы ТПП РФ принимается на федеральном и региональном уровнях.

Организации-члены и экспертное сообщество через систему ТПП РФ имеют влияние на ключевые решения представителей органов власти в отношении развития и поддержки российского бизнеса.

За счет деятельности системы ТПП РФ российский уровень эффективности регулирующего воздействия, коррупции и административных барьеров приближается к уровню развитых стран.

#### б) Эффективный поставщик востребованной бизнесом сервисной поддержки

На базе системы ТПП РФ действует эффективная система сервисной поддержки бизнеса по различным направлениям, в том числе по развитию кадрового потенциала, привлечению финансирования, выходу на новые рынки и другим темам.

Доходы от оказания коммерческих услуг системы ТПП РФ стабильно растут, обеспечивая основу для выполнения уставных функций.

Ряд услуг системы ТПП РФ бизнесу оказывается за счет государственных программ развития и поддержки российских предпринимателей.

#### в) Крупнейшее объединение предприятий и предпринимателей России

Система ТПП РФ присутствует во всех крупных городах и муниципальных районах Российской Федерации, представляя в них интересы предпринимателей в органах власти и обеспечивая доступ предпринимателей к своим услугам.

Членами системы ТПП РФ являются все ведущие объединения предпринимателей и не менее 200 тыс. коммерческих организаций.

Другие преимущества системы ТПП РФ: крупнейшая сеть зарубежных представительств, комитетов и деловых советов; высочайший уровень авторитета среди бизнеса и власти; высокоэффективный персонал, ориентированный на результат; современная материально-техническая база.

Система ТПП РФ является значимым субъектом международной системы торгово-промышленных палат.

### 3.4 Направления работы системы ТПП РФ

Деятельность системы ТПП РФ будет сфокусирована на пяти стратегических направлениях работы, стратегические цели которых описаны ниже (цели второго уровня).

#### 3.4.1 Защита и продвижение интересов бизнеса в органах власти

Защита и продвижение интересов бизнеса в органах власти является залогом улучшения делового климата в стране. В рамках данного направления планируется, прежде всего, увеличить количество принятых нормотворческих инициатив, направленных на



снижение административных барьеров, коррупции и налоговой нагрузки на бизнес, а также на увеличение безопасности ведения бизнеса. Принятие нормотворческих инициатив — комплексный процесс, требующий выстраивания эффективного диалога с органами государственной власти. Разработка нормотворческих инициатив требует наличия масштабной высококвалифицированной экспертной сети, которая будет развита на основе комитетов и других общественных формирований системы ТПП РФ.

#### 3.4.2 Развитие сети ТПП и поддержка объединений предпринимателей

Вторым по важности направлением работы является развитие территориальных ТПП и поддержка объединений предпринимателей со стороны ТПП РФ. Для оценки уровня удовлетворенности территориальных ТПП и объединений предпринимателей качеством методологической, информационной и нормотворческой поддержки будет разработана система сбора обратной связи.

Система ТПП РФ ставит своей стратегической целью присутствие территориальных ТПП в большинстве субъектов и муниципальных образований России, чтобы быть ближе к потребителям и в сжатые сроки удовлетворять их потребности. Другая стратегическая цель заключается в увеличении членской базы и собираемости членских взносов.

#### 3.4.3 Международная интеграция экономики РФ (экспорт и инвестиции)

Осознавая важность и необходимость международной интеграции российской экономики, система ТПП РФ выделяет развитие экспорта и привлечение иностранных инвестиций в качестве важных направлений работы, что потребует совершенствования соответствующего законодательства и процессов государственной поддержки бизнеса.

Стратегическими целями данного направления являются заключение международных соглашений о сотрудничестве на национальном и региональном уровнях, рост количества и объема проектов, получивших иностранные инвестиции, рост количества и объема новых экспортных контрактов.

#### 3.4.4 Создание рабочих мест и подготовка квалифицированных кадров

Проблемами российской экономики являются дефицит квалифицированных кадров, как следствие, низкая производительность труда, нарастающий дефицит качественных рабочих мест, практическое отсутствие связи между рынком образования и рынком труда. В этой связи система ТПП РФ ставит своими целями рост количества созданных или улучшенных рабочих мест (например, посредством создания новых производств) и рост количества кадров, получивших востребованные компетенции/квалификацию.

### 3.4.5 Развитие системы сервисной поддержки бизнеса

В целях комплексной поддержки предпринимательства на разных этапах его развития системе ТПП РФ требуется расширение портфеля сервисов. Наиболее приоритетные сервисы определены посредством оценки их востребованности бизнесом, финансовой привлекательности и реализуемости в рамках системы ТПП РФ (результаты отбора приведены в п. 6.2)

Одновременно с расширением портфеля сервисов будет расти их качество и скорость оказания. Для регулярной оценки уровня удовлетворенности клиентов будет разработана система обратной связи.

## 3.5 Направления развития системы ТПП РФ

Без качественной организационной перестройки системы ТПП РФ реализация миссии и стратегических направлений работы затруднительна. Внутренние мероприятия системы ТПП РФ будут, прежде всего, направлены на развитие человеческого и финансового капитала, маркетинга, инфраструктуры и информационно-коммуникационных технологий (стратегические цели третьего уровня).

### 3.5.1 Повышение эффективности человеческих ресурсов

Компетентный и мотивированный персонал — основа успешной деятельности системы ТПП РФ. В рамках данного направления поставлены следующие цели: рост уровня результативности работы руководства ТПП по их стратегическим целям и задачам, рост уровня компетенций и загрузки персонала ТПП, повышение уровня его мотивации (в т.ч. оплаты труда).

### 3.5.2 Обеспечение финансовыми ресурсами

Осознавая важность совершенствования управления финансовыми потоками и обеспечения постоянных денежных поступлений, система ТПП РФ будет наращивать объем доходов и уровень доходности от оказания коммерческих услуг, осуществления делегированных государственных функций и членских взносов. По мере роста поступлений будет увеличен объем финансовых ресурсов, направляемых на реализацию ключевых стратегических инициатив.

### 3.5.3 Совершенствование информационной политики и процесса выявления потребностей держателей интересов

Эффективный маркетинг (в т.ч. сбор обратной связи) необходим системе ТПП РФ для развития взаимоотношений с держателями интересов и укрепления позиции на рынке сервисных услуг. Целями данного направления являются рост цитируемости в ведущих средствах массовой информации, повышение уровня узнаваемости бренда и осведомленности об услугах системы ТПП РФ.

### 3.5.4 Создание и повышение качества инфраструктуры ТПП

В среднесрочной перспективе планируется повышать качество материально-технической базы территориальных ТПП и увеличивать ее стоимость. Важной стратегической целью также является рост уровня удовлетворенности персонала условиями работы (оснащенность, безопасность, комфортность рабочих мест).

### 3.5.5 Внедрение современных информационно-коммуникационных технологий

Динамичное развитие системы ТПП РФ возможно при использовании современных информационно-коммуникационных технологий. Важнейшими целями по данному направлению являются повышение уровня автоматизации бизнес-процессов, рост объема оказания «электронных услуг», популяризация портала «Электронная ТПП», создание и активное использование электронной базы знаний системы ТПП РФ.

## 4 Стратегические инициативы ТПП РФ

В настоящем разделе описаны ключевые стратегические инициативы, направленные на реализацию миссии и достижение стратегических целей системы ТПП РФ. Каждая стратегическая инициатива включает в себя комплекс мероприятий и шагов, от своевременности и эффективности осуществления которых зависит успех инициативы.

Реализацией стратегических инициатив занимается, прежде всего, ТПП РФ, при этом ожидается участие других субъектов системы: территориальных ТПП, комитетов и дочерних организаций.

### 4.1 Повышение эффективности системы защиты и продвижения интересов бизнеса в органах власти

Данная стратегическая инициатива направлена на повышение эффективности системы защиты и продвижения интересов бизнеса в федеральных и региональных органах власти и включает в себя следующие мероприятия.

#### 4.1.1 Построение системы сопровождения нормотворческих инициатив от идеи до принятия государственного решения

Данное мероприятие подразумевает построение целостной системы сопровождения нормотворческих инициатив, которая состоит из следующих шагов:

- Понимание интересов и потребностей бизнеса и органов власти
- Приоритезация инициатив по решению проблем и удовлетворению потребностей бизнеса по критериям «значимости» и «реализуемости»
- Выбор соответствующего государственного органа для взаимодействия исходя из его полномочий, зоны ответственности, истории взаимодействия с ТПП РФ
- Выбор формата для взаимодействия: нормотворчество, экспертное заключение, письмо-обращение
- Содержательное наполнение и техническое оформление обращения (юридическое оформление, проверка на соответствие действующему законодательству и т.д.)
- Постоянный мониторинг статуса предложения
- Формирование поддерживающего общественного мнения через информационные каналы ТПП РФ, посредством СМИ, встреч с представителями бизнеса и общественных организаций

За каждым шагом системы сопровождения нормотворческих инициатив будет закреплено ответственное подразделение и/или сотрудник ТПП РФ.

#### 4.1.2 Мониторинг потребностей бизнеса по вопросам его развития и поддержки

Успешная защита и продвижение интересов бизнеса зависит, прежде всего, от точного определения его проблем и потребностей. ТПП РФ оптимизирует систему определения потребностей бизнеса посредством следующих основных источников:

- Конференции, круглые столы с представителями бизнеса, территориальными ТПП, объединениями предпринимателей, представителями комитетов и деловых советов
- Опросы представителей бизнеса на регулярной основе
- Портал «Электронная ТПП» (электронная приемная)
- Общественные исследования авторитетных организаций (например, отчеты Всемирного Банка, международных объединений предпринимателей и т.д.)

Результаты мониторинга интересов и потребностей бизнеса из всех источников будут систематизироваться, анализироваться и постоянно обновляться сотрудниками ТПП РФ.

#### 4.1.3 Мониторинг актуальных задач государственного регулирования, требующих экспертного участия

ТПП РФ, как представителю интересов бизнеса в органах государственной власти, необходимо точно понимать, в каком направлении движется государственное регулирование предпринимательской деятельности сегодня и какие задачи ставит перед собой государство на будущее. ТПП РФ при помощи комитетов наладит систему мониторинга:

- Указов Президента РФ
- Постановлений Правительства РФ
- Актов федеральных органов исполнительной власти (министерств, ведомств)
- Законопроектов, находящихся на рассмотрении в Государственной Думе РФ
- Международных договоров, ратифицируемых Государственной Думой РФ
- Программных выступлений, посланий Президента и Премьер-министра РФ
- Выступлений представителей законодательной и исполнительной власти

Результаты мониторинга политики государства также должны систематизироваться, анализироваться и постоянно обновляться.

#### 4.1.4 Определение представителей органов власти, принимающих решения по ключевым вопросам, и взаимодействие с ними

В рамках процесса защиты и продвижения интересов бизнеса необходимо знать, с какими органами власти и отдельными представителями следует взаимодействовать. ТПП РФ организует систему анализа структуры органов государственной власти и их зон ответственности. Каждая инициатива или предложение ТПП РФ должны попадать для изучения, корректировки и принятия в соответствующее подразделение ведомства или министерства. ТПП РФ наладит взаимодействие с ключевыми представителями органов власти, чтобы максимально точно и своевременно информировать их об интересах бизнеса. Для этой цели будет регулярно вестись реестр представителей власти, принимающих решения по вопросам развития бизнеса.

В рамках стратегической инициативы будет осуществлен поиск возможностей совершенствования правового поля деятельности ТПП РФ (прежде всего изменение закона о ТПП РФ), а также возможностей повышения присутствия представителей системы ТПП РФ в органах власти или смежных организациях (например, советах).

#### 4.2 Повышение эффективности системы координации развития торгово-промышленных палат

Успешность реализации стратегии зависит от эффективности системы координации развития торгово-промышленных палат со стороны ТПП РФ. Данная инициатива включает следующие мероприятия.

##### 4.2.1 Формирование сбалансированного комплекса мер ТПП РФ по методологической и информационной поддержке территориальных ТПП

ТПП РФ будут реализованы следующие шаги по методологической и информационной поддержке территориальных ТПП:

- Разработка стандартов деятельности. Стандарты включают в себя политики, правила, процедуры, шаблоны документов, фирменный стиль и т.д.
- Разработка квалификационных требований к сотрудникам (включая руководство территориальных ТПП). Единые квалификационные требования — гарантия соблюдения высоких стандартов деятельности системы ТПП РФ
- Тиражирование и обмен лучшими знаниями и опытом. Успешный опыт в различных областях деятельности ТПП (предоставление услуг, взаимодействие с органами власти, операционная эффективность) будет доступен для изучения и последующего

- использование всеми ТПП. База знаний и опыта системы ТПП РФ будет регулярно дополняться примерами лучшего опыта зарубежных торгово-промышленных палат
- Обучение сотрудников системы ТПП РФ — повышение квалификации и развитие компетенций персонала.

#### 4.2.2 Выработка рекомендаций по участию ТПП в актуальных государственных программах и конкурсах

ТПП РФ будут реализованы следующие шаги для успешного участия ТПП в государственных программах и конкурсах:

- Постоянный мониторинг государственных программ и конкурсов (при помощи соответствующих интернет и печатных ресурсов)
- Передача информации о программе или конкурсе территориальным ТПП
- Подготовка рекомендаций для успешного участия в конкурсе (необходимый опыт, компетенции, инфраструктура, кадры)
- Содействие в подготовке документации
- Последующее обучение сотрудников ТПП, изучение «историй успеха», обмен знаниями и опытом между ТПП

#### 4.2.3 Определение целевых значений показателей эффективности палат субъектов федерации и муниципальных ТПП

ТПП РФ будет на регулярной основе анализировать показатели эффективности работы ТПП субъектов РФ и муниципальных ТПП, а также причины достижения / не достижения целевых значений. Для каждой области деятельности будут разработаны и утверждены индикаторы, отражающие предпринятые усилия и конечные результаты.

#### 4.2.4 Разработка форм и методов взаимодействия ТПП субъектов РФ и муниципальных ТПП

На основе собственного опыта координации торгово-промышленных палат ТПП РФ разработает механизмы взаимодействия ТПП субъектов РФ и муниципальных ТПП. В среднесрочной перспективе ТПП субъектов РФ будут координировать и регулировать развитие, обучать специалистов муниципальных ТПП своего региона, а также тиражировать лучший опыт в муниципальных ТПП.

#### 4.3 Формирование портфеля эффективных сервисов (коммерческих услуг)

Развитие системы сервисной поддержки бизнеса является одним из стратегических направлений работы системы ТПП РФ. Данная инициатива направлена на формирование портфеля эффективных сервисов для бизнеса и включает в себя следующие мероприятия.

##### 4.3.1 Разработка детальных бизнес-планов приоритетных групп коммерческих услуг

Для каждой из групп услуг ТПП РФ совместно с территориальными ТПП будут разработаны детальные бизнес-планы, включающие:

- Уровень востребованности услуги бизнесом (на основании опросов, исследований)
- Объем национального и местного рынка (текущего и прогнозного)
- Прогноз доходов от предоставления услуги
- Объем инвестиции на необходимую инфраструктуру, лицензии, технологии, обучение/подбор персонала
- Оценки синергии услуги с другими услугами системы ТПП РФ (например, рост доходов или сокращение затрат в результате оказания обеих услуг).

##### 4.3.2 Выбор и проработка оптимальных форм реализации услуг

Запустить новую услугу возможно различными способами:

- Предоставление услуги торгово-промышленной палатой / дочерней организацией
- Предоставление услуги с участием ТПП РФ / без участия ТПП РФ
- Предоставление услуги с привлечением / без привлечения бюджетных средств

Выбор оптимальной формы реализации будет производиться после оценки привлекательности и реализуемости каждой.

##### 4.3.3 Запуск пилотных проектов в нескольких ТПП

Внедрение новой услуги несет повышенные риски. Пилотные проекты в одной или нескольких ТПП помогут на практике проверить разработанный бизнес-план. Если услуга оправдала ожидания, опыт тиражируется среди других ТПП с учетом положительного и отрицательного опыта пилотного проекта.

#### 4.4 Создание и внедрение корпоративной информационной системы «ЭТПП»

«Электронная ТПП» (ЭТПП) будет создана в целях повышения эффективности совместной деятельности субъектов системы ТПП РФ по реализации стратегических направлений и достижению стратегических целей.



ЭТПП — это:

- Инструмент организации работы ТПП РФ и территориальных ТПП
- Инструмент оказания коммерческих услуг (сервисов) онлайн
- Инструмент электронного взаимодействия субъектов системы ТПП РФ между собой и с внешними лицами: органами власти, потенциальными клиентами, СМИ

Внедрение ЭТПП обеспечит следующие результаты:

- Повышение эффективности защиты и продвижения интересов бизнеса
- Развитие территориальных ТПП (рост доходов и членской базы)
- Развитие системы сервисной поддержки бизнеса
- Продвижение бренда и имиджа системы ТПП РФ

Разработка и внедрение ЭТПП проводится под руководством ТПП РФ и осуществляется в два основных этапа.

#### 4.4.1 Разработка рабочего проекта ЭТПП

На первом этапе в 2012-2013 гг. будут разработаны необходимые нормативно-технические документы, регламенты работы ЭТПП, типовые технологические решения сегментов ЭТПП, а также проведена их апробация.

#### 4.4.2 Внедрение ЭТПП

На втором этапе в 2013-2014 гг. будет осуществлено тиражирование и внедрение в широкую практику деятельности системы ТПП РФ технологических решений.

В первую очередь, ЭТПП будет внедрена в ТПП РФ и наиболее подготовленных территориальных ТПП. На их примере тестируется функционал системы, отрабатываются типовые решения. На этапе пилотного проекта к порталу ЭТПП подключены внутренние пользователи из числа сотрудников ТПП и ограниченное количество внешних пользователей.

В ходе проведения пилотного внедрения и последующего усовершенствования ЭТПП портал будет наполнен необходимым контентом, добавлены новые модули (функции), подключены внешние участники.

Постепенно к ЭТПП будут подключены все территориальные ТПП. Для ее внедрения ТПП РФ будет осуществлять постоянное обучение сотрудников ТПП, развивать и модернизировать ЭТПП.

#### 4.5 Разработка стратегии продвижения системы ТПП РФ

Продвижение системы ТПП РФ включает в себя освещение достижений системы ТПП РФ, повышение ее авторитета в бизнес-сообществе, развитие взаимодействия с информационными партнерами.

##### 4.5.1 Формирование целостного восприятия системы ТПП РФ держателями интересов.

ТПП РФ, территориальные ТПП, дочерние организации и комитеты должны восприниматься основными держателями интересов как субъекты единой системы. На первом этапе ТПП РФ будут реализованы следующие шаги для консолидации брэнда системы ТПП РФ в глазах основных держателей интересов:

- Разработка и утверждение брэнд-бука — фирменного стиля системы ТПП РФ, унификация фирменных стилей торгово-промышленных палат. В своих печатных изданиях, рекламных материалах, интернет-порталах торгово-промышленные палаты будут использовать единый стиль, тем самым повышая авторитет и узнаваемость брэнда системы ТПП РФ
- Определение механизмов содействия и координации PR-деятельности ТПП, обмен знаниями и опытом в информационной деятельности, обучение соответствующих сотрудников системы ТПП РФ.

##### 4.5.2 Разработка концепции продвижения брэнда и услуг системы ТПП РФ

ТПП РФ разработает концепцию (общие принципы) продвижения брэнда и услуг системы ТПП РФ:

- Характеристики целевой аудитории: коммерческих организаций, объединений предпринимателей, органов власти, экспертов, сотрудников системы ТПП РФ
- Наиболее эффективные инструменты и каналы продвижения брэнда и услуг
- Целевые средства массовой информации (СМИ) для продвижения системы ТПП РФ, формы взаимодействия с ними
- Возможности развития собственных инструментов продвижения (печатные издания ООО «ТПП-Информ», торгово-промышленных палат, портал «Электронная ТПП»)

##### 4.5.3 Продвижение системы ТПП РФ собственными силами и во внешних СМИ

На финальном этапе ТПП РФ усовершенствует следующие системы:

- Мониторинга мероприятий (ключевых событий, конференций, брифингов), внешних событий и новостей, актуальных для целевой аудитории системы ТПП РФ

- Освещения мероприятий в СМИ и при помощи собственных инструментов продвижения
- Оперативного реагирования на информационные события (например, позитивные или негативные публикации в СМИ)
- Оценки эффективности PR и информационной деятельности системы ТПП РФ

#### 4.6 Выбор и реализация флагманских проектов

Флагманские проекты — общественные исследовательские проекты системы ТПП РФ, с которыми будет ассоциироваться система ТПП РФ у представителей бизнеса, органов власти и общества. Реализация подобных проектов приводит к укреплению восприятия системы ТПП РФ как экспертной организации в вопросах развития предпринимательства.

##### 4.6.1 Выбор наиболее актуальных тем регионального развития

Первым шагом является выбор актуальной темы исследования. Различными институтами и организациями сегодня уже освещаются такие темы, как предпринимательский климат и рейтинг конкурентоспособности регионов. Возможными темами исследований для системы ТПП РФ могут стать:

- «Инвестиционная привлекательность регионов/городов»
- «Оценка эффективности государственных закупок»
- «Оценка эффективности государственного управления».

##### 4.6.2 Выбор и взаимодействие с партнерами

После определения темы исследования ТПП РФ осуществит выбор организаций-партнеров (например, Сбербанк России). Проведение совместного исследования, как правило, полезно всем партнерам, так как есть возможность обмена знаниями, информационными каналами и получения синергетического эффекта от совместного использования брендов. Взаимодействие с партнерами может осуществляться несколькими способами:

- Сотрудничество на паритетных началах
- Партнер выполняет основной объем работ, ТПП РФ обеспечивает информационную поддержку
- ТПП РФ самостоятельно выполняет основной объем работ, партнеры обеспечивают информационную и методологическую поддержку.

#### 4.6.3 Разработка методологии реализации проектов

Методология является ключевым вопросом реализации флагманских исследовательских проектов. Подходы и методика должны ответить на основные вопросы исследования с наилучшими затратами усилий, времени и денег. Для разработки методологии будут привлечены ведущие эксперты в выбранных для исследования областях.

#### 4.7 Выбор и участие ТПП в государственных программах развития бизнеса

Участие в различных государственных программах поддержки и развития бизнеса является дополнительным источником финансирования уставной деятельности ТПП и инструментом укрепления авторитета системы ТПП РФ в бизнес-сообществе.

##### 4.7.1 Мониторинг/инициация программ развития бизнеса

ТПП РФ организует систему регулярного мониторинга и ведения реестра государственных программ развития бизнеса (действующих и планируемых).

ТПП РФ и территориальные ТПП, понимая основные потребности бизнеса, также будут выступать с инициативой запуска новых программ развития бизнеса.

##### 4.7.2 Разработка комплекса мер методологической и информационной поддержки территориальных ТПП (или их организаций) по участию в тендерах на реализацию программ развития

ТПП РФ будет оказывать всестороннюю поддержку ТПП субъектов РФ и муниципальным ТПП по участию в государственных программах развития (предоставление информации о программах, обучение персонала, помощь в подготовке документации).

##### 4.7.3 Разработка системы контроля качества реализации программ развития.

Реализация программ развития бизнеса требует контроля качества работ и мероприятий. Для каждой из государственных программ, в реализации которых участвует система ТПП РФ, будет разработан перечень показателей эффективности. Мониторингом качества реализации программ развития будет заниматься ТПП РФ.

#### 4.8 Разработка системы сбора обратной связи от групп держателей интересов

ТПП РФ важно понимать мнение своих основных держателей интересов. Держатели интересов – стороны, заинтересованные в результатах деятельности системы ТПП РФ – как внешние (в том числе, государственные органы, компании-клиенты, организации-члены,

объединения предпринимателей), так и внутренние (сотрудники территориальных ТПП и ТПП РФ).

ТПП РФ, при поддержке территориальных ТПП, будет проводить опрос среди групп держателей интересов. Основные темы опроса:

- Существующие и потенциальные препятствия для развития бизнеса
- Качество взаимодействия с субъектами системы ТПП РФ
- Направления совершенствования работы системы ТПП РФ
- Уровень востребованности различных видов услуг системы ТПП РФ
- Качество предоставления услуг субъектами системы ТПП РФ
- Потребность в новых услугах

Опрос будет проводиться регулярно – не реже двух раз в год. Для проведения опроса используются современные средства коммуникации, большую роль при проведении опроса может сыграть система «Электронной ТПП».

По итогам анализа результатов опросов руководство ТПП РФ будет вносить необходимые корректировки в деятельность системы ТПП РФ. Например, результаты опросов могут быть использованы при принятии решений о запуске новых услуг.

#### 4.9 Разработка системы управления эффективностью реализации стратегии

С целью полной реализации стратегии и достижения всех стоящих перед системой ТПП РФ стратегических целей необходимо организовать отдельную систему мониторинга реализации принятой стратегии. Разработка такой системы требует реализации следующих мероприятий:

##### 4.9.1 Разработка Сбалансированной системы показателей (ССП) для ТПП РФ и территориальных ТПП

ССП позволяет перевести стратегические цели системы ТПП РФ в конкретные, измеримые показатели – ключевые показатели эффективности (КПЭ) – для каждого уровня сотрудников системы.

Благодаря ССП система ТПП РФ получает:

- Комплексную объективную оценку и оперативный контроль выполнения краткосрочных и среднесрочных проектов и мероприятий
- Комплексную объективную оценку степени выполнения долгосрочных задач и достижения поставленных стратегических целей

- Распределение ответственности по исполнению стратегических задач и инициатив.

#### 4.9.2 Разработка рейтинга территориальных ТПП на основе ключевых показателей эффективности.

Рейтинг территориальных ТПП будет составляться по результатам достижения торгово-промышленными палатами целевых значений КПЭ. Он призван дать ТПП информацию об их положении и уровне развития относительно всей системы ТПП РФ, а также указать им приоритетные направления для дальнейшего развития.

#### 4.9.3 Определение целевых значений показателей эффективности на 2016 г. и 2020 г.

ТПП РФ определит целевые значения показателей эффективности на среднесрочную и долгосрочную перспективы. Только после установления целевого значения показателя та или иная стратегическая цель или задача считается полностью раскрытой. При этом целевые значения показателей должны являться достаточно амбициозными, но достижимыми. Основная цель – достичь всех поставленных стратегических целей к 2020 г.

#### 4.9.4 Назначение ответственных лиц, делегирование им соответствующих полномочий и выделение бюджетов.

Мониторингом реализации стратегии занимается ответственное подразделение ТПП РФ. Для мониторинга реализации стратегии в территориальных ТПП могут быть назначены ответственные лица с соответствующими полномочиями. На цели мониторинга реализации стратегии также выделяется отдельный бюджет.

#### 4.10 Разработка стратегии развития человеческих ресурсов системы ТПП РФ

Стратегические цели развития системы ТПП РФ можно достичь только с квалифицированными сотрудниками, мотивированными на реализацию Стратегии и получающими достойное вознаграждение за свой труд.

Стратегия развития человеческих ресурсов системы ТПП РФ описывает следующие этапы развития сотрудников:

- Подбор кадров. Чтобы стать сотрудником системы ТПП РФ человек должен соответствовать утвержденным квалификационным требованиям: обладать необходимым образованием, опытом, личностными качествами
- Аттестация. Каждый сотрудник по мере своего развития в системе ТПП РФ должен получить подтверждение своих компетенций – пройти аттестацию. Стратегия

развития человеческих ресурсов описывает порядок прохождения аттестации и ее содержание

- Мотивация сотрудников. В системе ТПП РФ используются как материальные, так и нематериальные инструменты вознаграждения и мотивации сотрудников. Вознаграждение сотрудника системы ТПП РФ (например, ежегодный бонус) зависит исключительно от результатов его работы – достижения понятных и измеримых ключевых показателей эффективности.
- Развитие сотрудников. Каждый сотрудник системы ТПП РФ получает возможность получить новые знания, навыки в результате прохождения обучения и повышения квалификации. Развитие сотрудников строится на развитии его сильных сторон и работой над слабыми сторонами.

## 5 Система управления реализацией Стратегии

### 5.1 Этапы реализации Стратегии

Реализация стратегических инициатив и мероприятий будет осуществлена в четыре основных этапа. На каждом из этапов будут созданы необходимые условия для успешного запуска реализации наиболее приоритетных инициатив, что позволит обеспечить постепенное внедрение новых принципов работы системы ТПП РФ.

#### 5.1.1 Подготовительный этап (2012 г.)

На подготовительном этапе будет создана методологическая и технологическая основа, необходимая для реализации выбранных стратегических направлений. Подготовительный этап включает запуск следующих инициатив:

- Повышение эффективности защиты и продвижения интересов бизнеса
- Повышение эффективности координации развития торгово-промышленных палат
- Формирование портфеля эффективных сервисов (коммерческих услуг)
- Создание и внедрение корпоративной информационной системы «ЭТПП»
- Разработка стратегии продвижения системы ТПП

#### 5.1.2 Этап активации (2013-2014 гг.)

Этап активации предполагает обеспечение постоянных источников финансирования уставной деятельности и рост авторитета системы ТПП РФ среди бизнеса и органов власти. На этапе активации будут запущены следующие инициативы:

- Выбор и реализация флагманских проектов (общественных исследовательских проектов)
- Выбор и участие ТПП в государственных программах развития бизнеса
- Разработка системы сбора обратной связи от групп держателей интересов
- Разработка системы управления эффективностью реализации стратегии
- Разработка стратегии развития человеческих ресурсов

#### 5.1.3 Этап активного роста (2015-2017 гг.)

Результатом этапа станет значительный рост эффективности деятельности по представлению интересов и оказанию сервисной поддержки бизнеса. Этап активного роста включает реализацию следующих инициатив:

- Постоянный мониторинг и совершенствование процесса реализации Стратегии



- Укрепление трехуровневой системы координации деятельности и развития: ТПП РФ — ТПП субъектов РФ — муниципальные ТПП
- Активное развитие материально-технической базы и человеческого капитала ТПП
- Активное тиражирование лучшего опыта и знаний ТПП в системе ТПП РФ
- Создание новых дочерних организаций для оказания бизнесу сервисной поддержки

#### 5.1.4 Прорывной этап (2018-2020 гг.)

В результате прорывного этапа будет достигнуто видение системы ТПП РФ на 2020 г. Прорывной этап включает в себя реализацию следующих инициатив:

- Адаптация стратегии к новым экономическим условиям и вызовам для России
- Создание представительств, филиалов палат субъектов РФ и муниципальных ТПП во всех крупных и средних российских городах и муниципальных районах
- Сетевое развитие дочерних организаций в наиболее активных российских регионах
- Формирование портфеля новых сервисов для удовлетворения актуальных потребностей бизнеса

## 5.2 Риски реализации Стратегии

В ходе реализации стратегии существуют риски недостижения стратегических целей. Оценка данных рисков проводилась по двум критериям: влияние риска на деятельность системы ТПП РФ и вероятность реализации риска. На основе экспертных оценок были определены следующие важнейшие риски.

Риски высокой степени важности:

- Снижение эффективности работы системы ТПП РФ по защите и продвижению интересов бизнеса в органах власти, ослабление нормотворческой деятельности
- Снижение доходов от делегированных государством системе ТПП РФ функций, особенно от сертификации страны происхождения и соответствующей экспертизы
- Снижение доходов территориальных ТПП от предоставления коммерческих услуг
- Продолжительное превышение расходов ТПП РФ и территориальных ТПП над их доходами
- Слабая ориентация персонала на достижение стратегических целей

Риски средней степени важности:

- Низкая эффективность ТПП РФ по координации развития сети ТПП

- Возникновение конфликтов и усиление внутренних противоречий между различными уровнями ТПП
- Недостаточные для успешной реализации Стратегии компетенции или мотивация персонала

Стратегические инициативы, описанные в разделе 4 настоящей стратегии, нацелены на минимизацию ключевых рисков реализации стратегии.

### 5.3 Система мониторинга реализации Стратегии

Стратегия ставит перед системой ТПП РФ конкретные цели и описывает необходимые стратегические инициативы. Успех стратегии зависит от наличия понятной и прозрачной системы мониторинга ее реализации.

В плане реализации стратегии для каждого ее этапа будут определены контрольные показатели эффективности (КПЭ). Мониторинг и контроль эффективности реализации стратегии по этим показателям будет осуществляться не менее двух раз в год. По результатам достижения целевых значений КПЭ могут быть приняты решения о корректировке этапности реализации стратегии и отдельных инициатив.

Мониторингом реализации стратегии будет заниматься ТПП РФ, при этом территориальные ТПП и другие субъекты системы ТПП РФ должны оказывать ТПП РФ всестороннюю поддержку.

При разработке системы мониторинга ТПП РФ будет стремиться минимизировать объем отчетности до разумных пределов и максимально унифицировать ее по формам, срокам предоставления и набору используемых показателей с другими видами отчетности.

## 6 Приложения

### 6.1 Основные термины и определения

Система торгово-промышленных палат Российской Федерации (система ТПП РФ) — совокупность торгово-промышленных палат, осуществляющих свою деятельность на принципах административно-территориального деления и экономической самостоятельности, при координации и поддержке ТПП РФ, в рамках единой Стратегии, в направлении общего видения.

Субъекты системы ТПП РФ — Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП РФ), торгово-промышленные палаты субъектов РФ и муниципальные торгово-промышленные палаты, а также созданные ими консультативные органы (комитеты и деловые советы), аффилированные организации, арбитражные органы.

Держатели интересов — стороны, заинтересованные в реализации Стратегии и способные влиять на ее достижение. Для ТПП РФ держателями интересов являются территориальные ТПП, объединения предпринимателей, федеральные и региональные органы власти, организации-члены и организации-клиенты системы ТПП РФ, сотрудники ТПП РФ, зарубежные партнеры и представители гражданского общества.

Стратегия — комплекс инициатив и проектов, направленных на реализацию миссии организации, достижение видения и целей; системный подход, обеспечивающий многоуровневой организации сбалансированность и общее направление роста.

Миссия — высшая в иерархии цель организации, представленная в общей форме и четко выражающая основную причину существования организации, отражающая отличие данной организации от ей подобных.

Видение — целевой образ организации в будущем, к которому она стремится, измеримый и предельно конкретный.

Стратегическая инициатива — комплекс мероприятий, которые способствуют достижению стратегических целей.

Сервис — коммерческая услуга, оказываемая торгово-промышленной палатой представителям бизнеса.

Государственная функция — регулярно осуществляемая деятельность по реализации или обеспечению реализации властных полномочий государства.

## 6.2 Портфель приоритетных коммерческих услуг территориальных ТПП

№	Группа услуг	Примеры ключевых услуг
1.	Профессиональное обучение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Корпоративные и индивидуальные тренинги</li> <li>– Обучающие семинары, круглые столы</li> <li>– Курсы повышения квалификации</li> </ul>
2.	Подбор и сертификация кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поиск и отбор специалистов для организаций</li> <li>– Сертификация сотрудников организаций</li> <li>– Определение потребностей бизнеса в кадрах для учебных заведений</li> </ul>
3.	Юридические услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Юридическое сопровождение деятельности организаций</li> <li>– Составление и правовая экспертиза всех видов договоров</li> <li>– Юридические консультации</li> </ul>
4.	Выставочно-ярмарочная и конгрессная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация и проведение выставок и ярмарок</li> <li>– Организация и проведение бизнес-форумов, конференций и конгрессов</li> </ul>
5.	Таможенный консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Консультации по вопросам экспортно-импортных операций</li> <li>– Консультации по вопросам таможенного оформления товаров</li> <li>– Помощь в оформлении таможенных документов</li> </ul>
6.	Содействие привлечению инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Содействие в подготовке бизнес-планов и инвестиционных предложений</li> <li>– Продвижение инвестиционных проектов до потенциальных инвесторов, ведение реестров</li> <li>– Сопровождение инвестиций в регионы</li> <li>– Содействие финансовой поддержке российского экспорта и инвестиций за рубежом</li> </ul>
7.	Маркетинговые исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Исследования отраслей, секторов, сегментов</li> <li>– Опросы предприятий и предпринимателей (B2B)</li> <li>– Опросы конечных потребителей, физических лиц (B2C)</li> </ul>
8.	Переводы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Письменные переводы</li> <li>– Устные переводы</li> <li>– Проверка качества переводов</li> </ul>
9.	Организация деловых миссий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организационная поддержка (цели, география, программа, участники)</li> <li>– Техническая поддержка (бронирование билетов и гостиниц, трансферт, визовая поддержка)</li> </ul>

№	Группа услуг	Примеры ключевых услуг
10.	Экспертиза и сертификация происхождения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Экспертиза страны происхождения товаров / товаров, произведенных в ОЭЗ</li> <li>– Выдача сертификатов страны происхождения товаров / товаров, произведенных в ОЭЗ</li> </ul>
11.	Оценочная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка материальных / нематериальных активов</li> <li>– Оценка стоимости бизнеса / ценных бумаг</li> </ul>
12.	Коммерческая экспертиза и сертификация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Товароведческая экспертиза</li> <li>– Проверка соответствия продукции / услуг ГОСТ Р</li> <li>– Аттестация рабочих мест</li> <li>– Другие виды экспертизы и сертификации (СМК, пожарный аудит, энергоаудит и т.д.)</li> </ul>
13.	Третейские суды и медиация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация разбирательств в третейских судах</li> <li>– Подбор судей, посредников</li> </ul>
14.	Обеспечение безопасности ведения бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Консультации по вопросам безопасности ведения бизнеса</li> <li>– Ведение Реестра надежных Поставщиков</li> </ul>
15.	Защита интеллектуальной собственности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Консультации по вопросам интеллектуальной собственности</li> <li>– Помощь в регистрации патентов, товарных знаков и т.д.</li> </ul>
16.	Бухгалтерский и налоговый консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Консультации по вопросам ведения бухгалтерского учета и отчетности</li> <li>– Консультации по вопросам ведения налогового учета</li> </ul>
17.	Управленческий консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка стратегических документов</li> <li>– Оптимизация организационной структуры</li> <li>– Повышение операционной эффективности</li> </ul>
18.	Поддержка инновационных проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка / оптимизация бизнес-планов инновационных проектов</li> <li>– Привлечение финансирования для инновационных проектов</li> </ul>
19.	Реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Размещение рекламы (печатные издания, интернет, наружная реклама)</li> <li>– Подготовка и изготовление рекламной продукции (буклеты, плакаты)</li> <li>– Распространение рекламной продукции (на мероприятиях, стендах)</li> </ul>
20.	Микрофинансирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Предоставление краткосрочных займов (от 3 мес. до 2 лет, объемом до 2 млн. руб.)</li> </ul>
21.	Электронные закупки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведение коммерческих электронных торгов</li> <li>– Помощь организациям, участвующим в электронных государственных закупках</li> </ul>