

Содержание

Введение	6
Глава 1 GR и лоббизм: ключевые понятия, функции и инструменты	9
1.1. Чем GR отличается от лоббизма	9
1.2. GR в узком и широком смысле	11
1.3. Что входит в GR-функцию в компании: задачи и практические направления работы	14
1.4. Инструменты GR	17
1.5. Границы компетенций: чем GR отличается от PR, Legal и Compliance	24
1.6. Правовое регулирование GR и лоббизма	27
1.7. Ключевые выводы по главе 1 для руководства и акционеров	30
Глава 2 Взаимодействие с государством: зачем компании GR-функция	32
2.1. Государство как фактор развития бизнеса	32
2.2. GR как ответ бизнеса на усложнение внешней среды	35
2.3. Почему GR — это об управляемости, а не о доступе к лицам, принимающим решения	37
2.4. Зачем компании быть экспертом для государства	39
2.5. Почему компании недостаточно просто реагировать на действия государства	43
2.6. Как значение GR возрастает в кризис	45
2.7. GR и защита стоимости бизнеса	51
2.8. GR как инструмент M&A	55
2.9. Почему GR берет на себя часть бизнес-рисков	59
2.10. Ключевые выводы по главе 2 для руководства и акционеров	62

Глава 3	Архитектура GR-коммуникации: распределение ролей между акционером, CEO и GR-блоком	64
	3.1. Институциональный паритет: зачем бизнесу зеркальная иерархия	64
	3.2. Критерии делегирования: как распределять GR-роли	73
	3.3. Кто отвечает за распределение GR-задач	81
	3.4. Ключевые выводы по главе 3 для руководства и акционеров	85
Глава 4	GR-стратегия компании	87
	4.1. Что такое GR-стратегия	87
	4.2. Как формируется GR-стратегия	89
	4.3. Когда GR-стратегия объективно нужна компании	91
	4.4. Почему компании отказываются от GR-стратегии	97
	4.5. Почему CEO может сказать: «Компании не нужна GR-стратегия»	99
	4.6. Почему GR-директор может сказать: «Компании не нужна GR-стратегия»	100
	4.7. Как работает GR-стратегия в условиях турбулентности	102
	4.8. Ключевые выводы по главе 4 для руководства и акционеров	103
Глава 5	GR-функция: KPI, экономическое обоснование, взаимодействие с другими функциями	105
	5.1. Экономическая ценность GR-функции	105
	5.2. Инвестиции в процесс: почему GR остается слепой зоной корпоративного управления	112
	5.3. Измерение влияния: ловушка процессных KPI	114
	5.4. Возможны ли жесткие KPI в GR	117
	5.5. GR и смежные функции: границы ответственности	121
	5.6. Ключевые выводы по главе 5 для руководства и акционеров	128
Глава 6	GR-менеджмент: наем GR-директоров	130
	6.1. Портрет идеального корпоративного GR-директора: кого искать на рынке	130
	6.2. Эффект «вращающихся дверей»: нюансы найма бывших госслужащих	134
	6.3. Как распознать профессионала на собеседовании	136

6.4. Внутренняя структура GR-департамента: функциональная модель подразделения	138
6.5. Институционализация контактов: снижение зависимости от персональных связей	141
6.6. Ключевые выводы по главе 6 для руководства и акционеров	142
Глава 7 Значение GR-консалтинга для корпоративного сектора	144
7.1. Направления консалтинга: портфель услуг	145
7.2. Зачем бизнесу аутсорсинг: истинные мотивы делегирования	147
7.3. Экономика GR-консалтинга: KPI, добавленная стоимость и миф об «инвестиционном времени»	152
7.4. Поиск и выбор консультанта: бренд, экспертность и психология найма	155
7.5. Ключевые выводы по главе 7 для руководства и акционеров	157
Заключение	159
Благодарности	163

ВВЕДЕНИЕ

Пока финансовый директор выстраивает экономику бизнеса, а коммерческий — конкурирует за долю рынка, одно непрогнозируемое изменение в регулировании способно обнулить их усилия за один день. Тем не менее Government Relations (GR, отношения с органами государственной власти) для большинства акционеров, собственников бизнеса и генеральных директоров до сих пор остается одной из самых недооцененных функций корпоративного управления. В лучшем случае GR воспринимается как вспомогательное направление, к которому обращаются ситуативно — когда возникает регуляторная проблема, появляется административный барьер, нужна поддержка проекта или предстоит выстроить коммуникацию с органами власти. В худшем — как малопрозрачная зона без понятных критериев эффективности, где результат трудно формализовать, измерить и встроить в общую логику управления компанией.

Такой взгляд на GR долгое время казался допустимым. Многие компании исходили из того, что государство — это прежде всего внешний регулятор, с которым бизнес сталкивается по мере необходимости: при получении разрешений, прохождении проверок или изменении правил работы на рынке. Однако сегодня эта картина уже не соответствует экономической и политической реальности. Государство не просто устанавливает рамки для бизнеса. Оно активно участвует в формировании рыночной среды, определяет условия доступа к ресурсам, влияет на инвестиционный климат, перераспределяет меры поддержки, задает отраслевые приоритеты, формирует контуры технологического развития и во многих секторах выступает одновременно крупнейшим заказчиком, инвестором и регулятором.

В этих условиях качество взаимодействия с государственно-регуляторной средой напрямую влияет на инвестиционные возможности компании, скорость реализации проектов, доступ к рынкам, устойчивость бизнес-модели и в конечном счете на капитализацию бизнеса. Именно поэтому GR больше нельзя рассматривать как второстепенную или обслуживающую функцию. В зрелой управленческой модели GR — это полноценный элемент управления рисками, защиты активов, обеспечения предсказуемости внешней среды и реализации долгосрочной стратегии.

Реальное значение GR для бизнеса растет быстрее, чем управленческое понимание этой функции на уровне первых лиц компаний. В отличие от финансов, маркетинга, продаж, операционного управления или HR, язык GR остается непонятным для части руководителей. Он либо перегружен отраслевой спецификой, либо, наоборот, окружен устойчивыми мифами: GR по-прежнему ассоциируется то с неформальными связями, то с расходами без четких KPI, то с «тушением пожаров» в момент, когда проблема уже возникла. В результате между теми, кто отвечает за взаимодействие с государством, и теми, кто контролирует капитал, рост и стратегию, нередко возникает разрыв: GR-команда действует в логике политико-регуляторной среды, тогда как акционер или CEO — в логике бизнес-результата.

Эта книга призвана изменить такую оптику.

Мы исходим из того, что GR необходимо обсуждать не только на профессиональном языке специалистов по взаимодействию с органами власти, но и прежде всего на языке бизнеса, управления, рисков, капитализации и стратегических решений.

Задачи книги:

- представить GR в понятной для акционера и CEO управленческой логике — показать, где заканчивается интуитивный подход к «связям с государством» и начинается системная управленческо-экономическая функция, встроенная в корпоративную стратегию;
- объяснить, почему эффективный GR — это не реакция на уже возникшие проблемы, а работа на опережение;
- ответить на вопросы о том, как топ-менеджмент компании может оценивать эту функцию, ставить ей задачи и требовать от нее измеримого результата.

Такой фокус на роли высшего руководства принципиален: GR не существует в отрыве от первых лиц. Невозможно выстроить сильную функцию взаимодействия с государством, если ее не поддерживают акционеры, CEO и совет директоров. Значительная часть вопросов, связанных с государственно-регуляторной средой, затрагивает не отдельные операционные задачи, а стратегию бизнеса, инвестиционные решения, структуру собственности, отраслевое позиционирование и репутацию компании. Именно первые лица задают функции правильную рамку: будет ли она восприниматься как вынужденная статья затрат и сугубо вспомогательная функция или как реальный инструмент защиты и долгосрочного развития бизнеса.

В центре нашего внимания — вопрос: как на GR должен смотреть тот, кто отвечает за бизнес в целом?

В книге мы подробно разбираем:

- что именно должны понимать о GR собственник и акционеры;
- какие вопросы должен задавать CEO своему GR-директору;
- в каких случаях нужна внутренняя функция, а в каких — внешний консультант;
- как интегрировать GR в общую стратегию компании, а не оставлять обособленной функцией внешних коммуникаций;
- как оценивать результат, если значительная часть эффекта выражается не в прямой выручке, а в снижении рисков, предотвращенных потерях, доступе к новым возможностям и качестве стратегического позиционирования.

Книга адресована тем, кто принимает решения: акционерам, собственникам, генеральным директорам, членам советов директоров и топ-менеджерам. Она также будет полезна GR-директорам, консультантам, юристам и всем, кто работает на пересечении корпоративной стратегии и государственно-регуляторной среды, в том числе представителям органов власти — от исполнителей до высокопоставленных лиц.

Наша задача — представить GR не как закрытую профессию для узкого круга специалистов, а как необходимый элемент современного корпоративного управления: элемент, который при правильной настройке позволяет компании не только снижать регуляторные издержки, но и расширять пространство стратегических возможностей и конвертировать их в реальный рост ее стоимости.

ГЛАВА 1

GR И ЛОББИЗМ: КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ, ФУНКЦИИ И ИНСТРУМЕНТЫ

Прежде чем говорить о защите инвестиций и управлении рисками, разберемся в природе GR: что на самом деле скрывается за этой функцией, чем GR отличается от лоббизма и почему современному бизнесу важно научиться говорить с властью на одном языке.

1.1. Чем GR отличается от лоббизма

Когда бизнес впервые всерьез задумывается о взаимодействии с государством, разговор очень быстро сводится к теме лоббизма. Это вполне объяснимо: именно лоббизм чаще всего ассоциируется с продвижением интересов, влиянием на государственные решения и защитой позиции компании в институциональном поле. Однако если рассматривать корпоративную работу с органами власти только через призму лоббизма, есть риск сузить рамки анализа.

Лоббизм лишь одна из возможных форм продвижения интересов. Бизнесу гораздо чаще требуется не столько добиться конкретного решения, сколько:

- выстроить устойчивый канал взаимодействия с государством;
- научиться понимать логику регулятора;

- своевременно видеть изменения повестки;
- правильно позиционировать себя в отрасли;
- доносить свою экспертную позицию;
- обеспечивать компании постоянное участие в процессах, где вырабатываются значимые для нее решения.

Все это составляет содержание GR. Вот почему разговор следует начинать не с лоббизма как с частного инструмента взаимодействия с государственными органами, а с GR как с базовой управленческой функции.

В чем состоит принципиальная разница?

GR создает условия для взаимодействия. Его задача более широкая, а именно — системное и профессиональное выстраивание отношений компании с государством. GR начинается гораздо раньше лоббизма — в тот момент, когда в компании осознают, что государство во многом влияет на развитие бизнеса и что отношения с государством требуют постоянной и осмысленной работы.

Лоббизм использует эти условия для продвижения конкретного решения. Он начинается там, где стоит задача добиться определенного исхода — например, изменения регулирования, принятия нужного решения или отказа от неблагоприятной инициативы.

Это различие не всегда заметно со стороны, поскольку в реальной практике оба процесса тесно связаны. Без системной GR-работы лоббистские усилия лишаются опоры: если компания не выстроила отношения с профильными органами власти, не заручилась их доверием и поддержкой, не присутствует в отраслевой повестке, то и ее влияние на решение оказывается малореалистичным.

Лоббизм часто опирается на GR и фактически использует его инструменты. Но для корпоративного управления это не означает, что лоббизм и GR следует отождествлять.

Таким образом, GR — это не завуалированное название лоббизма и не эвфемизм, скрывающий борьбу за интересы. Это самостоятельная область управления, которая может включать в себя и элементы лоббистской активности.

Понимание этой разницы подводит нас к главному тезису, который меняет отношение акционеров и руководителей к работе с государством:

GR с полным правом можно назвать и экономической функцией компании. GR — это еще одно направление деятельности компании,

которое давно перестало быть просто вспомогательным. GR-функция снижает регуляторные риски, предотвращает финансовые потери, связанные с новыми административными барьерами, и реализует успешные лоббистские проекты. Все это напрямую защищает P&L и сохраняет действующую бизнес-модель компании.

1.2. GR в узком и широком смысле

На практике важно различать узкое и широкое понимание GR.

GR в узком смысле

В узком смысле GR представляет собой функцию по установлению и поддержанию контакта компании с уполномоченными представителями государственной власти. Создание канала коммуникации — это поэтапный процесс:

Во-первых, нужно определить профильных для компании стейкхолдеров¹, чтобы понимать, с какими официальными лицами действительно необходимо взаимодействие для реализации ее проектов и защиты ее интересов. Например, для фармацевтической компании в числе ключевых профильных стейкхолдеров в законодательной власти могут выступать члены Комитета Государственной думы РФ (далее — Госдума РФ) по охране здоровья. В исполнительной власти — профильные должностные лица Министерства здравоохранения РФ (далее — Минздрав России), представители иных органов, от которых зависит выработка решений в сфере обращения лекарственных средств.

Во-вторых, важно установить личные контакты с ключевыми стейкхолдерами. Речь может идти об организации и проведении встреч представителей компании с должностными лицами в рамках заседаний рабочих групп, отраслевых конференций, экспертных сессий или

¹ Стейкхолдер — индивидуум или группа, которые могут влиять на деятельность организации или, напротив, испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий. (См.: международный стандарт AA1000 Stakeholder Engagement Standard. 2011.) — Здесь и далее примечания авторов, если не указано иное.

иных профессиональных мероприятий. Личное знакомство с представителями органов власти, отвечающими за регулирование соответствующей отрасли, создает более устойчивую основу для дальнейшего взаимодействия. Было бы неверно ограничиваться одной установочной встречей со значимыми для компании стейкхолдерами: канал коммуникации нужно поддерживать постоянно. В идеале задача GR-специалиста — стать для госслужащего и чиновника источником отраслевых экспертных знаний и опыта.

В-третьих, предстоит поработать над созданием видимого присутствия компании в отраслевом пространстве и ее узнаваемостью в нем. Компания в лице своего руководства и GR-департамента либо отдельного GR-специалиста должна быть включена в политический и регуляторный контекст своей отрасли. В результате в компании сложится понимание, какие законодательные изменения обсуждаются, какие сигналы исходят от органов власти, какие тенденции складываются вокруг индустрии. Более того, компания должна участвовать в формировании этого контекста — через членство в отраслевых объединениях, участие в профильных рабочих группах, экспертных советах и комиссиях.

Узкое понимание GR позволяет точнее увидеть, с чего эта функция начинается на практике. На этом уровне задача GR не в том, чтобы добиться конкретного решения в интересах компании, а в том, чтобы встроить компанию в систему легитимного профессионального взаимодействия. Если бизнес не знает, от кого зависит формирование значимой для него повестки, не обладает надежными каналами коммуникации с регулятором и не присутствует в отраслевом поле, то любые попытки защищать интересы будут случайными и малоэффективными.

В узком смысле GR — это прежде всего инфраструктура взаимодействия с государством: рабочие связи, регулярность и содержательность контакта, а также узнаваемость компании во внешней среде.

GR в широком смысле

В широком смысле GR — это часть общего менеджмента отдельной компании, отвечающая за работу с государственными органами. Именно в таком значении это понятие первоначально вошло в корпоративную практику — с появлением в компаниях специальных подразделений или отдельных специалистов для взаимодействия с органами власти.

В широком смысле GR охватывает не только собственно коммуникацию с органами власти, но и целый спектр корпоративных задач, связанных с работой компании в условиях государственного регулирования:

- анализ государственной политики;
- оценку регуляторных рисков;
- разработку GR-стратегии;
- подготовку нормативных предложений;
- синхронизацию внешней позиции компании с внутренними бизнес-целями;
- продвижение конкретных решений в интересах бизнеса.

На практике содержание GR-функции в компаниях может существенно различаться в зависимости от отрасли, масштабов бизнеса, характера проектов и степени зависимости от государства. Для одних организаций ключевой задачей становится урегулирование вопросов с контрольно-надзорными органами. Для других — поддержание диалога через профессиональные объединения. Для третьих — проактивное продвижение своей позиции на уровне министерств и парламента.

Таким образом, корпоративный GR почти всегда шире узко понимаемой «коммуникации с государством».

В его контур могут входить и серьезные аналитические задачи. Специалист должен не просто отслеживать информационную повестку и законодательные инициативы. Он анализирует риски и возможности, возникающие в результате изменений государственной политики, и на этой основе предлагает компании варианты поведения, участвует в разработке стратегии.

Если компании нужно скорректировать саму регуляторную среду, в сферу ответственности GR входят и нормотворческие задачи — от подготовки правовых актов до их системного продвижения в органах власти. В этом случае GR-функция приобретает выраженное лоббистское измерение.

В иностранных корпорациях GR нередко включает задачи межкультурной коммуникации. Это связано с особенностями внутренней корпоративной иерархии: GR-специалист может операционно подчиняться руководству локального офиса, а по функциональной линии — профильному руководителю в зарубежной штаб-квартире. В таких условиях

эффективность GR-проектов во многом зависит не только от знания государственной системы, но и от способности согласовывать ожидания и управленческие подходы, существующие в разных корпоративных и культурных контекстах.

Широкое понимание GR особенно важно для руководителей и акционеров. Оно показывает, что GR — это часть общей системы управления компанией, полноценная корпоративная функция, которая обеспечивает многоуровневую работу с государством и регуляторной средой.

1.3. Что входит в GR-функцию в компании: задачи и практические направления работы

Если рассматривать GR как полноценную корпоративную функцию, очевидно, что она включает несколько взаимосвязанных слоев.

Первый слой — мониторинговый

Компания должна хорошо понимать государственную и отраслевую повестку: какие инициативы обсуждаются, как меняется позиция регуляторов, какие кадровые перестановки происходят в профильных органах власти, какие темы становятся приоритетными для государства и как это может повлиять на отрасль.

Речь идет не просто об отслеживании новостей и фиксации фактов. Это системная работа: важно, чтобы GR-специалист умел отделять информационный шум от действительно значимых сигналов.

Второй слой — аналитический

Не всякое государственное решение одинаково значимо для бизнеса, и не всякая инициатива требует активного вмешательства компании.

GR-функция включает оценку конкретных последствий регулирования: как изменится экономика проекта или сроки его реализации, вырастут ли издержки, повлияет ли новое требование на операционную модель, потребуется ли корректировка продуктовой стратегии, появятся ли новые административные барьеры или, наоборот, откроются возможности для поддержки и развития бизнеса.

Третий слой — коммуникационный

Важно выявлять ключевых стейкхолдеров в органах власти и экспертном сообществе и выстраивать приоритеты взаимодействия.

Компания должна понимать, кто формирует решения, кто на них влияет, кто выступает экспертом, кто может быть союзником, через какие площадки и в каком формате лучше налаживать коммуникацию. Нужно учитывать не только формальную иерархию, но и реальное распределение влияния.

Само взаимодействие не должно быть ситуативным. Единственная встреча почти ничего не дает, если за ней не следует регулярный профессиональный диалог.

Четвертый слой — представительский

Бизнесу важно быть видимым и узнаваемым в отраслевом пространстве. Это означает включение в состав экспертных советов, присутствие на консультативных площадках при органах власти, участие в деловых мероприятиях, отраслевых объединениях, публичных обсуждениях и других институциональных форматах взаимодействия, где вырабатывается отраслевая повестка.

Компания должна быть не только объектом регулирования, но и источником экспертной позиции. Органы власти готовы работать с теми компаниями, представители которых умеют ясно, аргументированно и конструктивно формулировать свою позицию, делятся качественной отраслевой экспертизой, понимают логику государственного управления и предлагают решения, а не только озвучивают запросы.

Соответственно, задача GR — формировать именно такую модель диалога.

Пятый слой — стратегический

В компании, особенно крупной или работающей в сложной регуляторной среде, невозможно строить отношения с государством исключительно по принципу реагирования на текущие события. Необходим долгосрочный план, который соотносит стратегические цели бизнеса с возможностями и ограничениями внешней среды: какие темы для компании критические, какие регуляторные и политические риски наиболее значимы, какие направления требуют системного сопровождения, какие органы власти, деловые и отраслевые площадки приоритетны,

какие проекты должны быть обеспечены GR-поддержкой, каковы возможные сценарии развития событий и какие ресурсы нужны для реализации задач.

Речь идет не только о стратегии как аналитическом документе, но и о практической модели действий, которая затем разворачивается в конкретные проекты, дорожные карты и тактические шаги.

Шестой слой — проектный

Не менее важное направление — сопровождение корпоративных проектов, которые требуют участия государства или предполагают прохождение сложных административных процедур.

Когда компания запускает новый производственный объект, расширяет присутствие в регионе, претендует на государственную поддержку, рассматривает инвестиционную модель, выходит в новую сферу деятельности или сталкивается с нормативными барьерами, GR присоединяется к проекту для выстраивания взаимодействия с органами власти и сопровождения ключевых государственных решений. Это может включать координацию взаимодействия с федеральными и региональными органами власти, сопровождение заявок, участие в обсуждении условий поддержки, подготовку аргументации, синхронизацию действий внутренних подразделений и формирование дорожной карты прохождения административных процессов.

Седьмой слой — координационный

Почти любой вопрос, связанный с государством, затрагивает сразу несколько подразделений: юридический и коммерческий блоки, финансы и производство, региональные команды и проектный офис, PR и ESG и, конечно, топ-менеджмент. Если эти подразделения действуют несогласованно, компания рискует представить органам власти противоречивую позицию, потерять время на устранение внутренних противоречий и упустить возможности.

GR выполняет важную координирующую функцию внутри самой компании: собирает информацию, вырабатывает единый подход, организует участие нужных направлений, готовит руководство к ключевым коммуникациям и помогает переводить внешние задачи на язык внутренних управленческих решений.

Таким образом, *GR-функция — это не совокупность разрозненных направлений работы, а целостная система, в которой все перечисленные*

задачи взаимосвязаны и взаимодополняемы. Именно такая согласованность делает GR важным элементом корпоративного управления и позволяет компании выстраивать системное, профессиональное и устойчивое взаимодействие с государством.

1.4. Инструменты GR

Следующий шаг — понять, какие инструменты помогают реализовать GR-функцию в компании.

Если мониторинг, аналитика, коммуникация, представительство, стратегия, проектное сопровождение и внутренняя координация образуют содержание GR, то инструменты GR показывают, как именно эта работа выполняется на практике.

Инструменты GR можно условно разделить на две большие группы: внутренние и внешние. Такое деление удобно, поскольку одна часть GR-функции связана с подготовкой экспертной позиции, анализом политической, регуляторной, конкурентной среды и оценкой рисков, другая — с практическим взаимодействием с государственными органами, деловыми объединениями, экспертными площадками и другими стейкхолдерами, а также с PR-поддержкой некоторых инициатив.

На практике эти группы почти никогда не изолированы друг от друга. Внешняя коммуникация без качественной внутренней подготовки становится поверхностной и малоэффективной, а внутренняя аналитика без выхода в содержательный диалог с государством не позволяет компании в полной мере защищать и продвигать свои интересы.

Внутренние инструменты GR

К внутренним инструментам относятся методы, которые обеспечивают подготовительную, аналитическую и координационную составляющие работы.

Мониторинг государственной и отраслевой среды

Это один из базовых инструментов GR, который предполагает систематическое отслеживание законопроектов, подзаконных актов,

стратегических документов, программ поддержки, поручений органов власти, публичных заявлений должностных лиц, кадровых изменений и иных сигналов, способных повлиять на бизнес. Его задача — не просто сбор информации, а раннее выявление значимых изменений, которые могут создать для компании как риски, так и новые возможности.

Анализ регуляторной, политической и санкционной среды

В текущих реалиях этот инструмент давно вышел за рамки простого мониторинга и анализа новых законов. Он охватывает геополитику, внешнее давление и макроэкономические вызовы. Задача такого анализа — перевести внешнюю турбулентность на язык конкретных рисков и возможностей для бизнеса.

Одно и то же решение государства (или новый пакет санкций) по-разному влияет на разные компании: для одной оно создаст критическую административную нагрузку или разрушит цепочку поставок, для другой — откроет доступ к государственным мерам поддержки, для третьей — кардинально изменит конкурентные условия за счет ухода иностранных игроков.

Поэтому задача GR — не просто фиксировать нормативную инициативу или геополитическое изменение, но и оценивать их последствия для сроков инвестпроектов, структуры затрат и операционной модели. И что особенно важно сегодня — анализировать, как эта политическая и санкционная среда повлияет на продуктовую политику компании (в том числе при разработке и запуске новых продуктов, которые зависят от импортных технологий, комплектующих, лицензий или доступа на зарубежные рынки).

Картирование стейкхолдеров

Выявление и ранжирование стейкхолдеров помогают определить, кто именно влияет на решение вопроса, значимого для бизнеса. Речь идет не только о формально уполномоченных органах власти, но и об отраслевых объединениях, экспертных центрах, консультативных органах, региональных властях, государственных компаниях и других участниках, способных воздействовать на содержание решения.

Такой инструмент особенно важен потому, что в структуре государственного управления формальное распределение полномочий не всегда совпадает с реальным распределением влияния.

Разработка GR-стратегии

GR-стратегия позволяет связать отдельные действия в единую систему: определить приоритетные задачи, изучить политический и регуляторный ландшафт, выбрать целевые органы власти и площадки, сформулировать позицию компании, продумать аргументацию, оценить возможные сценарии и определить последовательность шагов.

Без такой стратегии GR-работа легко становится реактивной, то есть сводится к ответам на уже возникшие проблемы, вместо того чтобы действовать на опережение.

Правовая и регуляторная экспертиза

Этот инструмент помогает оценивать влияние правовой среды на операционную деятельность и стратегию компании. Экспертиза включает в себя системный анализ действующих норм, проектируемых актов, правоприменительной практики и регуляторных коллизий.

Главная задача этого инструмента — перевести государственные инициативы в конкретные бизнес-последствия: определить, какие риски несет новое регулирование, как оно отразится на бизнес-модели и какие юридические или управленческие шаги защитят интересы компании.

Внутренняя координация

Она также выступает полноценным инструментом GR, хотя часто воспринимается как вспомогательное направления. На практике почти любой значимый вопрос требует участия не только GR-подразделения, но и юристов, финансистов, производственного блока, коммерческой функции, PR-команды и топ-менеджмента. Способность собрать единую позицию внутри компании, синхронизировать действия подразделений и подготовить руководство к взаимодействию с государственными органами становится самостоятельным условием эффективности GR.

Внешние инструменты GR

Внешние инструменты связаны с тем, как компания реализует подготовленную позицию во внешней среде и выстраивает практическое взаимодействие с государством.

Прямое взаимодействие с органами власти

Это один из наиболее очевидных инструментов GR. Он включает рабочие встречи, совещания, консультации, официальную переписку, представление позиции компании, обсуждение проектов решений и сопровождение конкретных вопросов в профильных ведомствах и на региональном уровне.

Важно, однако, понимать, что результативность такого взаимодействия зависит не столько от самого факта контакта, сколько от качества подготовки, точности аргументации и понимания логики государственного аппарата.

Присутствие на отраслевых и экспертных площадках

Этот инструмент позволяет компании быть не просто пассивным объектом регулирования, а соавтором новых правил игры. К таким площадкам относятся деловые объединения, отраслевые ассоциации, экспертные и консультативные советы, рабочие группы при органах власти.

Для бизнеса это критически важное направление работы, поскольку многие государственные решения проходят предварительное обсуждение именно внутри таких образований. Здесь компания может не только донести свою позицию до регулятора, но и консолидировать отрасль, выстроив сильную коалицию единомышленников.

Продвижение экспертной позиции

Это инструмент, с помощью которого компания доносит до органов власти и иных заинтересованных стейкхолдеров свою аргументированную позицию по значимым вопросам регулирования. Его основа — аналитические и сравнительные материалы, расчеты, предложения по корректировке регулирования и проекты решений, используемые для внешнего влияния на содержание обсуждений.

Органы власти охотнее взаимодействуют с теми компаниями, которые не только обращаются к ним с запросом, но и предлагают собственную экспертизу — оценку последствий и возможные альтернативы.

Участие в обсуждении нормативных изменений

Это может выражаться в направлении замечаний и предложений по проектам федеральных законов и других нормативных правовых актов, участии в консультациях, рабочих группах, экспертных обсуждениях,

согласительных процедурах и иных форматах взаимодействия с регулятором, в рамках которого компания получает возможность повлиять на содержание регулирования до его окончательного принятия.

Для бизнеса это особенно важно, поскольку раннее участие в процессе обычно значительно эффективнее, чем попытка адаптироваться к уже принятому неблагоприятному решению.

Публичная и экспертная коммуникация (PR как инструмент GR)

В базовом сценарии такая коммуникация выполняет вспомогательную, но значимую роль: через публикации, экспертные выступления и участие в профессиональных дискуссиях компания формирует репутацию компетентного представителя отрасли. Это создает благоприятный институциональный фон для восприятия позиции бизнеса.

Однако в современном GR коммуникация выступает и как самостоятельный инструмент прямого действия. Точечная публикация или экспертная статья, вышедшая в деловом издании ровно в тот момент, когда значимая инициатива проходит стадию согласования в органах государственной власти, способны кардинально изменить ход дискуссии и решить конкретную GR-задачу.

Более того, таргетированные информационные кампании в социальных сетях и профильных мессенджерах позволяют оперативно подсветить проблему и сформировать нужную оптику для лиц, принимающих решения. Владение этими технологиями и наличие ресурсов для управления информационным полем (создание резонанса или, наоборот, «режима тишины») не заменяют прямую аппаратную работу GR-специалиста, но критически ее усиливают.

Рабочие профессиональные контакты

Речь идет не о неформальном влиянии как таковом, а о накопленном доверии, репутации и устойчивых каналах коммуникации, которые позволяют быстрее и точнее обсуждать значимые вопросы. В профессиональном GR ценность таких контактов определяется не личной близостью, а качеством взаимодействия, предсказуемостью поведения и способностью вести содержательный диалог в рамках законодательства и этики.

На практике инструменты GR почти никогда не используются по отдельности. Обычно работа строится как последовательная цепочка. Сначала

компания фиксирует значимое изменение через мониторинг, затем оценивает последствия с помощью аналитики и правовой экспертизы, после этого определяет круг стейкхолдеров и вырабатывает позицию, а далее выходит во внешнюю коммуникацию — через встречи, отраслевые площадки, экспертные материалы и иные форматы взаимодействия. После этого вновь включается внутренняя координация, поскольку любые внешние договоренности необходимо переводить в управленческие решения внутри компании¹.

Искусственный интеллект как инструмент GR: возможности и пределы применения

Отдельного внимания заслуживает тема искусственного интеллекта (ИИ) в GR. Его применение ограничено аналитической и подготовительной работой и не распространяется на коммуникационные задачи. В частности, ИИ может быть полезен при мониторинге нормативных изменений, работе с проектами правовых актов и сопроводительными материалами, сопоставлении редакций документов, подготовке аналитических справок и обобщении публично доступных материалов по конкретной теме. В этих процессах алгоритмы способны существенно ускорить работу, снять с команды рутинную нагрузку и повысить общую производительность подразделения.

Границы использования ИИ в GR следует определить заранее. Алгоритм работает с открытыми источниками, тогда как качественная GR-аналитика учитывает не только опубликованные документы, но и информацию, получаемую в рабочем порядке в ходе сопровождения процесса и взаимодействия с его участниками: фактический статус инициативы, позиции сторон, ход согласований, чувствительность отдельных формулировок и вероятность принятия решения.

Дополнительным ограничением выступают требования конфиденциальности. В GR значительная часть материалов, рабочих позиций, сценариев взаимодействия, переписки, внутренних оценок и проектных документов может подпадать под режим NDA, коммерческой тайны или

¹ Подробнее о прикладных инструментах взаимодействия с государством, специфике GR-коммуникаций и механике реализации лоббистских кампаний см.: Войтенко Э., Парфенчикова А. Лоббизм и GR: понятия, функции, инструменты. — М.: Альпина ПРО, 2023.

иные внутренние ограничения на передачу информации третьим лицам и внешним цифровым сервисам. Это существенно сужает допустимые возможности использования ИИ и требует от компании заранее определить, какие данные могут использоваться в таких системах, в каком объеме и при каких условиях.

GR в своей зрелой форме опирается как на открытые данные и формальные процедуры, так и на инсайд — совокупность профессионального знания о непубличной части процесса и неформальных коммуникаций. Именно за счет этого компания получает возможность видеть не только официальный контур вопроса, но и его фактическое содержание: кто действительно влияет на процесс, на какой стадии находится обсуждение, какие аргументы будут восприняты, а какие заведомо не сработают. Поэтому определяющее значение в GR имеют не скорость обработки информации, а опыт, качество профессиональной оценки, понимание управленческого контекста и практика работы в сложной институциональной среде.

Цена ошибки в регуляторной аналитике высока. Неверная оценка статуса инициативы, круга участников или перспектив продвижения вопроса может привести к ошибочным управленческим решениям, потере времени, ослаблению переговорной позиции и прямым коммерческим последствиям для компании. По этой причине любые материалы, подготовленные с использованием ИИ, требуют экспертной верификации.

Для CEO и акционеров это означает, что технологическое усиление функции целесообразно, но оно не отменяет базового требования к качеству работы команды.

Роль ИИ состоит в ускорении сбора информации, первичной обработке материалов, структурировании больших массивов открытых данных и подготовке рабочих документов. Однако итоговая проверка, интерпретация и содержательная оценка должны оставаться за экспертом.

В GR именно специалист, а не алгоритм принимает окончательное профессиональное решение при анализе регуляторной ситуации и подготовке рекомендаций для бизнеса. Поэтому основное внимание по-прежнему должно уделяться людям, способным проверять выводы, отделять значимое от второстепенного, понимать непубличную часть процесса и работать с государством на уровне содержания, контекста и доверия.

1.5. Границы компетенций: чем GR отличается от PR, Legal и Compliance

На этапе выстраивания корпоративной структуры акционеры и CEO нередко задаются вопросом: нужен ли компании выделенный GR-блок, если уже есть сильные подразделения по связям с общественностью (PR), юридическая дирекция (Legal) и служба комплаенса (Compliance)?

На практике попытка механически распределить задачи по взаимодействию с государством между этими смежными подразделениями — одна из самых частых причин неэффективности в защите корпоративных интересов.

Несмотря на то что все эти функции работают с внешней средой и рисками компании, их задачи, инструменты, целевые аудитории принципиально разные. И самое главное — различается их управленческая логика.

Различие между GR и PR

Главное различие этих двух функций кроется в целевой аудитории и языке коммуникации.

PR направлен на широкие массы: потребителей, партнеров, средства массовой информации. Его задача — формировать позитивный имидж, узнаваемость бренда и доверие к компании. PR оперирует категориями репутации, эмоций и социальной привлекательности.

GR работает с предельно узкой и специфичной аудиторией — с теми, кто принимает государственные решения (должностными лицами законодательной и исполнительной власти, окологосударственными структурами). Для регулятора классические PR-аргументы («мы самый любимый бренд потребителей» или «наш продукт очень инновационный») имеют крайне малый вес. Государство мыслит другими категориями. Поэтому GR переводит интересы бизнеса на язык государственного управления — язык налоговых отчислений, создания рабочих мест, локализации технологий, развития территорий и выполнения национальных целей.

PR формирует общественное мнение, а GR — управленческие решения в государственном аппарате.

- Однако из этого правила есть важное исключение, когда граница стирается и PR напрямую подчиняется задачам GR. Это

происходит, если отрасль опирается на ярко выраженные социальные аргументы (классический пример — государственное регулирование маркетплейсов или платформенной занятости). Когда бизнес затрагивает интересы миллионов граждан или сотен тысяч мелких предпринимателей, общественное мнение перестает быть просто имиджем и превращается в политический фактор. В таких кейсах государство вынуждено учитывать общественный резонанс. Именно здесь грамотная массовая PR-кампания (которая транслирует, например, угрозу роста цен для потребителя или потерю доходов партнеров платформы из-за нового закона) подготавливает почву для GR. Сформированное таким образом общественное мнение становится для GR-руководителя самым весомым аргументом в диалоге с государством.

Различие между GR и Legal

Фундаментальная разница между GR и юридическим департаментом заключается в векторе работы с нормативной базой. Зона ответственности Legal — действующая регуляторная среда. Задача корпоративных юристов — обеспечить правовую безопасность компании, минимизировать риски и выстроить бизнес-процессы в строгом соответствии с законодательством. Юридическая логика исходит из того, что регуляторные рамки уже сформированы и компания обязана в них встроиться.

GR, напротив, рассматривает правовую среду как динамическую величину. Эта функция включается там, где действующее регулирование становится препятствием для стратегии компании, либо там, где правовое поле только формируется. Если юридический блок констатирует невозможность реализации проекта из-за законодательных барьеров, то GR-блок разрабатывает механизмы корректировки самих этих барьеров.

Таким образом, юристы адаптируют компанию к правилам игры, а GR участвует в адаптации правил игры к интересам бизнеса.

Различие между GR и Compliance

Служба комплаенса отвечает за внутреннюю безопасность компании: следит за тем, чтобы бизнес-процессы, сделки и поведение сотрудников строго соответствовали требованиям законодательства,

антикоррупционным стандартам и внутренней этике. Это преимущественно контрольная функция, ее главная задача — не допустить нарушений и защитить компанию от штрафов и санкций.

GR, напротив, функция проактивная. Ее задача — не просто следить за соблюдением правил, а выстраивать диалог с государством, продвигать интересы компании и влиять на внешнюю среду.

Разумеется, современный GR невозможен без строгого соблюдения комплаенс-процедур (особенно в части антикоррупционного законодательства), но сам по себе комплаенс-контроль не добьется договоренностей с профильным министерством о субсидии и не защитит отрасль от введения новых правил маркировки продукции.

Синергия вместо конкуренции

Разграничение этих функций не означает, что каждая из них должна существовать изолированно. Напротив, именно на их стыке реализуются самые успешные проекты в зрелой корпоративной культуре.

Когда компания сталкивается с серьезным вызовом (например, с угрозой принятия неблагоприятного закона), GR-блок выступает архитектором и менеджером процесса: разрабатывает стратегию, определяет стейкхолдеров, ведет переговоры и формирует задачи другим подразделениям.

- Юридический департамент предоставляет данные о текущих обязательствах компании: анализирует действующие контракты, корпоративную структуру и судебную практику. Важный нюанс: правовую экспертизу самой государственной инициативы, оценку ее влияния на бизнес-процессы и написание текстов законодательных поправок GR-блок часто оставляет за собой или привлекает профильных специалистов-консультантов. Анализ будущего регулирования и конструирование новых норм — это специфический навык, требующий именно GR-экспертизы.
- PR-блок включается в процесс не просто для создания «информационного фона», а как полноценный инструмент лоббистской кампании. Как уже отмечено, выверенная работа со СМИ и новыми медиа формирует необходимый общественный резонанс и подсвечивает

социальные последствия инициативы, что дает GR-подразделению весомые аргументы для диалога с ведомствами.

- Служба комплаенса гарантирует, что все действия компании в рамках этой кампании безупречны с точки зрения антикоррупционного и иного законодательства.

Для акционеров и топ-менеджмента понимание этих границ имеет практический смысл: в своей основе GR не дублирует компетенции корпоративных юристов и PR-специалистов. Безусловно, на практике кросс-функциональные пересечения неизбежны, и в рамках сложных политических проектов (по вопросам государственного регулирования) управление коммуникациями или правовой позицией иногда целесообразно доверить GR-руководителю.

Тем не менее функциональная суть остается неизменной: GR выступает самостоятельным элементом защиты бизнеса на уровне взаимодействия с государством, где стандартных процедур корпоративного права и классических инструментов массовых коммуникаций оказывается недостаточно для решения стратегических задач.

1.6. Правовое регулирование GR и лоббизма

Важно отметить, что вопрос о специальном правовом регулировании в российской практике поднимается обычно не в отношении GR как корпоративной функции, а в контексте лоббистской деятельности. Именно лоббизм традиционно выступает предметом дискуссий о допустимых формах представительства интересов, прозрачности взаимодействия с государством и необходимости специальных правил.

Вместе с тем эта тема напрямую затрагивает и GR, поскольку значительная часть GR-практики связана с тем же полем частно-публичного взаимодействия, в рамках которого бизнес выстраивает отношения с органами власти и представляет свои интересы в законных институциональных формах.

Взаимодействие бизнеса с государством — объективная часть современной экономики. Компании участвуют в обсуждении регуляторных решений, отстаивают отраслевые интересы, предлагают экспертные

инициативы и сопровождают проекты, которые зависят от органов власти. Более того, этот процесс напрямую определяет качество государственных решений: за счет достижения баланса интересов власти и бизнеса в конечном итоге выигрывает общество в целом.

В российской правовой системе до сих пор нет специального федерального закона, который прямо регулировал бы эту деятельность как самостоятельный институт, несмотря на то что дискуссии о его необходимости ведутся в стране с начала 1990-х годов. За это время неоднократно вносились профильные законопроекты и предлагались различные концепции, однако до создания обособленного правового института дело так и не дошло.

В результате сегодня в России сформировался определенный статус-кво: GR существует как масштабная и устойчивая деловая практика, которая не описана специальным законом. На фундаментальном уровне легитимность такого взаимодействия бизнеса и власти опирается на базовые положения Конституции РФ — право участвовать в управлении делами государства и направлять обращения в органы власти. А на прикладном уровне сложилась модель косвенного регулирования: аспекты допустимого поведения, ограничения для должностных лиц, процедуры обращений и статус участников процесса закреплены в отдельных актах. К ним относятся:

- нормы о государственной гражданской службе;
- законодательство о противодействии коррупции;
- положения о статусе сенаторов и депутатов;
- правила о порядке рассмотрения обращений граждан и организаций;
- нормы, регулирующие законотворческие, административные и экспертно-консультативные процедуры;
- Закон о торгово-промышленных палатах в Российской Федерации (определяющий особый статус и полномочия ТПП РФ);
- законодательство о государственно-частном партнерстве (ГЧП);
- законодательство об общественных объединениях (выступающее правовой основой для работы ключевых деловых ассоциаций: Российского союза промышленников и предпринимателей, «Деловой России», «Опоры России» и др.);

- требования, связанные с конфликтом интересов, ограничениями для должностных лиц и служебным поведением;
- регламенты деятельности Правительства РФ, Госдумы РФ, Совета Федерации РФ и пр.

Именно через эти нормативные акты сегодня задаются границы допустимого взаимодействия бизнеса и власти. Это не стало целостной системой регулирования GR, но формирует реальную правовую среду.

Зарубежная практика также показывает, что универсальной модели регулирования здесь не существует. Разные государства решают этот вопрос по-разному, но в целом можно выделить четыре базовых подхода:

1. *Специальное законодательное регулирование.* Наиболее известные примеры — США и Канада, где действуют строгие правила о регистрации лоббистов, раскрытии информации о клиентах, контактах с органами власти и отчетности. В Европе специальные законы (или близкие к ним режимы) действуют в Австрии, Великобритании, Германии, Франции и др. Общая логика таких моделей — сделать представительство интересов прозрачным и изолировать его от коррупции.
2. *Регулирование через реестры и институты саморегулирования.* Показателен пример Европейского союза, где создан добровольный реестр прозрачности для взаимодействия с институтами ЕС. Акцент не на формальных запретах, а на раскрытии информации о том, кто чьи интересы и по каким вопросам представляет.
3. *Профессиональное саморегулирование (регулирование снизу).* Правила игры и стандарты взаимодействия с властью формирует сам рынок через профильные ассоциации и профессиональные объединения. Главными инструментами выступают кодексы этики и внутренние регламенты. Мировая практика показывает, что исторически саморегулирование лишь первый, переходный этап, за которым обычно следует введение профильного государственного законодательства об обязательной регистрации лоббистов. Этот постепенный переход от внутренних этических кодексов к государственным законам прошли Австрия, Бельгия, Ирландия, Канада, Нидерланды, Польша, Финляндия и др.

4. *Косвенное регулирование без специального закона.* Деятельность представителей интересов не оформлена как самостоятельный правовой институт. Отдельные вопросы решаются через нормы о статусе госслужащих, антикоррупционные ограничения, парламентские и административные процедуры. Именно к этой модели сегодня ближе всего Россия¹.

Для руководителей компаний из этого следует важнейший практический вывод: отсутствие закона о лоббизме не выводит взаимодействие с государством из правового поля. Напротив, такая ситуация требует внимательного учета всех ограничений и процедур. Это означает, что работу с государством нужно выстраивать не ситуативно, а профессионально — с участием компетентных специалистов, с пониманием регуляторной среды, едиными внутренними правилами комплаенса и ясным разграничением между законным представительством интересов и действиями, создающими репутационные или уголовно-правовые риски.

1.7. Ключевые выводы по главе 1 для руководства и акционеров

GR и лоббизм — не синонимы. Лоббистское усилие сложно реализовать, если компания предварительно не выстроила GR-инфраструктуру: каналы коммуникации, отраслевую узнаваемость и репутацию эксперта в глазах регулятора.

Комплексный характер функций. Полноценный GR включает в себя мониторинг, аналитику, разработку стратегии, проектное сопровождение и сложную внутреннюю координацию. Механическое сведение этой функции только к «встречам с чиновниками» лишает ее экономической и управленческой ценности.

Функциональная специализация. Попытка переложить задачи взаимодействия с государством на PR, Legal или Compliance приводит

¹ Подробнее о правовом поле, антикоррупционных ограничениях и специфике нормативного регулирования лоббистской деятельности см.: Войтенко Э., Парфенчикова А. Регулирование GR и лоббизма в России. Статус-кво или поиск новых решений. — М.: Альпина ПРО, 2025.

к стратегическим сбоям. Каждая функция имеет свой вектор: юристы защищают от рисков нарушения закона, PR формирует имидж, комплаенс контролирует внутреннюю этику, а GR работает над трансформацией самой регуляторной среды под задачи бизнеса.

Межфункциональная координация. Самые сложные политико-экономические вызовы решаются только на стыке функций. GR выступает архитектором процесса, но для успеха необходима строгая синхронизация действий с юридическим и финансово-экономическим блоком, коммуникациями, руководством компании и т. д.

Регуляторные границы. Де-факто институт лоббизма в России давно сложился. Отсутствие единого закона компенсируется жесткими рамками смежного законодательства (от антикоррупционных норм до регламентов государственных органов). Профессиональный GR — это всегда легальная работа, требующая безупречного соблюдения комплаенс-процедур.

ГЛАВА 2

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ: ЗАЧЕМ КОМПАНИИ GR-ФУНКЦИЯ

Если в первой главе мы определили, что такое GR как явление, то во второй посмотрим на него глазами бизнеса. Разберем ситуации, которые помогут понять, почему отсутствие этой функции приводит к серьезным убыткам и как системная работа с государством напрямую увеличивает капитализацию компании.

2.1. Государство как фактор развития бизнеса

В современной экономике компания существует не только в рыночной среде, но и в пространстве государственного регулирования, административных барьеров и геополитических вызовов. Развитие бизнеса почти всегда зависит от того, какие правила устанавливает государство, какие отрасли оно поддерживает, какие ограничения вводит.

На одни компании государство влияет напрямую — например, через лицензирование, тарифное регулирование, доступ к инфраструктуре, бюджетным программам или государственным заказам. На другие — через формирование общих условий ведения бизнеса: налоговых, трудовых, технических, таможенных, экологических и инвестиционных. В обоих случаях возможности развития бизнеса существенно зависят