

Десять принципов Government Relations

материалы к вебинару, посвященному работе с
государственными структурами
15 августа 2023

Алексей Барыкин,
Партнер GRT Consulting, к.э.н., доцент
Barykin@grtconsulting.ru

Вместо введения

*Чем больше регулирующая,
направляющая, распределяющая роль
государства, тем выше
необходимость Government Relations.*



Актуальность *Government Relations* со стороны бизнеса в задаче выстраивания коммуникации с органами государственной власти обусловлена стремлением получать преференции в виде государственной поддержки, иметь возможность продвигать свои запросы и отстаивать юридически обоснованное право на обращение в институты власти по интересующим вопросам.



Деятельность по взаимодействию с государственными органами ведется по трем направлениям:

- Политический процесс (политический GR)
- Управление народным хозяйством (корпоративный GR)
- Обеспечение безопасности в широком смысле (силовой GR)

Типичные ошибки во взаимодействии бизнеса с государством



- Отсутствие осознанного отношения к взаимодействию с властью
- Размытое позиционирование GR-специалиста без четко сформулированных целей и КПЭ для GR`а компании
- Взаимодействие всех топ-менеджеров со всеми чиновниками сразу в одном ведомстве и не только
- Назначение GR специалиста менеджером по продажам / PR / сертификации продукции / экспертом по развитию бизнеса
- Попытки решить все задачи GR без бюджета, только за зарплату GR-специалиста или сотрудников компании
- Отсутствие GR-стратегии, хотя бы для проекта, которому нужна господдержка

10 принципов корпоративного GR одним взглядом



Принцип 1. GR никогда не заканчивается.

Принцип 2. Знайте чем вы занимаетесь с точки зрения государства

Принцип 3. Знайте своих стейкхолдеров во власти

Принцип 4. Заявляйте о себе и делайте это на понятном чиновником языке и в нужном контексте.

Принцип 5. Воспринимайте взаимоотношения с властью как «улицу с двусторонним движением».

Принцип 6. Готовьтесь к коммуникациям с государством.

Принцип 7. Помните об уровнях, на которых вы ведете GR-коммуникацию.

Принцип 8. Формируйте свою коалицию и участвуйте в отраслевых объединениях.

Принцип 9. Будьте проактивными, позитивными и конструктивными.

Принцип 10. Не заходите за «красные линии».

Как «вживить» принципы GR в компании – утвердите паспорт GR-функции



GR-паспорт включает следующий унифицированный состав разделов:

1. Общие положения (связи с GR-политикой, ключевые определения).

1.1. Область интересов (как правило, несколько уровней GR).

1.2. Руководитель функции (должностное лицо, ответственное за осуществление GR).

1.3. Состав функции «связи с государственными органами»

(подразделения, которые отвечают за реализацию GR, в части своих функциональных областей, а также кем она представлена).

1.4. Заказчики GR-функции (материнская компания, дочерние зависимые общества, отраслевые объединения и союзы).

2. Цели и показатели эффективности GR-функции.

2.1. Наименование целей и ключевых показателей эффективности GR-функции (КПЭ).

2.2. Должности GR-специалистов в структурном GR-подразделении (при наличии GR-подразделения), их полномочия,

обязанности, соподчиненность и персональные КПЭ.

3. Распределение функционала по вертикали управления

(структура работ по связям с государственными органами

и внутрифирменное взаимодействие, участники взаимодействия и их задачи по выбранным направлениям).

4. Нормативные ссылки на локальные нормативные акты компании

4.1 Доверенности GR-специалистов, топ-менеджеров на взаимодействие с государством.



Шаблон карты ключевых органов власти



«Стейкхолдеров всегда на одного больше, чем вы знаете. А те, которых вы знаете, имеют минимум на одну потребность больше, чем вам сейчас известно»
Том Гилб

Органы власти ведут письменную коммуникацию в соответствии с инструкцией по делопроизводству – стандарт межведомственного взаимодействия



Каждое ведомство имеет свои правила оформления писем, протоколов, стенограмм, телеграмм и приветственных адресов.

Ключевые признаки «правильного» обращения в госорган:

- первый абзац посвящен основанию обращения (ссылки на НПА, поручения Правительства РФ, Президента РФ, входящие обращения)
- основная часть включает аргументы «за» и достигнутые результаты, ссылки на законодательство и подзаконные акты, вопросы для ответов
- заключительная часть должна включать вывод и точный запрос (что вы хотите получить).

* примеры шаблонов документов для проведения совещаний на сайте <https://gr-meeting.ru>

Матрица «Отношение к государству-роли государства-типы проектов/программ» для формулирования GR-стратегий

Отношение к государству	Роли государства	Проекты/программы с явным общественным интересом	Проекты/программы с косвенным общественным интересом
Осознанное сближение	Клиент	Госзаказ и муниципальный заказ	Госзаказ и муниципальный заказ
	Партнер	ГЧП/концессия	нет
	Конкурент	Субсидии, гранты, специальные налоговые режимы (СПИК, СЗПК и др. формы), льготные кредиты	нет
	Антикризисный менеджер	Прямая финансовая поддержка, механизм прямого коммерческого заказа	нет
Осознанное уклонение	Клиент	Госзаказ и муниципальный заказ	Госзаказ и муниципальный заказ
	Антикризисный менеджер	Косвенное субсидирование льготные займы и кредиты	нет

Сознательное решение взаимодействовать или избегать взаимодействия с государством часто принимается в тех отраслях и секторах экономики, где регуляторная среда «слабая», другими словами, где нет законодательных ограничений на ведение профессиональной деятельности

Варианты GR-стратегий для проектов и программ компании с учетом принципа «не заходить за красные линии»



Уровень GR «Системный» - Осознанная позиция на сближение с государством с соблюдением «красных» линий:

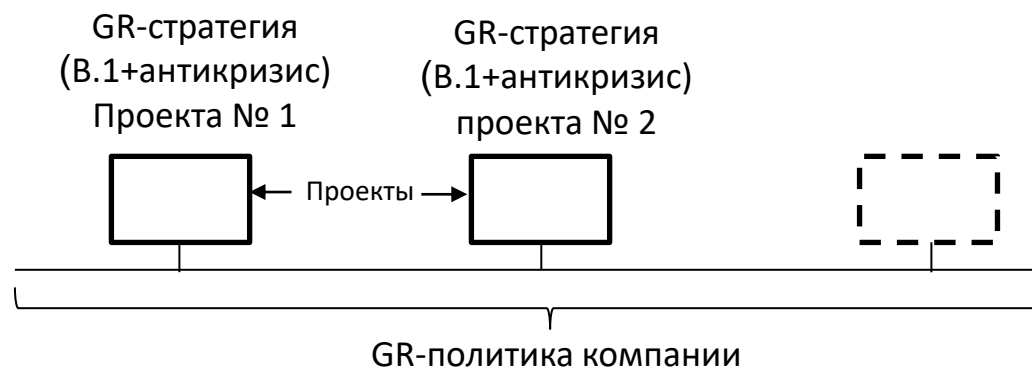
- 1) по реализации проекта/программы с явным общественным интересом или с косвенным общественным интересом за счет использования инструментов госзаказа (конкурс, аукцион, единственный поставщик);
- 2) по реализации проекта/программы с явным общественным интересом на принципах ГЧП/концессии;
- 3) по реализации проекта/программы с явным общественным интересом за счет использования субсидиарных и грантовых мер господдержки (компенсация затрат на НИОКР, часть затрат на уплату процентов по кредитам, компенсации части затрат на экспорт продукции и др.).



Уровень GR «Ситуативный» - Осознанная позиция на уклонении от взаимодействия государством с соблюдением «красных» линий:

- 1) по реализации проекта/программы с явным общественным интересом или с косвенным общественным интересом за счет использования инструментов госзаказа (конкурс, аукцион).

GR-политика компании, это формализация осознанного отношения к ведению GR – сближение или избегание (т.е. работа с государством через электронные площадки для потребление госуслуг или использование госсервисов).



Требования к кандидату на должность GR-менеджера компании



Согласно исследованию, проведенному нами в рамках составления GR-рейтинга компаний в 2022 году, можно выделить основные направления работы сотрудников компании, занятых в GR:

- **коммуникационные** (*требования* - *представительство интересов компании в профильных комитетах, комиссиях при органах государственной власти*)
- **аналитические** (*требования* - *анализ СМИ и соцсетей, разработка карты стейкхолдеров и конкурентов, сбор и анализ отраслевых данных*)
- **стратегические** (*требования* - *разработка планов мероприятий и GR-стратегии проектов и GR-политики компании*)
- **развитие GR-функции в компании и проведение GR-аудитов** (*требования* - *актуализация плана мероприятий, карты ключевых органов власти, перечня доверенностей на право коммуникаций с госорганами для сотрудников компании, корректирующие действия на основе результатов аудита*)

Спасибо за внимание!

Алексей Барыкин,
Партнер GRT Consulting, к.э.н.

E-mail: Barykin@grtconsulting.ru
+7 (903) 683-44-88

