

Почему GR-функцией в компании должны заниматься юристы

27.02.2017

СТАТЬИ

GR

На наших глазах происходит глобальная трансформация юридической профессии: меняется круг задач и ожиданий юристов от своей работы. При этом новые задачи часто не вмещаются в классический функционал сотрудника юридического департамента. Например, в настоящее время юристы нередко берут на себя функции комплаенса или управления рисками, а со временем из управления регуляторными рисками во многих компаниях вырастает отдельное направление по взаимодействию с органами власти.

Современный бизнес нуждается в оперативном информировании о происходящих в законодательстве существенных изменениях, причем крайне желательно, чтобы такая информация поступала еще до того, как данные изменения произойдут. В связи с этим работа по оценке регуляторных рисков, как правило, подразумевает три составляющие:

- получение информации о разрабатываемых проектах нормативно-правовых актов;
- оценку их возможного влияния на бизнес компании;
- имплементацию произошедших в законодательстве изменений.

На практике юристы, оценив, чем может обернуться для компании принятие тех или иных законодательных актов, часто пытаются повлиять на их изменение еще в процессе подготовки. Какими легальными механизмами и навыками им нужно располагать для

оказания подобного влияния?

Прежде всего юристы, вовлеченные в бизнес, могут предложить государственным органам провести экспертизу принимаемых решений, как это делается внутри компании. Многие чиновники, искренне желающие помочь развитию бизнеса, улучшить жизнь людей и не допустить принятия неисполнимых решений, испытывают существенный дефицит в специалистах, способных дать проекту законодательного документа объективную экспертную оценку. Иногда для того, чтобы вас услышали в министерстве или правительстве, достаточно предложить свое экспертное мнение по обсуждаемому вопросу. При этом личное знакомство с теми, кому вы можете предложить свою помощь, облегчает процесс взаимодействия, но не является решающим.

Экспертиза должна быть представлена в традиционной для юристов форме — в виде обзора иностранного законодательства, экономической оценки, технической экспертизы. Как в судебном процессе принято подкреплять высказываемую позицию экспертизой или мнением признанных экспертов, так и во взаимодействии с органами власти не стоит полагаться только на собственное мнение. Бизнес часто обвиняют в узком подходе к решению сложных вопросов, качественный анализ или экспертиза помогут избежать этого.

Кроме того, большое значение имеет знание регламентов. К сожалению, в нашем законодательстве единого документа, который определял бы порядок принятия законопроекта или иного нормативно-правового акта, нет. Однако изучение регламентов работы министерств, комиссий, Правительства или Государственной Думы РФ дает целостное представление о нормотворческом процессе. Любая содержательная позиция или экспертная оценка полезны тогда, когда позиция органа власти еще только формируется.

Также нужно учитывать, что принимаемые руководителями министерств и их заместителями решения месяцами готовятся исполнителями внутри государственного аппарата.

Проделанная этими людьми подготовительная работа и их профессиональное мнение

оказывают существенное влияние на итоговое решение. В отсутствие личных контактов удобными способами донесения своей позиции являются профессиональные объединения, конференции, круглые столы, на эти мероприятия можно приглашать чиновников для публичного обсуждения готовящихся законодательных актов. При наличии логичной и обоснованной позиции юристы могут на постоянной основе стать консультантами для органов государственной власти, войти в действующие при них экспертные и консультативные советы.

Схожим образом строится работа по привнесению инициатив и идей для государства. Однако здесь принципиально важным вопросом будет единство позиции отрасли, в которой вы работаете, так как органы власти всегда настороженно относятся к продвижению интересов отдельных компаний. В связи с этим очень важно поддерживать баланс интересов государства, бизнеса и граждан, которых затронут предлагаемые изменения. Успех продвигаемых инициатив также во многом зависит от эффективного взаимодействия с PR-подразделениями компаний, призванными совместно с юристами аргументированно разъяснить общественности позицию законодателя.

В целом механизмы информирования и убеждения органов власти схожи с традиционной юридической деятельностью. Если ввести в компании внутренний стандарт работы с регуляторными рисками, искать механизмы их минимизации и планомерно доносить свою позицию до государственных органов, то на базе юридического департамента может выстроиться функция взаимодействия с органами власти. Юристы — это профессионалы, которые, как правило, буквально все знают о регулировании своей отрасли, а также располагают достаточно глубокими сведениями о бизнесе компаний и поэтому могут эффективно отстаивать их интересы во взаимоотношениях с государством.

О номинации «За эффективное взаимодействие с органами государственной власти»

Для эффективного взаимодействия со структурами власти нужна команда профессионалов.

Ответ на вопрос о том, что именно должен уметь сотрудник отдела GR, неоднозначен [1]. Вероятно, в команду GR-департамента целесообразно включать и юристов, и бывших государственных служащих, и экспертов в сфере бизнеса компании (IT-специалистов, инженеров и пр.). Джиарщику необходимо обладать навыками ведения переговоров и управления проектами, а также быть в состоянии консультировать по правовым аспектам.

GR-департамент должен иметь вес в организационной структуре компании, обладать «правом слова», а иногда и «правом вето». Регуляторные риски составляют наиболее существенную часть работы крупного бизнеса в России, поэтому своевременное взаимодействие с GR должно быть выгодно всем иным подразделениям. Поскольку GR является частью общего коммуникационного менеджмента, обмен информацией со всеми отделами в конечном итоге оказывается полезен всей организации.

Взаимодействие с государственными органами должно быть структурированным и системным. В силу отсутствия в России правового регулирования лоббизма создание и соблюдение внутренних процедур становится основным механизмом работы в рамках правового поля.

GR-проекты нуждаются в технической поддержке. Жизненный цикл проекта может составлять более двух лет, за этот период часть информации может потеряться. Кроме того, некоторые проекты могут распространяться на сферу ведения нескольких органов власти или субъектов РФ. Все это требует информационно-технологического сопровождения работы GR. К тому же, до того как проект попадет в публичную плоскость, немалую роль играет защита информации.

Эффективность GR-практики во многом определяется ее существованием как таковой. Имидж специалиста по связям с государственными органами, вовлеченность в деятельность самых авторитетных сообществ — один из наиболее показательных критериев качества его работы. GR-деятельность, как правило, ведется на стыке нескольких общественных

областей — государственной власти, бизнеса и некоммерческих организаций, — каждая из которых представляет собой объект повышенного интереса для СМИ, интернет-пользователей и научноэкспертного сообщества [2]. В связи с этим тот факт, что представителей GR-департамента приглашают к участию в различных экспертных комитетах, научных мероприятиях, круглых столах, пресс-конференциях, медийных комментариях и профессиональных организациях, говорит о хорошей репутации и общественном признании.

Также об эффективности работы GR-департамента может свидетельствовать стратегия долгосрочного планирования. Поскольку российское законодательство постоянно меняется, периодическая ревизия регуляторных рисков, контроль за состоянием долгосрочных проектов и оперативное реагирование на внезапные нормативные изменения являются жизненно необходимыми механизмами работы GR-специалистов.

Эффективность взаимодействия с органами государственной власти проявляется и в принципах работы GR-департамента компании с внешними консультантами. Авторы, которые занимаются исследованием разных аспектов правового взаимодействия с органами государственной власти, выделяют три организационные формы GR-деятельности: корпоративный GR, GR-консалтинг и GR, осуществляемый в рамках деловых ассоциаций и сообществ [3]. Вот почему в рамках GR-департамента необходимо определить четкие внутренние правила работы с внешними консультантами. Информация о том, в каких случаях, по каким вопросам и в каких целях таковые привлекаются или, наоборот, не привлекаются, может многое сказать о качестве работы, выполняемой внутри корпоративного GR-подразделения. Вероятно, сотрудничество в немалой степени будет зависеть от специфики бизнеса и численности штата подразделения. В связи с этим все перечисленные факторы необходимо оценивать, исходя из результатов обеспечения корпоративных интересов.

Наконец, весьма сложным и в то же время исключительно важным критерием оценки

служит эффективность проводимой работы. Хорошо, когда такую эффективность можно выразить в конкретных цифрах, графиках и процентах, однако в российской действительности сделать это крайне затруднительно. Например, в США, где GR-деятельность исторически зародилась как отдельное направление работы и где имеет место развитое законодательное регулирование лоббистской деятельности, при оценке эффективности используются многочисленные открытые данные. Так, в 2016 г. расходы на лоббизм в США составили около 3,5 млрд долларов [4], количество зарегистрированных в специальном реестре профессиональных лоббистов (джиарщиков) превысило 11 тыс. человек, а в число 20 крупнейших и активнейших лоббистов США входит сразу несколько IT-компаний. Представить себе существование такой масштабной открытой статистики в России, к сожалению, невозможно, поэтому в нашей стране оценка эффективности работы всегда будет зависеть от индивидуального подхода к каждой отдельной компании и ее департаменту по взаимодействию с государственными органами.

[1] См. проект проекта профессионального стандарта «Специалист по представлению коммерческих, корпоративных интересов и взаимодействию с органами государственной и муниципальной власти (представителя коммерческих, корпоративных интересов, лоббиста) на сайте Минтруда: [http:// profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/reestr-vedomleniy-o-razrabotke-peresmotre-professionalnykhstandartov/index.php?ELEMENT_ID=64182](http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/reestr-vedomleniy-o-razrabotke-peresmotre-professionalnykhstandartov/index.php?ELEMENT_ID=64182)

[2] Белов Д. С. Роль GR-подразделений в управлении регулятивными рисками в период кризиса // Вестник Моск. унта. Сер. 12. Политические науки, 2009, № 5.

[3] Тетерюк А. С. Роль деловых ассоциаций в GR-менеджменте в России // Экономика и бизнес: Теория и практика, 2016, № 10.

[4] <http://www.opensecrets.org/lobby/> (Дата обращения 31.03.2017)



**Дмитрий
Петров**

директор по связям с государственными органами «МегаФон»,
член экспертного совета конкурса «Лучшие юридические
департаменты России»

СТАТЬИ

GR