

«ЭТИМ НАДО ЖИТЬ»

07.06.2023

ИНТЕРВЬЮ

GR



Пандемия COVID-19 и СВО привели к усилению функции GR в компаниях и повышению требований к эффективному взаимодействию между ней и правовым департаментом. Эффективное сотрудничество управления по работе с государственными органами и правовой дирекции Группы «Черкизово» помогло компании успешно адаптироваться к непростым условиям прошлого года, считает Наталья Клепикова, руководитель Управления по работе с государственными органами, член экспертного совета конкурса [The DEPARTMENT](#), чья команда была признана лучшей в номинации [«Эффективное взаимодействие с органами государственной власти»](#) в 2022 г. Мы поговорили с ней о тех вызовах, которые стоят

сегодня перед департаментом по взаимодействию с госорганами.

— Расскажите, пожалуйста, о своей карьере. Как Вы пришли в GR?

— У женщин не принято озвучивать свой возраст, но у меня мужская профессия. Мне 44 года. Моя карьера началась во Внешэкономбанке СССР. За 16 лет я прошла путь от специалиста IV категории до директора департамента развития государственно-частного партнерства (ГЧП). Мы создавали первый закон рамочного ГЧП.

Через некоторое время я перешла в Министерство экономического развития, где занималась внешнеэкономической деятельностью и ГЧП. Там я познакомилась с генеральным директором Группы «Черкизово» Сергеем Игоревичем Михайловым, чьи знания, выдержка и уникальный взгляд на ведение бизнеса произвели на меня огромное впечатление. Я предложила ему себя в качестве GR-директора. Полтора года мы вели переговоры, и в начале 2018 года все сложилось.

— Нужно ли GR-специалисту иметь юридическое образование?

— Руководство компании «Черкизово» долго не могло принять решение в мою пользу, потому что у меня не юридическое, а экономическое образование. В течение длительного времени мне не хватало юридических знаний, но, к счастью, у нас очень сильный юридический блок, на экспертизу которого можно положиться. На мой взгляд, GR-директору очень важно иметь юридическое образование, и я жалею, что у меня его нет.

— В компаниях GR-специалисты далеко не всегда дружат с юристами, как в Вашем случае. Как Вам удалось этого добиться?

— Наша функция сервисная. Мы должны содействовать достижению целей компании и отрасли. Мы инициируем идеи по гармонизации нормативно-правовых актов и отдаем ее юристам на проработку. С приходом Александра Краснова на роль директора правовой службы наше взаимодействие с юристами вышло на стратегический уровень. Мнение наших

юристов для нас — закон. Залог слаженной работы в том, что каждый делает свое дело.

— Кто отвечает за сопровождение проверок государственными органами?

— У нас есть матрица проверок. Если имеется проблема, в процесс вовлекается руководитель регионального GR. Обязательно функционирует подразделение контрольно-правового управления, которое готовит аргументированный ответ на запрос в прокуратуру или ФАС. Если случилось что-то очень серьезное, задействуется пресс-служба. Я, как член антикризисного штаба, моментально вовлекаюсь в процесс. Так часто бывало, например, во время ковида.

— Какие навыки и знания являются ключевыми в успешном GR?

— Прежде всего, необходимо мыслить критически, чтобы быстро оценивать поступающие задачи и принимать верные решения. Очень важно несколько лет поработать на руководящей должности на государственной службе, чтобы понять ее специфику. Желательно пройти несколько позиций, чтобы знать структуру государственной власти. Мне важно, чтобы человек имел опыт работы на госслужбе, но не более пяти лет, потому что потом, на мой взгляд, будет тяжело влиться в бизнес-структуры и работать по совершенно другим правилам.

У меня, за очень редким исключением, работают только сотрудники из различных министерств. Пожалуй, если выбирать между наличием у претендента на трудоустройство юридического образования или опыта работы в госоргане, я предпочту второе.

Наша специфика в том, что мы работаем с проверяющими органами: Роспотребнадзором, Россельхознадзором, Ростехнадзором. Компании очень боятся брать таких специалистов и их родственников, потому что возможна утечка информации. Нам же бояться нечего. Мы честные и открытые. Люди, которые приходят к нам, быстро вливаются в коллектив.

— У вас в команде 17 человек. Такова типичная для агрорыннка ситуация, или это связано со спецификой вашей компании?

— Изначально у нас была команда из трех человек, которая хаотично хваталась за все подряд. Мы разгребали этот хаос, а потом поделили функционал между собой. С тех пор прошло пять лет. Сейчас есть четкое разделение вопросов между нами и производственными площадками. В решении стратегических вопросов нам помогают юристы.

У нас очень много активов от Калининграда до Алтая. Постоянно летать невыгодно, поэтому и штат большой. Кроме того, во многих регионах просто не воспринимают москвичей как руководителей. Поэтому мы берем местных ребят, которые работали в локальных и региональных администрациях, их воспринимают как своих, потому что они там живут и работают.

Для нас очень важно выражать благодарность регионам присутствия компании. Поэтому мы создали отдел корпоративной социальной ответственности, в задачи которого входит, в том числе, улучшение жизни сельчан. Мы вкладываемся в строительство и реконструкцию домов культуры, ФОКов, школ (проект по ремонту школьных столовых мы реализуем вместе с Роспотребнадзором и НКО «Сменка»), оказываем регулярную помощь многодетным родителям и пожилым сельчанам, системно поддерживаем развитие спорта на селе.

Еще есть служба протокольного обеспечения, функционируют инновационно-аналитический центр, отдел лабораторных исследований, направление по работе с федеральными органами власти.

В GR работает 17 человек. Из них 11 — в Москве, остальные — в регионах. Помимо GR в Дирекцию коммуникаций входят двое сотрудников пресс-службы и четверо из внутренних коммуникаций.

— Насколько глубоко нужно погрузиться в бизнес, чтобы успешно решать GR-задачи?

— Этим надо жить. У нас очень сложный бизнес, в который трудно войти, не будучи профессионалом. В начале своей работы здесь я даже переехала жить в отдельную квартиру без семьи, чтобы полностью погрузиться в работу. Я постоянно ездила в командировки вместе с членами правления, чтобы набраться опыта.

— Существенно ли поменялась деятельность GR за время пандемии и СВО?

— Расцвет нашей службы GR произошел как раз во время ковида. Для нас это было моментом истины, мы очень сблизились с проверяющими органами. Раньше мне приходилось записываться на прием, обивать разные пороги, чтобы донести элементарную информацию. Во время ковида эта процедура упростилась, так как счет шел на минуты. В конце концов, все госорганы были заинтересованы в том, чтобы мы могли бесперерывно производить продукты питания.

Когда началась СВО, ситуация изменилась в другую сторону. У нас была задача сохранить ключевых работников во время частичной мобилизации. Отрасль АПК не относится к числу профицитных по кадрам, к сожалению. Заявлять, что мы никого не отдадим, было невозможно, отдавать — тоже. С тех пор мы удерживаем тонкий баланс, ощущая себя то ли кёрлингистами, то ли эквилибристами на высоте сотого этажа.

Конечно, проще всего было сделать так, как нам было сказано. Но тогда мы бы просто остановились. А если мы остановимся, то в стране может начаться дефицит социально значимого продовольствия. Поэтому мы пошли по пути бронирования «критических» сотрудников, абсолютно легально, аргументируя важность каждого из них.

— Возникла ли у вас потребность в импортозамещении? Есть ли какие-то GR-задачи в этой сфере?

— Импортозамещение мы возглавили сразу же. Есть вопросы, решить которые нам удалось

безболезненно, — они связаны с оболочками, различными упаковочными материалами, заместить которые российскими аналогами оказалось возможно. Но есть критические вещи, например, импортные вакцины, ветпрепараты, их замещение — процесс не быстрый.

Некоторые вопросы не в состоянии решить никто. Оборудование, которое мы используем, уникально. Его производят штучно для конкретной компании. Здесь, к сожалению, есть ряд вопросов, решить которые мы не можем. Мы — сильный GR на территории России, но за ее пределами, к сожалению, не можем ничем помочь. Скорее всего, в дальнейшем будем ориентироваться на российских и китайских производителей.

Я перешла в Минэкономразвития в 2014 году, когда были введены контрсанкции на сельхозтовары и продовольствие из недружественных стран. Из сотрудничавших тогда с нами европейских стран остались только Сербия и Швейцария. Мы организовывали работу по закрытию импорта, но этот период стал стартом для возрождения нашей агропромышленной отрасли. Тогда мясной бизнес казался чем-то вроде производства спичек. Сейчас уровень доверия к нашему бизнесу и уровень государственной поддержки значительно выросли. Господдержкой нужно уметь правильно пользоваться. Здесь, конечно, без GR не обойтись.

— Расскажите, пожалуйста, о значимых проектах, реализованных в последнее время.

— У нас есть иностранные высококвалифицированные специалисты: инженеры, пусконаладчики, генетики, которые помогают поддерживать высокий мировой уровень, производить мясо No 1 в России. Мировые лидеры по производству мяса — Бразилия и США, по генетике — Дания. Здесь, конечно, невозможно сепарироваться от всего мира. Наша задача, как GR, содействовать, убеждать этих специалистов работать с нами, убеждать Федеральную службу безопасности, Миграционную службу. Я лично летала и встречала наших двух экспатов из Америки. Мы убедили их приехать в Оренбург развивать в нашем селекционно-генетическом центре кросс-породу свиней с тем, чтобы лет через пять мы уже не зависели от иностранной генетики. Словом, мы занимаемся ввозом и вывозом таких

специалистов под наши гарантии.

— Вы достаточно плотно взаимодействуете со службой безопасности?

— Сейчас да. Поначалу служба безопасности ошалела от моей активности, но мы быстро сблизились с ее директором. Вообще, если возможно, мы стараемся не привлекать данную службу. Ее задача — обеспечение кибер- и физической безопасности компании, а также проверка контр- агентов. В остальных случаях мы не беспокоим ее представителей.

— Как Вы подбираете сотрудников?

— У меня два критерия приема на работу. Человек должен, во-первых, быть из госорганов, во-вторых, жить так, чтобы на первом месте была работа. GR- специалист — это не тот, кто работает строго с 9 до 18, часто приходится вовлекаться в процессы в режиме 24\7. Мы вникаем во все тонкости. Мы набираем не много новых сотрудников, процесс их адаптации длится до года. Это как приемных детей брать в семью — для того, чтобы все сложилось, требуется время.

Подавляющее большинство моих коллег — мужчины. Я подбираю команду, отдавая приоритет семейным парам. Откровенно говоря, я делаю это для того, чтобы понимать, что человек уже успокоился и занялся работой. Конечно, у меня трудятся и женщины, но их немного. Мужчины хотя бы отдыхают, приходя домой. Женщина, как правило, не имеет возможности отдохнуть дома и не может полностью сосредоточиться на работе.

У мужчин есть хорошая черта: выходя с работы, они перестают думать о каких-то обидах, рабочих конфликтах, а женщинам тяжело переключиться. Здесь очень много жестких моментов, в том числе с руководителями функций. Мне никто не делает скидку на то, что я женщина, поэтому и я не делаю скидку женщинам в своей компании. Конечно, как мама, как женщина, я понимаю, что это тяжело, но бизнес есть бизнес.

— Вы сказали, что у вас мужская профессия. Действительно, мы знаем не так много

женщин, возглавляющих GR...

— В последнее время нас стало больше, особенно в агросекторе. Во многом это связано с тем, что в руководстве министерств трудится много женщин, и мы хорошо понимаем друг друга, то есть имеет место «женская кооперация».

— Вы еще сказали, что это достаточно жесткая профессия. Какие навыки помогают вам выстоять? Вы все делаете интуитивно или чему-то обучались?

— Я обучалась по программе MBA, которую полностью оплатила компания. Это помогло мне многое осознать и систематизировать. Мы периодически прибегаем к услугам хороших бизнес-тренеров, чтобы разобрать вопросы повышения, ротации в нашей команде. Иногда бывает тяжело принимать решения, находясь внутри процесса — необходим взгляд со стороны. Бизнес-тренер стоит недешево, но у нас есть программа для каждого сотрудника. Мы на это не скупимся.

— Мы живем в цифровом мире с безумным потоком информации. Как вы с этим справляетесь?

— У нас есть дайджест, который готовят наши юристы, за что им большое спасибо. Мы смотрим актуальные новости, связанные с политико-экономической ситуацией. Еще я приобретаю у ряда надежных источников выжимки по политическим прогнозам. У нас есть специальный GR-мониторинг. Мы следим за отставками и назначениями в органах власти. Это помогает ориентироваться. Конечно, я не перепроверяю информацию, которую доносят мои сотрудники. Глупо иметь работников, которым не доверяешь.

— Как Вы вообще все успеваете?

— У меня отличная семья, которая полностью меня поддерживает. Старший сын тоже работает в компании «Черкизово» в службе безопасности с 18 лет. У нас очень приветствуются династии, так что многие приводят своих детей. Это сильно укрепляет дух

коллектива. Мой младший ребенок этого пока еще не понимает, но уже растет в соответствующей атмосфере. Он родился в пандемию, когда уйти в декрет было невозможно из-за болезни сотрудников и большого количества задач. Поэтому в Минсельхозе шутят, что мой ребенок уже работал у нас на всех этапах своего развития, и ждут его к себе на работу.

— Почему для представления своей команды на конкурсе [The DEPARTMENT](#) вы использовали аналогию с кёрлингом?

— Кёрлинг — командный вид спорта, в котором по льду пускают снаряды («камни») в сторону мишени («дома»), а затем специальными щетками задают ему вектор и скорость скольжения. Это спорт, в котором стратегия, тактика и техника являются основными факторами, ведущими к победе. В бизнесе также важна сплоченная командная работа. Как и в кёрлинге, успешный бизнес-проект должен получить необходимый импульс, а команда GR должна обеспечить «лучшее скольжение» (его реализацию), задав верное направление для достижения намеченной цели.

Два-три раза в год мы действительно занимаемся кёрлингом, чтобы общаться вживую. С первого раза у нас все хорошо получилось. Видимо, мы настолько слаженно работаем, что нам было несложно реализовать себя в данном спорте. После этого как раз поступило предложение поучаствовать в конкурсе. Тогда мы задумались над тем, с кем же мы себя ассоциируем. Идея нашего руководителя пресс-службы по поводу ассоциации с кёрлингом всем очень понравилась и помогла нам выиграть.



Наталья
Клепикова

руководитель Управления по работе с государственными
органами Группы «Черкизово»

ИНТЕРВЬЮ

GR