

«GR и Legal обречены на сотрудничество»

07.11.2024

ИНТЕРВЬЮ

GR



Тесное взаимодействие бизнеса с государством обуславливает растущую востребованность GR-специалистов. [GR](#) как отдельное направление деятельности в том числе у юридической функции появилось не так давно. С 2017 г. в нашем конкурсе The DEPARTMENT есть номинация «Эффективное взаимодействие с органами государственной власти», которую много лет поддерживает GR-фирма — Kesarev. О том, чем занимается GR-консультант и чем он может быть полезен юристам, мы побеседовали с Евгением Рошковым, Юрием Панасиком и Виталием Жигулиным, партнерами компании Kesarev, занимающейся GR-консультированием на

протяжении 20 лет.

— В чем заключается роль GR-консультанта?

ЕВГЕНИЙ: Связи с госорганами — это работа с двумя видами рисков и возможностей: политическими и регуляторными. Если регуляторные риски юридическим департаментам понятны, то политические являются сложными для понимания. А поскольку роль юристов с каждым годом растет, им важно не забывать, как нужно измерять эти риски и что с ними делать. Вот тут на помощь и приходит GR-консультант.

ВИТАЛИЙ: Роль GR-консультанта зависит также от того, кто нас нанимает. Есть разные модели. Если в компании нет GR-подразделения, но есть потребность в GR, — мы работаем как внешний GR-отдел. Если в GR активно вовлечены непосредственно первые лица компании (генеральный директор или собственник) — нас нанимают для того, чтобы мы дополнительно усиливали их своей экспертизой. Если есть выделенная функция, но GR-задачи весьма широкие, поскольку компания работает в смежных индустриях или в сильно зарегулированной отрасли, мы обеспечиваем экспертизу, которой нет внутри компании. Если нас нанимает ассоциация или группа компаний, объединившихся в коалицию, значит, у них есть общий вопрос и им нужен консультант, который будет вести/координировать проект.

— Для чего внутренней GR-службе компании нужен GR-консультант?

ВИТАЛИЙ: Мы шире видим сложившуюся ситуацию, возможности и задачи у нас тоже более широкие. Мы узнаем и оцениваем грядущие изменения в регулировании на стадии идеи, когда еще нет формализованного проекта и его широкого обсуждения, для этого у нас разработана «система раннего предупреждения». Для инхаус-специалистов GR-консультанты — это дополнительный источник сведений о том, какие регуляторные риски или возможности ждут компанию в средне- и долгосрочной перспективе. Мы оцениваем вероятность рисков, а инхаусы — их воздействие на бизнес компании.

Раньше мы фокусировались на GR-функции как на держателе бюджета на наши услуги. Сейчас нас нанимают для решения своих задач (которые могут отличаться от задач GR-департамента) и финансовые директора, и юристы, и другие функции

— Евгений Рошков

ЮРИЙ: Сталкиваясь с ситуациями наших клиентов из разных отраслей, мы видим политические, регуляторные и иные факторы, которые находятся вне отрасли деятельности компании, но могут существенно повлиять на нее. Это особенно важно в кризисных ситуациях или когда компания идет в другую индустрию, где могут возникнуть новые для нее регуляторные и политические риски. В этих случаях нужна наша экспертиза.

ЕВГЕНИЙ: Наше преимущество, как консультантов, заключается в том, что мы предоставляем бизнесу не просто аналитику, а взвешенный алгоритм принятия решения. Мы собираем информацию; объясняем, почему собрали именно ее, как и где; затем создаем алгоритм принятия решения с вариантами между планами А, В, С и D, чтобы по мере необходимости иметь возможность переключаться с одного на другой.

— Где проходит «водораздел» между GR и legal?

ВИТАЛИЙ: В последние годы по понятным причинам мы тесно работаем с юристами на сопровождении сделок в Подкомиссии Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации. Необходимо хорошо знать эту процедуру, которая к тому же постоянно меняется. Мы, как консультанты, быстро реагируем на все изменения, адаптируемся к новым задачам и понимаем логику стейкхолдеров (имеются в виду органы государственной власти и институты, позиция которых также значима для госорганов), которая не всегда может быть формализована. Заключение сделок требует совместной работы GR-специалистов, юристов и инвестиционных консультантов, но риски лежат в плоскости GR. Какие бы условия вы ни обсудили и какую бы юридическую обвязку для них ни сделали, согласование сделки зависит от решения госорганов, и экспертиза в этой сфере критична для успешности сделки. Мы убеждались в этом много раз.

— **В чем заключается осуществляемое вами сопровождение антикризисных проектов?**

ВИТАЛИЙ: Когда есть запрос на антикризисную поддержку, мы выявляем в первую очередь, что стало причиной кризиса и кто бенефициар. Мы занимаемся углубленным анализом, работаем со стейкхолдерами, с разными источниками. Разрабатываем стратегию вместе с нашими партнерами-юрфирмами и PR-фирмами, особенно когда параллельно идут судебные процессы и информация попадает в медиа. Определяем тех стейкхолдеров, которые могут повлиять на урегулирование кризиса, и пошагово прописываем, кто что будет делать в компании, с кем взаимодействовать, какие нужно будет делать сообщения, когда и в какое время. Можно сказать, что мы «дирижируем оркестром» для того, чтобы риск в конечном итоге был митигирован. Другой пример: когда возникает риск нового отраслевого регулирования, который сильно влияет на бизнес-модель, компании в одиночку не всегда могут с этим справиться, и тогда они тоже обращаются к нам. Мы создаем коалицию и фактически занимаемся разработкой и продвижением позиции части индустрии. Здесь помимо разработки текста поправок требуются еще проработка аргументации, проведение исследований, экспертных обсуждений, круглых столов, а также коммуникационная

поддержка для того, чтобы донести смысл поправок, разрабатываемых и предлагаемых этой коалицией.

— В чем разница между вашей работой и работой юристов при нормотворчестве?

ВИТАЛИЙ: Юристы хорошо пишут проекты нормативных правовых изменений, мы же доводим их до принятия на уровне федерального законодательства либо на уровне подзаконных актов. Мы на ранней стадии оцениваем отношение к инициативе ключевых стейкхолдеров, союзников и противников.

— Сотрудничаете ли вы с юридическими фирмами?

ВИТАЛИЙ: Я полагаю, что GR и Legal обречены на сотрудничество (смеется). Там, где мы гармонично взаимодействуем, высока вероятность успеха. Наша сила в том, что мы дополняем друг друга. Ничто так не сближает нас с юристами, как текущий период и кризисные ситуации, нынешняя «турбулентность» в регуляторике. Правовая неопределенность усиливается, регуляторное давление растет, скорость принятия решений повышается — и это как раз то, с чем работает GR. Но правоприменение и дальнейшая адаптация бизнеса к принятым нормам — это уже задачи юристов. Они помогают бизнесу находиться в рамках принятого регулирования. GR работает со стейкхолдерами высокого уровня, а именно с теми, кто может защитить бизнес.

ЕВГЕНИЙ: Мы любим работать с юристами. Причина простая — главы юридических департаментов весьма опытные в найме консультантов. Раньше мы фокусировались на GR-функции как на держателе бюджета на наши услуги. Сейчас нас нанимают для решения своих задач (которые могут отличаться от задач GR-департамента) и финансовые директора, и юристы, и другие функции.

— Как устроена ваша команда?

ЮРИЙ: У нас работает более 50 человек. Если говорить о составе команды, то это микс

разных по возрасту, опыту и бэкграунду людей, если об областях знаний — то это экономика, юриспруденция, философия, история, политология (в основном прикладная). У нас есть люди с солидным бэкграундом госслужбы, есть талантливые аналитики — выпускники ВШЭ и других ведущих ВУЗов. Мы не оказываем юридических услуг, но юридические знания также очень полезны в GR. Такой многогранный опыт позволяет сформировать команду для реализации конкретного проекта, которая обеспечит оптимальный результат.

Я полагаю, что GR и Legal обречены на сотрудничество. Ничто так не сближает нас с юристами, как текущий период и кризисные ситуации, нынешняя «турбулентность» в регуляторике

— Виталий Жигулин

— Как в 2004 г. вам пришла идея создать фирму, оказывающую GR-услуги?

ЕВГЕНИЙ: С Юрием мы познакомились на работе, когда делали аналитику для Администрации Президента и «Единой России». Юрию было 25, мне — 24. Один из наших первых клиентов предоставил нам в распоряжение свой офис в центре Москвы. У нас тогда был очень маленький коллектив. Нам казалось, что идея витает в воздухе и кто-то должен ее воплотить. Данная рыночная ниша была незаполненной — почему бы не попробовать? Ситуация для старта казалась нам благоприятной, и мы рискнули, полагаясь исключительно на свои ощущения, а уже потом стали ориентироваться на спрос. Постоянные беседы с потенциальными клиентами постепенно формировали наш продукт.

ЮРИЙ: В то время политическое пространство в России бурлило, возникали новые институты. Мы с Евгением занимались политической аналитикой, но мы всегда хотели оценить, насколько полезна и какой практический эффект такая аналитика может иметь. В нашем представлении, критерий наличия постоянного запроса бизнеса на такой формат доказывал бы нам нашу полезность. Поэтому мы вышли с этим на открытый рынок и в

процессе постоянной шлифовки аналитического продукта пришли к идее запуска GR-агентства как сфокусированного исключительно на консультировании бизнеса по регуляторным и политическим рискам.

— Почему Kesarev?

ЕВГЕНИЙ: Это отсылка к известной библейской цитате: «Кесарю — кесарево, а Богу — Богово», то есть земной власти — земные государственные дела. Как идея этого названия пришла нам в голову, сейчас уже сложно сказать. Видимо, в тот момент жесткость дедлайна мотивировала нас на креативность.

— С кем вы работали в начале пути?

ЕВГЕНИЙ: Первые годы мы работали на износ, без выходных. Лет пять спустя после этого изматывающего бега по кругу к нам поступило сразу несколько запросов от западных клиентов. А потом мы выиграли тендер на создание отраслевой ассоциации для платежных систем, то есть нас наняли Mastercard, Visa, American Express и «Золотая Корона». Тогда мы приняли стратегическое решение — прилагать больше усилий к работе с транснациональными компаниями. Переформатировали (хотя это было нелегко) стандарты своей работы, подучили английский язык. Это потребовало определенных инвестиций, но они окупились. После этого мы стали лучше продавать. А когда достаточно выросли и окрепли, смогли вернуться к российским клиентам.

— Что вы думаете о перспективах GR-услуг в России?

ЕВГЕНИЙ: Есть GR, а есть GR-консалтинг. Последнему будет сложнее. Рынок GR-консалтинга небольшой и скорее всего таким и останется. У GR как у профессии, напротив, перспектива хорошая. GR будет расти, потому что государственное регулирование усложняется.

— Празднуя 20-летие, что вы планируете на ближайшие лет пять?

ЮРИЙ: Общий тренд на регулирование становится все более сложным, соответственно, растут требования к консалтингу в GR. С нашей стороны это предполагает еще больший вклад в развитие специализированной экспертизы: от ГЧП до технического регулирования. Кроме того, консалтинг — это еще и скорость, ведь промедление с наращиванием экспертизы чревато потерей бизнеса.

ВИТАЛИЙ: Нужно работать на опережение и иногда на формирование спроса. Как консультанты, мы видим чуть больше других.

ЕВГЕНИЙ: Главное, что мы готовы к любому запросу. Мы анализируем, что происходит, и прогнозируем, что будет происходить, инвестируем в разные экспертизы, чтобы иметь задел на будущее. Спрос созреет — мы знаем, как масштабировать эту практику буквально за несколько месяцев и предложить рынку качественный продукт.



Евгений

Рошков

управляющий партнер, Kesarev



Юрий

Панасик

партнер Kesarev



Виталий

Жигулин

канд. юрид. наук, партнер, Kesarev

ИНТЕРВЬЮ

GR