



# ИССЛЕДОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ И ОСОБЕННОСТЕЙ РАБОТЫ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СВЯЗЯМ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В РОССИИ

На основе опроса среди GR-директоров  
и GR-специалистов крупного бизнеса

[www.b-c-g.ru](http://www.b-c-g.ru)

«Во время разработки исследования мы выдвинули гипотезы о задачах и особенностях работы GR-специалистов. С помощью проведенного исследования мы смогли проверить наши предположения и ответить на вопросы о том, чем занимаются специалисты по связям с органами государственной власти, как они со стороны видят развитие своей профессии, наконец, как сделать работу GR-специалистов эффективнее и прозрачнее.

Результаты исследования подтвердили, что проактивность и высокий уровень самоорганизации – важные характеристики компетентных GR-специалистов. Наше умение самостоятельно формировать себе задачи позволяет отслеживать риски, работать на опережение и постоянно создавать новые инструменты и каналы коммуникации власти и бизнеса. Один из таких инструментов – правовая экспертиза законопроектов. В частности, исследование показало, что проведение правовой экспертизы влияет на мнение коллег о профессиональной среде: те, кто проводят правовую экспертизу, реже полагают, что GR-рынок является непрозрачным. То есть наша проактивность делает нашу работу качественнее, избавляя профессию от мифов преобладания кулуарного взаимодействия.

Мы благодарим всех участников опроса. Выражаем признательность экспертам, кто нашел время дать нам комментарий. Надеемся, что результаты опроса будут полезны GR-специалистам разного уровня и CEO.

Готовы ответить на все Ваши вопросы о проведенном исследовании».



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Об исследовании .....	5
Основные выводы .....	8
Представительство интересов компании в органах государственной власти .....	10
Коммуникация с органами государственной власти .....	12
Стратегия продвижения интересов компании в органах гос. власти .....	14
Направления деятельности и задачи GR-специалистов .....	16
Корпоративное взаимодействие .....	22
Делегирование функций GR-департамента .....	24
Формирование KPI .....	26
Портрет «идеального» GR-специалиста .....	28
Штатное расписание и поиск кадров .....	32
GR-индустрия .....	34

# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

## ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Определение ключевых тенденций и функциональных особенностей работы специалистов по взаимодействию с органами государственной власти в России.

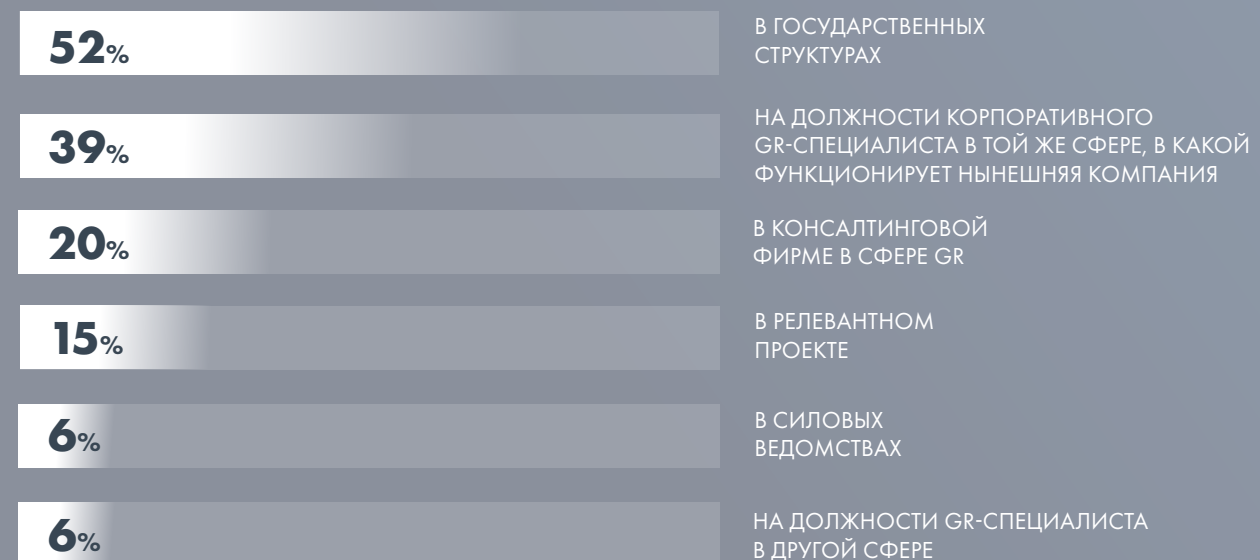
## ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Определить ключевые направления деятельности корпоративных GR-специалистов и выполняемые ими задачи;
- Раскрыть наиболее популярные каналы коммуникации между бизнесом и государственной властью;
- Выявить основные личностные качества и профессиональные навыки, характеризующие GR-специалистов;
- Проанализировать тенденции функционирования GR-департамента (отдельного специалиста) внутри компании, а также способы найма GR-специалистов;
- Оценить индустрию GR-услуг в России на сегодняшний день.

# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

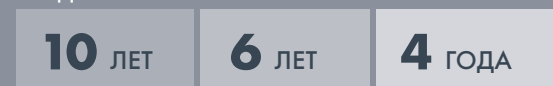
→ Мы провели поисковое исследование среди специалистов GR-индустрии, работающих в корпоративном сегменте крупного бизнеса, посредством онлайн-анкетирования. Онлайн-опрос прошли 103 GR-специалиста, работающих в крупных российских и международных компаниях, с минимальным представительством по отраслям. Следующим шагом было проведение экспертных интервью среди CEO крупного бизнеса и GR-специалистов. Предоставили экспертные комментарии и ответили на вопросы анкеты 15 CEO.

## В ОНЛАЙН-ОПРОСЕ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ ЭКСПЕРТЫ, ИМЕЮЩИЕ ОПЫТ РАБОТЫ:

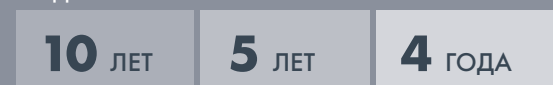


■ СТАЖ РАБОТЫ В GR (ОБЩИЙ), ЛЕТ   ■ СТАЖ РАБОТЫ В КОМПАНИИ, ЛЕТ   ■ СТАЖ РАБОТЫ НА ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ, ЛЕТ

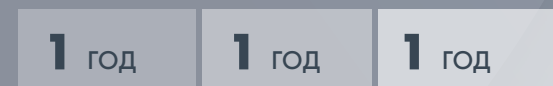
СРЕДНЕЕ



МЕДИАНА



МИНИМУМ



МАКСИМУМ



## ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

### ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ПО ОТРАСЛЯМ:



### 1.

По мнению GR-специалистов, работа через бизнес-ассоциации и отраслевые объединения, а также в составе консультативно-совещательных органов, является наиболее популярным транспарентным способом поддержания диалога между бизнесом и органами государственной власти.

### 2.

Самые востребованные среди GR-специалистов задачи носят преимущественно коммуникационный характер – это взаимодействие с общественными, отраслевыми и экспертными ассоциациями, выстраивание отношений и коммуникация с представителями законодательной и исполнительной власти, организация мероприятий или участие в мероприятиях с привлечением чиновников.

### 3.

Существенные различия присутствуют в профилях работы GR-специалистов российских и международных компаний<sup>1</sup>: GR-специалисты, работающие в российских компаниях, в два раза чаще сталкиваются с задачами правового и финансового характера, в частности, по проведению правовой экспертизы и получению льгот и субсидий. В международных компаниях перед GR-специалистами несколько чаще ставятся задачи по анализу рисков регуляторной среды, конкурентов и стейкхолдеров.

### 4.

В работе GR-специалистов практически в равной степени присутствуют как планомерные, так и стихийные задачи. К первым относятся задачи по анализу регуляторной среды и проведению правовой экспертизы, выстраиванию отношений и коммуникации с органами государственной власти. В это же время организация мероприятий или участие в мероприятиях с привлечением чиновников, создание отраслевой экспертизы и подготовка текстов и материалов для выступлений руководителей, напротив, возникают стихийно.

### 5.

Считают, что коммуникация между бизнесом и властью непрозрачна, чаще те GR-специалисты, которые не используют в своей работе в качестве GR-инструмента проведение правовой экспертизы нормативных правовых актов и их проектов.

### 6.

Ключевые качества/soft skills GR-специалистов: стрессоустойчивость, нацеленность на результат, инициативность и ответственность. Также компетентный GR-специалист должен обладать навыками ведения коммуникации и переговоров, адаптивными способностями, уметь работать в многозадачном режиме.

### 7.

Поиск кадров для выполнения GR-функции в компании чаще осуществляет внутренняя кадровая служба или непосредственно CEO (как правило, если в дальнейшем GR-специалист находится у него в прямом подчинении). Несколько реже для поиска кадров обращаются к сторонним HR-специалистам.

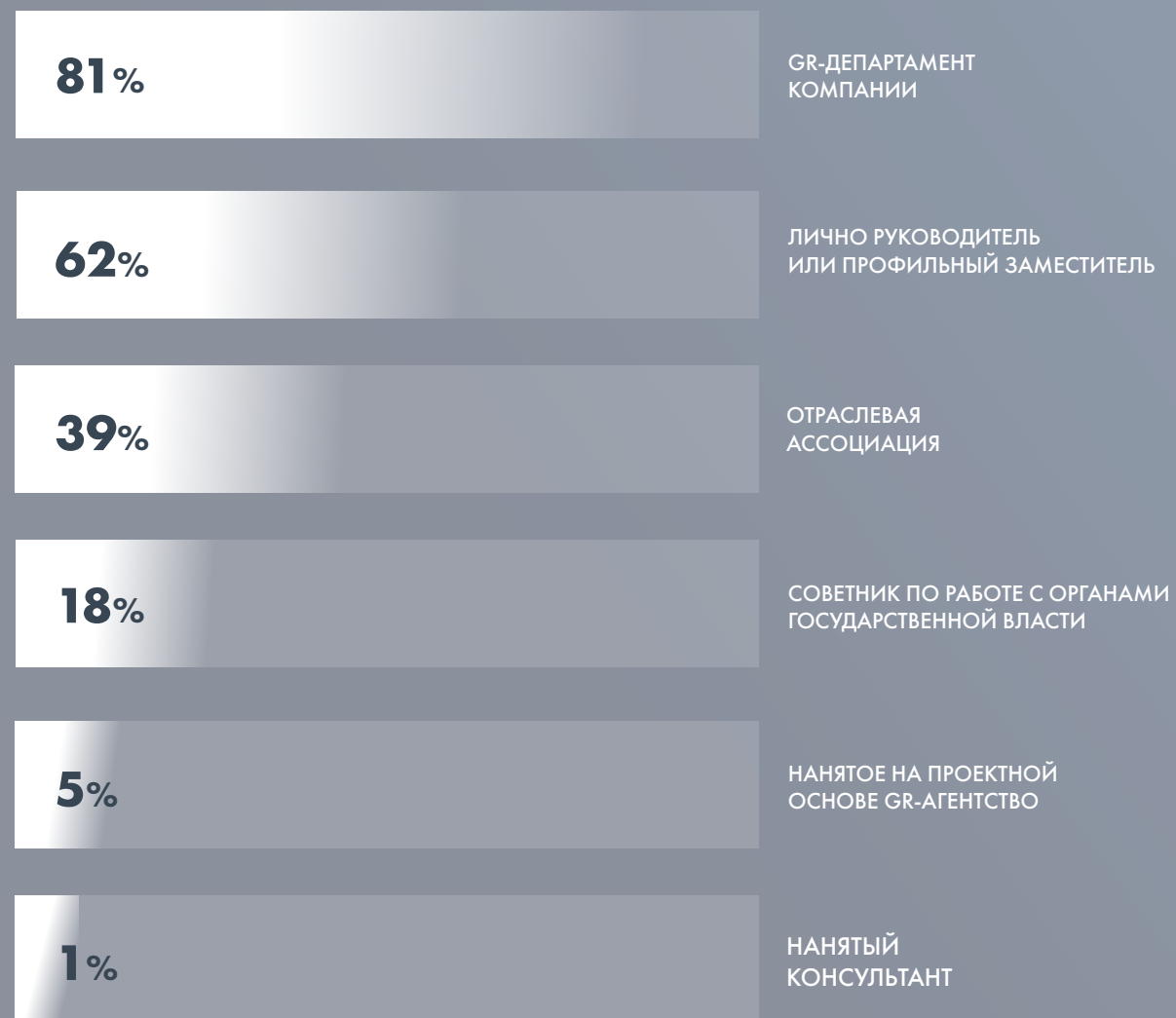
### 8.

Часть респондентов, предпочитающих работу через бизнес-ассоциации и отраслевые объединения, уверены в их большей эффективности при отстаивании интересов бизнеса по сравнению с привлечением профессиональных консультантов в сфере GR. В то же время GR-специалисты, которые в качестве методов своей работы используют аналитические инструменты (анализ регуляторной среды, правовую экспертизу), а также стратегию государственно-частного партнерства, напротив, отмечают большую эффективность внешних консультантов в достижении поставленных GR-целей. Такую же позицию разделяют специалисты, работа которых связана с решением экономических и финансовых задач компании, а также продвижением ее интересов на международной арене.

### 1

Российские компании – компании, созданные в России и осуществляющие свою деятельность как на территории страны, так и за рубежом. Международные компании – компании, первоначально созданные за рубежом, осуществляющие свою деятельность в том числе на территории России.

# ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ<sup>1</sup>



<sup>1</sup> \_\_\_\_\_

## 103 РЕСПОНДЕНТА

Распределение ответов на вопрос «Если речь идет о представлении интересов компании, где Вы работаете, в органах государственной власти, кто чаще всего представляет интересы компании?», возможно несколько ответов, % от опрошенных, выборка 103 респондента.

→ Интересы компании в органах государственной власти представляют: в 81% случаев – GR-специалисты, в 62% – профильные заместители или лично руководители компании, в 39% – отраслевые ассоциации.

→ Если GR-департамент находится в подчинении у головного офиса корпорации, то с большей вероятностью интересы компании в органах государственной власти представляют именно GR-специалисты, а не руководители компании. В отличие от ситуации, когда GR-департамент подчиняется руководителю или профильному заместителю – в этом случае интересы компании в органах государственной власти чаще представляет лично руководитель.

→ CEO чаще полагают, что представлять компанию в органах государственной власти должны они лично или отраслевые ассоциации, в то время как GR-специалисты чаще считают, что представительство от лица компании в государственных органах находится, прежде всего, в зоне их собственной ответственности, и только потом руководителей и отраслевых ассоциаций.



«Никто, на мой взгляд, не заменит штатного GR-специалиста, который максимально погружен в проблематику компании и максимально лоялен ей. Далее уже возможно и нужно подключать отраслевые объединения, без которых определенные вопросы просто невозможно решить. И на последнем месте, в моем рейтинге, нанятые для проектной работы GR-специалисты. Такие специалисты могут быть полезны, если способны сформировать специфичную экспертную команду для решения конкретных задач».

Вилена Галкина,  
директор по взаимодействию  
с органами государственной власти  
ГЕРОФАРМ

# КОММУНИКАЦИЯ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

## СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ<sup>1</sup>

91%

РАБОТА ЧЕРЕЗ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ И ОТРАСЛЕВЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ

90%

РАБОТА В СОСТАВЕ ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩИХ КОНСУЛЬТАТИВНО-СОВЕЩАТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

85%

ЛИЧНЫЕ КОНТАКТЫ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ВЛАСТИ И МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

68%

ПУБЛИЧНОЕ И КОЛЛЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ВЛАСТИ И МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

63%

ПРАВОВАЯ ЭКСПЕРТИЗА

24%

ФИНАНСИРОВАНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИХ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОЕКТОВ

1

### 103 РЕСПОНДЕНТА

Распределение ответов на вопрос «Отметьте, пожалуйста, какие прозрачные способы, инструменты взаимодействия бизнеса с государственными (муниципальными) органами власти наиболее активно применяются в России, по Вашему мнению», возможно несколько ответов, % от опрошенных, 103 респондента.

→ GR-специалисты отмечают, что наиболее эффективный и прозрачный диалог с властью ведется от лица всей отрасли и реализуется посредством работы через бизнес-ассоциации, отраслевые объединения, постоянно действующие консультативно-совещательные органы и прочие публичные форматы.

→ При этом среди GR-специалистов отчетливо различаются две группы<sup>2</sup>. Первая реализует GR-функцию исключительно через публичную коммуникацию с представителями органов государственной власти: круглые столы, пресс-конференции, сессии на форумах. Вторая группа предпочитает этому системную работу в составе консультативных органов при регуляторах, в отраслевых бизнес-ассоциациях и крупных бизнес-объединениях, а также личные контакты с представителями власти.

→ Правовая экспертиза как эффективный прозрачный способ взаимодействия бизнеса с государством более популярна в российских компаниях, нежели в международных, а также среди GR-специалистов со стажем работы более десяти лет или имеющих опыт работы на государственной службе.

2

Группы выявлены с помощью кластерного анализа.



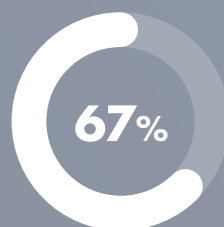
«Традиционно, проведение правовой экспертизы не принято рассматривать в качестве направления деятельности GR-специалиста. Однако на практике правовая экспертиза выступает эффективным инструментом на пути решения GR-задач: она не просто помогает выстраивать коммуникацию с представителями органов государственной власти, но и позволяет непосредственно участвовать в принятии решений. Благодаря проведению правовой экспертизы нормативных актов и их проектов частные интересы получают надлежащее обоснование и могут быть транслированы на государственном уровне исключительно прозрачным способом».

Анастасия Парфенчикова,  
генеральный директор  
НИЦ Правовой экспертизы

# СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ<sup>1</sup>



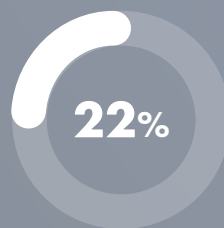
ЧЕРЕЗ ОТРАСЛЕВЫЕ  
ОБЪЕДИНЕНИЯ  
И АССОЦИАЦИИ



ЧЕРЕЗ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО  
КОМПАНИИ В КОМИССИЯХ,  
КОМИТЕТАХ ПРИ ОРГАНАХ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ



ЧЕРЕЗ РАБОТУ ФИРМ  
В СФЕРЕ GR И ЛОББИЗМА



ЧЕРЕЗ ГОСУДАРСТВЕННО-  
ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО

→ Эксперты отметили, что работа через отраслевые объединения и ассоциации является самой популярной стратегией продвижения интересов компании в органах государственной власти: с этим согласны почти 90% GR-специалистов.

→ В качестве другой востребованной стратегии продвижения частных интересов 67% GR-специалистов отмечают представительство компании в комитетах, комиссиях при органах государственной власти.

1

## 103 РЕСПОНДЕНТА

Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, среди крупного бизнеса, какая самая популярная стратегия по продвижению интересов компании в органах государственной власти?» Возможно несколько вариантов ответа, выборка 103 респондента.

→ 22% GR-специалистов полагают, что государственно-частное партнерство является популярным способом, к которому прибегает бизнес в целях продвижения своих интересов на государственном уровне.

→ А 23% экспертов отмечают, что консалтинговые агентства в сфере GR и лоббизма могут выступать эффективными посредниками по продвижению интересов компании в органах государственной власти. При этом выбор стратегии работы с привлечением внешних консультантов не связан с нехваткой GR-специалистов в компании. Как компании, в которых работает один GR-специалист, так и компании с восемью и более GR-специалистами в штатном расписании, с одинаковой вероятностью будут обращаться к услугам консалтинговых фирм. Примечательно, что привлечение внешних консультантов более популярно среди GR-специалистов, работающих в международных компаниях, нежели российских.

→ Помимо перечисленных стратегий эксперты имели возможность назвать свои эффективные способы продвижения частных интересов: например, в качестве таковых были упомянуты коммуникация CEO на высшем уровне и участие в ключевых бизнес-форумах.



# НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЗАДАЧИ GR-СПЕЦИАЛИСТОВ<sup>1</sup>

● РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ● МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ



→ GR-специалисты отмечают, что чаще всего перед ними стоят задачи по представительству интересов компании в комитетах и комиссиях при органах государственной власти – их выполняют четыре из пяти GR-специалистов, затем следуют задачи аналитического характера по оценке конкурентов, стейкхолдеров и регуляторной среды – такие задачи стоят перед каждым третьим GR-специалистом. Задачи репутационного (по формированию имиджа социально-ответственного бизнеса) и правового (по проведению правовой экспертизы нормативных правовых актов и их проектов) характера входят в обязанности каждого четвертого GR-специалиста.

→ Существенные различия присутствуют в профилях работы GR-специалистов российских и международных компаний: GR-специалисты, работающие в российских компаниях, в два раза чаще сталкиваются с задачами правового и финансового характера, в частности, по проведению правовой экспертизы и получению льгот и субсидий. В международных компаниях перед GR-специалистами несколько чаще ставятся задачи по анализу рисков регуляторной среды, конкурентов и стейкхолдеров.



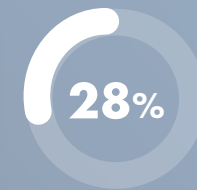
КОММУНИКАЦИОННЫЕ: ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИИ В ПРОФИЛЬНЫХ КОМИТЕТАХ, КОМИССИЯХ ПРИ ОРГАНАХ ГОС. ВЛАСТИ



АНАЛИТИЧЕСКИЕ: АНАЛИЗ РИСКОВ РЕГУЛЯТОРНОЙ СРЕДЫ, СТЕЙКХОЛДЕРОВ И КОНКУРЕНТОВ



РЕПУТАЦИОННЫЕ: ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ: ПОЛУЧЕНИЕ ЛЬГОТ, СУБСИДИЙ



ПРАВОВЫЕ: ПРАВОВАЯ ЭКСПЕРТИЗА ЗАКОНОПРОЕКТОВ

→ Наиболее популярными задачами среди GR-специалистов являются взаимодействие с общественными, деловыми, отраслевыми и экспертными ассоциациями, выстраивание отношений и коммуникация с представителями законодательной и исполнительной власти, а также организация мероприятий или участие в мероприятиях с привлечением чиновников.

## 1

### 101 РЕСПОНДЕНТ

Распределение ответов на вопрос «Задачи какого характера ставят перед Вами чаще всего?», возможно несколько ответов, % от опрошенных, выборка 101 респондент.

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЗАДАЧИ GR-СПЕЦИАЛИСТОВ



«Перед GR-специалистами чаще всего ставятся задачи, направленные на оценку рисков, возможностей развития и поддержание непрерывной деятельности бизнеса – Business Continuity Planning».

Олег Кляйн,  
генеральный директор  
Cargill Russia

# НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЗАДАЧИ GR-СПЕЦИАЛИСТОВ

## ЗАДАЧИ GR-СПЕЦИАЛИСТОВ НА Занимаемой Должности<sup>1</sup>



→ Что касается сроков выполнения задач, то GR-специалисты сталкиваются как с долгосрочными задачами, так и с вопросами, требующими незамедлительного решения. 91% респондентов выполняют примерно в равном соотношении долгосрочные и операционные задачи.

→ CEO чаще отмечают, что задачи перед GR-специалистами они ставят планомерно, в то время как каждый второй GR-специалист заявляет о преобладании стихийной постановки задач.

→ В числе планируемых задач респонденты чаще всего называют проведение правовой экспертизы, выстраивание отношений и коммуникацию с контрольно-надзорными органами. Среди стихийно возникающих задач эксперты отмечают организацию мероприятий или участие в мероприятиях с чиновниками, создание отраслевой экспертизы и подготовку текстов и материалов для выступлений руководителей.

## 1 103 РЕСПОНДЕНТА

Распределение ответов на вопрос «Какие рабочие задачи стоят перед Вами на занимаемой должности?» возможно несколько ответов, % от опрошенных, 103 респондента.



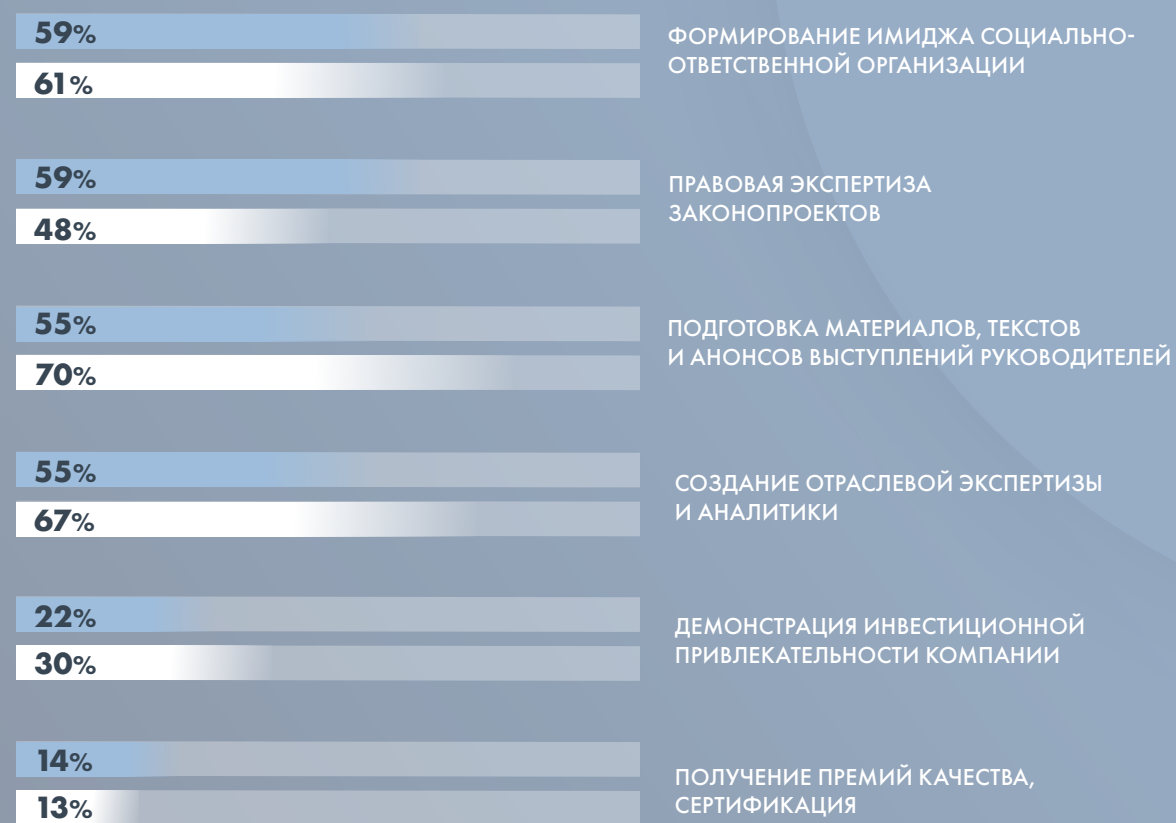
«Задачи GR-специалистов – это, во многом, работа, связанная с текущим, изменяющимся положением дел. Важно подчеркнуть, что у нас есть карта рисков, которая разбита по Impact и Probability. Мы регулярно обновляем карту, а под каждый риск разрабатываем свой план, сценарий. Для нас это – последовательный, систематический процесс».

Ораз Дурдыев,  
директор по корпоративным  
отношениям и правовым  
вопросам компании  
AB InBev Efes

# НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЗАДАЧИ GR-СПЕЦИАЛИСТОВ

## ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ GR-СПЕЦИАЛИСТОВ НА ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВРЕМЕНИ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ<sup>1</sup>

● ПЛАНОМЕРНАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ ● СТИХИЙНАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

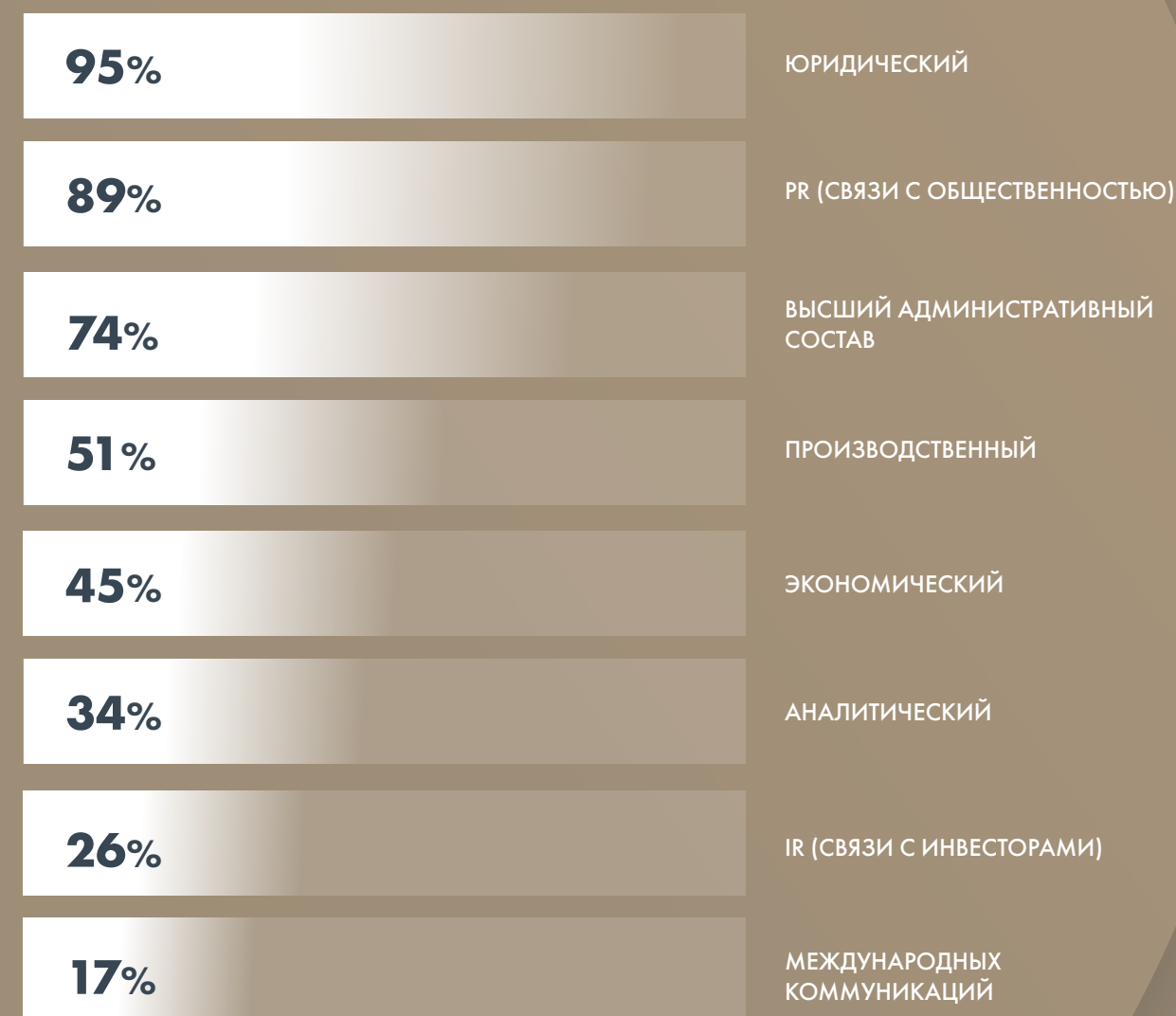


### 1 ————— 103 РЕСПОНДЕНТА

Распределение ответов на вопрос «Какие рабочие задачи стоят перед Вами на занимаемой должности?». Возможно несколько ответов, % от опрошенных, 103 респондента.

# КОРПОРАТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

## ВНУТРЕННЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ ДЕПАРТАМЕНТАМИ<sup>1</sup>



1

### 102 РЕСПОНДЕНТА

Распределение ответов на вопрос «С какими внутренними департаментами Вы взаимодействуете?» возможно несколько ответов, % от опрошенных, 102 респондента.

→ Чаще всего GR-специалисты взаимодействуют с юридическим департаментом, департаментом по связям с общественностью, а также с высшим административным составом компании.

→ Дополнительно эксперты отметили коммуникацию GR-специалистов с бизнес-подразделениями, налоговым подразделением, финансовым департаментом, департаментом экологической безопасности.

→ Можно выделить три наиболее популярных направления взаимодействия GR-специалистов с другими подразделениями компании. Первая группа взаимодействует с юридическим департаментом, департаментом, отвечающим за бизнес-процессы (производственным), департаментом по связям с общественностью и высшим административным составом. Вторая группа чаще всего взаимодействует исключительно с юридическим департаментом, а третья группа – только с высшим административным составом.

→ CEO полагают, что GR-специалисты достаточно часто взаимодействуют с аналитическими департаментами, в то время как GR-специалисты взаимодействуют с ними только в трети случаев, а в каждом втором случае отмечают совместную работу с департаментами, отвечающими за бизнес-процессы (производственными).

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ФУНКЦИЙ GR-ДЕПАРТАМЕНТА

## ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ GR<sup>1</sup>



1

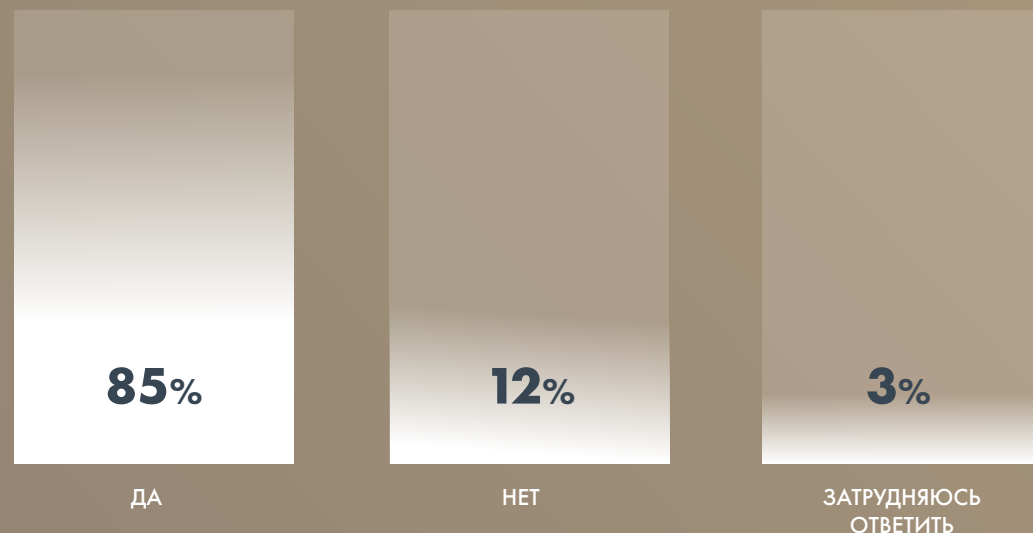
## 93 РЕСПОНДЕНТА

Распределение ответов на вопрос «Кто еще выполняет функционал GR (помимо представительства в органах власти) в Вашей компании?» в зависимости от компании, возможно несколько ответов, % от опрошенных, выборка 93 респондента.

→ Задачи компании в рамках широкого профиля GR (помимо представительской функции) выполняет, по мнению GR-специалистов, генеральный директор/руководитель компании, в трети случаев – юридический департамент. Дополнительно респонденты отметили, что GR-функции частично реализуют директор по инвестициям, акционеры, департамент внешних коммуникаций.

# ФОРМИРОВАНИЕ КРІ

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ НА ВОПРОС «ЕСТЬ ЛИ У ВАС КРІ?», 102 РЕСПОНДЕНТА



## «КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, КАКИЕ КРИТЕРИИ КРІ УМЕСТНЫ ДЛЯ ВАС НА РАБОТЕ?», 101 РЕСПОНДЕНТ\*



\* Возможно несколько вариантов ответа.

→ 85% GR-специалистов однозначно отметили присутствие в их работе четких КРІ, 12% специалистов указали на их отсутствие, остальные респонденты затруднились дать однозначный ответ.

→ Наиболее значимым критерием при постановке КРІ руководители компаний считают сроки достижения цели, в то время как GR-специалисты выделяют сложность выполнения задач.

→ На вопрос о критериях КРІ специалисты имели возможность предложить собственный ответ. Так, в качестве важных критериев для формирования КРІ эксперты выделили сумму прибыли или убытка компании, количество вовлеченных акторов, возможность исключения последствий выявленных ранее рисков или отсрочивание их наступления. Один из экспертов подчеркнул, что предпочитает вести работу по ОКР (целям и ключевым результатам), а не КРІ.



«Как измерить успешна или неуспешна деятельность? Нужно анализировать влияние новеллы/закона на бизнес, потери бизнеса и возможности бизнеса. Если новых возможностей нет даже при изменении бизнес-процессов или бизнес-модели, увы, но нужно «оттягивать» приход неизбежных потерь. И тогда можно построить КРІ даже для GR».

Эльман Мехтиев,  
президент НАПКА

# ПОРТРЕТ «ИДЕАЛЬНОГО» GR-СПЕЦИАЛИСТА

## КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ КОМПЕТЕНТНОГО GR-СПЕЦИАЛИСТА<sup>1</sup>



1

### 102 РЕСПОНДЕНТА

Распределение ответов на вопрос «Какими ключевыми навыками, по Вашему мнению, должен обладать компетентный GR-специалист?» возможно несколько ответов, % от опрошенных, 102 респондента.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

- Среди ключевых навыков компетентного GR-специалиста большинство экспертов выделили навыки коммуникации и переговоров, адаптивные способности и умение работать в многозадачном режиме.
- В качестве своего варианта ответа респонденты отметили обладание аналитическим складом ума, способность формировать альянсы и выстраивать личный контакт с людьми, широкий кругозор, стратегическое мышление.
- Эксперты со стажем работы в сфере GR более десяти лет чаще склонны отмечать, что компетентному специалисту важно иметь высокий уровень самоорганизации.
- Опрошенные CEO единогласно считают, что GR-специалист должен обладать организаторскими способностями. Сами GR-специалисты полагают более важным умение работать в многозадачном режиме и адаптивность.

## ПОРТРЕТ «ИДЕАЛЬНОГО» GR-СПЕЦИАЛИСТА

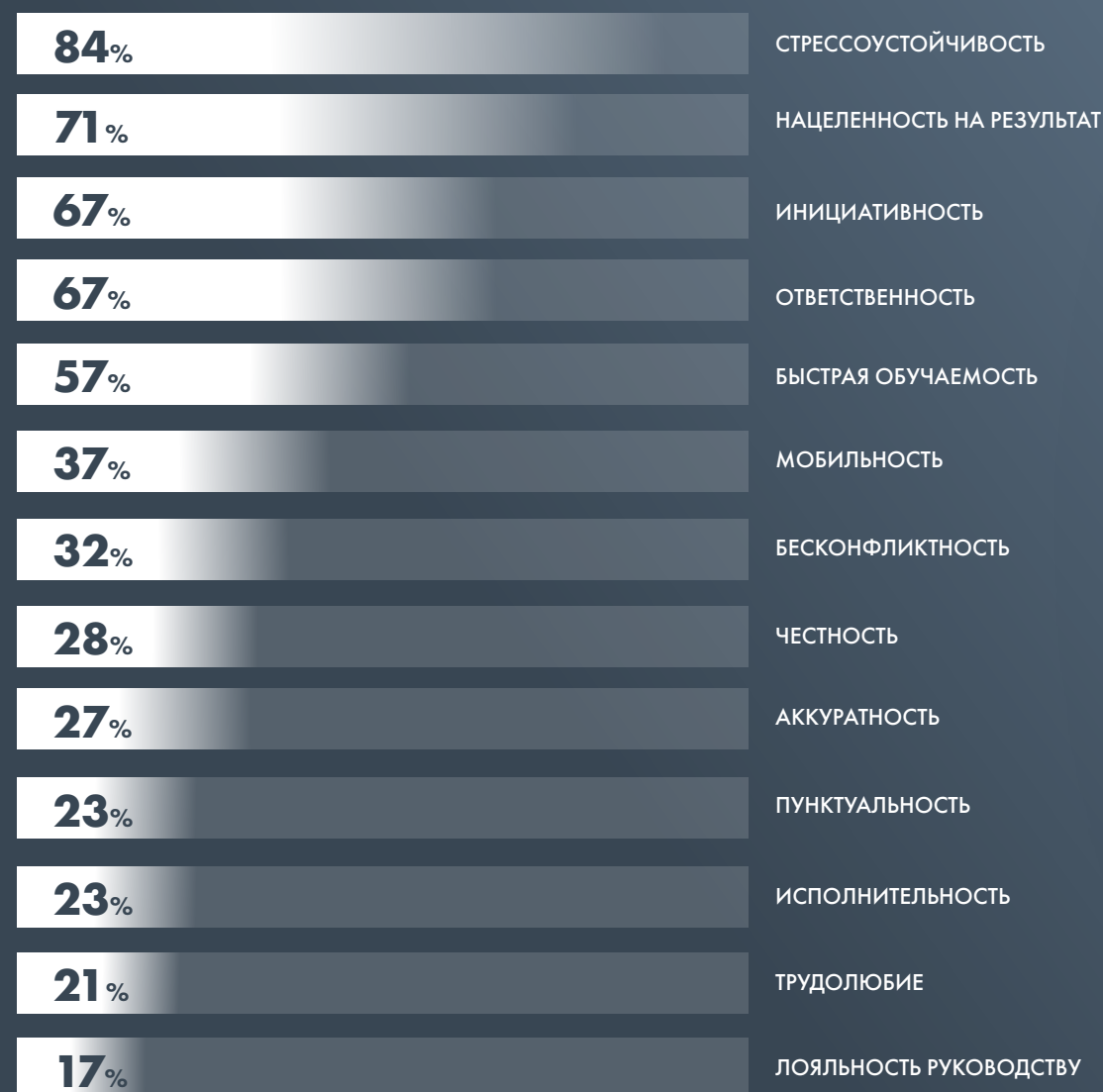


«GR-специалист – это в первую очередь бизнес-партнер. Определенное профессиональное образование принципиальной роли не играет. Это человек, который знает как работает бизнес, способен увидеть и оценить риски, эффективно работать в команде. Такие личностные качества, как проактивность и нацеленность на результат, которые помогают GR-специалисту стать реальным партнером для бизнеса – вот что важно. Хороший GR не работает по принципу: скажите мне и я сделаю. В этой роли важны вовлеченность, эффективность и результативность».

Елена Рассудимова,  
генеральный директор  
Guardian Glass в России и СНГ

# ПОРТРЕТ «ИДЕАЛЬНОГО» GR-СПЕЦИАЛИСТА

## ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА<sup>1</sup>



1

## 103 РЕСПОНДЕНТА

Распределение ответов на вопрос «Какие личностные качества, по Вашему мнению, чаще всего характеризуют GR-специалиста?», возможно несколько ответов, % от опрошенных, 103 респондента.

→ Стрессоустойчивость, нацеленность на результат, инициативность и ответственность – самые необходимые характеристики GR-специалиста, по мнению большинства респондентов.

→ В качестве собственного ответа на вопрос о личностных качествах GR-специалиста эксперты добавили умение увидеть и оценить ситуацию с позиции государства, гибкость, решительность, знание принципов работы бюрократических институтов, понимание миссии государства.

→ Респонденты с меньшим опытом профессиональной деятельности чаще указывали на бесконфликтность как важнейшее качество GR-специалиста, в то время как эксперты с более долгосрочным стажем в профессии подчеркивали нацеленность на результат.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

→ В российских компаниях чаще, чем в международных, GR-специалисты имеют предшествующий опыт работы на государственной службе.

→ В международных компаниях чаще, чем в российских, нанимают специалистов, чей предыдущий опыт работы был связан с той же сферой, в которой функционирует компания, где специалист трудоустроен на данный момент.

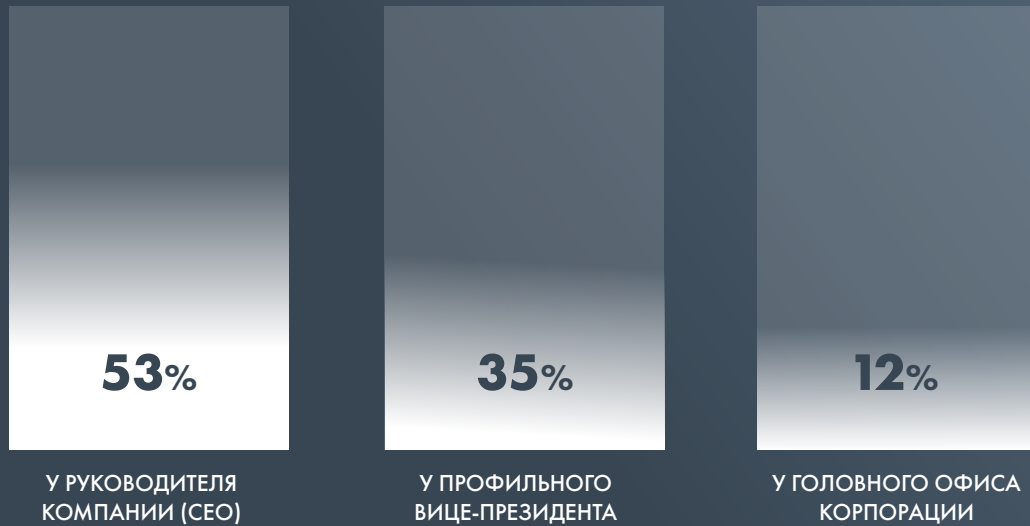
→ CEO отмечают, что опыт работы GR-специалистов в релевантном проекте ценится ими больше, чем опыт работы на государственной службе.



# ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ И ПОИСК КАДРОВ

→ 53% GR-специалистов отмечают, что GR-служба находится в подчинении у руководителя компании, 35% – у профильных заместителей/вице-президентов, 12% специалистов – у головного офиса корпорации.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ НА ВОПРОС «У КОГО В ПОДЧИНЕНИИ НАХОДИТСЯ ОТДЕЛ/СОТРУДНИК, ЗАНИМАЮЩИЙСЯ GR?», ВЫБОРКА 96 РЕСПОНДЕНТОВ\*

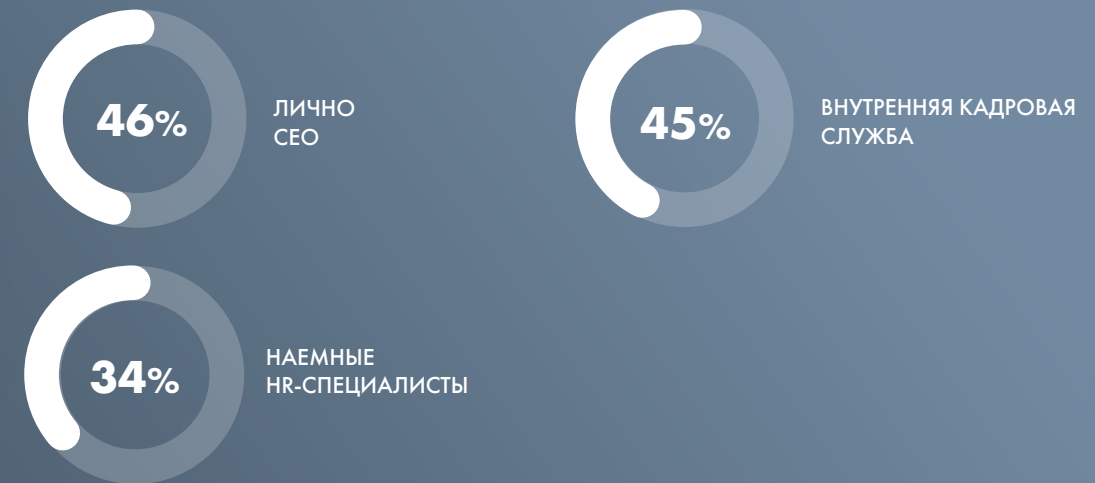


\* Один ответ, % от опрошенных.

→ Поиск кадров для выполнения GR-функции в компании чаще осуществляет внутренняя кадровая служба или непосредственно CEO.

→ Чаще всего CEO лично выбирает специалиста в том случае, если в дальнейшем GR-специалист находится у него в прямом подчинении.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ НА ВОПРОС «КТО ЧАЩЕ ПОДБИРАЕТ GR-СПЕЦИАЛИСТОВ?», 103 РЕСПОНДЕНТА\*



\* Возможно несколько ответов, % от опрошенных.

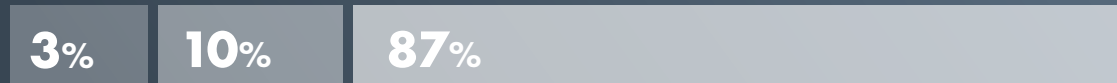
→ Несколько реже для поиска кадров компании обращаются к сторонним HR-специалистам (чаще всего компании, ведущие деятельность в сфере онлайн-торговли и услуг).

→ В российских компаниях чаще подбирает специалистов лично CEO, а в международных – внешние HR-специалисты.

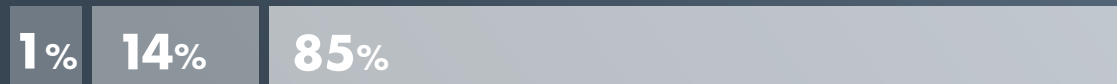
# GR-ИНДУСТРИЯ

● СКОРЕЕ НЕ СОГЛАСЕН    ● И СОГЛАСЕН, И НЕТ    ● СКОРЕЕ СОГЛАСЕН

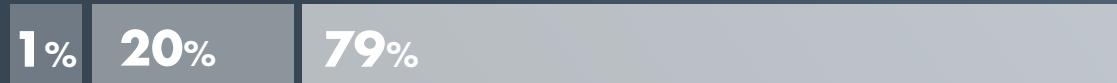
В СОТРУДНИКАХ GR ЧАЩЕ НУЖДАЮТСЯ КОМПАНИИ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ КРУПНЫЙ БИЗНЕС<sup>1</sup>



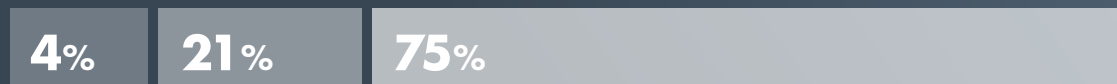
ХОРОШИЕ ЛИЧНЫЕ СВЯЗИ И ЗНАКОМСТВА РУКОВОДСТВА С ОРГАНАМИ ГОС. ВЛАСТИ НЕ ЗАМЕНЯТ GR-СПЕЦИАЛИСТОВ<sup>2</sup>



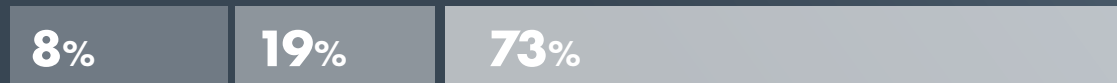
КОМПАНИИ ОТДАЮТ ПРЕДПОЧТЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ (IN-HOUSE) GR-СПЕЦИАЛИСТАМ, А НЕ КОНСАЛТИНГОВЫМ КОМПАНИЯМ В СФЕРЕ GR<sup>1</sup>



ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВЫШЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИИ<sup>1</sup>



РЫНОК МЕНЯЕТСЯ, И НА СМЕНУ НЕФОРМАЛЬНЫМ СПОСОБАМ КОММУНИКАЦИИ ПРИХОДИТ ТРАНСПАРЕНТНЫЙ GR<sup>2</sup>



В РОССИИ ПОКА ЕЩЕ НЕ СФОРМИРОВАН ВЫСОКОПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КЛАСТЕР GR-СПЕЦИАЛИСТОВ<sup>2</sup>



ЧАЩЕ ВСЕГО КОММУНИКАЦИЯ МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И ВЛАСТЬЮ НЕПРОЗРАЧНА<sup>2</sup>



ОТРАСЛЕВЫЕ АССОЦИАЦИИ ОТСТАИВАЮТ ИНТЕРЕСЫ БИЗНЕСА ЛУЧШЕ, ЧЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ В СФЕРЕ GR<sup>2</sup>



→ Большинство респондентов соглашались с тем, что наличие персональных связей и контактов руководства компании с представителями органов государственной власти не способно заменить работу GR-специалистов в области эффективной реализации коммуникационных и стратегических задач компании.

→ Для большинства GR-специалистов этические нормы находятся выше материальных интересов компании, и в своей работе они используют исключительно транспарентный GR-инструментарий.

→ Часть респондентов, предпочитающих работу через бизнес-ассоциации и отраслевые объединения, уверены в их большей эффективности при отстаивании интересов бизнеса по сравнению с привлечением профессиональных консультантов в сфере GR. В то же время GR-специалисты, которые в качестве методов своей работы используют аналитические инструменты (анализ регуляторной среды, правовую экспертизу), а также стратегию государственно-частного партнерства, напротив, отмечают большую эффективность внешних консультантов в достижении поставленных GR-целей. Такую же позицию разделяют специалисты, работа которых связана с решением экономических и финансовых задач компании, а также продвижением ее интересов на международной арене.

## 1

Распределение ответов на вопрос «Оцените, насколько Вы согласны со следующими выражениями», один ответ, опросили 101 респондента.

## 2

Распределение ответов на вопрос «Оцените, насколько Вы согласны со следующими выражениями», один ответ, опросили 103 респондента.



«Мы не подменяем собой GR-специалистов корпоративного сегмента (In-house), мы создаем добавленную стоимость их работе. В связи с чем, к нам чаще всего обращаются за разработкой GR-стратегий и стратегий лоббистских проектов, их реализацией. А также за правовой экспертизой законопроектов (других нормативных правовых актов), оценкой рисков и возможностей и анализом регуляторной среды».

Эдуард Войтенко,  
генеральный директор  
Baikal Communications Group