

ДИАЛОГ С ГОСУДАРСТВОМ

**Практическое руководство
для акционеров
и топ-менеджмента**

**Эдуард Войтенко
Анастасия Парфенчикова**

Анастасия Парфенчикова

**Диалог с государством:
Практическое руководство для
акционеров и топ-менеджмента**

«Альпина Диджитал»

2026

Парфенчикова А. А.

Диалог с государством: Практическое руководство для акционеров и топ-менеджмента / А. А. Парфенчикова — «Альпина Диджитал», 2026

В условиях современной экономики государство перестало быть просто внешним регулятором. Оно превратилось в ключевого игрока, определяющего правила игры, доступ к ресурсам и стабильность бизнес-моделей. Одно непрогнозируемое изменение в законодательстве способно за день обнулить усилия финансового и коммерческого блоков. Эта книга – первое в России практическое руководство по системному взаимодействию с государством, написанное специально для акционеров и топ-менеджмента. Авторы, опираясь на многолетний опыт, доказывают: работа с органами власти – это не решение вопросов через личные знакомства, а профессиональная управленческо-экономическая функция. Вы узнаете, как встроить коммуникацию с государством в общую стратегию компании, как оценивать работу профильных специалистов через финансовые показатели и как превратить регуляторные риски в драйверы роста стоимости бизнеса.

© Парфенчикова А. А., 2026

© Альпина Диджитал, 2026

Содержание

Введение	8
Глава 1	10
1.1. Чем GR отличается от лоббизма	11
1.2. GR в узком и широком смысле	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

**Эдуард Войтенко,
Анастасия Парфенчикова
Диалог с государством:
Практическое руководство для
акционеров и топ-менеджмента**

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Редактор: *Оксана Шишмаренкова*
Руководитель проекта: *Анна Туровская*
Арт-директор: *Татевик Саркисян*
Дизайнер: *Анастасия Иванова*
Корректор: *Артём Шумский*
Верстка: *Белла Руссо*

© Войтенко Э., Парфенчикова А., 2026
© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2026

* * *

ЭДУАРД ВОЙТЕНКО
АНАСТАСИЯ ПАРФЕНЧИКОВА

Диалог с ГОСУДАРСТВОМ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА



МОСКВА
2026

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент

станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Введение

Пока финансовый директор выстраивает экономику бизнеса, а коммерческий – конкурирует за долю рынка, одно непрогнозируемое изменение в регулировании способно обнулить их усилия за один день. Тем не менее Government Relations (GR, отношения с органами государственной власти) для большинства акционеров, собственников бизнеса и генеральных директоров до сих пор остается одной из самых недооцененных функций корпоративного управления. В лучшем случае GR воспринимается как вспомогательное направление, к которому обращаются ситуативно – когда возникает регуляторная проблема, появляется административный барьер, нужна поддержка проекта или предстоит выстроить коммуникацию с органами власти. В худшем – как малопрозрачная зона без понятных критериев эффективности, где результат трудно формализовать, измерить и встроить в общую логику управления компанией.

Такой взгляд на GR долгое время казался допустимым. Многие компании исходили из того, что государство – это прежде всего внешний регулятор, с которым бизнес сталкивается по мере необходимости: при получении разрешений, прохождении проверок или изменении правил работы на рынке. Однако сегодня эта картина уже не соответствует экономической и политической реальности. Государство не просто устанавливает рамки для бизнеса. Оно активно участвует в формировании рыночной среды, определяет условия доступа к ресурсам, влияет на инвестиционный климат, перераспределяет меры поддержки, задает отраслевые приоритеты, формирует контуры технологического развития и во многих секторах выступает одновременно крупнейшим заказчиком, инвестором и регулятором.

В этих условиях качество взаимодействия с государственно-регуляторной средой напрямую влияет на инвестиционные возможности компании, скорость реализации проектов, доступ к рынкам, устойчивость бизнес-модели и в конечном счете на капитализацию бизнеса. Именно поэтому GR больше нельзя рассматривать как второстепенную или обслуживающую функцию. В зрелой управленческой модели GR – это полноценный элемент управления рисками, защиты активов, обеспечения предсказуемости внешней среды и реализации долгосрочной стратегии.

Реальное значение GR для бизнеса растет быстрее, чем управленческое понимание этой функции на уровне первых лиц компаний. В отличие от финансов, маркетинга, продаж, операционного управления или HR, язык GR остается непонятным для части руководителей. Он либо перегружен отраслевой спецификой, либо, наоборот, окружен устойчивыми мифами: GR по-прежнему ассоциируется то с неформальными связями, то с расходами без четких KPI, то с «тушением пожаров» в момент, когда проблема уже возникла. В результате между теми, кто отвечает за взаимодействие с государством, и теми, кто контролирует капитал, рост и стратегию, нередко возникает разрыв: GR-команда действует в логике политико-регуляторной среды, тогда как акционер или CEO – в логике бизнес-результата.

Эта книга призвана изменить такую оптику.

Мы исходим из того, что GR необходимо обсуждать не только на профессиональном языке специалистов по взаимодействию с органами власти, но и прежде всего на языке бизнеса, управления, рисков, капитализации и стратегических решений.

Задачи книги:

- представить GR в понятной для акционера и CEO управленческой логике – показать, где заканчивается интуитивный подход к «связям с государством» и начинается системная управленческо-экономическая функция, встроенная в корпоративную стратегию;
- объяснить, почему эффективный GR – это не реакция на уже возникшие проблемы, а работа на опережение;

● ответить на вопросы о том, как топ-менеджмент компании может оценивать эту функцию, ставить ей задачи и требовать от нее измеримого результата.

Такой фокус на роли высшего руководства принципиален: GR не существует в отрыве от первых лиц. Невозможно выстроить сильную функцию взаимодействия с государством, если ее не поддерживают акционер, CEO и совет директоров. Значительная часть вопросов, связанных с государственно-регуляторной средой, затрагивает не отдельные операционные задачи, а стратегию бизнеса, инвестиционные решения, структуру собственности, отраслевое позиционирование и репутацию компании. Именно первые лица задают функции правильную рамку: будет ли она восприниматься как вынужденная статья затрат и сугубо вспомогательная функция или как реальный инструмент защиты и долгосрочного развития бизнеса.

В центре нашего внимания – вопрос: как на GR должен смотреть тот, кто отвечает за бизнес в целом?

В книге мы подробно разбираем:

- что именно должны понимать о GR собственник и акционеры;
- какие вопросы должен задавать CEO своему GR-директору;
- в каких случаях нужна внутренняя функция, а в каких – внешний консультант;
- как интегрировать GR в общую стратегию компании, а не оставлять обособленной функцией внешних коммуникаций;
- как оценивать результат, если значительная часть эффекта выражается не в прямой выручке, а в снижении рисков, предотвращенных потерях, доступе к новым возможностям и качестве стратегического позиционирования.

Книга адресована тем, кто принимает решения: акционерам, собственникам, генеральным директорам, членам советов директоров и топ-менеджерам. Она также будет полезна GR-директорам, консультантам, юристам и всем, кто работает на пересечении корпоративной стратегии и государственно-регуляторной среды, в том числе представителям органов власти – от исполнителей до высокопоставленных лиц.

Наша задача – представить GR не как закрытую профессию для узкого круга специалистов, а как необходимый элемент современного корпоративного управления: элемент, который при правильной настройке позволяет компании не только снижать регуляторные издержки, но и расширять пространство стратегических возможностей и конвертировать их в реальный рост ее стоимости.

Глава 1

GR и лоббизм: Ключевые понятия, функции и инструменты

Прежде чем говорить о защите инвестиций и управлении рисками, разберемся в природе GR: что на самом деле скрывается за этой функцией, чем GR отличается от лоббизма и почему современному бизнесу важно научиться говорить с властью на одном языке.

1.1. Чем GR отличается от лоббизма

Когда бизнес впервые всерьез задумывается о взаимодействии с государством, разговор очень быстро сводится к теме лоббизма. Это вполне объяснимо: именно лоббизм чаще всего ассоциируется с продвижением интересов, влиянием на государственные решения и защитой позиции компании в институциональном поле. Однако если рассматривать корпоративную работу с органами власти только через призму лоббизма, есть риск сузить рамки анализа.

Лоббизм лишь одна из возможных форм продвижения интересов. Бизнесу гораздо чаще требуется не столько добиться конкретного решения, сколько:

- выстроить устойчивый канал взаимодействия с государством;
- научиться понимать логику регулятора;
- своевременно видеть изменения повестки;
- правильно позиционировать себя в отрасли;
- доносить свою экспертную позицию;
- обеспечивать компании постоянное участие в процессах, где вырабатываются значимые для нее решения.

Все это составляет содержание GR. Вот почему разговор следует начинать не с лоббизма как с частного инструмента взаимодействия с государственными органами, а с GR как с базовой управленческой функции.

В чем состоит принципиальная разница?

GR создает условия для взаимодействия. Его задача более широкая, а именно – системное и профессиональное выстраивание отношений компании с государством. GR начинается гораздо раньше лоббизма – в тот момент, когда в компании осознают, что государство во многом влияет на развитие бизнеса и что отношения с государством требуют постоянной и осмысленной работы.

Лоббизм использует эти условия для продвижения конкретного решения. Он начинается там, где стоит задача добиться определенного исхода – например, изменения регулирования, принятия нужного решения или отказа от неблагоприятной инициативы.

Это различие не всегда заметно со стороны, поскольку в реальной практике оба процесса тесно связаны. Без системной GR-работы лоббистские усилия лишаются опоры: если компания не выстроила отношения с профильными органами власти, не заручилась их доверием и поддержкой, не присутствует в отраслевой повестке, то и ее влияние на решение оказывается малореалистичным.

Лоббизм часто опирается на GR и фактически использует его инструменты. Но для корпоративного управления это не означает, что лоббизм и GR следует отождествлять.

Таким образом, GR – это не завуалированное название лоббизма и не эвфемизм, скрывающий борьбу за интересы. Это самостоятельная область управления, которая может включать в себя и элементы лоббистской активности.

Понимание этой разницы подводит нас к главному тезису, который меняет отношение акционеров и руководителей к работе с государством:

GR с полным правом можно назвать и экономической функцией компании. GR – это еще одно направление деятельности компании, которое давно перестало быть просто вспомогательным. GR-функция снижает регуляторные риски, предотвращает финансовые потери, связанные с новыми административными барьерами, и реализует успешные лоббистские проекты. Все это напрямую защищает P&L и сохраняет действующую бизнес-модель компании.

1.2. GR в узком и широком смысле

На практике важно различать узкое и широкое понимание GR.

GR в узком смысле

В узком смысле GR представляет собой функцию по установлению и поддержанию контакта компании с уполномоченными представителями государственной власти. Создание канала коммуникации – это поэтапный процесс:

Во-первых, нужно определить профильных для компании стейкхолдеров¹, чтобы понимать, с какими официальными лицами действительно необходимо взаимодействие для реализации ее проектов и защиты ее интересов. Например, для фармацевтической компании в числе ключевых профильных стейкхолдеров в законодательной власти могут выступать члены Комитета Государственной думы РФ (далее – Госдума РФ) по охране здоровья. В исполнительной власти – профильные должностные лица Министерства здравоохранения РФ (далее – Минздрав России), представители иных органов, от которых зависит выработка решений в сфере обращения лекарственных средств.

Во-вторых, важно установить личные контакты с ключевыми стейкхолдерами. Речь может идти об организации и проведении встреч представителей компании с должностными лицами в рамках заседаний рабочих групп, отраслевых конференций, экспертных сессий или иных профессиональных мероприятий. Личное знакомство с представителями органов власти, отвечающими за регулирование соответствующей отрасли, создает более устойчивую основу для дальнейшего взаимодействия. Было бы неверно ограничиваться одной установочной встречей со значимыми для компании стейкхолдерами: канал коммуникации нужно поддерживать постоянно. В идеале задача GR-специалиста – стать для госслужащего и чиновника источником отраслевых экспертных знаний и опыта.

В-третьих, предстоит поработать над созданием видимого присутствия компании в отраслевом пространстве и ее узнаваемостью в нем. Компания в лице своего руководства и GR-департамента либо отдельного GR-специалиста должна быть включена в политический и регуляторный контекст своей отрасли. В результате в компании сложится понимание, какие законодательные изменения обсуждаются, какие сигналы исходят от органов власти, какие тенденции складываются вокруг индустрии. Более того, компания должна участвовать в формировании этого контекста – через членство в отраслевых объединениях, участие в профильных рабочих группах, экспертных советах и комиссиях.

Узкое понимание GR позволяет точнее увидеть, с чего эта функция начинается на практике. На этом уровне задача GR не в том, чтобы добиваться конкретного решения в интересах компании, а в том, чтобы встроить компанию в систему легитимного профессионального взаимодействия. Если бизнес не знает, от кого зависит формирование значимой для него повестки, не обладает надежными каналами коммуникации с регулятором и не присутствует в отраслевом поле, то любые попытки защищать интересы будут случайными и малоэффективными.

В узком смысле GR – это прежде всего инфраструктура взаимодействия с государством: рабочие связи, регулярность и содержательность контакта, а также узнаваемость компании во внешней среде.

¹ Стейкхолдер – индивидуум или группа, которые могут влиять на деятельность организации или, напротив, испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий. (См.: международный стандарт AA1000 Stakeholder Engagement Standard. 2011.) – Здесь и далее примечания авторов, если не указано иное.

GR в широком смысле

В широком смысле GR – это часть общего менеджмента отдельной компании, отвечающая за работу с государственными органами. Именно в таком значении это понятие первоначально вошло в корпоративную практику – с появлением в компаниях специальных подразделений или отдельных специалистов для взаимодействия с органами власти.

В широком смысле GR охватывает не только собственно коммуникацию с органами власти, но и целый спектр корпоративных задач, связанных с работой компании в условиях государственного регулирования:

- анализ государственной политики;
- оценку регуляторных рисков;
- разработку GR-стратегии;
- подготовку нормативных предложений;
- синхронизацию внешней позиции компании с внутренними бизнес-целями;
- продвижение конкретных решений в интересах бизнеса.

На практике содержание GR-функции в компаниях может существенно различаться в зависимости от отрасли, масштабов бизнеса, характера проектов и степени зависимости от государства. Для одних организаций ключевой задачей становится урегулирование вопросов с контрольно-надзорными органами. Для других – поддержание диалога через профессиональные объединения. Для третьих – проактивное продвижение своей позиции на уровне министерств и парламента.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.