Содержание

Введение ... 6

Глава 1 GR и лоббизм: ключевые понятия, функции и инструменты ... 9
1.1. Чем GR отличается от лоббизма ... 9
1.2. GR в узком и широком смысле ... 11
1.3. Что входит в GR-функцию в компании: задачи и практические направления работы ... 14
1.4. Инструменты GR ... 17
1.5. Границы компетенций: чем GR отличается от PR, Legal и Compliance ... 24
1.6. Правовое регулирование GR и лоббизма ... 27
1.7. Ключевые выводы по главе 1 для руководства и акционеров ... 30

Глава 2 Взаимодействие с государством: зачем компании GR-функция ... 32
2.1. Государство как фактор развития бизнеса ... 32
2.2. GR как ответ бизнеса на усложнение внешней среды ... 35
2.3. Почему GR — это об управляемости, а не о доступе к лицам, принимающим решения ... 37
2.4. Зачем компании быть экспертом для государства ... 39
2.5. Почему компании недостаточно просто реагировать на действия государства ... 43
2.6. Как значение GR возрастает в кризис ... 45
2.7. GR и защита стоимости бизнеса ... 51
2.8. GR как инструмент M&A ... 55
2.9. Почему GR берет на себя часть бизнес-рисков ... 59
2.10. Ключевые выводы по главе 2 для руководства и акционеров ... 62

Глава 3 Архитектура GR-коммуникации: распределение ролей между акционером, CEO и GR-блоком ... 64
3.1. Институциональный паритет: зачем бизнесу зеркальная иерархия ... 64
3.2. Критерии делегирования: как распределять GR-роли ... 73
3.3. Кто отвечает за распределение GR-задач ... 81
3.4. Ключевые выводы по главе 3 для руководства и акционеров ... 85

Глава 4 GR-стратегия компании ... 87
4.1. Что такое GR-стратегия ... 87
4.2. Как формируется GR-стратегия ... 89
4.3. Когда GR-стратегия объективно нужна компании ... 91
4.4. Почему компании отказываются от GR-стратегии ... 97
4.5. Почему CEO может сказать: «Компании не нужна GR-стратегия» ... 99
4.6. Почему GR-директор может сказать: «Компании не нужна GR-стратегия» ... 100
4.7. Как работает GR-стратегия в условиях турбулентности ... 102
4.8. Ключевые выводы по главе 4 для руководства и акционеров ... 103

Глава 5 GR-функция: KPI, экономическое обоснование, взаимодействие с другими функциями ... 105
5.1. Экономическая ценность GR-функции ... 105
5.2. Инвестиции в процесс: почему GR остается слепой зоной корпоративного управления ... 112
5.3. Измерение влияния: ловушка процессных KPI ... 114
5.4. Возможны ли жесткие KPI в GR ... 117
5.5. GR и смежные функции: границы ответственности ... 121
5.6. Ключевые выводы по главе 5 для руководства и акционеров ... 128

Глава 6 GR-менеджмент: наем GR-директоров ... 130
6.1. Портрет идеального корпоративного GR-директора: кого искать на рынке ... 130
6.2. Эффект «вращающихся дверей»: нюансы найма бывших госслужащих ... 134
6.3. Как распознать профессионала на собеседовании ... 136

6.4. Внутренняя структура GR-департамента: функциональная модель подразделения ... 138
6.5. Институционализация контактов: снижение зависимости от персональных связей ... 141
6.6. Ключевые выводы по главе 6 для руководства и акционеров ... 142

Глава 7 Значение GR-консалтинга для корпоративного сектора ... 144
7.1. Направления консалтинга: портфель услуг ... 145
7.2. Зачем бизнесу аутсорсинг: истинные мотивы делегирования ... 147
7.3. Экономика GR-консалтинга: KPI, добавленная стоимость и миф об «инвестиционном времени» ... 152
7.4. Поиск и выбор консультанта: бренд, экспертность и психология найма ... 155
7.5. Ключевые выводы по главе 7 для руководства и акционеров ... 157

Заключение ... 159

Благодарности ... 163

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 стейкхолдеров[1]*, 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

---

[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.*

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.

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.

Таким образом, корпоративный GR почти всегда шире узко понимаемой «коммуникации с государством».

В его контур могут входить и серьезные аналитические задачи. Специалист должен не просто отслеживать информационную повестку и законодательные инициативы. Он анализирует риски и возможности, возникающие в результате изменений государственной политики, и на этой основе предлагает компании варианты поведения, участвует в разработке стратегии.

Если компании нужно скорректировать саму регуляторную среду, в сферу ответственности GR входят и нормотворческие задачи — от подготовки правовых актов до их системного продвижения в органах власти. В этом случае GR-функция приобретает выраженное лоббистское измерение.

В иностранных корпорациях GR нередко включает задачи межкультурной коммуникации. Это связано с особенностями внутренней корпоративной иерархии: GR-специалист может операционно подчиняться руководству локального офиса, а по функциональной линии — профильному руководителю в зарубежной штаб-квартире. В таких условиях

эффективность GR-проектов во многом зависит не только от знания государственной системы, но и от способности согласовывать ожидания и управленческие подходы, существующие в разных корпоративных и культурных контекстах.

Широкое понимание GR особенно важно для руководителей и акционеров. Оно показывает, что GR — это часть общей системы управления компанией, полноценная корпоративная функция, которая обеспечивает многоуровневую работу с государством и регуляторной средой.

1.3. Что входит в GR-функцию в компании: задачи и практические направления работы

Если рассматривать GR как полноценную корпоративную функцию, очевидно, что она включает несколько взаимосвязанных слоев.

Первый слой — мониторинговый

Компания должна хорошо понимать государственную и отраслевую повестку: какие инициативы обсуждаются, как меняется позиция регуляторов, какие кадровые перестановки происходят в профильных органах власти, какие темы становятся приоритетными для государства и как это может повлиять на отрасль.

Речь идет не просто об отслеживании новостей и фиксации фактов. Это системная работа: важно, чтобы GR-специалист умел отделять информационный шум от действительно значимых сигналов.

Второй слой — аналитический

Не всякое государственное решение одинаково значимо для бизнеса, и не всякая инициатива требует активного вмешательства компании.

GR-функция включает оценку конкретных последствий регулирования: как изменится экономика проекта или сроки его реализации, вырастут ли издержки, повлияет ли новое требование на операционную модель, потребуется ли корректировка продуктовой стратегии, появятся ли новые административные барьеры или, наоборот, откроются возможности для поддержки и развития бизнеса.

Третий слой — коммуникационный

Важно выявлять ключевых стейкхолдеров в органах власти и экспертном сообществе и выстраивать приоритеты взаимодействия.

Компания должна понимать, кто формирует решения, кто на них влияет, кто выступает экспертом, кто может быть союзником, через какие площадки и в каком формате лучше налаживать коммуникацию. Нужно учитывать не только формальную иерархию, но и реальное распределение влияния.

Само взаимодействие не должно быть ситуативным. Единственная встреча почти ничего не дает, если за ней не следует регулярный профессиональный диалог.

Четвертый слой — представительский

Бизнесу важно быть видимым и узнаваемым в отраслевом пространстве. Это означает включение в состав экспертных советов, присутствие на консультативных площадках при органах власти, участие в деловых мероприятиях, отраслевых объединениях, публичных обсуждениях и других институциональных форматах взаимодействия, где вырабатывается отраслевая повестка.

Компания должна быть не только объектом регулирования, но и источником экспертной позиции. Органы власти готовы работать с теми компаниями, представители которых умеют ясно, аргументированно и конструктивно формулировать свою позицию, делятся качественной отраслевой экспертизой, понимают логику государственного управления и предлагают решения, а не только озвучивают запросы.

Соответственно, задача GR — формировать именно такую модель диалога.

Пятый слой — стратегический

В компании, особенно крупной или работающей в сложной регуляторной среде, невозможно строить отношения с государством исключительно по принципу реагирования на текущие события. Необходим долгосрочный план, который соотносит стратегические цели бизнеса с возможностями и ограничениями внешней среды: какие темы для компании критические, какие регуляторные и политические риски наиболее значимы, какие направления требуют системного сопровождения, какие органы власти, деловые и отраслевые площадки приоритетны,

какие проекты должны быть обеспечены GR-поддержкой, каковы возможные сценарии развития событий и какие ресурсы нужны для реализации задач.

Речь идет не только о стратегии как аналитическом документе, но и о практической модели действий, которая затем разворачивается в конкретные проекты, дорожные карты и тактические шаги.

Шестой слой — проектный

Не менее важное направление — сопровождение корпоративных проектов, которые требуют участия государства или предполагают прохождение сложных административных процедур.

Когда компания запускает новый производственный объект, расширяет присутствие в регионе, претендует на государственную поддержку, пересматривает инвестиционную модель, выходит в новую сферу деятельности или сталкивается с нормативными барьерами, GR присоединяется к проекту для выстраивания взаимодействия с органами власти и сопровождения ключевых государственных решений. Это может включать координацию взаимодействия с федеральными и региональными органами власти, сопровождение заявок, участие в обсуждении условий поддержки, подготовку аргументации, синхронизацию действий внутренних подразделений и формирование дорожной карты прохождения административных процессов.

Седьмой слой — координационный

Почти любой вопрос, связанный с государством, затрагивает сразу несколько подразделений: юридический и коммерческий блоки, финансы и производство, региональные команды и проектный офис, PR и ESG и, конечно, топ-менеджмент. Если эти подразделения действуют несогласованно, компания рискует представить органам власти противоречивую позицию, потерять время на устранение внутренних противоречий и упустить возможности.

GR выполняет важную координирующую функцию внутри самой компании: собирает информацию, вырабатывает единый подход, организует участие нужных направлений, готовит руководство к ключевым коммуникациям и помогает переводить внешние задачи на язык внутренних управленческих решений.

Таким образом, *GR-функция — это не совокупность разрозненных направлений работы, а целостная система, в которой все перечисленные*

задачи взаимосвязаны и взаимодополняемы. Именно такая согласованность делает GR важным элементом корпоративного управления и позволяет компании выстраивать системное, профессиональное и устойчивое взаимодействие с государством.

1.4. Инструменты GR

Следующий шаг — понять, какие инструменты помогают реализовать GR-функцию в компании.

Если мониторинг, аналитика, коммуникация, представительство, стратегия, проектное сопровождение и внутренняя координация образуют содержание GR, то инструменты GR показывают, как именно эта работа выполняется на практике.

Инструменты GR можно условно разделить на две большие группы: внутренние и внешние. Такое деление удобно, поскольку одна часть GR-функции связана с подготовкой экспертной позиции, анализом политической, регуляторной, конкурентной среды и оценкой рисков, другая — с практическим взаимодействием с государственными органами, деловыми объединениями, экспертными площадками и другими стейкхолдерами, а также с PR-поддержкой некоторых инициатив.

На практике эти группы почти никогда не изолированы друг от друга. Внешняя коммуникация без качественной внутренней подготовки становится поверхностной и малоэффективной, а внутренняя аналитика без выхода в содержательный диалог с государством не позволяет компании в полной мере защищать и продвигать свои интересы.

Внутренние инструменты GR

К внутренним инструментам относятся методы, которые обеспечивают подготовительную, аналитическую и координационную составляющие работы.

Мониторинг государственной и отраслевой среды

Это один из базовых инструментов GR, который предполагает систематическое отслеживание законопроектов, подзаконных актов,

стратегических документов, программ поддержки, поручений органов власти, публичных заявлений должностных лиц, кадровых изменений и иных сигналов, способных повлиять на бизнес. Его задача — не просто сбор информации, а раннее выявление значимых изменений, которые могут создать для компании как риски, так и новые возможности.

Анализ регуляторной, политической и санкционной среды

В текущих реалиях этот инструмент давно вышел за рамки простого мониторинга и анализа новых законов. Он охватывает геополитику, внешнее давление и макроэкономические вызовы. Задача такого анализа — перевести внешнюю турбулентность на язык конкретных рисков и возможностей для бизнеса.

Одно и то же решение государства (или новый пакет санкций) по-разному влияет на разные компании: для одной оно создаст критическую административную нагрузку или разрушит цепочку поставок, для другой — откроет доступ к государственным мерам поддержки, для третьей — кардинально изменит конкурентные условия за счет ухода иностранных игроков.

Поэтому задача GR — не просто фиксировать нормативную инициативу или геополитическое изменение, но и оценивать их последствия для сроков инвестпроектов, структуры затрат и операционной модели. И что особенно важно сегодня — анализировать, как эта политическая и санкционная среда повлияет на продуктовую политику компании (в том числе при разработке и запуске новых продуктов, которые зависят от импортных технологий, комплектующих, лицензий или доступа на зарубежные рынки).

Картирование стейкхолдеров

Выявление и ранжирование стейкхолдеров помогают определить, кто именно влияет на решение вопроса, значимого для бизнеса. Речь идет не только о формально уполномоченных органах власти, но и об отраслевых объединениях, экспертных центрах, консультативных органах, региональных властях, государственных компаниях и других участниках, способных воздействовать на содержание решения.

Такой инструмент особенно важен потому, что в структуре государственного управления формальное распределение полномочий не всегда совпадает с реальным распределением влияния.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru