Санкт-Петербургский государственный университет

 **Бусин Федор Алексеевич**

 **Выпускная квалификационная работа**

**«Government Relations как общественно-политический институт в современной России»**

 Уровень образования: бакалавриат

 Направление 41.03.04 «Политология»

 Основная образовательная программа СВ.5027\* «Политология»

Научный руководитель:

Доктор политических наук

Профессор кафедры российской политики

 Павроз Александр Васильевич

Рецензент: Кандидат политических наук

Доцент кафедры политических институтов и прикладных политических исследований

Лагутин Олег Владимирович

 Санкт-Петербург

 2020

**Оглавление**

Введение…………………………………………………………………………..3

Глава 1. Government relations, как политическое и экономическое явление…6

* 1. Основы GR……………………………………………………………5
	2. Субъекты GR и их деятельность …......……………………………11

Глава 2. Особенности GR в России…………………………………………….11

 2.1 Институционализация GR в России…………………………..…....11

 2.2 Социально-политическое значение GR в России ….……………..33

Заключение………………………………………………………………………41

Список используемых источников…………………………………………….44

# **Введение**

**Актуальность темы.** Явление, которое будет нами рассмотрено, относительно новое для российских реалий. Это связано прежде всего с переходом к рыночной экономике, где с государством взаимодействуют независимые экономические субъекты, которым необходимо налаживать с ним связи для отстаивания своих интересов. Процесс выделения Government Relations в отдельный институт и его профессионализацию также нельзя назвать окончательно завешенными. Данное явление имеет множество аспектов, некоторые из которых только начинают оформляться на практике в современной России. GR можно рассматривать как с позиций экономики, менеджмента, так и с позиций политологии. Стоит отметить, что GR – комплекс мероприятий, как компаний, так и их объединений, первостепенную роль в котором играет принцип законности. Это в первую очередь означает, что коррупционные, либо иные незаконные средства отстаивания и продвижения собственных интересов перестают быть рабочими. На первый план выходят разнообразные виды коммуникаций, которые и составляют GR. Не все из видов и инструментов данных коммуникаций все еще удалось глубоко изучить. Дальнейшее исследование Government Relations в России следует признать очень актуальным.

 **Степень научной разработанности проблемы.** При выполнении работы использовались труды П. А. Толстых, В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, Л. В. Сморгунова, А. В. Павроза, С. П. Перегудова, Т. А. Кулаковой, М. Шишкиной, Д. О. Матвеенкова, О. Г. Филатовой, Л. Н. Тимофеевой, Е. А. Куценко и др. В их работах глубоко проработаны теоретические основы GR, а также анализ институционализации данного явления в отечественной политологии. В работе используются также материалы интервью экспертов и практикующих GR-специалистов. Для иллюстрации и детального обзора уровня развития института были использованы материалы новостных порталов: РБК Pro, GR News, ИА REGNUM и др.

 **Объектом исследования** выступает институт Government Relations в России.

**Предметом исследования** является социально-политические аспекты GR-деятельности в России.

**Цель:** выявить характерные особенности GR как общественно-политического института в современной России.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* объяснить основные понятия GR;
* обосновать отличие GR от лоббизма;
* описать типологию субъектов GR-деятельности;
* проанализировать эволюцию института GR в России;
* выявить специфические черты и особенности российского GR- менеджмента;
* описать успешные примеры реализации GR российскими бизнес-структурами.

В качестве **теоретико-методологической основы** исследования использованы институциональный анализ. Институциональный анализ позволяет точнее описать GR, как особое социальное явление, определить характерные признаки и особенности. Взаимодействие государства и бизнеса описывается через призму функциональной модели репрезентации интересов, описываемой как плюралистической, так и корпоративистской теорией представительства интересов. Плюралистическая теория предполагает, что группы давления образованы и действуют вне зависимости от государства, они самостоятельно определяют свои интересы, выбирают лидеров. Ни одна из таких групп не обладает исключительным правом (монополией) на представительство интересов социальных сообществ, а характер влияния на власть определяется в результате жесткой конкурентной борьбы[[1]](#footnote-1). В рамках корпоративистской теории группы интересов организованы в несколько неконкурентных, иерархически упорядоченных, функционально различных уровней. Они официально признаны или разрешены (иногда созданы) государством, наделяющим их монопольным правом на представительство в своей области в обмен на контроль за выбором и выдвижением требований[[2]](#footnote-2). Данные теории являются идеально-типическими конструкциями, что также доказывается на примере России, где можно обнаружить проявления обеих моделей.

Кроме того, применялась ресурсная концепция власти, в рамках которой GR – инструмент обмена ресурсами. Взаимодействие бизнес-субъектов с органами государственной власти основано на взаимной выгоде, ради которой данные связи устанавливаются. Это мы сможем увидеть на примере частно-государственного партнерства и корпоративной социальной ответственности.

В работе применялся системный и исторический подход: рассматривалось формирования GR в России, эволюция, современное состояние. Также были приведены в пример кейсы того, как GR организуется на отдельных предприятиях, в отдельных отраслях и интерпретация соответствующих управленческих решений.

**Структура работы.** Работа состоит из двух глав, заключения, списка литературы. В первой главе работы рассмотрены теоретические основы GR общие как для России, так и для других государств. Проведен анализ ключевых понятий. Описаны группы субъектов GR-деятельности.

Вторая глава посвящена изучению особенностей развития института GR России. Описываются эволюция и практики ведения GR в нашей стране.

# **1. Government relations, как политическое и экономическое явление**

#  **1.1 Основы GR**

 В данной главе в первую очередь необходимо раскрыть ключевые понятия, которые помогут нам как можно глубже изучить такое явление, как Government relations. Говоря об определении данного понятия, стоит отметить, что в научной и практической литературе можно встретить множество его вариаций.

 Приведем примеры некоторых из них:

 «GR представляет собой деятельность по выстраиванию отношений между различными общественными группами (бизнес-структурами, профессиональными союзами, добровольческими организациями и пр.) и государственной властью, включающую в себя сбор и обработку информации о деятельности правительства, подготовку и распространение информации о позициях представляемых групп, влияние на процессы принятия политических и административных решений (лоббизм)»[[3]](#footnote-3).

 «Government Relations или «связи с правительством» - это стратегия коммуникативного менеджмента, направленная на формирование позитивного восприятия какого-либо объекта с целью укрепления доверия и налаживания взаимовыгодного результативного сотрудничества бизнес-корпорации, социального института или общественной организации с органами государственной власти (правительством)»[[4]](#footnote-4).

 «GR — сознательная организация коммуникации, установление эффективных коммуникаций с органами государственной власти»[[5]](#footnote-5).

 «Связи с государством» — это особая организация взаимодействия негосударственных структур (ассоциаций гражданского общества, бизнеса) с государством для влияния на власть с целью согласования интересов и принятия эффективных решений»[[6]](#footnote-6).

 «Government Relations (GR, дословно: взаимодействие с органами государственной власти) — это деятельность специально уполномоченных сотрудников крупных коммерческих структур (GR-специалистов) по сопровождению деятельности компании в политической среде»[[7]](#footnote-7)

 Исходя из данных определений, мы можем утверждать, что GR деятельность - прежде всего взаимодействие негосударственных организаций и институтов с государственными органами. Ключевым аспектом такого взаимодействия является налаживание коммуникаций с органами власти и формирование сотруднических отношений. В наиболее общем виде можно выделить следующие ключевые задачи для субъектов Government relations:

1. устанавливать и поддерживать контакты с сотрудниками правительственных учреждений;

2. осуществлять мониторинг работы правительственных органов, а также определять насколько данная работа может затронуть интересы представляемых групп;

3. оказывать влияние на формирование законодательства, которое может

отразиться на интересах представляемых групп;

4. способствовать участию представляемых групп в работе правительства на всех уровнях;

5.разъяснять представителям правительственных учреждений, в чем состоит деятельность представляемых групп.

 Важным понятием, которое необходимо рассмотреть в данной работе является «лоббизм». Он непосредственным образом связан с GR, являясь важным его аспектом. Существует точка зрения по которой лоббизм и GR отождествляются. Однако во многом такая позиция является ошибочной. Обратимся к специальным источникам и приведем несколько примеров определения лоббизма:

«Лоббизм — стратегия деятельности групп интересов, цель которой — влияние на процесс принятия решений и формирование политического результата (policy outcome), а также процесс воздействия на реализуемый политический курс.[[8]](#footnote-8)»

 «Лоббизм - действие представителей негосударственных организаций в ходе контактов с представителями государственных органов и органов местного самоуправления с целью добиться принятия (или непринятия) органами власти решений в соответствии с интересами специальных групп, выражаемыми указанными организациями[[9]](#footnote-9)».

«Лоббизм - взаимодействие юридических и физических лиц с федеральными органами государственной власти и их представителями с целью оказания влияния на разработку и принятие указанными органами законодательных актов, административных, политических и иных решений в своих интересах или в интересах конкретных клиентов[[10]](#footnote-10)».

«Лоббизм — это «любая деятельность организаций, влияющая на

органы государственной власти в целях содействия собственным интересам, причем эти организации, в противоположность партиям, не готовы сами принять ответственность за власть в стране[[11]](#footnote-11)».

 Стоит также отметить, что в российском дискурсе суще существует более широкое понимание термина «лоббизм». Некоторые исследователи относят к нему также продвижение своих интересов представителями государственных и силовых структур, реализацию своей фактической власти и влияние на другие органы и институты. Однако такая точка зрения менее популярна и широко не рассматривается. Также и в данной работе мы сосредоточимся на понимании лоббизма, как отношениях между негосударственным субъектом в основном экономическим и государством.

Мы можем на основе практической литературы провести сравнительную характеристику между лоббизмом и GR. Первое отличие заключается в направленности деятельности: GR предполагает перманентные отношения социальных субъектов с государством, а также работу по их установлению, тогда как лоббизм – решение конкретных вопросов, как правило коммерческого характера, заинтересованными лицами в государственных органах власти. В научной литературе можно встретить следующую параллель: «специалисты в области GR —люди, которые строят мост между властью и бизнесом (или иными общественными организациями), для того чтобы по этому мосту могли свободно пройти лоббисты для решения своих вопросов с властью»[[12]](#footnote-12). Следующее отличие состоит в характере деятельности. Как уже говорилось ранее, GR это системная работа, включающая в себя множество процедур и этапов, которая направлена на долгосрочную перспективу, задачи, выполняемые в рамках данной деятельности актуальны для субъекта всегда, либо очень долгое время, в свою очередь лоббирование – единичный проект, который в зависимости от масштаба и иных сложностей может включать множество операций и занимать разное количество времени, однако всегда ограничен временем, либо результатом. Следующее различие можно обозначить как технологическое: лоббист обязан знать конкретные детали принимаемых нормативных актов, а также процедуры их принятия, иметь четко выстроенный контакт с лицом принимающим решения для оказания на них влияния. Специалисту GR деятельности не обязательно знать все юридические детали принимаемых органами власти решений, его задача выстраивать доверительные отношения с властью и иной целевой аудиторией, налаживать контакт. Следует отметить, что деятельность лоббиста не редко может находиться в тени, иметь неформальный характер. Также стоит отметить, что лоббист может не иметь профессиональных отношений с тем субъектом, в чьих интересах он работает и оказывает услуги точечно. В свою очередь GR- специалист – работник субъекта на постоянной основе, для которого GR является трудовой деятельностью, а не разовым проектом.

Приведенные различия и составляют разницу между двумя понятиями, отождествление которых некорректно с научной и практической точки зрения. Однако не стоит забывать и тот факт, что эти явления непосредственно связаны друг с другом, так как часто коммерческим и некоммерческим организациям приходится выполнять задачи непосредственно связанные с лоббированием собственных интересов. Как было замечено ранее, для того чтобы цель лоббирования была реализована нужны специальные навыки, которыми обладает ограниченное колличество человек. На этом этапе перед GR-менеджментом организации встает обязанность: подобрать и организовать специалистов, которые обладают необходимыми для профессиональных лоббистов компетенциями, личностными характеристиками и практическим опытом.

 В данной главе считаю необходимым раскрыть понятие «стейкхолдер». Дословно понятие означает и означало раньше владельца доли, акций, дольщик имущества, получатель процента или ренты. На данный момент понятие эволюционировало и стало означать совокупность всех лиц, интересы которых так или иначе могут быть затронуты деятельностью организации. Стейкхолдеров можно разделить на внешних и внутренних. Внешние: органы государственной власти, СМИ, общественные организации и структуры гражданского общества, инвесторы, конкуренты, поставщики, покупатели и т.д. Внутренние: сотрудники компании, акционеры, совет директоров. По правилам ведения GR- деятельности интересы и требования стейкхолдеров фирмы должны принимать во внимание и удовлетворять. Считается, что устойчивых конкурентных преимуществ организация может достичь, только активно взаимодействуя всеми заинтересованными сторонами, поскольку их поддержка необходима при реализации стратегии компании в целом[[13]](#footnote-13). Следовательно грамотный GR- менеджмент исключает игнорирование интересов стейкхолдеров.

На основании параграфа делаем выводы о том, что Government relations представляет целый комплекс процедур и технологий, призванных установить долгосрочную связь субъекта с государством. GR не является «теневой», либо неформальной практикой взаимодействия с чиновниками, представляя полноценный вид менеджмента, который характеризуется законностью методов.

# **1.2 Субъекты GR и их деятельность**

 В данной главе перейдем от базовых понятий к субъектам, тем, кто непосредственно осуществляет GR- деятельность. В наиболее общем виде определение субъектов GR звучит так: социальные субъекты, целенаправленно устанавливающие отношения с органами государственной власти[[14]](#footnote-14). Потенциальных субъектов может быть достаточно много, поэтому нам необходимо конкретизировать и классифицировать их по группам. Основываясь на теории Петербургской школы PR, мы выделим две большие группы, на которые делятся все субъекты GR: базисные и технологические. Базисные субъекты те, в чьих интересах и по чьим указаниям осуществляется GR. Технологические – исполнители GR-деятельности, реализуют инициативу базисных субъектов. На следующей ступени данной классификации базисные субъекты делятся на коммерческие и некоммерческие. К коммерческим мы можем отнести корпорации, компании, деловые ассоциации. Они отстаивают в органах власти исключительно экономические корпоративные интересы. Некоммерческие – общественные объединения, фонды, общества, союзы, отстаивающие интересы, не связанные с экономической выгодой. Например, гражданские права и свободы, свободы и интересы конкретных социальных групп и организаций, защита или расширение собственных возможностей. В целом их можно определить, как гражданского общества. В силу того, что рычаги управления обществом и политическая власть принадлежат государству, некоммерческим субъектам важен и необходим грамотный GR, чтобы быть услышанными.

 Как мы уже выяснили, технологические субъекты – те, кто осуществляет GR в интересах базисного субъекта. Их тоже можно разделить на два типа. Первый – GR-департамент или департамент по связям с органами государственной власти – структурные подразделения внутри корпорации, решающие задачи по коммуникации с государством. Подобные департаменты есть во многих крупных коммерческих корпорациях.

Второй – профессиональные компании в сфере GR – организации, привлекаемые в особом порядке компаниями для осуществления GR-компании. Также можем отнести к данному типу частнопрактикующих консультантов. Подобной деятельностью занимаются консалтинговые, юридические, лоббистские фирмы, PR-агентства (КРОС, «Румянцев и партнеры», «Минченко консалтинг», «Николо М» и т.д.).

Очень часто первый и второй тип технологических субъектов работают в связке: GR-департаменты нанимают для реализации крупного проекта лоббистские, консалтинговые, PR фирмы.

 Поговорим о технологических субъектах подробнее. Как уже было отмечено в предыдущем параграфе, для того, чтобы эффективно взаимодействовать с государственными органами власти, корпорации создают специальные структурные подразделения – GR-департаменты.

 Выбор модели организации GR-деятельности в компании зависит от нескольких основных факторов:

- степени государственного регулирования бизнеса компании;

- масштабности деятельности компании;

- связью компании с государственными закупками[[15]](#footnote-15).

В спектр обязанностей департамента входит прежде всего поддержание репутации в глазах государственной власти, а также общества, ведение переговоров с представителями власти по созданию комфортных для корпорации законодательных и институциональных условий ведения бизнеса. Очевидно, что подобную работу способен проделать специально подготовленный коллектив. Наиболее распространенной можно считать схему, при которой GR-менеджер договаривается о принципиальных моментах возможного сотрудничества, а затем ведущая роль передаётся коммерческому отделу, который оговаривает финансовую сторону и заключает сделку, то есть GR- менеджер не только создаёт персонализированные каналы взаимодействия, облегчающие решение ряда вопросов с органами государственной власти, но и способствует выработке в диалоге с властью новых формальных институтов, адекватным задачам бизнеса[[16]](#footnote-16). Размер, структура и функционал департамента определяются прежде всего размером фирмы. Естественно, чем бизнес крупнее, тем больше интереса к нему приковано со стороны СМИ, общественности и государства. По данным современных исследований хорошо развиты GR-департаменты в отраслях с преобладанием иностранных инвесторов и повышенной государственной регуляторикой, таких как табачная, пивная, автомобилестроительная, фармацевтическая, нефтегазовая, металлургическая и телекоммуникационная отрасли[[17]](#footnote-17). Востребованы в компаниях, зависящих от контролирующих и разрешающих органов, в частности когда требуются регулярные продления лицензий на право ведения деятельности компании, сертификатов в компаниях, желающих получать ресурсы (разрешения) государства (на площадки под застройку, вывоз ресурсов, контролируемых государством, и т.д.), а также в компаниях, которые:

 • являются градообразующими;

 • хотят быть поставщиком для государства и государственных органов;

 • считаются наиболее богатыми в регионах;

 • владеют долей государственной собственности;

 • являются участниками рынка, чья деятельность связана с получением международных квот[[18]](#footnote-18).

 Департаменты по связям с органами государственной власти часто могут входить в департамент по корпоративным отношениям (Corporate Affairse Departament) наряду с отделами по связям с общественностью (PR), внутренних коммуникаций (IC), связям с инвесторами (IR), корпоративной социальной ответственности (CSR).

 П. А. Толстых в профессиональном словаре лоббистской деятельности к главным функциям GR-департамента относит:

 • определение и анализ потребностей компании в сфере взаимодействия с органами государственной власти. В крупной компании взаимодействие с органами власти осуществляется на различном иерархическом, функциональном и региональном уровне. В то же время для руководства компании важным моментом является возможность иметь общий взгляд на происходящие в этой сфере процессы и потребности компании;

 • отслеживание деятельности органов государственной власти и прогнозирование их влияния на компанию;

 • координация выстраивания отношений компаний с органами государственной власти. Часто взаимодействие с органами власти осуществляют различные подразделения компании. При этом важным моментом признается координация общей направленности процесса взаимодействия единым центром, каким может являться департамент по отношениям с органами власти;

 • воздействие на органы государственной власти, корректировка, предложения о внесении изменений в блок экономического законодательства, регулирующего отношения государства и бизнеса. Ряд крупных и средних компаний осуществляет активное взаимодействие с органами власти, при этом оказывая на них определенное воздействие;

 • обеспечение преференций и государственных заказов для компаний. Последняя задача актуальна для компаний, рассматривающих государство как крупного покупателя своих товаров или услуг. Речь идет о компаниях, специфика бизнеса которых состоит в государственных заказах[[19]](#footnote-19).

 Говоря о GR-департаментах, важно затронуть проблему их эффективности и способах ее оценки. Важно понимать, что эффективность в данном вопросе может рассматриваться, как польза для внешних стейкхолдеров (общества, государства и т.д.), так и для непосредственно самой корпорации, исходя из ее экономических интересов. Саму эффективность можно разделить на три вида:

 • результативность — отношение достигнутого результата к изначально поставленной цели;

 • экономичность — отношение результатов к затратам ресурсов: более эффективная деятельность позволяет получить тот же результат с меньшими затратами;

 • целесообразность — более эффективной считается деятельность, которая позволяет решить конкретные социальные проблемы[[20]](#footnote-20).

 Следующим вопросом будет являться уже оценка эффективности, то какими методами и критериями ее высчитывать. Не существует единственной системы оценивания, однако есть те, на которые в большей степени обращают внимание при оценивании. К таковым относится система оценки, разработанная Ассоциацией менеджеров России, в ней перечислены основные критерии. К их числу относятся следующие[[21]](#footnote-21):

* Колличество реализованных в органах государственной власти ключевых корпоративных и (или) отраслевых задач;
* количество предотвращенных и урегулированных нежелательных для компании/ассоциации ситуаций, возникающих в результате действия властей, и эффективность осуществления мероприятий по их предотвращению;
* формирование позитивного имиджа компании/отраслевого объединения в органах государственной власти;
* интеракции с институциональными субъектами воздействия (отраслевыми союзами и ассоциациями);
* обеспечение конструктивных взаимодействий с другими отраслевыми субъектами экономического процесса;
* координация деятельности других подразделений компании и оказание им содействия при взаимодействии с органами государственной власти;
* оценка и признание эффективности работы GR-специалиста коллегами в области Government Relations посредством включения в профессиональные рейтинги.

Ценность данной системы в том, что она может быть применима ко всем технологическим субъектам GR, работающих в абсолютно разных государствах и регионах, в разных отраслях. Глобально же эффективность GR держится на двух столпах: понимании процессов выработки государственной политики и знании (в том числе и практическом) механизмов влияния на процессы выработки государственной политики (технологий лоббирования)[[22]](#footnote-22).

 Что касается инструментов измерения эффективности GR, то аналитикам чаще всего приходится прибегать к использованию отдельных качественных и экспертных методов анализа деятельности. К экспертным методам следует отнести, прежде всего: 1) индивидуальное экспертное интервью; 2) групповой экспертный опрос; 3) комплексирование экспертных концепций; 4) саму экспертную оценку[[23]](#footnote-23).

 Вторая группа технологических субъектов – консалтинговые агентства (GR-агентства, PR-агентства и др.). Консалтинговый бизнес имеет свои особенности, которые важно раскрыть. Первое, самое явное отличие данного вида субъектов от департаментов заключается в полной самостоятельности компании от каких-либо конкретных бизнес-корпораций, это самостоятельные единицы бизнеса, имеющие свои собственные корпоративные и финансовые интересы. Консалтинговые фирмы в отличии от департаментов более автономны и свободны в своих действиях, так как не являются частью иерархии конкретной корпорации, следовательно, неподконтрольны ей напрямую, что делает невозможным давление высшего менеджмента компании-клиента в решении тактических задач. Однако, есть факторы, которые несмотря на собственную субъектность и автономность не делают консалтинговые агентства полностью независимыми. Можем привести слова президента Ассоциации специалистов по связям бизнеса и государства «GR-Лига», управляющего партнера консалтингового агентства «Румянцев и партнеры», кандидата юридических наук Олега Румянцева: «консалтинговое агентство должно уметь быть представителем бизнеса в органах государственной власти, и отчасти, представителем государства в бизнесе — не только как внешний коммуникатор, но и как субъект, который пытается установить баланс интересов, в стратегических интересах найти наилучшее для клиента решение с учетом интересов государства и, зачастую в сотрудничестве с ним»[[24]](#footnote-24). На консалтинговые агентства ложится ответственность по поддержанию доверия общества и бизнеса к принимаемым государством решениям, а также по повышению доверия органов государственной власти при сотрудничестве с бизнесом. Таким образом, резюмируя, мы можем выделить следующие ключевые функции GR-консалтинга: 1) канал прямой и обратной связи бизнеса и государства; 2) обеспечение баланса интересов между представителями бизнеса и органами государственной власти при разработке решений; 3) повышение прозрачности, коммуникативности, договороспособности бизнеса; 4) обеспечивать соблюдение законности и правоприменения.

 Типичными задачами, которые необходимо выполнять GR-агентству, являются:

* Составление технического задания
* Составление карты стейкхолдеров
* Разработка стратегии реализации проектов и тактики исполнения задач
* Анализ юридической базы для эффективного и правильного ведения лоббистской и в целом GR-компании. Стоит заметить, что важен также анализ того, потенциальных изменений в законодательстве.
* Сотрудничество с органами государственной власти и другими стейкхолдерами, так называемая «кабинетно-коридорная» часть GR-консалтинга

Данный параграф показывает нам, что Government Relations не ограничен какой-либо конкретной отраслью и может быть реализован разными субъектами, для которых необходим способ коммуникаций с государственными органами. Также из параграфа мы увидели, что взаимодействие с государством может успешно осуществляться не только крупными корпорациями, но и в рамках независимого консалтинга.

# **2. Особенности GR в России**

# **2.1 Институционализация GR в России**

 В данной главе нами будет рассматриваться генезис Government Relations в отечественной среде. Стоит отметить важность данного вопроса, его мы частично затрагивали в предыдущей главе. В первую очередь, говоря о становлении института Government relations в современной России, нам нужно проанализировать насколько вообще получили развитие механизмы функционального представительства. Из этого вытекает вопрос о модели взаимодействия российских властей с представителями бизнеса и гражданского общества. Множество экспертов имеют разные точки зрения и видение на то, как и в каком направлении данное явление развивается. Многие исследователи считают, что в России модель взаимоотношений государства и бизнеса носит редистрибутивный характер. Ей присущи такие свойства, как отсутствие универсальных институциональных норм, условия жестокой нерыночной конкуренции, бизнес-субъекты регулярно апеллируют к государству, добиваясь дополнительных привилегий, разрешения административных коллизий. Сложившиеся правила игры не позволяют отдельным экономическим агентам использовать другую стратегию, не апеллируя к политической власти, потому что это ставит их в заведомо проигрышное положение. При этом отмечается труднодостижимость согласования интересов в предпринимательской среде. Среди главных причин координационные сложности, отсутствие внутрикорпоративного доверия, неразвитость существующих институтов. Однако, существует точка зрения, что «в настоящее время в российском бизнес-сообществе, особенно в его неолигархических и относительно слабо связанных с государством частях, зреет понимание неадекватности сложившейся политико-экономической системы отношений и формируется потребность в построении цивилизованной модели взаимодействия как внутри предпринимательского класса, так и между представителями бизнеса и государством»[[25]](#footnote-25). В этой связи принципиальное значение в настоящее время приобретает институт Government Relations, миссия которого на современном этапе заключается не столько в представительстве отдельных экономических интересов, сколько в создании площадки для эффективного диалога между бизнесом и государством с целью выработки новых правил игры, построения эффективных экономических и политических институтов в России[[26]](#footnote-26). Принцип минимального вмешательства государства на данный момент сложно отнести к современным реалиям, когда государство с начала века стремиться не управлять, а как минимум доминировать во взаимоотношениях с бизнесом и гражданским обществом. При этом нельзя говорить о полном подчинении данных субъектов.

 В первую очередь поговорим о бизнес субъектах. В России нет четкого законодательного регулирования GR-деятельности. Даже механизмы частно-государственного партнерства не могут быть задействованы в полную силу из-за недостаточного нормативного регулирования.[[27]](#footnote-27) В России сложилась парадоксальная ситуация: специалисты, которые взаимодействуют с органами власти и продвигают необходимые для компании решения, — есть, а соответствующего нормативного регулирования — нет. Во многом поэтому большинство российских менеджеров называют самыми эффективными средствами во взаимоотношениях с чиновниками знакомство с нужными людьми и материальную заинтересованность чиновников.[[28]](#footnote-28)

С момента перехода на рыночную экономику механизмы взаимодействия власти и крупного бизнеса претерпели множество изменений. В последнее десятилетие прошлого века способы продвижения интересов отличались чрезмерной непрозрачностью и носили откровенно криминальные и коррупционные связи между представителями власти и бизнеса.[[29]](#footnote-29) Данное взаимодействие происходило через Думу. Фактически учет интересов экономических субъектов рынка происходил за счет включения представителей бизнеса или GR-менеджеров в число экспертов, дорабатывающих предлагаемый Правительством закон.[[30]](#footnote-30) С началом нового века вектор взаимодействия бизнеса с властью поменялся от парламента в сторону министерств и ведомств. Процедура протекает следующим образом: профильное министерство вносит предложения и изменения в нижнюю палату парламента, которая голосует выгодным для бизнес-структур образом. Таким образом, кардинально меняются задачи GR-менеджмента компании. Если прежде ответственность GR-руководителя состояла в том, чтобы обеспечить возможность работы своего представителя в составе экспертного совета, то теперь больший эффект достигается при диалоге с министерствами и ведомствами. По ряду вопросов последние охотно обращаются за консультациями и разъяснениями к представителям бизнеса, учитывая сложность решаемых задач.[[31]](#footnote-31) Целенаправленное движение GR в сторону министерств и ведомств, сокращение влияния Думы в конструировании экономического законодательства приводится к тому, что прежняя практика выращивания «своих» депутатов как составная часть GR-функции крупных компаний потеряла актуальность.[[32]](#footnote-32) Сегодня в крупных российских корпорациях, например, ОАО «Газпром», ОАО «Российские железные дороги», ОАО Сбербанк», ОАО «Норильский никель, ОАО «Нефтяная компания «Лукойл», а также ряда градообразующих предприятий, деятельность которых находится под контролем и пристальным вниманием государства, существуют департаменты по взаимодействию с органами власти. Они, в силу масштабов своей деятельности, вынуждены выстраивать эффективную систему GR-менеджмента, создаются GR-департаменты по работе с органами власти, которые проводят полномасштабную GR- деятельность, за каждое направление деятельности отвечает отдельный сотрудник[[33]](#footnote-33).

За последние годы ситуация в России претерпела существенные изменения. Представители государства все менее и менее склонны принимать очевидные решения в пользу одной определенной компании или корпорации. Во-первых, это не отвечает цели государственных органов, которые должны работать на общее благо и действуют, исходя из своей логики. Вторая причина – рост профессионализма и активности GR- служб компаний: компании-конкуренты четко отслеживают информацию о работе органов власти. В таких условиях принятие решения явно в пользу одного из игроков будет быстро отслежено и последует ряд действий по противодействию неправомерно принятому решению. Все это может привести к негативным последствиям как для самих чиновников, так и для компании, стремящейся пролоббировать определённое решение[[34]](#footnote-34). Представители крупного бизнеса, а именно крупные корпорации предпочитают не прибегать к помощи подобных посредников. Во-первых, данные компании могут прибегать неправомерным методам решения задач, что способно нанести урон репутации компании. Во-вторых, крупные корпорации боятся утечки каких-либо данных о компании и ее работе, поэтому предпочитают не передавать ее сторонним структурам, а иметь собственный отдел, выполняющий их функции. Так же стоит отметить тот факт, что крупные российские корпорации так или иначе связаны с государством, поэтому им выгоднее иметь свой отдел на постоянной основе. В авангарде формирования такого рода профессиональных структур - отрасли с повышенной государственной регуляторикой - ТЭК и металлургия, а также те, где в значительной мере присутствует международный капитал - пивная, табачная и телекоммуникационные отрасли[[35]](#footnote-35). Еще одной причиной в пользу GR- департамента, как структурного элемента компании, можно назвать тесные связи высшего руководства крупных корпораций с представителями органов власти, в особенности, то что сами руководители и представители высшего звена корпорации зачастую являются крупными чиновниками, либо их родственниками. Примером может служить нахождение на посту вице-президента по внешним связям и взаимодействию с акционерами АвтоВАЗа отца действующего главы администрации Президента Российской Федерации (Антон Вайно с 2016 года) Эдуарда Вайно до 1 ноября 2019 года. АвтоВАЗ занимает 20% российского рынка автомобилей, по итогам 2018 года компания впервые за несколько лет вышла в плюс, получив 5,86 млрд руб. чистой прибыли[[36]](#footnote-36). Это свидетельствует о ключевой роли предприятия в отрасли. С сентября 2012 в России функционировало свыше 200 компаний, в которых было создано подразделение GR. Как правило, GR-департамент в российских компаниях насчитывает около 5 человек[[37]](#footnote-37).

GR-деятельность охватывает как создание условий развития бизнеса в целом, участвуя в диалоге с властью по поводу формирования институционально-правовой среды, так и создание условий проведения конкретных сделок с государственными органами[[38]](#footnote-38). Положительное влияние на развитие института оказало появление GR-комитетов в Российской Ассоциации по связям с общественностью и в Ассоциации менеджеров России, которые объединили специалистов отрасли, заинтересованных в профессионализации GR в России[[39]](#footnote-39). Нельзя не отметить и организации, через которые транслируется интерес некоммерческих групп. Одной из таких является Общественная палата Российской Федерации (ОП РФ) — консультативно-совещательный орган в Российской Федерации, созданный в 2005 году, проводящая общественную экспертизу социально значимых проектов федеральных законов, проектов законов субъектов РФ, проектов нормативных правовых актов органов исполнительной власти РФ и проектов правовых актов органов местного самоуправления, касающихся социального и экономического развития.

Нам также важно в текущем параграфе проследить, как Government relations воспринимался и воспринимается в современном российском бизнес-сообществе на протяжении последних десятилетий и до сегодняшнего дня.

Большинство исследователей данной проблемы нулевых годов имели точку зрения, что в России GR лишь форма лоббизма. Во многих статьях можно было встретить следующую риторику: «Фактически, GR в сегодняшнем понимании нацелен либо, что чаще, на оказание влияния на позицию органов законодательной или исполнительной власти при принятии важных в коммерческом плане законодательных актов, либо встраивание конкретных коммерческих интересов коммерческих структур в государственную политику по тому или иному экономическому вопросу»[[40]](#footnote-40). Подобное восприятие GR является следствием специфических черт постсоветской модели рыночной экономики в России, когда крупный бизнес был плотно аффилирован с государственными органами и чиновниками и был главным бенефициаром данного сотрудничества. Интересна также на наш взгляд интерпретация данного явления среди непосредственных представителей данной сферы. Так, в начале нулевых бывший Директор по взаимодействию с органами государственной власти, член исполнительного комитета Х5 Retail Group-крупнейшей компании розничной торговли в России, а сегодня Президент Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО) – Станислав Наумов отмечал, что для эпохи формирования частного бизнеса и предпринимательства, то есть от конца 80-х до конца 90-х годов двадцатого века, было присуще не понимание различий между PR и GR. Однако, ситуация сменялась на противоположную уже в начале нулевых годов: «в сфере политических технологий происходит и другой весьма значимый сдвиг — если раньше все называли пиаром, то сейчас предпочитают называть «джиаром». Коммуникации, имеющие своей целью продвижение в публичном пространстве тех или иных интересов организации (прежде всего такого стратегического интереса, как наличие репутации), все чаще маркируются как GR — «government relations»[[41]](#footnote-41). В его статье говориться о том, что Government Relations понимается не только в контексте коммуникаций с федеральными органами исполнительной власти, но также и с органами местного самоуправления, руководством областной организации правящей партии, и даже с высшими органами судебной власти. В пример приводятся даже, общественные организации, такие как союз кинематографистов, который будет адресатом GR для кинокомпаний.

 Известный российский политолог и политтехнолог, президент European Association of Political Consultants, экс-вице-президент по GR РАСО (Российская ассоциация по связям с общественностью, член Совета, вице-президент по коммуникациям GR- лиги «Национальная лига специалистов по связям бизнеса и государства» отмечал в середине нулевых годов следующие тенденции и характерные особенности. Он говорил, что в разных компаниях, специализирующихся на пиар-услугах, даются разные определения GR, приводя в пример следующее: «одна из самых больших компаний в России, которая занимается бизнес-GR, описывает услуги очень скромно и лапидарно. Они занимаются «лоббированием, подготовкой и распространением информационных материалов, организацией совместных мероприятий». Еще одна известная компания подчеркивает, что они занимаются «межэлитными коммуникациями», где GR — «организация эффективного взаимодействия с органами власти РФ — от региональных структур до администрации Президента РФ». В данном случае уточняется объект воздействия — администрация Президента или региональные структуры. А вот определение данной деятельности, размещенное на сайте одного специализированного агентства: «Сознательно и последовательно [агентство] строит отношения с государственными и властными структурами, оказывающими влияние на принятие экономических решений, выработку социальных концепций, развитие региональных связей», реализуя принцип «от бизнеса «равноудаленного» к бизнесу «равноприближенному». Еще одна компания предлагает GR-менеджмент, целью которого является повышение интегральной прибыльности компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Следующее агентство предлагает на рынке создание позитивного имиджа компании с учетом позиции власти — как центральной, так и региональной»[[42]](#footnote-42).

 Интересным представляется мнение М. Дворковича, советника председателя совета директоров по специальным проектам МIRAX Group в 2006-2010 годах, который не делает различия между лоббизмом и GR, именно этим (лоббизмом) во всем мире занимаются специалисты по GR, «которые мыслят так же, как чиновники». Но нужно четко разделять цивилизованный лоббизм и банальное взяточничество, хотя и то, и другое — это GR[[43]](#footnote-43).

 Интересное мнение того времени можно найти у экс-президента коммуникационной компании «Михайлов и партнеры. Управление стратегическими коммуникациями» Юлины Слащевой, которая считала, что Government relations — составная часть PR. По ее же мнению, нельзя вступать в контакт с чиновником, не имея конкретного повода или темы, так как попытка просто завести знакомство «на будущее», скорее всего, произведет негативное впечатление и осложнит наведение мостов в дальнейшем. Вместе с тем GR, в особенности в форме политического лоббизма, — достаточно традиционный для западных демократий вид деятельности[[44]](#footnote-44).

 На основании этих оценок можно утверждать, что понимание GR, границы данного понятия в нулевые годы были достаточно размыты, не было единого консенсусного определения, что такое Government relations и чем отличается от таких понятий, как «лоббизм», PR и прочих. Однако, уже тогда у определенных представителей бизнеса начало складываться представление о границах этих понятий. Так, бывший директор по исследованиям и специальным проектам агентства «Имиджленд Public Relations» Е. Кузнецов, говорил о том, что понятие GR следует отделять от понятия «лоббирование». «Лоббирование — это один из достаточно специфических и специальных видов GR. В то время как GR в целом включает в себя намного более широкий комплекс понятий: обмен информацией, письмами, взаимодействие с целью получения неких разрешительных документов и пр. В широком смысле под понятием GR понимают проведение специальных мероприятий, направленных на доведение определенной информации до органов власти»[[45]](#footnote-45). В целом данное понимание GR соответствует тому, как его интерпретируют сейчас.

 Схожее мнение высказывал также и М. Баширов - бывший директор по региональным проектам Института корпоративного развития группы компаний «Ренова», президент Некоммерческого партнёрства «Национальная лига специалистов по связям бизнеса и государства» (GR-лига), лучший GR-менеджер 2013 года среди всех бизнесов Группы компаний «Ренова», который говорил следующее: «GR-менеджеры четко позиционируют себя: мы не занимаемся политикой как механизмом влияния общества на власть и не подменяем собой государство, мы решаем задачи бизнеса, в основе которых лежит извлечение прибыли. И GR в нашем понимании — это организация цивилизованной формы взаимодействия государства и бизнеса»[[46]](#footnote-46).

 Вместе с постепенным пониманием, что такое GR и для чего он нужен в России окончательно закрепилась рыночная модель экономики. Появилась тенденция на «формализацию» отношений власти и бизнеса. До этого отношения компаний и органов власти строились на неформальных связях. Ни чиновники, ни главы крупных компаний не желали коммуницировать без посредников, предпочитая решать вопросы в межличностном общении. Это определяло кадровый и функциональный состав GR-менеджмента в компании. Как правило, их задачи выполнялись либо главой компании, либо бывшим государственным чиновником, у которого сохранилось множество связей в административном аппарате, а также имелось понимание специфики их работы, следовательно, им легче подобрать наиболее эффективную тактику воздействия на них. Характерной была практика, которая в теории GR и лоббизма называется influence peddling или «торговля влиянием». Суть ее заключается в использовании политического капитала в лоббистских целях. Ярким примером influence peddling можно считать кейс Бориса Немцова, который после поражения на парламентских выборах в 2003 году занял ключевые должности в концерне «Нефтяной» и компании «Ростик Групп». Постепенно бизнес-сообщество, а также экспертное сообщество начали приходить к пониманию того, что связи с органами власти нужно институционализировать и выводить на более профессиональный уровень. В крупных корпорациях начали появляться GR-департаменты, должность GR-менеджера отделялась от других ключевых постов. По мнению И. Юнгерса, в прошлом первого вице-президента и руководителя направления по работе с правительственными и государственными организациями ЗАО «Ренессанс Капитал», эта эволюция прослеживалась с середины нулевых. В частности, его слова: «GR был дипломатией, построением вежливых отношений с государством, и этим занимался, как правило, руководитель компании. Сейчас эта работа переходит в прикладную плоскость — поиска источников для развития компании из государственных денег (венчурный фонд, инвестфонд, фонд IT-технологий и т.д.), а это уже специальность[[47]](#footnote-47).

 Как уже говорилось ранее, институционализация GR-деятельности в определенной степени связана с изменениями социально-экономических условий и обновлением политико-экономических отношений в стране. Дополнительным фактором, подтолкнувшим многие отрасли к развитию GR, стало вступление в 2012 году России в ВТО. Если изначально GR-департаменты функционировали в компаниях, работающих с государственными ресурсами, работающие на госзаказы, имеющие в своих активах долю госсобственности, получающие квоты на экспорт продукции, либо связанные с безопасностью и обороной, то в последующем список отрослей, которым пришлось развивать отношения с властью расширился. Примеры: IT, фармацевтическая отрасль, автомобилестроительная, энергетическая, финансово-банковская. Именно они быстрее всего развивались федеральных до масштабов. Изменился GR-менеджмент и на местах. Заняв обширный отраслевой ареал, его популяризация быстро движется вглубь - теперь важность осознают уже компании регионального и местного масштаба. При этом поменялись и цели GR. Если раньше бизнес хотел, чтобы государство не "вставляло палки в колёса", то сейчас уже ждёт, чтобы оно оказывало ему повсеместную поддержку[[48]](#footnote-48).

 Как уже было отмечено, бизнес расширил спектр функций, которые ложились на GR-менеджмент, можно сказать изменил вектор взаимодействия с государством. «Основной проблемой, которую долгое время были вынуждены решать GR-менеджеры, было разрешение спорных ситуаций с надзорными органами в случае проверки или давления. Нужно было сделать так, чтобы о компании "забыли". Сегодня же задача GR-менеджера - постоянно напоминать о компании. Что уже гораздо ближе к общепринятому понятию работы по связям с общественностью»[[49]](#footnote-49).

 В данной главе мы рассматриваем не только экономическую, но и социально-политическую сторону GR. Говоря об институционализации данного явления, невозможно игнорировать социально политический контекст. Институциональное закрепление GR-деятельности является фактором, в значительной степени определяющим эффективность, прозрачность и легальность взаимодействия между деловым сообществом и органами государственной власти. Таким образом, значительная часть GR связана с изменением институциональной среды[[50]](#footnote-50). GR-коммуникации должны быть включены в российский политический процесс, а, следовательно, актуализироваться под общие социально-экономические преобразования. Невозможно обеспечить инструментальную технологическую модернизацию, не прибегая к изменению делового климата, инвестиционной политики, конкурентного режима[[51]](#footnote-51). Анализ этого самого контекста и социально-политических условий мы можем сделать на основе научных статей. Экспертное мнение в нулевые годы акцентировало внимание на доминирующей роли государства и частных субъектов. «Важность GR в сегодняшней России состоит прежде всего в том, что несмотря на декларированную «равноудаленность», бизнес крупнейших компаний все еще во многом строится на благосклонности властей — как федеральных, так и местных. Это реальность, которую нельзя не учитывать. Но нормальный GR пока еще не стал прозрачной технологией, понятной и доступной и не самым сильным отраслевым ассоциациям, и среднему, и малому бизнесу, и гражданским объединениям»[[52]](#footnote-52). Представляется, что формирование контуров GR-технологии в России будет во многом определяться государственными органами управления, ориентированными на вовлечение в процесс принятия решений активных субъектов социально-политической жизни, в том числе зарождающихся институтов гражданского общества[[53]](#footnote-53).

 В конце нулевых и десятых годах в научной литературе можно встретить более оптимистичный взгляд на развитие GR-сферы в России. В первую очередь здесь отмечается взаимная заинтересованность государственной власти, бизнес-сообщества и общественных организаций в установлении понятной, стабильной системы отношений, которая привела к расширению стратегического и тактического арсенала коммуникативного менеджмента в сфере Government Relations[[54]](#footnote-54).

В десятые годы научных статьях GR уже объяснялся экспертным сообществом в подобных категориях. Можно встретить мнения о том, что GR - частно-государственное партнерство власти и бизнеса в политической сфере, которое основано на принципах устойчивого, двустороннего (двунаправленного), равноправного, взаимовыгодного и взаимозависимого сотрудничества, которое подразумевает делегирование государством бизнесу (саморегулирующимся организациям) части своих управленческих функций и полномочий на основе принципа субсидиарности. «Применительно к современной ситуации в России мы можем говорить о GR как о потенциальном средстве гармонизации отношений между бизнесом и властными структурами и встраивании средне- и долгосрочной «повестки дня» российского бизнеса в стратегические планы развития, реализуемые государством. Фактически, современный эффективный GR основан на формировании в органах государственной власти мнения о необходимости реализации того или иного проекта или программы как условия реализации долгосрочных общенациональных целей»[[55]](#footnote-55). Все это неизбежно стимулирует представителей государства и крупного бизнеса вступать в диалог и искать точки соприкосновения, как следствие расширяет возможности для развития GR-технологий. Важным шагом на пути к укреплению данного диалога стало учреждение в 2012 году должности уполномоченного при Президенте РФ по защите прав предпринимателей. «Этот факт стал сигналом того, что государство признаёт и легитимизирует понятие государственно-частных отношений. Ранее отсутствие подобной должности, на мой взгляд, не давало нам полного права говорить о наличии узаконенных отношений бизнеса и государства и, как следствие, писать о проблемах этих взаимоотношений»[[56]](#footnote-56). Комментируя появление данной должности, Алексей Зобнин считает, что этот пост полностью держится на личности Бориса Титова, имеющего большой опыт деятельности в общественных организациях, политических партиях и бизнес-структурах, понимая правила их взаимодействия. А это, как считают некоторые исследователи, лучшая иллюстрация положения GR в нашей стране. «Он имеет место быть, и его признали на высшем государственном уровне. Но пока в его основе не правовые принципы, а личностные компетенции самих GR-менеджеров»[[57]](#footnote-57).

 Из всего вышенаписанного можно сделать вывод, что так или иначе существуют точки взаимодействия и налаживается связь межу государством и бизнес-сообществом, что ведет к развитию института GR.

# **2.2 Социально-политическое значение GR в России**

В предыдущем параграфе мы проанализировали эволюцию самого института. Теперь же рассмотрим его функционирование и то, какое значение он имеет. В чем его политический аспект, почему может рассматриваться не только как экономический феномен. GR — это своего рода система взаимовыгодных отношений, которая усиливает эффективность взаимодействия власти и бизнеса путем перераспределения части государственных полномочий в пользу бизнес-структур[[58]](#footnote-58). Рассмотрим, что даёт такой симбиоз в плане социального развития. Социальное значение института связей с правительством (GR) заключается в том, что он, дополняя традиционные для репрезентативной демократии системы территориального и партийного представительства, способствует вовлечению в процессы выработки и принятия политических решений всего множества самых разнообразных общественных групп интересов, что обеспечивает формирование гармоничной и максимально сбалансированной государственной политики[[59]](#footnote-59).

В настоящее время в России бизнес и власть по-прежнему стремятся к партнерским отношениям в рамках делового альянса, так было и раньше. Но в настоящий момент стремление к развитию хозяйственно-экономических отношений, совместным социально-значимым проектам органов власти и бизнеса стало одним из трендов публичной повестки взаимодействия власти и бизнеса. Публичный диалог с органами власти — возможность построения партнерства и реализации корпоративных интересов[[60]](#footnote-60). При всей сложности и многоплановости отношений корпоративного капитала и власти, специфике этих отношений на разных уровнях можно констатировать глубокое проникновение корпоративных структур практически во все институты власти. Отношения «государство—корпорации» условно могут быть описаны двумя тенденциями: во-первых, отношениями партнерства, во-вторых, созданием на всех уровнях крупных государственно-частных корпораций полуавтономного характера[[61]](#footnote-61). Ярким примером может являться крупнейший энергетический холдинг ПАО «Газпром». С 2011 года компания активно сотрудничает с общественными организациями, основываясь на принципах партнерства и ведения конструктивного диалога. Следуя современным тенденциям прозрачной деятельности, «Газпром» формирует отчеты для публичного размещения и активно сотрудничает со СМИ. Компания – участник деятельности рабочих групп по разработке «Генеральной схемы нефтяной отрасли до 2020 г.», а также принимала участие в редакции новой налоговой системы[[62]](#footnote-62). Несмотря на относительную молодость института, GR имеет хорошие перспективы развития. Государство и бизнес осознали необходимость и создают пути совместного эффективного сотрудничества. Например, различные площадки, мероприятия, и программы от государства, направленные на поддержание деятельности бизнеса. Экспертами подчеркивается, что GR преследует, главным образом, не политические, а управленческие цели и задачи, направлен на повышение эффективности государственного управления и снижения уровня коррупции во взаимоотношениях власти и бизнеса в современной России[[63]](#footnote-63). Мы можем привести в пример недавний кейс совместной борьбы с нелегальными таксистами представителей государственной власти субъекта и Свердловского филиала Яндекс.Такси. За короткий промежуток времени в 2018 году было заблокировано более тысячи нелегальных такси. Ключевую роль в этом сотрудничестве сыграл GR-департамент фирмы. Заместитель директора Яндекс.Такси по GR Евгений Хохлунов пояснил: «Сейчас мы ежемесячно отчитываемся в рамках соглашения с областным минтрансом о том, сколько нелегальных машин мы заблокировали»[[64]](#footnote-64). Сегодня GR-менеджер может установить партнерские отношения с органами власти, доводя чиновникам через переписку, выступления на деловых и общественно-политических мероприятиях, в беседах свои интересы, если они соотносимы с государственной повесткой. Так, компании вступают в партнерские отношения с государством. Необходимо еще раз подчеркнуть, что доскональное знание процессов выработки государственной политики крайне важно для построения эффективных связей с правительством, так как позволяет, во-первых, выявить ключевые субъекты (персоны, институты) в процессах формирования и реализации политического курса по интересующему вопросу, и, во-вторых, выбрать наиболее адекватные формы и методы лоббирования указанных субъектов для достижения своих целей[[65]](#footnote-65). Как уже упоминалось ранее, изначально GR был востребован только в компаниях, зависящих от органов власти на этапе начала своей деятельности (получение лицензии, сертификата, проверка законности ведения деятельности и т.д.), использующих ресурсы, контролируемые государством (земля, недра и т.д.), специализирующиеся на государственных заказах. Международные компании, работающие в том числе в России и вынужденные получать таможенные квоты, также имеют развитый GR-менеджмент.

Говоря о социально-политическом аспекте GR мы должны отметить площадки, выступающие посредником между государством и организацией, так как это также является важным аспектом в становлении рассматриваемого института. В первую очередь это общественные организации, которые объединяют коммерческие компании — деловые ассоциации. Они повышают эффективность коммуникаций с государственными органами, оказывают поддержку GR-деятельности отдельных компаний, укрепляют их переговорные позиции. Это происходит за счет того, что государству представляется консолидированное мнение бизнеса, а не отдельная позиция какой-либо компании, также это даёт государственным служащим понять значимость представляемого интереса. Данные организации могут представлять либо в целом представителей бизнеса, либо представителей какой-то конкретной отрасли. Пример первых: Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Торгово-промышленная палата, «Деловая Россия», «Опора России». Примерами отраслевых субъектов GR являются такие организации, как Ассоциация Российских банков, Российская ассоциация автомобильных дилеров, Ассоциация производственных и торговых предприятий рыбного рынка, Национальная ассоциация деловой авиации России и др. Все они активно используют правовые инструменты в результате чего формируется законодательство выгодное для бизнеса и создаются новые институты. Например, из интервью главы российской ТПП Сергея Катырина ИА REGNUM можно узнать, что организация много сделала для того, чтобы законопроект о неналоговых платежах в большей степени отвечал интересам предпринимателей. «Ряд положений нашего собственного законопроекта легли в основу правительственного документа, разработанного Минфином и Минэкономразвития совместно с Палатой и другими объединениями предпринимателей. Именно ТПП России выступала одним из инициаторов закрепления в законодательстве единых правил установления, исчисления и взимания неналоговых платежей. В законопроекте учтены практически все предложения Палаты. Например, сроки введения или изменения неналоговых платежей, а также введения или изменения форм и форматов отчётности по ним увеличены с трёх до шести месяцев. Это позволит заблаговременно подготовить всю нормативную базу для взимания платежей. Также закреплены не только права и обязанности плательщиков, но и администраторов платежей. Поддержана наша инициатива по включению в предмет регулирования законопроекта экологических платежей»[[66]](#footnote-66). Вступление закона в силу планируется в 2021 году.

Осуществление эффективного GR предполагает не только продвижение собственных коммерческих интересов, но также участие в социальных проектах. В первой главе работы говорилось о том, что важнейшими задачами GR-департаментов являются, помимо прочего, формирование благоприятного для компании имиджа; внедрение и осуществление регионального GR (сотрудничество с органами власти регионов). Множество крупных компаний для положительного позиционирования реализуют благотворительные программы, снимающие часть нагрузки с государства. Это позволяет укрепить партнерские отношения с органами государственной власти, либо наладить коммуникацию. Практически за каждой из тем государственной повестки уже стоят не одна программа, финансовые ресурсы и возможности для проектирования социально-значимых проектов. Сигнал властям о понимании и готовности взаимодействовать в рамках повестки является своего рода рычагом и переводит отношения из политической плоскости в деловую плоскость — к совместным общественно-значимым проектам[[67]](#footnote-67). Представители бизнеса в частности рассказывают: «Разработанная стратегия социального маркетинга, которая соответствует миссии компании и направлена на решение существующей в обществе проблемы, может помочь бизнесу стимулировать развитие сразу по нескольким направлениям. Заручиться поддержкой государственных министерств и ведомств: развитие общественно значимых проектов позволяет выстроить отношения с представителями власти, чтобы принимать участие в экспертных и профессиональных мероприятиях, войти в нужные советы и группы, быть в курсе важных для компании законодательных изменений»[[68]](#footnote-68). Примером успешности подобной стратегии может служить «Филип Моррис Ижора» - крупнейший в России производитель табачной продукции. Компания совместно с Ленинградским областным фондом социальной поддержки населения осуществляют благотворительную программу, направленную на оказание помощи жителям и защитникам города Ленинграда в годы Великой Отечественной войны, проживающих в Ломоносовском районе Ленинградской области. С момента начала программы более 7700 продуктовых наборов и подарков были переданы жителям и защитникам блокадного Ленинграда в качестве благотворительной помощи от нашей компании. Подарки, как правило, добровольно развозят сотрудники фабрики и члены их семей[[69]](#footnote-69).

Социальное взаимодействие государства и бизнеса может выходить за рамки простой благотворительности и решать более комплексные задачи, обладать практической значимостью. Подобное сотрудничество можно увидеть в Республике Удмуртия. Там в рамках государственного проекта «Доступное дополнительное образование для детей», правительство республики создает детские технопарки «Кванториум», совместно с концерном «Калашников».

Целью программы является создание и развитие системы современных инновационных площадок интеллектуального развития и досуга для детей и подростков за счет бюджетных средств. В свою очередь воспитанники детских технопарков «Кванториум» в Удмуртии будут разрабатывать проекты по заказу Концерна «Калашников», решать реальные инженерные задачи[[70]](#footnote-70). Данный формат обучения, при котором выпускники уже будут обеспечены работой, стимулирует молодых специалистов оставаться в своём регионе, что повышает его экономический потенциал. Таким образом, поддержка социального проекта со стороны экономического субъекта, в данном случае концерна «Калашников», не только помогает талантливым детям и подросткам в получении образования, но и приносит в перспективе практическую выгоду предприятию и государству.

Важное политическое значение в связи с тесным взаимопроникновением государственных и корпоративных структур при сохранении доминирующей роли государства в экономике. Нами частично затрагивалась данная тема в прошлом параграфе. Государство не хочет терять контроль над стратегическими отраслями, поэтому старается контролировать руководящее звено корпораций, в том числе GR-менеджмент через кадры так или иначе знакомые членам правительства. Подобная кадровая политика имеет обоюдную выгоду, так как человек знающий членов государственных органов лично, расклад сил и механизмы работы наиболее эффективно сможет реализовать задачи GR-менеджера. Наглядным примером служит назначение экс-помощника первого заместителя руководителя Аппарата Правительства на момент назначения (Сергей Приходько) Эдуарда Гудкова на пост заместителя председателя правления компании НОВАТЭК. В крупнейшей газовой компании России Эдуард Гудков курирует связи с госорганами (GR). Приходько в разное время работал помощником президента, заместителем руководителя аппарата правительства. Последние пять лет возглавлял аппарат правительства, но в мае 2018 года уступил этот пост помощнику президента Константину Чуйченко, а сам стал первым замом руководителя аппарата[[71]](#footnote-71). Сам же Э. Гудков осуществлял в правительстве юридическую экспертизу нормативно-правовых актов, а также участвовал в законопроектной деятельности. Примечательно, что НОВАТЭК в 2018 году обошел по капитализации «Газпром», что делает его ключевым субъектом в отрасли, имеющей стратегическое значение для государства, как с экономической, так и с политической точки зрения.

 Государство осознает пользу корпоративной социальной ответственности, поэтому значительно увеличивается количество совместных проектов между представителями бизнеса и власти. Это благотворно влияет на развитие института GR в современной России.

# **Заключение**

Government Relations в России относительно новая сфера деятельности, которая не имеет повсеместного распространения и нуждается в исследовании. Целью нашего исследования являлось выявление характерных особенностей GR как общественно-политического института в современной России.

В результате исследования теоретических основ GR-деятельности было установлено, что Government Relations это прежде всего деятельность, направленная на налаживание коммуникативных связей с представителями государства, а также анализ их работы и намерений с целью сохранения выгодного для себя законодательного климата. Стоит заметить, что GR – широкая, разнонаправленная сфера, заключающая в себя контакты как с федеральными, региональными, муниципальными органами законодательной и исполнительной власти, так и с правоохранительными, судебными и налоговыми органами.

 В результате сравнительного анализа, нами было доказано, что отождествлять понятия лоббизм и GR ошибочно. Лоббизм – отдельная технология, предназначенная для непосредственного оказания влияние на лиц, принимающих решения в конкретной ситуации и времени. GR предполагает длительное выстраивание отношений, формирование положительного имиджа, поиска каналов коммуникации с различными органами власти.

 Нами были описаны и классифицированы субъекты GR. Базисные субъекты, то есть те, кому необходимо налаживать взаимные связи с государственными органами, стремятся развивать GR-департаменты в рамках собственного штата. В результате мы выяснили, что стратегия взаимодействия с органами государственной власти может успешно осуществляться не только крупными корпорациями, но и в рамках независимого консалтинга.

 По ходу нашего исследования, нам удалось выявить специфические черты и особенности российского GR. Самой главной особенностью всего российского GR является отсутствие должной законодательно-правовой базы, которая касалась бы конкретно данной сферы. Действовать крупным бизнес структурам приходится по негласным правилам, конструирующимися в зависимости от экономической и политической конъюнктуры. Следующими не менее важными особенностями российского GR мы можем назвать малое количество крупных частных корпораций, заметную монополизацию многих отраслей, в первую очередь сырьевых. Это снижает конкуренцию внутри отраслей и делает положение существующих компаний наиболее выигрышным.

 Проанализировав эволюцию института GR в России, мы выяснили, что в силу неразвитости рыночных механизмов и незаконным методам ведения бизнеса, институт GR де-факто отсутствовал. Со временем, по мере изучения проблемы, начало складываться понимание, каким должен быть GR. В коммерческих компаниях стали создаваться соответствующие департаменты, основной задачей которых стало не разрешение спорных ситуаций с надзорными органами, а позиционирование компании, добровольное установление связей. С начала десятых годов развиваются такие точки взаимодействия государства и бизнес-сообщества, как государственно-частное партнерство, корпоративное социальное инвестирования, появляется бизнес-омбудсмен. Все это свидетельства развития института GR в России.

 Нам удалось выяснить насколько эффективны используемые пути реализации GR-технологий бизнес-субъектами. Например, совместная кампания против нелегальных перевозчиков Яндекс.Такси и Министерством транспорта в Свердловской области; совместная постройка «Кванториума» в Удмуртии руководством республики и концерном «Калашников» и другие описанные во второй главе кейсы. Это свидетельствует об увеличении проектов корпоративной социальной ответственности и частно-государственного партнерства, что является показателем развития института GR в России и его роли для бизнеса и общества. Мы увидели, как подобные практики в перспективе смогут повлиять на принятие взаимовыгодных политических решений, способствующих экономическому росту, социальной стабильности, реализации большего количества общественных инициатив, увеличению возможностей для жителей России. На основании приведенных кейсов, мы можем понять, насколько данный институт эффективен для реализации социально-значимых проектов.

 Таким образом, в ходе нашего исследования мы убедились, что институт GR в России существует и способен проникать в новые сферы и приобретать новые формы. Мы можем судить об этом по тем кейсам, которые были приведены в нашей работе. При этом наиболее существенными характеристиками Government Relations в России следует признать следующие моменты: отсутствие закона о регулировании лоббистской деятельности; наибольшее развитие Government Relations в крупных коммерческих корпорациях, структурно, либо кадрово связанных с государством; широкое применение таких инструментов GR, как государственно-частное партнерство и социальное инвестирование, что выгодно не только для экономических субъектов, также для государства и общества; часть институтов не готова к переходу от теневого лоббизма к цивилизованному GR; стремление множества бизнес-субъектов сотрудничать с органами не законодательной, а исполнительной власти, без нормативно-правового оформления решений.

# **Список использованных источников**

1. Автономов А.С. Правовая онтология политики. К построению системы категорий. М.: ФРП, 1999. С.20.
2. Аги У., Кэмерон Г., Олт Ф., Уилкокс Д. Самое главное в PR/ СПб. : Питер, 2004. С. 362-363.
3. Алеева Е. Джиар ошибается только раз // Коммерсантъ-Деньги. — 22.10.2007.
4. Ачкасова В. А., Минтусов И. Е., Филатова О. Г. GR и лоббизм: теория и технологии / Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 315 с.
5. Асеведо-Якубовская К., Богомолова Е.С. Вектор коммуникативной политики государства и перспективы развития института GR-деятельности в России. Неразрывна ли связь? В сборнике: Global science. Development and novelty Collection of scientific papers on materials IV International Scientific Conference. 2016. С. 17-22.
6. Андрюшина Е. Корпорации как субъект политики: государственный и глобальный уровни // Власть. — 2007. — № 8.
7. Баранов Д.Е. Government relations. –М: РАГС, 2012. – 22 с.
8. Брыкин А. Взаимодействие с органами государственной власти, или Government Relations в России. – М.: Наука, 2013. – 256 с.
9. Башков А.А. Лоббистическая деятельность корпорации в современной России. – М.: LAP, 2011. – 132 с.
10. Даль Р. Полиархия, плюрализм и пространство // Вопросы философии. 1994. № 3. С. 37–48 9.
11. Евстафьев Д. Работа с органами государственной власти (GR) в эпоху стабилизации и суверенной демократии. URL: http://www.leffgroup.ru/news/analytics
12. Евсеев В.А., Барсукова С.Ю. Основы организации работы с органами власти / Под ред. А.Е. Дынина. — М.: Ассоциация менеджеров, 2005.
13. Зобнин А.В. GR-менеджмент на новом этапе развития // Лабиринт. Журнал социально-гуманитарных исследований, 2012, № 2
14. Куценко Е.А. Лоббизм в органах законодательной власти современной России: автореф. дис. … канд. полит.наук. – М., 2010. – 25с.
15. Кулакова Т. А. Government Relations в процессе принятия политических решений // Политическая экспертиза. — № 2. — 2005. — С. 226.
16. Кинякин А.А. Матвеенков Д.О Government relations как форма общественно-политической и бизнес коммуникаци: к определению понятий. Вестник РУДН, серия Политология, 2009, № 1
17. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении. 2-е изд., доп. М. : Изд-во Дело, 2004.
18. Матвеенков Д.О. Government Relations, как политическая форма частно-государственного партнерства в современной России// Вестник РУДН, серия Политология, 2011, № 3
19. Минтусов И. Он-лайн конференция на площадке Российского PR портала 23.03.07.
20. Морозов О.А. Взаимодействие с органами государственной власти, или government relations /; СПбГТУРП. - СПб., 2015.- 86 с
21. Наумов C. PR и GR в одном флаконе: смешивать, но не взбалтывать http://stra.teg.ru/ library/38/1/0
22. Павроз А.В. Бизнес и государство в России: фундаментальные проблемы взаимодействия и стратегии их преодоления // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия. — М.: Изд-во РАГС, 2010.
23. Павроз А. В. GR- как институт социально-политического взаимодействия // ПОЛИТЭКС: Политическая экспертиза: Альманах. 2005. Вып.2. С. 238-252 Морозов О.А. Взаимодействие с органами государственной власти, или government relations /; СПбГТУРП. - СПб., 2015.- 86 с
24. Сморгунов Л. В., Тимофеева Л. Н. GR — связи с государством. Теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством. Учебное пособие. — М.: РОССПЭН, 2012. — 407 с.
25. Толстых П. А. Оценка эффективности GR-отдела. URL: http://www.dv-reclama.ru/ others/articles/effektivnost/9258/otsenka\_effektivnosti\_gr\_otdela/ Минтусов И. Он-лайн конференция на площадке Российского PR портала 23.03.07.
26. Толстых П. А.. Профессиональный словарь лоббистской деятельности// Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. Москва, 2009.
27. Тульчинский Г. Л., Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности, СПб, 2012. С. 124
28. Чернов М. Менеджер подбирает ключ к чиновнику // <http://stra.teg.ru/library/38/1/2>
29. Чумиков А. Н., Бочаров М. П. М. Актуальные связи с общественностью/: Дело, 2009. С. 605 36.
30. Шишкина Марина. GR в России: светает. RB.ru от 13.02.2014
31. Шохин А. Бизнес и власть в России. Теория и практика взаимодействия. –М.: высшая школа экономики (Государственный университет), 2011. – 352с.
32. Шатилов А., Никитин А. GR для эффективного бизнеса. – М.: Форум, 2015. – 160 с.
33. Government relations management в РФ: лица и регионы // НО ФПИ «Бастион». — М., 2006
34. Джиарщики — кто они? // http://www.raso.ru/?action=show&id=18205 24.07.2007
35. Основы организации работы с органами власти. М.: Ассоциация менеджеров, 2005. 56 с
36. Проект федерального закона «О правовых основах лоббистской деятельности в федеральных органах государственной власти» № 97801795-2, внесен депутатами Государственной Думы В.И. Зоркальцевым, Г.Н. Махачевым и А.В. Чуевым, 26 декабря 2000 г., отозван в апреле 2004 г
37. РБК Pro [Электронный ресурс ] URL: <https://pro.rbc.ru/>
38. «Лоббинг.ру» [Электронный ресурс] URL: http://www.lobbying.ru/persons.php?id=716
39. «GR-news» [электронный ресурс] URL: <https://gr-news.ru/2014/10/13/veb-i-rzhd-poluchat-60-mlrd-rub-iz-antikriz/>
40. ИА Regnum [электронный ресурс] URL: https://regnum.ru/
1. Даль Р. Полиархия, плюрализм и пространство // Вопросы философии. 1994. № 3. С. 37–48 [↑](#footnote-ref-1)
2. Schmitter P. Still the Century of Corporatism? // The Review of Politics. 1974. [↑](#footnote-ref-2)
3. Самое главное в PR/ У. Аги, Г. Кэмерон, Ф. Олт, Д. Уилкокс. СПб. : Питер, 2004. С. 362-363. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кулакова Т. А. Government Relations в процессе принятия политических решений // Политическая экспертиза. — № 2. — 2005. — С. 226. [↑](#footnote-ref-4)
5. Актуальные связи с общественностью/ Чумиков А. Н., Бочаров М. П. М. : Дело, 2009. С. 605 [↑](#footnote-ref-5)
6. GR — связи с государством. Теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством. Учебное пособие. Под ред. Л. В. Сморгунова, Л. Н. Тимофеевой. — М.: РОССПЭН, 2012. — 407 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Профессиональный словарь лоббистской деятельности// сост. П. А. Толстых. Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. Москва, 2009. [↑](#footnote-ref-7)
8. Gr и лоббизм: теория и технологии / под редакцией В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Автономов А.С. Правовая онтология политики. К построению системы категорий. М.: ФРП, 1999. С.20. [↑](#footnote-ref-9)
10. Проект федерального закона «О правовых основах лоббистской деятельности в федеральных органах государственной власти» № 97801795-2, внесен депутатами Государственной Думы В.И. Зоркальцевым, Г.Н. Махачевым и А.В. Чуевым, 26 декабря 2000 г., отозван в апреле 2004 г. [↑](#footnote-ref-10)
11. Finer S.E. Anonymous Empire. A Study of The Lobby in Great Britain, L., 1958. P. 12. [↑](#footnote-ref-11)
12. GR и лоббизм: теория и технологии / под редакцией В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. GR и лоббизм: теория и технологии / под редакцией В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Там же [↑](#footnote-ref-14)
15. О.А.Морозов, Взаимодействие с органами государственной власти, или government relations /; СПбГТУРП. - СПб., 2015.- 86 с [↑](#footnote-ref-15)
16. Основы организации работы с органами власти. М.: Ассоциация менеджеров, 2005. 56 с [↑](#footnote-ref-16)
17. Шохин А. Бизнес и власть в России. Теория и практика взаимодействия. –М.: высшая школа экономики (Государственный университет), 2011. – 352с. [↑](#footnote-ref-17)
18. GR и лоббизм: теория и технологии / под редакцией В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Профессиональный словарь лоббистской деятельности/сост. П. А. Толстых// Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – М., 2009. [↑](#footnote-ref-19)
20. Г. Л. Тульчинский, Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности, СПб, 2012. С. 124 [↑](#footnote-ref-20)
21. Толстых П. А. Оценка эффективности GR-отдела. URL: http://www.dv-reclama.ru/ others/articles/effektivnost/9258/otsenka\_effektivnosti\_gr\_otdela/ [↑](#footnote-ref-21)
22. Павроз А. В. GR- как институт социально-политического взаимодействия // ПОЛИТЭКС: Политическая экспертиза: Альманах. 2005. Вып.2. С. 238-252. [↑](#footnote-ref-22)
23. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении. 2-е изд., доп. М. : Изд-во Дело, 2004. [↑](#footnote-ref-23)
24. GR и лоббизм: теория и технологии / под редакцией В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Government Relations, как политическая форма частно-государственного партнерства в современной России Д.О. Матвеенков Вестник РУДН, серия Политология, 2011, № 3 [↑](#footnote-ref-25)
26. Павроз А.В. Бизнес и государство в России: фундаментальные проблемы взаимодействия и стратегии их преодоления // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия. — М.: Изд-во РАГС, 2010. [↑](#footnote-ref-26)
27. О.А.Морозов, Взаимодействие с органами государственной власти, или government relations /; СПбГТУРП. - СПб., 2015.- 86 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Там же [↑](#footnote-ref-28)
29. Куценко Е.А. Лоббизм в органах законодательной власти современной России: автореф. дис. … канд. полит.наук. – М., 2010. – 25с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Основы организации работы с органами власти. М.: Ассоциация менеджеров, 2005. 56 с [↑](#footnote-ref-30)
31. Там же [↑](#footnote-ref-31)
32. Шатилов А., Никитин А. GR для эффективного бизнеса. – М.: Форум, 2015. – 160 с. [↑](#footnote-ref-32)
33. Брыкин А. Взаимодействие с органами государственной власти, или Government Relations в России. – М.: Наука, 2013. – 256 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Основы организации работы с органами власти. М.: Ассоциация менеджеров, 2005. 56 с [↑](#footnote-ref-34)
35. Шохин А. Бизнес и власть в России. Теория и практика взаимодействия. –М.: высшая школа экономики (Государственный университет), 2011. – 352с. [↑](#footnote-ref-35)
36. <https://www.rbc.ru/business/31/10/2019/5dbae9ab9a79475e54fafc62> [↑](#footnote-ref-36)
37. Баранов Д.Е. Government relations. –М: РАГС, 2012. – 22 с. [↑](#footnote-ref-37)
38. Евсеев В.А., Барсукова С.Ю. Основы организации работы с органами власти / Под ред. А.Е. Дынина. — М.: Ассоциация менеджеров, 2005. [↑](#footnote-ref-38)
39. Шатилов А., Никитин А. GR для эффективного бизнеса. – М.: Форум, 2015. – 160 с. [↑](#footnote-ref-39)
40. Government relations как форма общественно-политической и бизнес коммуникаци: к определению понятий А.А. Кинякин Д.О. Матвеенков Вестник РУДН, серия Политология, 2009, № 1 [↑](#footnote-ref-40)
41. Наумов C. PR и GR в одном флаконе: смешивать, но не взбалтывать http://stra.teg.ru/ library/38/1/0 [↑](#footnote-ref-41)
42. Минтусов И. Он-лайн конференция на площадке Российского PR портала 23.03.07. [↑](#footnote-ref-42)
43. Алеева Е. Джиар ошибается только раз // Коммерсантъ-Деньги. — 22.10.2007. [↑](#footnote-ref-43)
44. Government relations management в РФ: лица и регионы // НО ФПИ «Бастион». — М., 2006 [↑](#footnote-ref-44)
45. Чернов М. Менеджер подбирает ключ к чиновнику // http://stra.teg.ru/library/38/1/2 [↑](#footnote-ref-45)
46. Джиарщики — кто они? // http://www.raso.ru/?action=show&id=18205 24.07.2007 [↑](#footnote-ref-46)
47. Кулакова Т.А. Government Relations в процессе принятия политических решений // Журнал ПОЛИТЭКС. — 2005. — № 2. [↑](#footnote-ref-47)
48. Марина Шишкина. GR в России: светает. RB.ru от 13.02.2014 [↑](#footnote-ref-48)
49. Марина Шишкина. GR в России: светает. RB.ru от 13.02.2014 [↑](#footnote-ref-49)
50. Government Relations как политическая форма частно-государственного партнерства в современной России Д.О. Матвеенков/ Вестник РУДН, серия Политология, 2011, № 3 [↑](#footnote-ref-50)
51. Зобнин А.В. GR-менеджмент на новом этапе развития // Лабиринт. Журнал социально-гуманитарных исследований, 2012, № 2 [↑](#footnote-ref-51)
52. Government relations management в РФ: лица и регионы // НО ФПИ «Бастион». — М., 2006. [↑](#footnote-ref-52)
53. Кулакова Т.А. Government Relations в процессе принятия политических решений // Журнал ПОЛИТЭКС. — 2005. — № 2. [↑](#footnote-ref-53)
54. Асеведо-Якубовская К., Богомолова Е.С. Вектор коммуникативной политики государства и перспективы развития института GR-деятельности в России. Неразрывна ли связь? В сборнике: Global science. Development and novelty Collection of scientific papers on materials IV International Scientific Conference. 2016. С. 17-22. [↑](#footnote-ref-54)
55. Евстафьев Д. Работа с органами государственной власти (GR) в эпоху стабилизации и суверенной демократии. URL: http://www.leffgroup.ru/news/analytics [↑](#footnote-ref-55)
56. Марина Шишкина. GR в России: светает. RB.ru от 13.02.2014 [↑](#footnote-ref-56)
57. Там же [↑](#footnote-ref-57)
58. Government Relations как политическая форма частно-государственного партнерства в современной России Д.О. Матвеенков/ Вестник РУДН, серия Политология, 2011, № 3 [↑](#footnote-ref-58)
59. Павроз А.В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия // Журнал ПОЛИТЭКС. — 2005. — № 2. [↑](#footnote-ref-59)
60. Government Relations, как политическая форма частно-государственного партнерства в современной России Д.О. Матвеенков Вестник РУДН, серия Политология, 2011, № 3 [↑](#footnote-ref-60)
61. Андрюшина Е. Корпорации как субъект политики: государственный и глобальный уровни // Власть. — 2007. — № 8. [↑](#footnote-ref-61)
62. Башков А.А. Лоббистическая деятельность корпорации в современной России. – М.: LAP, 2011. – 132 с. [↑](#footnote-ref-62)
63. Government Relations как политическая форма частно-государственного партнерства в современной России Д.О. Матвеенков/ Вестник РУДН, серия Политология, 2011, № 3 [↑](#footnote-ref-63)
64. <https://ekb.rbc.ru/ekb/freenews/5c4854af9a794775dcb085d3> [↑](#footnote-ref-64)
65. Павроз А.В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия // Журнал ПОЛИТЭКС. — 2005. — № 2. [↑](#footnote-ref-65)
66. <https://regnum.ru/news/economy/2329228.html> [↑](#footnote-ref-66)
67. Government Relations как политическая форма частно-государственного партнерства в современной России Д.О. Матвеенков/ Вестник РУДН, серия Политология, 2011, № 3 [↑](#footnote-ref-67)
68. <https://pro.rbc.ru/news/5d6632549a794727635a0b5b> [↑](#footnote-ref-68)
69. GR и лоббизм: теория и технологии / под редакцией В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. [↑](#footnote-ref-69)
70. https://gr-news.ru/2017/06/28/v-udmurtii-otkroyut-kvantorium-sovmestno-s-kontsernom-kalashnikov/ [↑](#footnote-ref-70)
71. <https://www.rbc.ru/business/10/09/2018/5b969b089a79472063b1833c> [↑](#footnote-ref-71)