

## ДИСКУССИЯ

---

**А. В. Зобнин**

### **GR-МЕНЕДЖМЕНТ НА НОВОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ**

*Государству присущи все основные признаки, которые свойственны крупной корпорации: государство обладает бюджетом, доходами и расходами, «акционерами» и «клиентами» в одном лице, которыми являются граждане.*

*И.А. Стрелец [24]*

Стабильному и успешному развитию бизнеса в современной России способствует наличие прочных деловых контактов с представителями органов государственной власти РФ. Малый и средний бизнес в России с середины 2000-х годов стал объектом пристального внимания государства, а взаимоотношения с ним включены в разряд приоритетных государственных задач. Не случайно, в 2008 году при Правительстве РФ была создана специальная комиссия, в повестке дня её текущей работы значатся вопросы взаимодействия органов власти с субъектами малого и среднего предпринимательства [23].

Однако регулярное деловое сотрудничество с существующей в РФ системой государственного и муниципального управления пока остаётся для многих коммерческих фирм и индивидуальных предпринимателей непозволительной роскошью. Причин этому несколько: во-первых, система государственной власти является многоуровневым и сложноорганизованным механизмом с многочисленными правилами и процедурами организационного поведения (системно-организационная причина), во-вторых, не представляется возможным учесть психологические и поведенческие особенности всех представителей органов власти (поведенческо-психологическая причина), в-третьих, орган государственного управления как институт власти зачастую представляет собой закрытый саморегулируемый организм, не позволяющий влияния и вмешательства извне (институциональная причина).

В этой связи появление среди политико-управленческих наук новой дисциплины «GR-менеджмента» позволит успешно решить обозначенные выше проблемы, придаст стимул к развитию новых направлений политико-управленческой мысли, инициирует череду дискуссий в российском академическом сообществе по актуальным вопросам взаимодействия государства, бизнеса и общественного сектора в современной России.

Настоящая статья — это одна из авторских попыток осмысления сущности GR-менеджмента на стыке экономических и политических дисциплин, с позиции новых тенденций политического анализа [20], информационно-аналитической работы [7] и дизайна политического решения [8, 11].

В зарубежной и отечественной политической науке было предпринято немало попыток определения сущности GR-менеджмента, достаточно вспомнить дефиницию руководителя Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти (<http://www.gr.ru/main/center>) П. А. Толстых, согласно которой GR-менеджмент – это «деятельность специально уполномоченных сотрудников крупных коммерческих структур (GR-менеджеров) по ведению работы компании в политическом окружении» [25], или дефиницию преподавателя кафедры политического управления Санкт-Петербургского государственного университета А. В. Павроза, где GR — это «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)» [16].

Однако в данных определениях не сказано ни слова о целях работы коммерческой компании в многогранном политическом пространстве, а таковая возможна только для реализации социально значимых проектов и удовлетворения осознанных потребностей граждан [26]. Учитывая сказанное, представляется возможным дать следующее определение GR-менеджмента.

GR-менеджмент (англ. government relations management) — система управления взаимодействием бизнес-сообщества и общественного сектора с органами государственной власти и местного самоуправления в процессе проектирования и реализации совместных социально значимых проектов и программ, удовлетворения осознанных потребностей граждан посредством предоставления социальных услуг.

Ещё пять-шесть лет назад термин «GR-менеджмент» был известен узкому кругу российских специалистов, его можно было услышать только в крупных корпорациях и холдингах, большая часть из которых имела зарубежных учредителей. Структурные подразделения по работе с органами власти РФ длительное время функционируют в таких российских компаниях как: ОАО «Газпром», ОАО «РОСНАНО», Госкорпорация «Росатом», ОАО «НК «Роснефть», ЗАО «Nazvanie.net» (до марта 2011 г. — ЗАО «Mirax Group»), ЗАО «Лаборатория Касперского», ОАО «Сбербанк России», ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Ростелеком», ЗАО «Национальная резервная корпорация», ЗАО «ИНТЕКО», ОАО «Лукойл» и др. Не секрет, что GR-услуги и GR-менеджеры наиболее востребованы в бизнес-структурах, зависящих в своей деятельности от контролирующих, надзорных и разрешающих органов власти; в компаниях,

разрабатывающих ресурсы, контролируемые государством (недра земли, вода, энергия и т.п.); в фирмах, являющихся исполнителем государственных и муниципальных заказов; в крупных корпорациях, имеющих дело с международными квотами; в госкорпорациях, где государство является одним из основных владельцев.

В настоящее время понятия «GR-директор», «GR-менеджер», «GR-специалист» всё больше утверждается в профессиональном лексиконе сотрудников отечественных кадровых агентств, что связано с растущим спросом бизнес-структур на специалистов по взаимодействию с органами государственной власти. По данным интернет-портала рекрутинговой компании «HeadHunter» (<http://hh.ru>), еженедельно появляется около десятка новых вакансий по профилю «связи с органами власти», наибольшая потребность в кадрах отмечается у московских фирм и компаний.

Исследовательский центр интернет-портала «SuperJob.ru» (<http://www.superjob.ru>) в августе 2008 года провёл исследование предложений работодателей и ожиданий претендентов на позицию «Менеджер по взаимодействию с органами государственной власти» (GR-менеджер). В результате было выявлено, что 80% GR-менеджеров являются мужчинами, возрастной диапазон наиболее востребованных рынком труда GR-менеджеров 25-55 лет, 95% GR-менеджеров имеют высшее профессиональное образование, 50% GR-менеджеров прошли специализированные курсы или имеют квалификационные сертификаты, 30% GR-менеджеров владеют английским языком на базовом уровне и на уровне, достаточном для чтения специализированной литературы, на разговорном и на свободном уровнях — около 64%.

Растущая востребованность в высоко квалифицированных специалистах по взаимодействию с органами государственной власти не могла не сказаться на политике ведущих российских высших учебных заведений. С середины 2000-х гг. в вузах Москвы и Санкт-Петербурга стали преподаваться курсы по подготовке GR-менеджеров, однако данные программы носили экспериментальный характер и реализовывались в большинстве случаев по инициативе зарубежных коммерческих фирм.

В частности, Институт государственного управления и права Государственного университета управления (<http://gr-guu.ru>) совместно с Коммуникационной группой «Press Hall» с 2009 года успешно реализует программу повышения квалификации «GR-менеджмент: взаимодействие с органами государственной власти» для руководителей и специалистов департаментов по связям с общественностью, департаментов по связям с органами государственной власти, менеджеров среднего и высшего звена по стратегическим коммуникациям и развитию.

Двухгодичная программа дополнительного образования «МВА — Связи с государственными органами (Government Relations — GR)» реализуется Высшей школой государственного администрирования Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова (<http://www.anspa.ru>), стратегическими партнёрами программы выступают Национальная шко-

ла администрирования Франции и Администрация Президента РФ. Выпускники программы получают государственный диплом МГУ о дополнительном образовании с присвоением дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования по связям с государственными органами (МВА-GR)».

В настоящее время подготовку специалистов по программе «GR: взаимодействие с органами власти» ведут несколько учебных заведений России: Уральский федеральный университет им. Б.Н. Ельцина, МГИМО-Университет МИД РФ, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Санкт-Петербургский государственный университет, Государственный университет управления, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Финансовый университет при Правительстве РФ, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Московская школа управления «Сколково», Московская финансово-промышленная академия (именно в Издательстве Московской финансово-промышленной академии в 2007 г. было издано первое комплексное учебное пособие по проблемам GR-менеджмента [2]), региональные академии государственной службы, а также ряд негосударственных вузов.

Значительный вклад в оформление GR-менеджмента как специфической научной дисциплины внесли преподаватели кафедры инновационных технологий в государственной сфере и бизнесе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Под редакцией заведующего кафедрой, д.э.н., проф. В. Ф. Уколова в московских издательствах «Проспект» и «Экономика» в 2008-2011 гг. вышла серия научных работ по теории и инновационным технологиям взаимодействия власти, бизнеса и общества [3, 4, 14, 15, 21, 22], а также защищено ряд диссертаций по проблемам государственно-частного партнёрства (диссертации О. И. Леховицера [13], В. В. Кнауца [12] и Э.К. Бараблиной [1]). Определённую нишу в изучении феномена GR занимают преподаватели кафедры политического управления факультета политологии Санкт-Петербургского государственного университета. Особое внимание обращают исследовательские и учебно-методические работы доцента кафедры А. В. Павроза, среди них: «GR как элемент социального управления» [17], «GR: принципы и механизмы эффективного взаимодействия с институтами государственной власти» [18], «Группы интересов и лоббизм в политике» [19].

Повышенный научный интерес к феномену GR-менеджмента был обозначен на Пятом Всероссийском конгрессе политологов «Изменения в политике и политика изменений: стратегии, институты, акторы», организованном в ноябре 2009 г. Национальным исследовательским университетом Высшая школа экономики и Российской ассоциацией политической науки. В рамках секции «Государство, бизнес, общество: проблемы оптимизации и взаимодействия» с докладами выступили ведущие российские исследователи в области GR-менеджмента:

С. П. Перегудов, Г. П. Рогочая, И. С. Семененко, Г. Л. Тульчинский, Л. Е. Ильичева, В. А. Ачкасова, Е. В. Галкина и др. [6].

В настоящее время профессиональное сообщество GR-менеджеров находится на стадии своего формирования. По мнению профессора МГИМО(У) МИД РФ и НИУ Высшая школа экономики А. А. Дегтярёва, в России назрела необходимость создания ассоциации лоббистов и GR-менеджеров, которая в своём уставе должна выработать этический кодекс поведения лиц, связанных с взаимодействием с органами государственной власти [5]. Идея А. А. Дегтярёва, высказанная в апреле 2011 года на Второй научно-практической конференции «Лоббизм в России сегодня: правовые основы и политическая практика», нашла поддержку среди участников III Международной конференции специалистов по связям с органами государственной власти «GR-Конгресс-2011: эффективный диалог бизнеса и власти», состоявшейся 17 ноября 2011 года в московском отеле «The Ritz-Carlton». В рамках Конгресса состоялась презентация нового учебного пособия «GR-отношения с государством: Теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством», подготовленного специалистами Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ совместно с преподавателями Санкт-Петербургского государственного университета.

Фондом «Сколково» совместно с Российской ассоциацией по связям с общественностью (РАСО) ежегодно проводятся Летние школы коммуникативных технологий. Основными темами дискуссий были обозначены вопросы выработки эффективных форматов коммуникаций участников инновационной деятельности с органами государственной власти и общественными объединениями РФ. В ходе обсуждения большинство учёных и менеджеров-практиков пришло к выводу, что современный GR-менеджмент в России впитал множество мифологических черт, их можно определить следующими спорными умозаключениями:

Миф № 1. Большинство органов государственного и муниципального управления РФ не заинтересованы в развитии открытого диалога с представителями бизнес-сообщества.

Миф № 2. Исключительно все значимые для бизнеса решения принимаются только руководителем органа государственной власти.

Миф № 3. В органах государственной власти РФ все стратегические решения принимаются закрыто, повлиять на этот процесс фактически невозможно.

Миф № 4. Бизнесу гораздо выгоднее иметь «теневых агентов» внутри органа государственной власти, чем вести регулярный открытый диалог с ним.

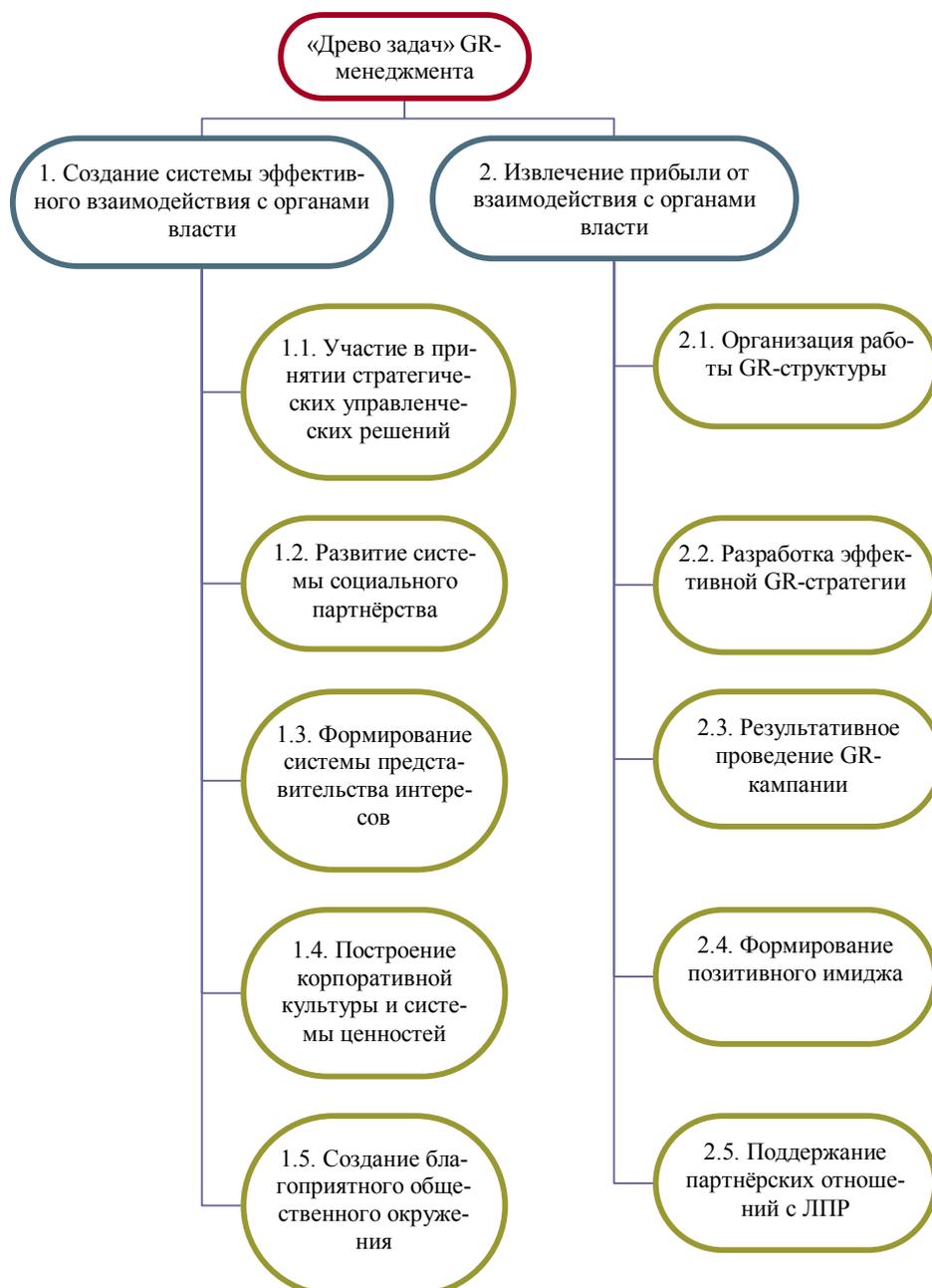
Миф № 5. GR-менеджер — это идеальный посредник при реализации коррупционных схем [9].

Существование последнего в обозначенном выше списке мифа подтверждают и результаты социологических опросов, проведённых ЗАО «Научно-исследовательский институт по изучению проблем экономики и права». На вопрос «Что Вы считаете GR-услугами?» 70% рес-

пондентов ответили «диалог бизнеса с властью в целях отстаивания своих интересов», 15% — «система специализированных агентств, информационное и общественное сопровождение», 10% — «источник коррупции», 5% затруднились с ответом [27].

Стереотипы и мифы затрудняют формирование позитивного багажа знаний о принципах взаимодействия бизнеса с властью, в то же время вынуждает нас к созданию «древа задач» GR-менеджмента, ключевой целью которого является анализ и синтез разрозненной информации о фактах сотрудничества бизнес-сообщества с органами государственного и муниципального управления РФ, построение саморегулируемой системы правил и принципов диалога представителей власти и бизнеса в современной России, формирование «древа задач» корпоративного GR-менеджмента (рис. 1).

**Рис. 1. «Древо задач» корпоративного GR-менеджмента**



Феномены GR-менеджмента и лоббизма всё больше вторгаются в повседневную жизнь рядовых граждан стран Северной Америки и Западной Европы. Британский программист М. Бёрч запустил в марте 2011 года социальный интернет-ресурс «Jolitics.com» (<https://jolitics.com>) для политических активистов и групп влияния. Ресурс копирует модель работы британского парламента, предусмотрены стадии внесения законопроекта, его обсуждения и голосования. Пользователи «Jolitics.com» смогут опубликовать на сайте проекта предложение (аналог законопроекта) длиной не более 140 символов. Остальные пользователи могут обсуждать «законодательную» инициативу в течение четырёх недель, после чего она выставляется на открытое голосование. При этом пользователи ресурса могут не указывать собственные политические взгляды, а сама инициатива, набравшая более 50% голосов, может быть направлена действующему члену парламента для учёта предложений граждан в законодательном процессе.

Реформы, проводимые в России в последнее десятилетие, должны привести к уменьшению роли государства в отдельных отраслях экономики, передаче части государственных функций бизнес-структурам. Это явление в теории управления получило обозначение социального аутсорсинга, сущность феномена заключается в снижении нагрузки на систему государственного и муниципального управления путём передачи ряда непрофильных функций, услуги по реализации которых могут быть оказаны более качественно и оперативно, внешним исполнителям, развитие сектора коммерческих предприятий и некоммерческих организаций, занимающихся обслуживанием отдельных социальных категорий граждан [10]. В перспективе это должно привести к усилению контроля государства за бизнесом в отдельных отраслях производства и услуг, связанных с национальной безопасностью и безопасностью российских граждан. В этих условиях бизнес-сообщество будет вынуждено брать на себя большую социальную ответственность, вкладывать часть получаемой прибыли в разработку и реализацию социальных проектов, благоустройство территорий, заботу о здоровье и благосостоянии своих работников. Указанные тенденции неминуемо должны способствовать формированию открытого регулярного диалога бизнеса и власти по наиболее актуальным вопросам развития социальной сферы и национальной экономики.

#### Список использованной литературы и источников

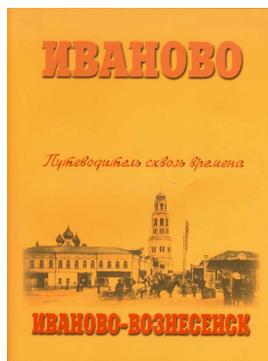
1. Бараблина Э.К. Управление развитием государственно-частного партнёрства в сфере туризма. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. — М.: РАГС при Президенте РФ, 2009. — 22 с.
2. Баранов Д.Е., Баранова Н.В. Government relations: Учебное пособие. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2007. — 198 с.

3. Государственно-частное партнерство и стратегические альянсы власти и бизнеса / Под ред. В.Ф. Уколова. — М.: Издательство «Проспект», 2009. — 68 с.
4. Государственные услуги в системе взаимодействия власти, бизнеса и общества / Под ред. В.Ф. Уколова. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. — 72 с.
5. Дегтярёв А.А. Роль социальных регулятивов при осуществлении лоббистской деятельности в современной России: правовые нормы, моральные императивы и «понятийные» правила игры ([http://lobbying.ru/content/sections/articleid\\_7217\\_linkid\\_.html](http://lobbying.ru/content/sections/articleid_7217_linkid_.html), дата обращения: 01.10.2011).
6. Доклады участников V Всероссийского конгресса политологов «Изменения в политике и политика изменений: стратегии, институты, акторы», Москва, 20-22 ноября 2009 г. — М.: РАПН, ГУ ВШЭ, 2009. — 398 с.
7. Зобнин А.В. Информационно-аналитическая работа в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие. — М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2011. — 120 с.
8. Зобнин А.В. Теория и практика дизайна политического решения в органах государственной власти Российской Федерации // Власть. Человек. Закон. 2010. №7. — С. 24—35.
9. Зобнин А.В. Суть GR-менеджмента не в налаживании коррупционных схем, а в поиске официальных способов сотрудничества с органами власти // Интернет-портал «Проф-Гид» (<http://profguide.ru/clauses/portprof/art-508.html>, дата обращения: 02.10.2011).
10. Зобнин А.В. Реализация концепции социального аутсорсинга на территории Фурмановского муниципального района Ивановской области // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. №1. — С. 167—178.
11. Зобнин А.В., Шмелёва С.А. Дизайн политического решения: теория и практика. — Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2011. — 72 с.
12. Кнаус В.В. Управление развитием государственно-частного партнёрства. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. — М.: РАГС при Президенте РФ, 2008. — 24 с.
13. Леховицер О.И. Взаимодействие власти, бизнеса и общества в решении социальных проблем населения. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. — М.: РАГС при Президенте РФ, 2008. — 23 с.
14. Лоббирование в системе взаимодействия власти, бизнеса и общества / Под ред. В.Ф. Уколова. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. — 64 с.
15. Модели взаимодействия бизнеса и власти в развитии инновационной сферы / Под ред. В.Ф. Уколова. — М.: Издательство «Проспект», 2009. — 52 с.

16. Павроз А.В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия // Журнал ПОЛИТЭКС: Политическая экспертиза. 2005. №2. — С. 238—252.
17. Павроз А.В. GR как элемент социального управления // Интеграция. Коммуникация. Управление: Сборник статей молодых учёных / Под ред. В.В. Васильковой, В.В. Козловского, В.Н. Мининой. — СПб.: Интерсоцис, 2005. — С. 15—19.
18. Павроз А.В. GR: принципы и механизмы эффективного взаимодействия с институтами государственной власти // Формирование системы цивилизованного лоббизма в России: GR и проблемы эффективности взаимодействия общества и власти / Под ред. В.И. Быкова, Л.Н. Галенского, Л.В. Сморгунова. — СПб.: СКФ «Россия-Нева», 2006. — С. 29—39.
19. Павроз А.В. Группы интересов и лоббизм в политике: Учебное пособие. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2006. — 186 с.
20. Попова О.В. Политический анализ и прогнозирование: учебное пособие. — М.: Аспект Пресс, 2011. — 464 с.
21. Сетевая модель взаимодействия власти, бизнеса и общества / Под ред. В.Ф. Уколова. — М.: Издательство «Проспект», 2009. — 60 с.
22. Социальная ответственность бизнеса / Под ред. В.Ф. Уколова. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. — 84 с.
23. Стенографический отчёт о совещании по вопросам снижения административных барьеров для субъектов малого и среднего бизнеса. 5 августа 2009 г., г. Звенигород (<http://www.president.kremlin.ru/transcripts/5119>, дата обращения: 10.09.2011).
24. Стрелец И.А. Информационная экономика как общемировой социальный феномен // Международные процессы. 2011. №1(25). — С. 25-37.
25. Толстых П.А. Профессиональный словарь лоббистской деятельности. М.: Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти, 2009 (URL: [http://lobbying.ru/dictionary\\_word.php?id=6](http://lobbying.ru/dictionary_word.php?id=6), дата обращения: 12.12.2011).
26. Уколов В.Ф., Быстряков И.К. Пространство взаимодействия власти, бизнеса и общества: материалы лекций ([http://www.kit.rags.ru/knowledgebase/reference\\_books](http://www.kit.rags.ru/knowledgebase/reference_books), дата обращения: 12.09.2011).
27. GR-менеджмент: что это? (<http://niipep.ru/gr>, дата обращения: 15.09.2011).

## РЕЦЕНЗИИ

**Тихомиров А. М.** Иваново. Иваново-Вознесенск. Путеводитель сквозь времена. — Иваново: ИД «Референт», 2011. — 328 с., ил.



Хитом ивановского исторического краеведения 2012 года, несомненно, стала книга известного краеведа, доцента ИвГУ, кандидата биологических наук, автора книги «Храмы Иваново-Вознесенска», лауреата премии «За выдающийся вклад в сохранение историко-культурного наследия России» имени академика Д. С. Лихачева 2006 года, члена комиссии по топонимике при Администрации города Иванова Александра Михайловича Тихомирова «Иваново. Иваново-Вознесенск. Путеводитель сквозь

времена». Она собиралась и составлялась много лет. Достаточно вспомнить публикации в местной периодике за последние лет двадцать.

Однако Александр Михайлович пошел дальше своих предшественников и сумел соединить в своем труде несколько направлений – история улиц и прочих магистралей как таковая, эволюция, в ряде случаев, и революция архитектурного облика улиц, а также рассказ о людях, населявших в разные эпохи дома на этих улицах. В результате получился своеобразный путеводитель – «машина времени» по истории пространства нашего города. Председатель Ивановского областного краеведческого общества К. Е. Балдин предложил на областных краеведческих чтениях читать книгу Тихомирова улица за улицей, перемежая чтение с прогулками, чтобы оценить и закрепить прочитанное. Вот и я предлагаю такой же способ знакомства с архитектурным убранством областного центра.

Очень важно, что при создании книги автор на стадии рукописи обратился к специалистам, в частности, для этих целей была создана редколлегия (Т. В. Ефимова, В. А. Ефимов, Н. С. Ильина, А. Ю. Кабанов, Г. А. Карева, В. А. Кротов, М. В. Смирнов, А. А. Шустов и др.). Надеюсь, что Александру Михайловичу замечания коллег пригодились. Мне, как члену редакционной коллегии, тоже довелось ознакомиться с книгой на рукописном этапе.

Эта книга во многом стала успешной и по причине разнообразнейшего фотографического материала. Она сразу ожила, очеловечилась. Перед нами прошли судьбы многих известных земляков. И теперь любой ивановец, любящий историю своего города, может проникнуться сопричастностью к судьбам тех, кто созидал и трудился в Иваново-Вознесенске и Иваново. Здесь и купцы, и фабриканты, и священнослужители, и благотворители, и первые иваново-вознесенские интеллигенты, и Герои Советского Союза, и руководители области и города раз-