

На правах рукописи



Шетов Артур Арсенович

**GR-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ С ГОСУДАРСТВОМ**

Специальность: 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

13 МАЙ 2015



005568756

Ростов-на-Дону – 2015

Диссертация выполнена в Южно-Российском институте управления – филиале ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»


- Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор
Игнатова Татьяна Владимировна
- Официальные оппоненты:** **Кайль Яков Яковлевич**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный социально-педагогический университет»;
Никитаева Анастасия Юрьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информационной экономики экономического факультета ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет»
- Ведущая организация:** **ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет»**

Защита состоится «27» мая 2015 г. в 15.00 часов на заседании диссертационного совета Д 504.001.30 по экономическим наукам при ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по адресу: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70, ауд. 210.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по адресу: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70; с авторефератом – на официальном сайте Министерства образования и науки РФ: <http://vak.ed.gov.ru/>, с авторефератом и диссертацией – на официальном сайте Южно-Российского института управления – филиала ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»: <http://uriu.ganera.ru>.

Автореферат разослан «27» апреля 2015 г. Отзывы на автореферат в двух экземплярах, подписанные и заверенные печатью, просим направлять по адресу: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70, каб. 401, диссертационный совет Д 504.001.30 по экономическим наукам при ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», ученому секретарю.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.э.н., доцент



Т.П. Черкасова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Динамичное изменение экономической действительности, нарастание процессов глобализации и информатизации приводят к трансформации взаимоотношений бизнеса и общественного сектора с государством. Модифицируются не только границы между обществом и государством, но и система управления их взаимодействием. Усложнение общественных и экономических отношений ведет к поиску и созданию бизнес-структурами и некоммерческими организациями новых механизмов и технологий управления взаимодействием с органами власти, которые в настоящее время недостаточно изучены научным сообществом.

Государство является важнейшим из всех стейкхолдеров организации, т.е. лицом, наиболее заинтересованным в деятельности организации. Каждая организация вступает в двустороннее взаимодействие с органами власти в рамках правового поля, устанавливаемого государством и испытывает его управленческое воздействие. Кроме этого, органы власти зачастую являются экономическими контрагентами организаций, а коммерческие компании поставляют государственным учреждениям свои товары и оказывают различные услуги. Таким образом, успешность деятельности организации зависит от эффективности управления процессом взаимодействия с государством.

Необходимостью изучения проблем управления взаимодействием коммерческих и некоммерческих организаций с государством вызвано возникновение нового явления в теории и практике менеджмента – GR-менеджмента (от англ. Government relations management – «управление связями с органами государственной власти»).

В условиях увеличения степени государственного регулирования экономики особенно возрастает необходимость теоретического осмысления процесса управления взаимодействием организаций с государством. Кроме

того, актуальность изучения GR-менеджмента на современном этапе объясняется активным развитием GR-департаментов в структуре крупных зарубежных и отечественных корпораций и некоммерческих организаций, которые испытывают возрастающую потребность в исследовании, анализе и систематизации деятельности GR-департаментов и в выработке эффективных механизмов управления взаимодействием организации с органами государственной власти.

Таким образом, мы можем констатировать насущную практическую потребность в теоретическом осмыслении вопросов организации и управления процессами взаимодействия коммерческих и некоммерческих организаций с государством.

Степень разработанности проблемы. Вопросы взаимодействия государства, бизнес-организаций и общественного сектора поднимаются в трудах таких зарубежных и отечественных ученых, как Доннер Р., Шнайдер Б., Алипатов А., Белокрылов К., Богатуров А., Варнавский В., Джапаридзе Р., Игнатов В., Игнатова Т., Кабишкина В., Кетова Н., Лапина Н., Некрасов В., Никитаева А., Овчаренко Г., Огарь И., Осадчая И., Попандопуло А., Пушкин А., Сиротовский А., Чирикова А., Черкасова Т., Хлебников К., Уколов В., Шохин А.

Проблемам коммуникационного менеджмента посвящены исследования Анопченко Т., Кириллиной В., Рева В., Федотовой М., Шепель В. и др.

Значительный вклад в развитие теории стейкхолдеров, как одной из теоретических основ GR-менеджмента и исследования процессов взаимодействия организации с государством, как внешним стейкхолдером, внесли такие зарубежные ученые как Акофф Р., Фримен Р., Гарднер Дж., Кларксон Б., Клилэнд Д., Митчелл Р., Пост Д., Престон Л., Сакс С., Фрумен А. Вопросы реализации теории стейкхолдеров в российских условиях поднимаются в трудах Кузьмина С., Кушнир Л., Фоминой Л., Петрова М., Попова С. и др.

Различные теоретические аспекты изучения вопросов GR рассматриваются в исследованиях Гранта Т., Гросс Р., Мак С., Ачкасова В., Ануфриева И., Бобровой Е., Зимина В., Зобнина А., Дегтярева А., Дениева А., Долгова В., Ильичевой Л., Матвеевкова Д., Котиева Д., Кулаковой Т., Минтусова И., Никитина А., Павроз А., Почхуа Н., Сморгуновой Л., Тимофеевой Л., Толстых П., Шатилова А., Юргенса А.

Изучением технологий и методов GR-менеджмента занимались Майоров Р., Камнев Д. и др. Вопросы исследования состояния и организации GR-департаментов поднимались Брыкиным А., Махортовым Е., Тимофеевой Л.

Отдельные направления GR-менеджмента исследовали Быков И., Вечерин Д., Дорский А., Кулахметова М.

В то же время, несмотря то, что проблемам GR-менеджмента в последние годы научным сообществом уделяется значительное внимание, нерешенным остается ряд важнейших теоретических и практических вопросов управления взаимодействием организаций с государством. Не выработано единых подходов к определению функций и задач GR-менеджмента. Окончательно не очерчены границы научного поля дисциплины, не устоялись типология видов GR-менеджмента, терминология, методы и инструменты GR-менеджмента.

Необходимость формирования единых подходов к исследованию сущности и основных категорий, выработки механизма и инструментария GR-менеджмента обусловила научную и практическую актуальность исследования и определила выбор его цели.

Цель диссертационной работы - раскрыть сущность GR-менеджмента как современного инструмента управления взаимодействием организации с государством, определить его задачи, функции и методы, а также выявить перспективные направления развития.

В соответствии с целью работы поставлены *следующие укрупненные группы задач*:

- дать трактовку понятия GR-менеджмента и определить его роль в механизме взаимодействия бизнеса и общества с государством;
- определить исторические предпосылки его возникновения и эволюции в России и за рубежом;
- раскрыть цели, задачи, функции и виды GR-менеджмента и выявить теоретико-методологические подходы к их изучению;
- систематизировать и классифицировать методы и технологии GR-менеджмента, используемые в практической деятельности;
- охарактеризовать особенности деятельности GR-подразделений в российских организациях и определить направления их развития;
- выработать рекомендации по повышению эффективности использования инструментария GR-менеджмента.

Объектом диссертационного исследования являются органы государственной власти, коммерческие и некоммерческие организации.

Предметом исследования являются механизм и технологии организации и управления процессом взаимодействия организаций с государственными органами власти.

Область исследования соответствует паспорту научной специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством». Так согласно пункту 10.9. «Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла» - описаны задачи и структура GR-департамента, являющегося элементом системы управления организации; согласно пункту 10.17. «Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса» -

разработан механизм и технологии управления взаимодействием с важнейшим стейкхолдером организации – государством.

Теоретико-методологической основой диссертационной работы являются положения теории менеджмента, в том числе: коммуникационного менеджмента, теории стейкхолдеров и теории государственно-частного партнерства. Также для решения отдельных задач исследования использовались положения теории государственного управления, теории нового государственного менеджмента, теории систем, теории информационного общества.

Научно-методическую основу исследования составили общие и частные методы научного познания: метод индукции и дедукции, метод анализа и синтеза, метод сравнительно-исторического анализа, методы статистического анализа, метод абстрагирования, методы системного анализа и др.

Нормативно-правовую основу исследования составили Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ, федеральные законы, Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ и нормативно-правовые акты субъектов РФ.

Информационно-эмпирическую основу исследования составили материалы монографий, диссертационных и научных публикаций зарубежных и отечественных ученых; статей в периодических изданиях; ресурсы сети «Интернет»; материалы «Отчета ОАО «Газпром нефть» о деятельности в области устойчивого развития» за 2012 и 2013 годы, «Годового отчета ОАО «Нефтяная компания «Лукойл» за 2012 год», «Корпоративного социального отчета ОАО «Российские железные дороги»; исследования Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти и др.

Рабочая гипотеза исследования состоит в рассмотрении GR-менеджмента как институциональной и организационно-управленческой формы взаимодействия коммерческих и некоммерческих организаций с

государством. С позиций экономико-управленческой парадигмы, предложено выделять GR-менеджмент как подсистему менеджмента организации, обеспечивающую повышение эффективности ее деятельности за счет уменьшения внешних рисков, исходящих от государства и сокращения издержек организации, возникающих в процессе взаимодействия с государством.

Научная новизна диссертационной работы состоит в раскрытии экономико-управленческой сущности GR-менеджмента и выработке алгоритмизированного механизма, позволяющего обеспечить реализацию целей организации через эффективное управление сотрудничеством с ведущим стейкхолдером организации – государством.

В исследовании сформулированы и обоснованы следующие положения и результаты, обладающие научной новизной:

- в продолжение теоретических исследований Гросс Р., Зобнина А., Куликовой Т., Матвеевкова Д., Павроз А.¹, уточнено понятие GR-менеджмента как деятельности по организации и управлению взаимодействием коммерческих и некоммерческих организаций с государственными и муниципальными органами власти с целью повышения эффективности и экономической рентабельности деятельности организации и минимизации рисков, исходящих от государства, что позволило выделить основные модели GR-менеджмента;

- выявлены исторические предпосылки возникновения и развития GR-менеджмента, к числу которых относится усложнение общественных и экономических отношений и усиление государственного регулирования экономики, и предложена проактивная модель GR-менеджмента, представляющая собой систему мероприятий, позволяющая выстроить

¹ Grosse R. *International Business and Government Relations in the 21st Century*. – Cambridge: 2005; Кулакова Т.А. *Government Relations в процессе принятия политических решений* // ПОЛИТЭКС: Политическая экспертиза. - 2005. - № 2; Матвеевков Д.О. *Эволюция института GR в системе частно-государственного партнерства в современной России: автореф. дис. ... канд. полит. наук*. - М.: РУДН, 2011; Павроз А.В. *Government Relations как институт социально-политического взаимодействия* // ПОЛИТЭКС: Политическая экспертиза. - 2005. - №2. - С. 238-252; Зобнин А.В. *GR-менеджмент на новом этапе развития* // Лабиринт. Журнал социально-гуманитарных исследований. - 2012. - №2.

отношения с органами власти на регулярной основе, нивелировать регулирующее воздействие органов власти, предотвратить кризисные ситуации в отношениях с ними;

- сгруппированы и оценены методологические подходы к изучению GR-менеджмента. В отличие от Котиева Д., Минтусова И., Почхуа Н.², рассматривавших GR с позиций политологии, социологии, PR, выдвинута и описана экономико-управленческая парадигма изучения GR-менеджмента, которая исходит из экономической сущности GR-менеджмента. В рамках экономико-управленческой парадигмы уточнено содержание целей, задач, функций и видов GR-менеджмента и установлено их соотношение, раскрыты особенности формирования и составные элементы инфраструктуры GR-менеджмента;

- предложен механизм реализации GR-менеджмента, включающий систему алгоритмизированных методов и приемов GR-менеджмента, раскрыто содержание основных технологий реализации механизма GR-менеджмента: информационно-аналитическое обеспечение взаимодействия с органами власти, организация системы коммуникаций с органами государственной власти, представительство интересов организации в органах власти и решение вопросов, возникающих в процессе взаимодействия с ними;

- в развитие исследований Брыкина А., Зимина В., Тимофеевой Л., Толстых П.³ детализовано содержание задач и требований к GR-департаменту. В рамках проактивной модели GR-менеджмента предложена структура GR-департамента, обеспечивающая реализацию основных

² Котиев Д.Б. GR-технологии как фактор развития взаимоотношений бизнес-структур и государства в современной России (политологический анализ): автореф. дис. ... канд. полит. наук. - М.: РАГС, 2010; Почхуа Н.З. Связи с правительством (GR) как новая социальная практика постсоветской России: дис. ... канд. социол. наук. - М.: МГУ, 2011; GR: Теория и практика: учебник / Под ред. И.Е. Минтусова, О.Г. Филатовой. - СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та. - 2013.

³ Брыкин А.В. Взаимодействие с органами государственной власти или Government Relations. - М.: Наука, 2013; Зимин В.А. GR-специалисты как ключевое звено в системе взаимодействия бизнеса и власти / Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия. Под ред. Толстых П.А. - М.: Изд-во РАГС, 2010; GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством / Под ред. Сморгуновой Л.В., Тимофеевой Л.Н. - М.: РОССПЭН, 2012; Толстых П.А. Азбука GR // Советник [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.sovetnik.ru>

функциональных задач и ее интеграцию в корпоративную систему управления. На основе анализа эмпирического материала выявлены основные тенденции развития GR-департаментов в России, такие, как использование социального партнерства в процессе взаимодействия с органами власти, экспертное сопровождение деятельности органов власти, региональный GR;

- разработан комплекс рекомендаций по совершенствованию и развитию института GR-менеджмента, заключающихся в совершенствовании процесса управления взаимодействием с органами власти в налоговой сфере, GR-сопровождении инвестиционной деятельности компании, создании правовой базы сотрудничества с органами власти.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в том, что исследование позволяет обосновать экономическую сущность GR-менеджмента. Выдвинутая в исследовании экономико-управленческая парадигма GR-менеджмента может послужить теоретико-методологической основой для дальнейшего исследования проблем GR-менеджмента. Отдельные положения, касающиеся вопросов разработки категориального аппарата GR-менеджмента, установления соотношения целей, задач, функций и методов GR-менеджмента и выделения на основе анализа эмпирического материала тенденций и перспектив его развития, могут быть использованы в процессе углубления теоретических знаний в области управления взаимодействием бизнес-сообщества и некоммерческого сектора с государством.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности использования результатов и выводов исследования в деятельности GR-департаментов коммерческих и некоммерческих организаций, предпринимательских ассоциаций и отраслевых объединений в целях совершенствования процесса их взаимодействия с органами власти.

Материалы исследования могут быть использованы в учебном процессе в высших учебных заведениях при преподавании дисциплин «Менеджмент», «Деловые коммуникации», «Управление общественными отношениями» и др.

Также материалы исследования могут быть использованы при реализации программ дополнительного образования, в том числе курсов повышения квалификации, программ переподготовки специалистов департаментов по работе с органами власти.

Апробация результатов исследования. Результаты и положения исследования представлены в научных докладах и получили положительную оценку на международных и всероссийских, региональных научно-практических конференциях в городах Москве и Ростове-на-Дону. Ряд положений исследования был использован при подготовке исследовательской работы «Теоретические аспекты изучения и механизмы реализации GR-менеджмента» занявшей первое место на Всероссийском конкурсе «Crystal Government Relations» (2014г.), организованном Национальной ассоциацией специалистов по взаимодействию с органами государственной власти.

Материалы исследования были использованы в ходе выполнения научно-исследовательской работы на тему: «Местное самоуправление в России: итоги реформы и перспективы развития» по заказу Ассоциации «Совет муниципальных образований Ростовской области» (2013 г.).

Основные положения и выводы диссертационного исследования отражены в 10 научных публикациях общим объемом 3,45 п.л., в том числе 4 научных статьях объемом 1,55 п.л. в изданиях, включённых в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

Структура диссертационного исследования обусловлена целью и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, восьми параграфов, заключения и списка литературы.

Диссертационное исследование имеет следующую структуру:

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы анализа GR-менеджмента

1.1. Концепции и модели системы взаимодействия бизнес-сообщества и общественного сектора с органами власти

- 1.2. Сущностная и категориальная определенность GR-менеджмента
- 1.3. Диверсификация методологических подходов к исследованию GR-менеджмента
- Глава 2. Структура и особенности механизма GR-менеджмента
 - 2.1. Формирование механизма и моделей GR-менеджмента: зарубежный опыт и российская практика
 - 2.2. Технологии и инструменты GR-менеджмента
 - 2.3. Особенности создания и функционирования GR-службы в организации
- Глава 3. Совершенствование методов и технологий GR-менеджмента в современной России
 - 3.1. Декомпозиция основных направлений GR-менеджмента в России
 - 3.2. Повышение эффективности использования методов GR-менеджмента
- Заключение
- Список литературы.
- Приложение

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. GR-менеджмент представляет собой деятельность по управлению взаимодействием организации с государственными и муниципальными органами власти с целью повышения эффективности и экономической рентабельности и минимизации рисков, исходящих от государства (С. 35-44).

На современном этапе GR-менеджмент является инструментом налаживания взаимодействия организаций с органами власти, позволяющим согласовать и гармонизировать интересы организации с интересами государства (Схема 1). Этим определяется место и роль GR-менеджмента в системе взаимодействия государства, общества и бизнеса.

Неоднородность отношений коммерческих и некоммерческих организаций с государством порождает многообразие моделей их взаимодействия. На основе авторской классификаций данных взаимоотношений выделены следующие модели GR-менеджмента:

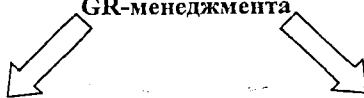
- проактивная модель;
- реактивная модель;
- корпоративная (институциональная) модель;

- субъектно-ассоциированная модель;
- страновая (национальная) модель.

На наш взгляд, реализация проактивной модели GR-менеджмента, представляющая собой алгоритмизированную систему мероприятий по взаимодействию с органами власти позволит организовать отношения с органами власти на регулярной основе и обеспечить их бесконфликтный характер.

Схема 1.⁴

Положительные эффекты от реализации механизма GR-менеджмента



Национальный уровень

- повышение эффективности государственной политики;
- объединение ресурсов государства и корпоративного сектора;
- повышение уровня прозрачности государственных институтов;
- укрепление рыночных институтов и институтов гражданского общества.

Корпоративный уровень

- повышение эффективности и рентабельности корпоративного сектора за счет снижения транзакционных издержек, возникающих при взаимодействии с органами власти;
- уменьшение регулятивного воздействия, обеспечение благоприятного административного климата и ликвидация барьеров на пути развития бизнеса;
- привлечение дополнительных ресурсов за счет налаживания партнерских отношений с государством.

2. Усложнение общественных отношений и процессов управления экономической жизнью, а также усиление государственного регулирования стали детерминантами нового явления в теории и практике корпоративного управления - Government Relations. С середины XX века взаимоотношения коммерческих и некоммерческих организаций с государством как важнейшим стейкхолдером организации начали принимать институциональную форму, их осуществление стало прерогативой специализированных подразделений - GR-служб. В современной

⁴ Составлено автором по результатам исследования.

организации GR является подсистемой менеджмента, позволяющей снизить внешние риски и издержки организации (С. 69-82).

Развивается инфраструктура GR-менеджмента в России. Сформированы институциональные площадки, с помощью которых осуществляется диалог и взаимодействие бизнеса и государства:

- отраслевые объединения и ассоциации;
- Общественная палата Российской Федерации, Общественные палаты субъектов Федерации;
- консультативные советы при органах государственной власти;
- система «Открытое правительство» и др.

3. GR-менеджмент является междисциплинарным направлением научных исследований, основывающемся на положениях экономической теории и теории менеджмента, а также включающем в себя отдельные элементы политологии, социологии, права, PR и т.д. (С.55-68).

На наш взгляд, наиболее перспективной является экономико-управленческая парадигма⁵ изучения GR-менеджмента. Данная парадигма исходит из экономической сущности GR-менеджмента, выражающейся в повышении эффективности деятельности организации через сокращение издержек организации, возникающих в процессе взаимодействия с органами государственной власти с помощью различных управленческих процедур. В рамках экономико-управленческой парадигмы теоретико-методологическими основаниями исследования проблем GR-менеджмента выступают такие подразделы экономической теории и теории менеджмента, как теория коммуникационного менеджмента, теория стейкхолдеров, теория государственно-частного партнерства, теория общественного выбора, теория транзакционных издержек.

Экономико-управленческая парадигма GR-менеджмента дает возможность всесторонне и полно рассмотреть его цели и задачи. В

⁵ В данном случае под парадигмой будем понимать совокупность фундаментальных научных установок, терминов и представлений об определенном явлении. См.: Краткий словарь по философии. Под общей ред. Блоуберга И.В., Пангина И.К. - М.: Политиздат, 1979. - С. 227.

обобщённом виде целью GR-менеджмента является обеспечение благоприятного административного климата и взаимовыгодного сотрудничества с государственными органами для повышения эффективности и экономической рентабельности деятельности организации и минимизации рисков, исходящих от государства.

Для реализации данной цели необходимо обеспечить выполнение следующих задач GR-менеджмента:

- создание единой информационной среды между организацией и органами власти;
- информационное обеспечение руководства организации о деятельности органов власти;
- налаживание непосредственных контактов и системы коммуникаций с представителями органов власти;
- взаимодействие с общественными организациями, отраслевыми и предпринимательскими объединениями;
- участие в программах государственно-частного партнерства;
- участие в выработке решений органами власти;
- инициирование внесения изменений в законодательство, направленных на улучшение положения организации и т. д.;
- обеспечение получения государственной поддержки (в т.ч. субсидий, дотаций);
- содействие получению организацией в органе государственной власти разрешительной документации, лицензий на ведение определенного вида деятельности;
- обеспечение получения государственных заказов;
- управление регулятивными рисками.

4. В организации GR-менеджмент выполняет информационную, аналитическую, коммуникативную функции и функцию представления и защиты интересов организации в органах государственной власти (С. 44-51, 83-95).

Следует выделить несколько основных элементов механизма (технологий) GR-менеджмента:

- информационно-аналитическое обеспечение взаимодействия с органами власти;
- организация системы коммуникаций с органами государственной власти;
- представительство интересов организации в органах власти и решение вопросов, возникающих в процессе взаимодействий с ними.

Учитывая то, что данные технологии реализуются последовательно, реализация каждой из них образует собой этап процесса деятельности GR-менеджмента. Соотношение целей, функций, задач, технологий и методов GR-менеджмента представлено в таблице 1.

Таблица 1.

Соотношение целей, задач, функций, технологий и методов GR-менеджмента

Цели GR-менеджмента	Задачи GR-менеджмента	Функция GR-менеджмента	Элемент механизма (технология) GR	Методы (инструменты) GR-менеджмента
<ul style="list-style-type: none"> - обеспечения партнерских отношений с государственным и органами; - обеспечение благоприятного административно-правового климата для организации; - недопущение принятия государственным и органами нормативно-правовых актов ухудшающих положение организации; - обеспечение участия организации в реализации государственных программ, получения 	<ul style="list-style-type: none"> - создание единой информационной среды между организацией и органам власти; - экспертно-информационное обеспечение руководства организации о деятельности органов власти 	Информационная функция	Информационно-аналитическое обеспечения взаимодействия с органами власти	<ul style="list-style-type: none"> - сбор, обработка и анализ информации о системе органов власти и их действиях; - информирование органов власти о деятельности организации
		Аналитическая функция		
	<ul style="list-style-type: none"> - налаживание непосредственных контактов и линий коммуникаций с представителями органов власти; - взаимодействие с общественными организациями, отраслевыми и предпринимательскими объединениями (РСПП, ТПП); - участие в программах 	Коммуникативная функция	Организация системы коммуникаций с органами государственной власти;	<ul style="list-style-type: none"> - участие в деятельности консультативных органов при государственных учреждениях (РТТ, ведомственные комиссии и советы); - участие в конгрессно-выставочной деятельности; - создание договорной базы взаимодействия, заключение договоров с сотрудничества с органами власти; - налаживание личных контактов с исполнителями и

<p>государственной поддержки и экономического сотрудничества с государством;</p> <p>- поддержка принятия законодательных актов способствующих развитию организации и т. д.</p>	<p>государственно-частного партнерства.</p> <p>- участие в выработке решений органов власти;</p> <p>- инициирование внесения изменений в законодательство направленные на улучшение положения организации;</p> <p>- обеспечение получения государственной поддержки; (в т. субсидий, дотаций);</p> <p>- получение лицензионной и разрешительной документации;</p> <p>- обеспечение получения государственных заказов;</p> <p>- управление регулятивными рисками</p>	<p>Представление и защита интересов организации в органах власти</p>	<p>Представительство о интересов организации в органах власти и решение вопросов возникающих в процессе взаимодействия с ними</p>	<p>акторами государственной политики;</p> <p>- реализация методов социального партнерства</p> <p>- информационно-правовое сопровождение решения вопросов организации; (предоставление экспертных заключений, анализ проектов правовых актов, мониторинг регулирующего воздействия по запросам органов власти);</p> <p>- проведение переговоров с ОГВ;</p> <p>- оказание воздействия на ОГВ через СМИ и общественность, отраслевое ассоциации</p>
--	---	--	---	--

На первом этапе своей деятельности GR-менеджеры обеспечивают информационно-аналитическое сопровождение процесса взаимодействия с органами власти при помощи сбора и обработки информации о системе органов власти и их действиях; исследования нормативно-правовой базы; анализа политических процессов и социально-экономической динамики; прогнозирования возможных решений и действий органов власти.

На следующем этапе своей деятельности GR-менеджеры осуществляют организацию и налаживание системы коммуникаций с органами государственной власти при помощи следующих инструментов: участия в деятельности консультативных органов при государственных учреждениях (Российская трехсторонняя комиссия, ведомственные комиссии и советы); участия в конгрессно-выставочной деятельности; создания договорной базы взаимодействия, заключения договоров сотрудничества с органами власти; налаживания личных контактов с исполнителями и акторами государственной политики.

Этап представительства интересов организации в органах власти является наиболее ответственным, так как именно на данном этапе деятельности GR-менеджеров осуществляется решение вопросов, возникающих в процессе взаимодействия с государством. Среди методов

прямого взаимодействия с органами власти можно выделить: информационно-правовое сопровождение решения вопросов организации в органах власти; проведение переговоров с органами власти; воздействие на ОГВ через СМИ и общественность, отраслевые ассоциации и т.д. (Рис.1).

Механизм GR-менеджмента

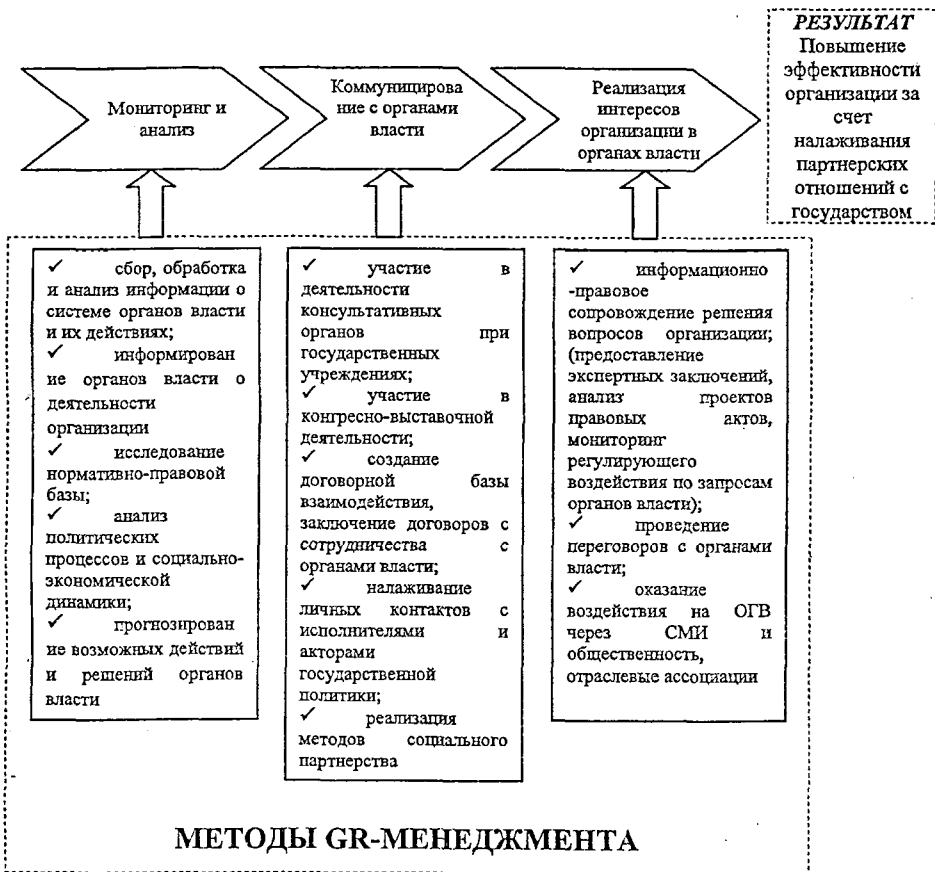


Рис. 1. – Механизм GR-менеджмента⁶

5. Создание эффективной организационной структуры GR-департамента, подготовка и совершенствование навыков GR-менеджеров, является залогом безопасности внешней среды, плодотворного

⁶ Составлено автором по результатам исследования.

взаимодействия с органами государственной власти и успешного функционирования организации (С.96-122).

Под GR-департаментом понимается структурное подразделение организации, реализующее комплекс мероприятий по взаимодействию с органами власти. GR-департаменты созданы в структуре ведущих российских компаний (например, ОАО «Газпром», ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Нефтяная компания «Лукойл», ОАО «Сбербанк», ОАО «Норильский никель» и т. д.).

Задачи GR-департамента включают в себя: предотвращение и урегулирование нежелательных для компании ситуаций, возникающих в результате действия властей и осуществление мероприятий по их предотвращению; поддержание положительного имиджа компании в органах государственного и муниципального управления и т. д. Примерная организационная структура GR-департамента представлена на рис. 2.

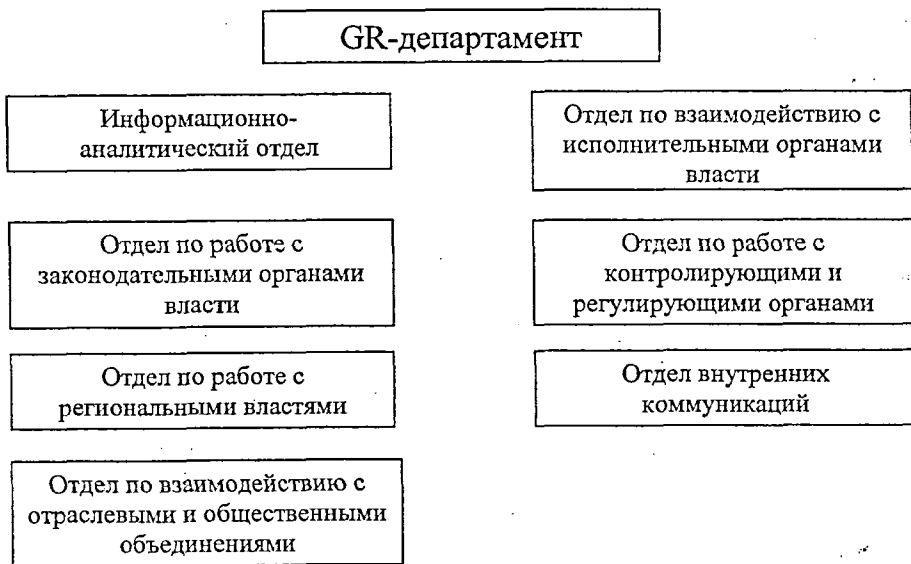


Рис. 2. – Примерная организационная структура GR-департамента⁷

⁷ Составлено автором по результатам исследования.

На современном этапе процессы функционирования GR-департаментов характеризуются тем, что наибольшее развитие получили такие направления GR-менеджмента, как сопровождение получения разрешительно-лицензионной документации, использование социального партнерства как инструмента взаимодействия с органами власти, экспертное сопровождение деятельности органов власти, региональный GR.

Одним из специфических направлений GR-менеджмента в России является использование инструментов социальной ответственности бизнеса. Использование механизма социального партнерства позволяет организации создать образ ответственного участника социальных и экономических процессов, надежного контрагента органов власти, что дает GR-менеджеру возможность повысить эффективность своей деятельности. К элементам социальной ответственности бизнеса относят добровольную социальную отчетность, спонсорство и благотворительность.

Другим важным направлением GR-менеджмента организаций является экспертное сопровождение (обеспечение) деятельности органов государственной власти посредством мониторинга текущей законотворческой деятельности, экспертизы проектов законодательных актов и решений т. д.

Активно развивающимся направлением Government Relations является региональный GR. Это обусловлено необходимостью выстраивания эффективных коммуникаций с властями тех регионов, в которых организация осуществляет свою деятельность. Региональный GR направлен на организацию сотрудничества с органами власти субъектов Федерации, руководством крупных муниципальных образований.

6. Анализ эмпирического материала показывает то, что в целях повышения эффективности деятельности организации, необходимо диверсифицировать направления использования механизма GR-менеджмента за счет инвестиционной, налоговой и правовой сферы (С. 123-140).

Перспективным направлением использования методов GR-менеджмента является инвестиционная сфера. Необходимость использования методов GR при осуществлении инвестиционной деятельности объясняется тем, что для эффективной реализации того или иного инвестиционного проекта зачастую требуется активное взаимодействие с государственными органами власти. Кроме того, заинтересованность государственных органов в инвестиционном проекте может обеспечить повышение уровня рентабельности проекта за счет получения государственных льгот и преференций при реализации проекта, в том числе налоговых льгот.

Мероприятия по GR-сопровождению инвестиционной деятельности включают в себя совокупность мер, направленных на обеспечение презентации инвестиционных проектов перед органами власти, участия в конгрессно-выставочной деятельности, участия в мероприятиях государственно-частного партнерства, подписание договора о взаимопонимании с органом государственной власти и т.д.

Другим актуальным направлением использования механизма GR является налоговая сфера. Использование методов GR в налоговой сфере позволяет фирме минимизировать налоговые издержки. Применение методов GR в налоговой сфере обеспечивает также соблюдение баланса интересов и решение целевых задач всех субъектов налогового процесса.

Задачи, которые стоят перед специалистами в области GR в налоговой сфере, можно объединить в две группы: взаимодействие с органами государственной власти в вопросах оптимизации налогового бремени; взаимодействие с налоговыми органами по вопросам администрирования налогов.

Среди задач, связанных с взаимодействием с налоговыми органами по вопросам начисления и уплаты налогов можно выделить следующие:

- повышение эффективности бизнес-процессов в результате налаживания сотрудничества с налоговой службой;

- создание системы коммуникаций с налоговой службой в целях оперативного консультирования по различным вопросам в области налогообложения;

- взаимодействие с налоговыми инспекциями в целях обеспечения объективности проводимых проверок;

- взаимодействие с налоговыми органами по вопросам начисления налогов;

- разрешение ситуаций, возникающих в результате технических сбоев, неправомерных действий налогоплательщика или налогового инспектора.

Важным направлением совершенствования деятельности GR-менеджеров является дальнейшее углубление работы в правовой сфере. GR-менеджеры при решении вопросов компании должны пользоваться различными правовыми инструментами взаимодействия бизнес-сообщества с государством, как например: мониторинг правоприменения, институт саморегулируемых организаций, общественная экспертиза проектов нормативно-правовых актов, заключение договоров с органами власти и т.д.

Необходимо также использовать различные правовые инструменты взаимодействия с органами власти, находящиеся в распоряжении Общественной Палаты РФ, Уполномоченного по правам предпринимателей РФ, Торгово-промышленной палаты РФ, саморегулируемых организаций (СРО) и т.д. Нужно отметить, что благодаря конструктивному диалогу бизнеса, власти и институтов гражданского общества действующее российское законодательство динамично совершенствуется, создавая новые институты их прозрачного взаимодействия.

В целом, обоснован вывод о том, что использование механизма GR-менеджмента позволит повысить эффективность деятельности организации, транспарентность государственных институтов, ликвидировать барьеры на пути развития бизнеса, способствовать укреплению рыночных институтов и институтов гражданского общества.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в периодических научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки РФ

1. Шетов А.А. Направления повышения эффективности использования инструментария GR-менеджмента [Текст] / А.А. Шетов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2015. - №1. С. 238-242 (0,4 п.л.).
2. Шетов А.А. Теоретические основы GR-менеджмента как фактор повышения эффективности взаимодействия государства и общества [Текст] / А.А. Шетов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2014. - №4. - С. 140-147 (0,6 п.л.).
3. Шетов А.А. Использование методов Government relations в налоговой сфере [Текст] / А.В. Кудрявцев, А.А. Шетов // Налоги и налогообложение. - 2014. - № 10. - С. 926-940 (0,7/0,35 п.л.).
4. Шетов А.А. Развитие интеллектуального потенциала молодежи региона в сфере экономики и управления [Текст] / Т.В. Игнатова, А.А. Шетов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2014. - № 2. - С. 198-200 (0,4/0,2 п.л.).

Статьи в научных сборниках, материалах конференций и прочие публикации

5. Шетов А.А. GR-менеджмент в системе взаимодействия бизнес-сообщества и общественного сектора с государственными и муниципальными органами власти [Текст] / А.А. Шетов // Проблемы повышения эффективности местного самоуправления в условиях современных реформ и политических процессов в России: материалы научно-практической конференции с международным участием, 07-08 апреля 2015 г. Ростов-на-Дону. - Ростов н/Д.: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2015 (0,4 п.л.).
6. Шетов А.А. Особенности создания и функционирования GR-департаментов в структуре российских компаний [Текст] / А.А. Шетов // Проблемы и перспективы развития предпринимательства в России. Сборник докладов VI международной научно-практической конференции, 25 ноября 2014 г. Отв. ред. Т.В. Игнатова. – Ростов н/Д.: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2014. - С. 122-125 (0,25 п.л.).
7. Шетов А.А. GR как механизм согласования интересов государства и бизнес-элит региона [Текст] / А.А. Шетов // Лидер, элита, регион: материалы научно-практической конференции с международным участием, 27-28 октября 2014 г. Ростов-на-Дону. – Ростов н/Д.: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2014. - С. 785-789 (0,35 п.л.).
8. Шетов А.А. Региональная инвестиционная политика как способ стимулирования экономического роста [Текст] / А.А. Шетов // Проблемы и перспективы развития менеджмента и предпринимательства в России. Сборник докладов V международной научно-практической конференции (30 ноября 2012 года). Часть 2. /Отв. редактор Игнатова Т.В. – Ростов н/Д.: Изд-во ЮРИФ РАНХиГС, 2013. - С. 338-345 (0,4 п.л.).
9. Шетов А.А. Направления повышения эффективности муниципальной инвестиционной политики г. Ростова-на-Дону [Текст] / А.А. Шетов // Местное самоуправление в России: итоги реформы и перспективы развития. Материалы научно-практической конференции, 5 апреля 2013 г. Ростов н/Д.: Изд-во ЮРИФ РАНХиГС, 2013. - С. 310-316 (0,3 п.л.).
10. Шетов А.А. Особенности современного состояния региональных административно-политических элит [Текст] / А.А. Шетов // Русская философия и российская государственность. Сборник научных трудов. Ростов на/Д.: Изд-во СКАГС, 2009. - С. 520-523 (0,2 п.л.).

Подписано в печать 20.03.2015. Тираж 100 экз.

Усл. п.л. 1,0.

Отпечатано: Типография ЮРИУ РАНХиГС. Заказ № 38/4

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70