

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт социально-гуманитарных технологий  
Специальность 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Совершенствование технологий GR-менеджмента в регионе</b>

УДК 005.3:3.51

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2А	Прокопьева Д.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Бурец Ю.С.			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

**Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)**

<b>Код результата</b>	<b>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</b>
<b><i>Профессиональные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>1</sub></b>	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
<b>Р<sub>2</sub></b>	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
<b>Р<sub>3</sub></b>	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
<b>Р<sub>4</sub></b>	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
<b>Р<sub>5</sub></b>	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
<b>Р<sub>6</sub></b>	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
<b>Р<sub>7</sub></b>	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
<b>Р<sub>8</sub></b>	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<b><i>Универсальные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>9</sub></b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<b>Р<sub>10</sub></b>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
<b>Р<sub>11</sub></b>	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт социально-гуманитарных технологий  
Специальность 080200 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой  
Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврской работы**

Студенту:

Группа	ФИО
3А2А	Прокопьевой Дарье Владимировне

Тема работы:

**Совершенствование технологий GR-менеджмента в регионе**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<p style="text-align: center;"><b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Отчеты по производственной практике.</li><li>2. Данные, предоставленные Правительством Республики Бурятия.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Теоретические основы GR-менеджмента.</li><li>2. Институциональные возможности развития GR-менеджмента.</li><li>3. Совершенствование GR-менеджмента на предприятии.</li><li>4. Социальная ответственность компании.</li></ol>

<p align="center"><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Соотношение GR с другими направлениями менеджмента  Рисунок 2 – Основные элементы коммуникативного процесса  Рисунок 3 – Реализация GR-менеджмента  Рисунок 4 – Эффективность государственной поддержки и институтов развития  Рисунок 5 – GR-система для компании «Вымпелком»  Рисунок 6 – Функции GR-служб на предприятии  Рисунок 7 – Взаимодействие GR-специалиста на этапах продвижения инициатив организации  Рисунок 8 – Организационная структура ТПП РБ  Рисунок 9 – Аппарат Общественной палаты РБ  Рисунок 10 – Структура Минпромторга РБ  Рисунок 11 – Работа Гарантийного Фонда Бурятии  Рисунок 12 – Данные по инструментам государственной поддержки  Рисунок 13 – Причины, по которым предприниматели не пользуются государственной поддержкой  Рисунок 14 – Электронный реестр на государственный заказ  Рисунок 15 – Структура Союза промышленников и предпринимателей  Рисунок 16 – Структура розничной сети «Николаевский»</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Громова Татьяна Викторовна</p>
<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Бурец Ю.С.			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА2А	Прокопьева Д.В.		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 99 страниц, 16 рисунков, 21 таблицу, 62 использованных источника.

Ключевые слова: GR-менеджмент, лоббизм, взаимодействие государства и бизнеса.

Объектом исследования является совокупность технологий GR-менеджмента в России, в частности в Республике Бурятия.

Цель работы – обоснование подходов к совершенствованию технологий GR-менеджмента на примере Республики Бурятия.

При подготовке работы проводилось исследование теоретических аспектов GR-менеджмента (место в системе направлений менеджмента, модели и технологии), изучение зарубежного опыта по исследуемой проблеме, анализ институциональных возможностей для взаимодействия органов власти и бизнеса в России и Республике Бурятия, разрабатывались направления развития GR-менеджмента в Республике Бурятия.

В результате исследования обобщены модели и технологии GR-менеджмента, выявлены проблемы развития GR-менеджмента в России и Республике Бурятия, определены критерии диагностики GR-служб на предприятии, разработаны рекомендации по развитию GR-менеджмента в Республике Бурятия.

Основные положения и выводы работы могут быть использованы в коммуникационном менеджменте и связях с общественностью на предприятиях и в органах государственной власти, в т.ч. региональных.

В будущем планируется исследование данной проблемы в рамках магистерской диссертации.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

ОГВ – Органы государственной власти;

ГЧП – Государственно-частное партнерство;

РСПП – Российский союз промышленников и предпринимателей;

ГМУ – Государственное и муниципальное управление;

СМИ – Средства массовой информации;

РБ – Республика Бурятия;

УФАС РФ – Управление Федеральной антимонопольной службы;

Минпромторг – Министерство промышленности и торговли;

ГФБ – Гарантийный Фонд Бурятии;

СПП – Союз промышленников и предпринимателей;

БГУ – Бурятский государственный университет;

ВСГТУ – Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления;

БГСХА – Бурятская государственная сельскохозяйственная академия;

НПА – Нормативный правовой акт;

ГУУ – Государственный университет управления;

МГУ – Московский государственный университет;

МГИМО – Московский государственный институт международных отношений;

РАНХИГС – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

РСПК – Региональная сессия практического консалтинга;

ЕС- Европейский союз.

## Оглавление

Реферат.....	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	6
Введение.....	8
1 Теоретические основы GR-менеджмента .....	11
1.1 Сущность и модели GR-менеджмента.....	11
1.2 Зарубежный опыт GR-менеджмента.....	18
1.3 Технологии GR-менеджмента .....	23
2 Особенности развития GR-менеджмента на российских предприятиях...	32
2.1 Институциональные возможности развития GR-менеджмента в России.....	32
2.2 Анализ «лучших практик» в российских компаниях .....	38
2.3 Диагностика работы GR-служб на российских предприятиях .....	42
3 Совершенствование GR-менеджмента на предприятии .....	50
3.1 Площадки взаимодействия бизнеса и власти в Республике Бурятия....	50
3.2 Анализ GR-менеджмента в регионе.....	57
3.3 Организация и направления совершенствования работы GR-служб на предприятиях.....	63
4 Социальная ответственность.....	75
Заключение.....	88
Список публикаций студента.....	93
Список используемых источников.....	94

## **Введение**

Активное экономическое развитие, развитие глобализации послужили толчком к развитию тесных взаимоотношений между государством и общественным сектором. Изменения касаются не только сотрудничества между государством и обществом, но и размытия их границ.

Государство – одно из важнейших заинтересованных лиц (стейкхолдер) деятельности организации. Любая организация стремится к двустороннему диалогу при взаимодействии с властью в рамках правовых отношений, при этом подвергаясь управленческому воздействию с их стороны. Иными словами, одна из составляющих успешной деятельности организации – это эффективное сотрудничество с государством.

Вопросами сотрудничества коммерческих и некоммерческих (в т.ч. государственных) организаций занимается раздел менеджмента GR-менеджмент, который появился сравнительно недавно, но уже занимает особую роль в менеджменте. GR-менеджмент (в переводе с англ. government relations management – отношения с государственными органами власти) нацелен на выстраивание открытых взаимоотношений между государственными органами власти и бизнесом, способствуя привлечению как коммерческих, так и не коммерческих организаций к разработке курса государственной политики в разных сферах экономики. Более того, с понятием данного вида менеджмента тесно переплетается такое понятие как лоббизм (институт политической системы, который представляет собой процесс продвижения интересов отдельных субъектов в государственных органах, преследующий цель – добиться выгодного для себя решения).

В России данный раздел менеджмента еще не приобрел вида единой структурированной системы, поскольку находится на раннем этапе его формирования. Однако GR-менеджмент уже достиг научного и профессионального статуса в российском обществе.



Изучению моделей GR-менеджмента посвящены работы Ясина Е.Г., Уколова В.Ф., Лапиной Н.Ю, Чириковой А.Е., Черкащенко Т.А., Шетова А.А., Шохина А.Н., и т.д. Вместе с тем недостаточно изученными остаются вопросы создания внедрения единой структуры GR-менеджмента для российских организаций, чем обусловлена актуальность данного исследования.

Целью работы является обоснование подходов к совершенствованию технологий GR-менеджмента на примере Республики Бурятия.

Объектом исследования – совокупность технологии GR-менеджмента в России и Республике Бурятия.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе взаимодействия государства и бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Выявить характеристики современного GR-менеджмента на основе исследования эволюции моделей GR-менеджмента и его современных технологий;
2. Рассмотреть особенности и лучшие практики развития GR-менеджмента на российских предприятиях;
3. Проанализировать взаимодействие бизнеса и власти в Республике Бурятия;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию технологий GR-менеджмента и работы GR-служб предприятий Республики Бурятия.

Основные результаты исследования связаны с выявлением особенностей развития и существующих проблем GR-менеджмента в России; обобщением лучших практик GR-менеджмента в России; систематизацией используемых технологий и инструментов GR- менеджмента; разработкой рекомендаций по организации работы GR-служб на предприятиях на основе критериев по ее совершенствованию (на примере Республике Бурятия).

Работа состоит из 3 глав, заключения, списка литературы. В первой главе работы рассмотрены теоретические основы GR-менеджмента с учетом существующих моделей и технологий, а так же зарубежного опыта.

Вторая глава посвящена изучению особенностей развития GR-менеджмента на российских предприятиях, выявлению лучших практик GR-менеджмента в России.

В третьей главе на примере Республики Бурятия рассматриваются площадки взаимодействия бизнеса и власти, направления совершенствования работы GR-служб на предприятиях Республики Бурятия.

# **1 Теоретические основы GR-менеджмента**

## **1.1 Сущность и модели GR-менеджмента**

Отношения государства и бизнеса – многогранная, сложная область общественных взаимодействий, на которые влияют следующие факторы: тип организационного управления, специфичность экономической системы, историческое развитие, тип и режим политической системы. Партнёрство в отношениях власти и бизнеса позволяет сочетать основные преимущества организационного, управленческого, экономико-финансового потенциала предпринимательства при решении государственных задач, поскольку осуществление функций GR-менеджмента неразрывно связано с взаимоотношениями государства и бизнеса.

Возникновению GR-менеджмента способствовали появившиеся трудности общественных отношений и процессов управления экономикой. Зарождение GR-менеджмента произошло во второй половине XX века в странах Западной Европы и США после окончания Второй мировой войны, как ответ на следующие события:

- диверсификация участия государства в процессах экономики;
- быстрый рост международных компаний, которые были вынуждены налаживать сотрудничество с правительствами других государств;
- укрепление международных и межгосударственных органов управления.

Предпосылкой возникновения в России GR-менеджмента стала рыночная перестройка 1990-х годов. Развитие и становление происходит уже в периоде от 2000 года до 2010 года и знаменуется окончанием процессов становления экономических и политических институтов, укреплением механизмов государственного регулирования, созданием необходимой базы для осуществления GR-менеджмента.

В научной и учебной литературе отмечается факт динамичного развития и изменения процессов сотрудничества государства, общества и бизнеса в

России за последние десятилетия. Необходимость плодотворного сотрудничества как со стороны власти, так и со стороны бизнеса объясняется ролью и важностью выполняемых функций в жизни развития общества и государства. В первую очередь, это затрагивает экономическую функцию, поскольку общественный уклад, политический режим и социальные взаимоотношения способны функционировать в должной степени только при условии того, что хозяйственная деятельность обеспечивает воспроизводство потенциала общества и эффективность ведения экономической деятельности. Стоит отметить тот факт, что результативность деятельности бизнеса во многом зависит от отношений партнёрства с государством и хозяйственного сектора, т.к. оно оказывает регулируемую функцию на хозяйственный сектор.

Осуществление совместной деятельности общества, государства, бизнеса будет успешным в случае, если отношения выстроены на взаимной и равноправной ответственности при достижении общественно-значимых результатов. Следование принципам доверия при осуществлении партнерской деятельности способствует эффективному сотрудничеству государства и бизнеса.

Изучение процессов сотрудничества государства, бизнеса и организаций (коммерческих и некоммерческих) приобрело актуальность во время становления демократических, политических, государственных режимов и формирования постиндустриального общества. Этими процессами ознаменуются изменения глобального характера в мире (дерегулирование, приватизация, новые формы взаимодействия), процесс управления стал характеризоваться многосторонностью взаимодействия.

Актуальность связи бизнеса и органов власти как сферы взаимодействия социума можно объяснить двумя процессами:

– затруднение внутренней структуры обществ современности, которое сопровождается появлением других процессов, других интересов, и формированием сторонних интересов и групп;

– усиление государственного вмешательства в сферы жизни общества, расширение законодательной и административной инициативы государства, которая стала затрагивать интересы бизнеса.

На этих процессах сформировался GR-менеджмент как ключ к решению проблем со связями правительства и бизнеса. Современное социальное и политическое назначение GR- менеджмента – дополнение традиционных методов, вовлечение общественных групп в процесс принятия решений политического характера, что способствует сбалансированной государственной политике.

Профессор, доктор экономических наук Уколов В.Ф выделяет несколько моделей взаимодействия власти и бизнеса: корпоративная, сетевая, кластерная. Корпоративная модель объединяет население, власть и бизнес системой экономико-социальных взаимоотношений, что характеризует их как самостоятельных участников развития. Сетевая модель (актуальна для постиндустриального этапа развития экономики) характеризуется переносом взаимоотношений на электронные площадки виртуальных сетей, что позволяет значительно увеличить рынок предоставляемых электронных услуг для удобного использования населением. Кластерная модель объединяет и накапливает в себе ресурсы власти и бизнеса [47, С. 23-45].

Российский ученый-экономист, государственный деятель Ясин Е.Г. выделил модель взаимодействия власти и бизнеса как три зоны: белая, черная, серая. Белая зона – официальные формы взаимодействия через налоговые, административные, денежные и финансовые инструменты. Черная зона – взаимодействия с помощью коррупционных механизмов. Серая зона – не формальные и нерегулируемые законом формы взаимоотношений [29].

Ряд других авторов характеризуют модели взаимодействия власти и бизнеса как две принципиально разные: неокорпоративная и плюралистическая (таблица 1).

Таблица 1 – Неокорпоративная и плюралистическая модель [59, С.45-47]

Неокорпоративная	Плюралистическая
<p>1. Взаимоотношения между властью и бизнесом осуществляются через различные ассоциации, в которые должны входить представители бизнеса, объединенные и распределенные по определенной иерархии во главе с одной организацией, которая представляет весь бизнеса в целом</p> <p>2. Характеризуется созданием и функционированием институциональных форм власти и бизнеса</p> <p>3. Организации, которые занимаются представлением экономических интересов, и являются объединениями различных работодателей, профсоюзов, получают возможность участия при разработке политических и законодательных решений</p>	<p>1. Преобладают больше количество экономических групп, которые конкурируют между собой за влияние на социальные, экономические процессы</p> <p>2. Независимость власти от давления экономических групп, которые могут беспрепятственно направлять свои предложения</p>

Источник: составлено автором

Ученые института научной информации по общественным наукам Лапина Н.Ю. и Чирикова А.Е. выделяют следующие модели взаимодействия власти и бизнеса в России: подавления и принуждения, патронажа, партнёрства подавления, приватизация власти [12, С. 115-125]. Модель подавления и принуждения – использование административных мер власти. Власть устанавливает требование о финансовых вложениях, которые будут направлена на осуществление социальных, экономических программ и других проектов, используя, при этом свой административный аппарат, который осуществляет контроль. Модель патронажа характеризуется поддержкой властью отдельных структур предпринимателей с помощью доступа бизнесом к контролируемым ресурсам власти, с целью поддержки бизнесом различных государственных программ и проектов. Модель партнёрства – нахождение компромисса между органами власти и бизнеса, характеризуется выгодным взаимообменом ресурсами между властью и бизнесом. Оба участника отношений обладают ресурсами доступность которых может решить многие социальные, организационные, политические, экономические проблемы. Данная модель предполагает установление партнерских взаимоотношений [12, С. 115-125].

Ученый из РАНХИГС Шетов А.А. выделяет следующие модели с точки зрения взаимоотношений некоммерческих, коммерческих организаций и власти: проактивная модель, реактивная модель, институциональная модель, субъективно-ассоциированная модель, национальная модель [58].

Проактивная модель характеризуется взаимоотношениями власти и бизнеса на основе того, что бизнес должен предугадывать возможные изменения внешних условий (изменение условий рынка, правовое регулирование и т.д.). При использовании такой модели образуется обратная связь на постоянной основе, а не только при возникновении проблем с государством. Бизнес должен выстраивать поддерживающие взаимоотношения с властью, аккумулировать свои интересы с потребностями государства через инструменты мероприятий, презентаций и позиционирования.

Реактивная модель характеризуется на примере малого и среднего бизнеса и предполагает уже ответную реакцию на изменения. Реализация такого метода предполагает наличие проблем при взаимодействии с органами власти. Применение такой модели характерно только для тех организаций, которые не часто взаимодействуют с органами власти, в том числе из-за возникающих проблем с финансовой точки зрения.

Субъективно-ассоциированная модель связана с тем, что инструмент взаимодействия с властью – предпринимательские и отраслевые ассоциации (Торгово-промышленная палата и т.д.). Применение данной модели предполагает тот факт, что бизнес решает возникающие проблемы через использование механизмов и авторитета ассоциации.

Институциональная модель характерна взаимоотношениями бизнеса и власти через специальную GR-службу, которая является структурным подразделением. При применении данной модели взаимоотношения носят продолжительный (регулярный) характер и предполагают проведение мероприятий GR-службой, которая занимается налаживанием взаимных контактов с органами власти с целью решения проблем и задач бизнеса.

Национальная модель может быть различна по географическому признаку (западная и восточная). Западная стремится использовать правовые методы при установлении контакта с властью, перенося сотрудничество на площадки различных ассоциаций, используя при этом методы PR. Восточная модель не обладает публичностью, стремится к установлению неформального контакта с властью, такой подход может способствовать возникновению коррупции, поскольку возникают личные, тесные связи с чиновниками.

Таблица 2 – Существующие модели GR-менеджмента

Автор	Основной критерий	Модели
Уколов В.Ф.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- экономико-социальные взаимоотношения между участниками</li> <li>- электронные площадки для взаимодействия</li> <li>- объединение ресурсов участников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративная</li> <li>- сетевая</li> <li>- кластерная</li> </ul>
Ясин Е.Г.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- официальные формы взаимодействия</li> <li>- взаимодействие через коррупционные механизмы</li> <li>- неформальные и нерегулируемые формы взаимоотношения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- белая</li> <li>- черная</li> <li>- серая</li> </ul>
Лапина Н.Ю. Чирикова А.Е.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- административные меры власти</li> <li>- государственная поддержка бизнеса</li> <li>- взаимообмен ресурсами между властью и бизнесом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подавление и принуждение</li> <li>- патронаж</li> <li>- партнерство</li> </ul>
Шетов А.А.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обратная связь между властью и бизнесом</li> <li>- редкое взаимодействие с органами власти</li> <li>- взаимодействие через предпринимательские и отраслевые ассоциации</li> <li>- взаимодействие через GR- службы</li> <li>- взаимодействие по географическому признаку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проактивная</li> <li>- реактивная</li> <li>- субъективно-ассоциированная</li> <li>- институциональная</li> <li>- национальная (восточная, западная)</li> </ul>

Источник: составлено автором

Выбор одной из модели GR-менеджмента зависит от масштабов бизнеса и определённых условий. Наиболее эффективной моделью является



проактивная модель, поскольку она представляет собой четкий алгоритм взаимодействия власти и бизнеса, позволяет предостеречь нежелательные изменения кризисного характера и установить двусторонний диалог в долгосрочной перспективе (таблица 2).

Стоит отметить тот факт, что за последние годы государством была проведена работа по улучшению правовых норм (Конституция РФ, Гражданский Кодекс РФ, Указы Президента, постановления Правительства), регулирующих отношения власти и сектора бизнеса.

Динамичное развитие отношений власти и бизнеса приводит к поиску и использованию новых механизмов, технологий управления, которые все еще не известны достаточно для общества. Повышением эффективности данного сотрудничества между государством и бизнесом занимается GR-менеджмент (таблица 3).

Таблица 3 – Необходимость развития GR на разных уровнях

На региональном уровне	На корпоративном уровне
повышает эффективность экономической политики государства	повышает эффективность и рентабельность за счет уменьшения
объединяет ресурсы государства и корпоративный сектор	транзакционных издержек, которые возникают при взаимодействии с органами власти
повышает уровень прозрачности институтов государства	способствует благоприятному воздействию на административный климат и ликвидацию препятствий на пути развития бизнеса
укрепляет рыночные институты и институты гражданского общества	привлекает дополнительные ресурсы в связи с выстраиванием благоприятных взаимоотношений между государством и бизнесом

Источник: составлено автором

Таким образом, GR-менеджмент способствует обеспечению согласованности интересов, усилий бизнеса и государства на - макро и - микро уровнях, что помогает решать не только экономические, но и тактические задачи. Иными словами, GR-менеджмент – это двухсторонний диалог с участием нескольких субъектов: бизнеса, государственных органов и представителей общественных организаций. Целью GR-менеджмента является

диалог между двумя субъектами, что в дальнейшем приводит к выгодному сотрудничеству.

## **1.2 Зарубежный опыт GR-менеджмента**

В мировом опыте GR как вид деятельности возник во второй половине XX века, его появление было связано с необходимостью установить двухсторонний диалог с целью эффективного взаимодействия власти и бизнеса с целью урегулирования экономики. Первые GR-службы начали возникать в США и Западной Европе еще в 1960-1980 годы.

Важность установления международного диалога среди крупных корпораций и национальных правительств в ходе глобализации мировой экономики – основная предпосылка возникновения GR-менеджмента в США и странах Западной Европы. Бизнесменам крупных компаний пришлось считаться с особенностями национального ведения бизнеса в других странах. Впервые GR-подразделения возникли в крупных корпорациях, затем уже и в корпорациях меньшего масштаба.

Существует несколько проблем, которые возникли при взаимодействии национальных компаний и правительств:

- стремление достигнуть высокого уровня роста экономики, при этом сопротивляясь увеличению иностранного капитала в национальной экономике;
- стремление развивать высокоразвитые производства, при этом не допуская появления зависимости от иностранного обеспечения национальной экономики;
- попытки создать для общества и страны возможность использовать продукцию и услуги со всего мира, при этом стараясь сохранить собственную культурную ценность;
- попытки сохранить свой суверенитет для защиты международных интересов, при которых ускоренный рост экономики требует внимания к национальным интересам.

В странах ЕС GR-менеджмент активно применяется не только в деятельности крупных компаний, а так же малых и средних. Отличительной особенностью европейского GR-менеджмента является тот факт, что воздействие направленно не только на внутринациональные органы, но и на наднациональные органы власти, которые входят в органы управления Евросоюза. Консультативные комиссии, комитеты, которые действуют при каких-либо службах национальных государств или органов исполнительного характера – основные институциональные площадки для взаимодействия бизнеса и государства. Вторая отличительная черта – существование крупных ассоциаций предпринимателей, которые способствуют сосредоточению и удовлетворению интересов и потребностей государства (The European Round Table of Industrialists и другие). В Германии выделяют Федеральный союз германской промышленности, Федеральные объединения германских союзов, Съезды германской промышленности и торговли и т.д. Существование различных предпринимательских ассоциаций – важный инструмент работы с федеральными органами власти в Германии. Следует отметить тот факт, что существование таких ассоциаций устанавливает баланс между властью и бизнесом, находясь при это в центре приоритетности и способствует усилению конкурентных преимуществ для поддержания экономики страны.

Компания Airbus – пример успешного внедрения методов и инструментов GR в Европе. Airbus была создана в 1967 году британскими, французскими и немецкими автопроизводителями. Затем компания из Франции Aerospatiale, которая была в собственности государства и немцы Airbus заключили договор о создании компании Airbus Industries, с течением времени к проекту подключились другие международные компании (CASA, Hawker Siddeley, Belairbus) [30]. Власти европейских государств выделили большие кредиты на развитие данной международной компании, предоставляя при этом определенные гарантии, в результате этого авиаперевозчиками были использованы только европейские самолеты. В результате поддержки со стороны властей разных государств и установлению двустороннего диалога

между властью и бизнесом Airbus – лидер мирового гражданского авиастроения и пример успешной интеграции Европы.

GR-менеджмент в России часто путают с другими понятиями: PR, лоббизм, коммуникационный менеджмент и т.д. (рисунок 1). Однако важно разграничивать эти понятия: GR, как и PR, являются важнейшими блоками коммуникационного менеджмента компании, но имеют различные объекты управленческого воздействия (решения органов государственной власти, решения общественности); лоббизм является технологией (инструментом) в рамках GR, имеет политическую (часто «кулуарную») основу [23].



Рисунок 1 – Соотношение GR с другими направлениями менеджмента

Источник: разработано автором

Следует отметить тот факт, что нет единого мнения среди отечественных теоретиков и практиков на целесообразность разделения понятий GR и лоббизм. Однако существуют примеры, когда объединение данных понятий может благоприятно сказаться на формировании взаимоотношений между властью и бизнесом. Особенно это касается объединения GR и PR.

В международной практике существует множество успешных примеров объединения служб GR-менеджмента и PR в зарубежных компаниях, благодаря чему повышается эффективность действия GR-менеджмента за счет использования инструментов PR. Весомая часть способа взаимодействия PR и GR – активизация заинтересованных лиц на поддержку какого-либо проекта. Основная стратегия такой активизации – образование коалиций, в основном временного характера, которые занимаются только данной проблемой, в эту коалицию могут входить как и международные агенты, так и агенты из самой страны. Преимущественно в данных коалициях преобладают групповые

интересы и практически отсутствуют личные [8]. Основопологающей частью данного PR воздействия является деятельность коалиции, СМИ, через которую отражается более отчётливо деятельность международных подразделений. Инициатором такой деятельности является страна-конкурент или какая-либо структура, чьи интересы представляет эта деятельность (таблица 4).

Таблица 4 – Особенности GR-менеджмента в развитых странах

Страна	Особенности
Россия	<ul style="list-style-type: none"> <li>–находится на этапе становления;</li> <li>–не закреплён законодательно;</li> <li>–слабо отличим от других понятий в обществе;</li> <li>–адаптация «иностранных» моделей GR;</li> <li>–GR-службы развиты только в крупных компаниях;</li> </ul>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>–основывается на идее посредничества между бизнесом и властью;</li> <li>–GR-деятельность закреплена законодательно;</li> <li>–политика административного давления;</li> <li>–запрещён сторонний найм GR-специалистов;</li> <li>–открытая и честная детальность</li> </ul>
Европейские страны	<ul style="list-style-type: none"> <li>–развитие отраслевых организаций - это одна из главных тенденций;</li> <li>–сложная система, состоящая из большого количества уровней;</li> <li>–чиновники высокого уровня взаимодействуют с бизнесом только в безвыходных ситуациях;</li> <li>–закреплён законодательно;</li> <li>–чиновники ЕС предпочитают взаимодействовать с определенными органами, вызывающими симпатию (Евросовет с корпорациями и т.д.);</li> <li>–знание английского языка обязательно для ведения деятельности.</li> </ul>

Источник: составлено автором

В каждой стране GR-менеджмент имеет свои особенности развития, это может быть связано как и с политическими, экономическими, социальными факторами каждой страны. Стоит отметить, что в странах Европы и США GR находится на высшем этапе своего развития (закреплён законодательно, имеет строго сформированную структуру).

В США произошло законодательное разделение терминов GR и лоббизм. Термин «лоббист» может быть применен только к организациям и лицам, которые занимаются защитой специальных частных интересов, выступая посредниками. В американском законодательстве существует множество препятствий для сотрудничества власти и организации напрямую – это повлечет за собой обвинения в коррупции, и применению

административных взысканий [8]. Конгресс США и Белый дом не сотрудничают с организацией напрямую, а только с GR-специалистами. В связи с этим, сформировался GR-менеджмент. Деятельность GR-специалистов четко отслеживается государством, так же как и сам GR-специалист. В Америке невозможно продвигать интересы организации без подтверждения о том, что ее деятельность будет направлена на общественное благо. В связи с этим, затрачивается огромное количество денежных средств на изучение общественного мнения, подготовку большого количества документов.

В странах Европы, в частности в Великобритании рынок GR-специалистов хорошо развит. Существует множество агентств по найму специалистов, которые называют себя «Public affairs» – это область, которая охватывает помимо GR и решение вопросов в других сферах (медиа, социальная и т.д.). Среди современных тенденций в странах Европы характерно слияние PR и GR-деятельности, поскольку продвижение (реклама) помогает решить множество проблем при установлении контактов с государством. Крупные международные корпорации занимаются продвижением своих интересов через структуры Европейского союза. С 2011 года в странах ЕС введена единая специальная регистрация в Транспарентный регистр. Депутаты Европарламента и Еврокомиссии сотрудничают преимущественно с некоммерческими организациями, а Евросовет – с корпорациями [30, С. 25-30].

Таким образом, современный GR – это не подкуп представителей власти, это установление формальных и неформальных взаимоотношений с государством с целью достижения организацией своих целей. Формирование открытых, позитивных, надежных, партнерских отношений с использованием большого количества инструментов – прямое предназначение GR-менеджмента.

### **1.3 Технологии GR-менеджмента**

Разработка методов и технологий GR-менеджмента имеет основополагающее значение для реализации цели GR на практике. Систематизировать методы и способы – первостепенная задача современного GR-менеджмента.

Технология GR – это совокупность методов, инструментов, процессов, которые использует организация для достижения своих целей. Организация сотрудничает с органами власти для достижения следующих целей:

- снижение налоговой нагрузки на организацию;
- реклама;
- повышение конкурентоспособности;
- возможность влияния на законодательную инициативу;
- решение конкретных вопросов, затрагивающих интересы организации;
- развитие отрасли и т.д. [28]

GR является важным блоком коммуникативного менеджмента, включающим в себя 5 основных элементов коммуникативного процесса (рисунок 2) [14].

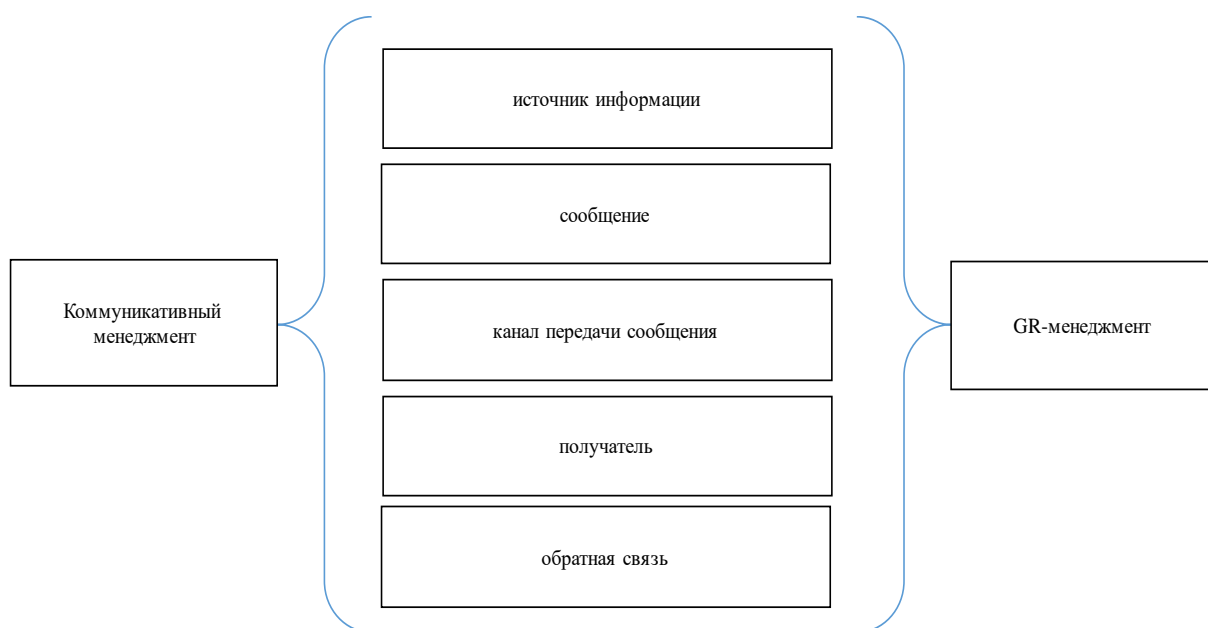


Рисунок 2 – Основные элементы коммуникативного процесса

Источник: составлено автором

В научной литературе существует множество различных подходов к формам, методам и инструментам GR (таблица 5).

Организация самостоятельно выбирает технологии GR, которыми она будет руководствоваться в процессе своей деятельности.

Таблица 5 – Современные технологии GR-менеджмента

Автор	Технологии	Вид деятельности
Черкащенко Т.А.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с органами власти напрямую</li> <li>- воздействие на лиц, принимающих решение через экспертное сообщество</li> <li>- участие в работе публичных площадок при законодательных и исполнительных органах</li> <li>- система ГЧП</li> <li>- медиа-рилейшенз</li> <li>- программы ксо</li> <li>- «grassroots»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- личные встречи, переговоры, письменные обращения</li> <li>- конференции, круглые столы, финансирование необходимых исследований</li> <li>- парламентские слушания, советы, комиссии, рабочие группы, подготовка НПА, оценка регулирующего воздействия</li> <li>- обсуждение условий проекта</li> <li>- брифинги, пресс-туры, пресс-релизы, рассылка анонсов, блоггинг</li> <li>- благотворительные акции, социальная отчетность, спонсорство</li> <li>- сбор подписей, анкетирование, формирование общественных движений, привлечение волонтеров, составление петиций</li> </ul>
Майоров Р.А.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диагностика и прогнозирование итогов деятельности представителей государственной власти</li> <li>- влияние на деятельность органов власти и государственного управления</li> <li>- сбор и подготовка информации для экспертов и органов власти</li> <li>- создание информационного повода, ведение информационной политики</li> <li>- формирование положительного имиджа в глазах власти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- НПА, документация, СМИ</li> <li>- средства межличностной коммуникации, e-mail, конференции, общественные организации, петиции и т.д.</li> <li>- аналитика, экспертные мнения, разработка рекомендаций и предложений, анализ документации</li> <li>- пресс-туры, круглые столы, конференции, СМИ</li> <li>- социальные мероприятия, благотворительные аукционы и т.д.</li> </ul>

Источник: составлено автором



GR-специалисты используют широкий набор инструментов для установления контакта с органами власти. Диалог власти и бизнеса происходит с использованием инструментов [29]:

- заключение контракта с государством – эффективное средство реализации органами власти своих функций и обязанностей через привлечение бизнеса в данный процесс. Государственный контракт обеспечивает производство и своевременную поставку товаров и услуг для населения с целью удовлетворения государственных и муниципальных нужд предпринимательского сектора экономики;

- концессии – особый инструмент отношений государства и бизнеса, характеризуется в уступке прав пользования государственным имуществом в течении установленного срока. Создание такого инструмента позволило объединить ресурсы государства и бизнеса с целью развития национального экономического благосостояния;

- аутсорсинг – передача части производственных функций организации на обслуживание другой организацией. Цель данного инструмента – оптимизировать финансовые, организационные и временные ресурсы бизнеса, освобождая от непрофильных задач, которые отвлекают бизнес от его центральных функций. Важно отметить тот факт, что для России данная проблема актуальна, поскольку замечено, что выполнение не основных функций государством способно снизить эффективность решения ключевых задач, а так же приводит к перерасходованию бюджетных средств и снижению результатов управленческой деятельности. На аутсорсинг передают не основные, а вспомогательные процессы (транспортное обслуживание, программное обеспечение, и т.д.);

- франдрайзинг – благотворительные пожертвования, которые могут иметь не только денежную форму, но и иную, как правило они связаны не с целью получения какой-либо прибыли (благотворительные проекты, научные исследования). Сейчас в России активно применяется сбор пожертвований с помощью интернета (краудфандинг);

– форсайт – прогнозирование, с целью построения реалистичной картины будущего на основании оценки экспертов, он ориентируется, в том числе и на выбор предпочтительных альтернатив.

Данные инструменты воздействия используются довольно часто в РФ, примером может служить компания, у которой накоплен огромный опыт взаимодействия с государством – ОАО «РЖД» (Российские железные дороги). Компания выстраивает свою стратегию исходя из стратегии социально-экономического развития субъектов РФ. Вопросы, которые РЖД обсуждает с государством, касаются субсидирования перевозок пассажиров, снижение тарифов на электроэнергию, предоставление льгот по налогам и сборам, организация совместного строительства и т.д.

На основании инструментов, которые используют GR-специалисты можно выделить следующие основные этапы GR-менеджмента:

- информационная и аналитическая деятельность;
- налаживание взаимодействия с государством;
- представление интересов организации и решение вопросов государственного значения на практике.

Данные этапы должны реализовываться последовательно, реализация каждого этапа образует единый процесс (рисунок 3).

Информационная и аналитическая деятельность – один из важных этапов GR-менеджмента, основной его задачей является анализ и мониторинг информации. Сбор информации происходит из открытых источников, анализ осуществляется на основании полученной информации. Качество обладаемой информации, ее значимость и эффективность дальнейшего использования отражают качество работы организации. Анализ информационного пространства проводится зачастую только на региональном и муниципальном уровне, в него входят и изучение основных направлений, социально-экономические тенденции, так же важно владеть информацией о ситуации в регионе в целом.



Рисунок 3 – Реализация этапов GR-менеджмента

Источник: составлено автором

Налаживание взаимодействия с государством состоит в заключении прямых непосредственных контактов с государством, что является важным атрибутом эффективности деятельности. Механизмы поиска коммуникации различны и зависят от масштабов деятельности, размеров организации, а так же ранга власти. Чем больше организация, тем легче наладить контакт с государством, в связи с масштабами деятельности.

В настоящее время отраслевые объединения существуют почти во всех сферах народного хозяйства. Также нельзя не упомянуть интегральные ассоциации, которые созданы для защиты и представления интересов предприятий различных видов деятельности. Например, Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Торгово-промышленная палата России (ТПП), Российский союз товаропроизводителей и т.д. Функциональность данных организаций заключается не только в защите интересов бизнеса, но и налаживании двустороннего диалога и сотрудничества

между ними. Известны случаи, когда государственные органы сами предлагают инициативу создания различных ассоциаций для бизнеса, особенно это распространённо в регионах. При участии в отраслевых ассоциациях организация заявляет о своем существовании, предложить государственным органам темы для обсуждения, вынести их обсуждение. Так же организация может воспользоваться связями наработанными в процессе участия в данной ассоциации. Следует отметить тот факт, что за последние годы было принято множество государственных инициатив по увеличению открытости и прозрачности своей деятельности, отмечается активное сотрудничество с общественными организациями. В качестве примера выступает публичное обсуждение бюджета, градостроительных мероприятий, а так же обсуждение различных региональных проектов. Так же в составе органов государственной власти действуют консультативные органы, деятельность которых повышает информированность органов власти, устанавливает двухсторонний диалог и выносит наиболее важные проблемы на всеобщее открытое обсуждение. Большая часть таких консультативных органов действует на постоянной основе, другая часть создается для решений, носящих краткосрочный характер [15].

Таблица 6 – Сотрудничество органов власти и бизнеса

Участники	Задачи	Результаты
Бизнес	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проблемы с получением разрешения или лицензии</li> <li>- участие в конкурсах на государственный заказ</li> <li>- получение льготного режима или принятие определенных нормативных документов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высказать и аргументировать, отстаивать свою позицию с позиции бизнеса при обсуждении данного вопроса;</li> <li>- ознакомиться со всей документацией в полном объеме;</li> <li>- запросить какую-либо дополнительную информацию, которая необходима для проведения экспертиз, а так же нормативно-правовые акты;</li> <li>- представить свои предложения по совершению деятельности данного органа.</li> </ul>

Продолжение таблицы 6

<p>Органы власти</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение экспертизы нормативных и правовых актов различной сферы деятельности</li> <li>- проведение анализа и определение эффективности реализации нормативных и правовых актов, которые регулируют общественные отношения</li> <li>- подготовка предложений повышения эффективности государственного регулирования отдельных секторов</li> <li>- подготовка материалов для проведения заседаний органов ГМУ, совещаний и других мероприятий</li> <li>- подготовка экспертных и аналитических, информационных, методических материалов; подготовка материалов, которые будут публиковаться в СМИ по значимым вопросам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- решение социальных, экономических проблем</li> <li>- формирование имиджа ОГВ и т.д.</li> </ul>
----------------------	---	---

Источник: составлено автором

Принятие участия бизнеса (организации) в данном виде деятельности – инструмент выстраивания равноправного сотрудничества с органами власти, а так же инструмент решения проблем бизнеса. Государство, в свою очередь, получает информацию от первого лица, устанавливает постоянный контакт с организацией. Нельзя не затронуть и участие бизнеса в различных форумах, конгрессах и конференциях, т.к. это один из элементов налаживания двухстороннего диалога. Цель данных мероприятий – презентовать наиболее успешные в своем роде организации, рассмотреть их успешные проекты, которые в дальнейшем могут быть реализованы и профинансированы самим государством или частными инвесторами. Развитие государственного партнёрства с бизнесом – это одно из самых успешных решений, поскольку выгодно для всех, в том числе и для общества. Стоит упомянуть эффект синергии при соединении данных структур, бизнес получает определенный

авторитет и тесный контакт с властью, государство решение острых социальных и экономических проблем (таблица 6).

Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) была оценена эффективность государственной поддержки и институтов развития. В опросе приняли участие 72 компании, представляющие разные отрасли (рисунок 4) [39].



Рисунок 4 – Эффективность государственной поддержки и институтов развития

Источник: Российский союз промышленников и предпринимателей [39]

Таким образом, представление интересов организации и решение вопросов государственного назначения на практике – один из самых ответственных процессов, поскольку на данном этапе реализуется практическая результативность деятельности GR. Реализация GR-менеджмента для организации и государства – это заключение соглашения на долгосрочное успешное партнерство, которое принесет результаты как и в экономической сфере для обоих участников, так и в социальной. GR-менеджмент выведет власть и бизнес на новый уровень, даст старт к началу нового типа взаимоотношений с органами государственной власти. Реализация GR-ключ к успешному ведению бизнеса и установлению долгосрочного партнерства, которое позволяет решать стратегически важные задачи.

## **2 Особенности развития GR-менеджмента на российских предприятиях**

### **2.1 Институциональные возможности развития GR-менеджмента в России**

На пути становления GR-менеджмента в России встречается множество проблем, в частности:

- GR ошибочно связывают с другими понятиями;
- GR-менеджмент в России существует только в структурах крупного бизнеса;
- часть институтов не готова к переходу от теневого лоббизма к цивилизованному GR;
- отсутствие закона о регулировании лоббистической деятельности;
- стремление большинства организаций сотрудничать с органами исполнительной власти, нежели с законодательной, где решения принимают нормативно-правовое оформление.

На основании расчетных данных Глобального индекса конкурентоспособности по индикаторам «поборы и коррупция» Россия занимает 102 место, «фаворитизм в решениях чиновников» - 87 место, «прозрачность государственной политики» – 68 место (все индикаторы – из 144 стран) [16]. Это говорит о наличии коррумпированности государственных структур и соответственно о существовании в данной отрасли теневого лоббизма.

Индекс Глобальной конкурентоспособности (The Global Competitiveness Index) – это общемировое исследование на основании которого составляется рейтинг стран по различным показателям (коррупция, прозрачность государственной политики, инфраструктура, инновационный потенциал и т.д.). Рассчитывается данный индекс по методикам Всемирного экономического форума (World Economic Forum), который собирает данные совместно с партнёрскими организациями (исследовательские институты, организации,

представительства и т.д.). Исследование данного индекса началось в 2004 году и является объективным, статистически подтвержденным показателем для различных стран мира [7].

Не менее важной проблемой является тот факт, что в России GR-менеджмент существует только в структурах крупного бизнеса: газовая, нефтяная, фармацевтическая, телекоммуникационная, автомобилестроение и т.д. В свою очередь, GR-службы распространены только в крупных российских корпорациях. В результате доминирующей позиции государства в сфере экономики, политики, произошли значительные изменения в отношениях бизнеса и власти. Во-первых, крупный бизнес потерял часть своего влияния на принятие важных стратегических решений. Во-вторых, крупные представители бизнеса для того чтобы отстоять свою позицию по основным стратегическим вопросам экономического, политического развития компании были вынуждены прибегнуть к технологии и практике GR-менеджмента. Так же хорошо известен тот факт, что государство на всех двух уровнях (федеральном и местном) благосклонно относится к крупным компаниям. Этот факт может быть связан со следующими ситуациями:

- государство заинтересовано в детальности данной компании и преследует какие-либо собственные цели;
- деятельность компании имеет значительное влияние на экономические, политические, социальные и другие процессы;
- формирование партнёрских отношений с целью PR-деятельности.

Теневой лоббизм прочно укрепился в органах российской государственной власти. В США в XIX веке данный вопрос был решен с помощью законодательной регламентации деятельности лоббистов и необходимости их регистрации в Парламенте. А так же с помощью пропаганды о том, что профессия теневого лоббиста – профессия, которая носит криминальный характер, является низким и недостойным занятием, данный прообраз прочно засел в головах людей. В США был принят ряд законов об ужесточении лоббистической деятельности:



- В качестве первой поправки к Конституции США;
- Закон о прозрачности лоббистической деятельности, 1998 г.– внесение поправок;
- Закон о прозрачности и отчётности при осуществлении лоббистической деятельности (2006 г.);
- Закон о честности и открытости власти (Honest Leadership and Open Government Act);
- Правовой акт «Меры по обеспечению ответственного расходования фонда федеральных инвестиций (2007 г.);
- Правовой акт (American Recovery and Reinvestment Act) – документ регулирует лоббистскую деятельность, которая затрагивает закон о федеральных инвестициях и рабочих местах;
- Законы штатов (каждый штат самостоятельно вносит поправки и уточнения);
- Правила деятельности лоббистов и power brokers, введенные исполнительными органами власти США и обеими палатами Конгресса [17, с. 252].

В России же теневой лоббизм – пропуск в политическую элиту. Об этом свидетельствует тот факт, что крупные представители бизнеса предпочитают решать проблемы негласно, используя рычаги власти, которые находятся в тени. С 1993 года неоднократно принимались попытки законодательно ограничить лоббизм, однако не одна из них не увенчалась успехом. Проблема в том, что эта деятельность сочетает формальные и неформальные технологии, которые сложно поддаются нормативно-правовому описанию. Однако от теневого лоббизма страдает, прежде всего, свобода предпринимательства и конкуренции.

GR востребован только в компаниях, которые вынуждены зависеть от органов власти на этапе начала своей деятельности (получение лицензии, сертификата, проверка законности ведения деятельности и т.д.). Компании, использующие ресурсы, контролируемые государством (земля, недра и т.д.), а

так же компании, которые занимаются государственными заказами нуждаются в создании GR-служб. Международные компании, осуществляющие свою деятельность, которая неразрывно связана с получением таможенной квоты так же нуждаются в создании GR-служб. Создание GR – необходимость не только для коммерческих организаций, а так же для некоммерческих, поскольку налаживание эффективного взаимодействия с органами власти значительно упрощает ведение деятельности.

Существуют и т.н. институциональные лоббисты, например, Торгово-промышленная палата, Российский союз автостраховщиков, Ассоциация производителей табачной продукции, Ассоциация российских банков, Российский топливный союз и другие, которые призваны реализовывать интересы компаний-участников. Данные институты не заинтересованы в переходе от лоббизма к GR, поскольку их основные мотивы кроются в желании входить в систему принятия решений государства, но при этом, они не преследуют цели нести политическую ответственность.

Тем не менее, в российской практике существует и положительный опыт. Активно развивается система государственно-частного партнерства (ГЧП). ГЧП – это объединение ресурсов государства и бизнеса. Выделяют следующие формы ГЧП (таблица 7).

Таблица 7 – Виды государственно-частного партнерства

Форма	Характеристика
1. Контракты (административный договор)	заключаются между государством и организацией, с целью осуществления какого-либо вида деятельности
2. Аренда (лизинг)	передача во временное пользование и на определенных условиях государственного (муниципального) имущества
3. Концессия	заключение договора на условиях, определяемых государством, исполнение его требований за пользование государственным (муниципальным) имуществом и внесение платы, установленной соглашением

Источник: составлено автором на основе [4, С. 54]

Из форм ГЧП широко распространены концессии. Согласно соглашению, организация всегда должна подчиняться требованиям публичных

интересов, исполнять свои обязательства. В случае неисполнения соглашения государство может принять меры на законных основаниях, которые были предусмотрены соглашением. Различают следующие виды концессий:

- существующие объекты;
- модернизация (строительство) объектов;
- передача государственной собственности в частные руки.

В мировой практике концессии используются в нефтедобывающей промышленности и строительстве.

Создание совместных предприятий – один из видов ГЧП, которое получило широкое распространение. Риски и доход сторон зависят от доли в уставном капитале общества. В мировой практике принято в случае национализации акционерного общества выплатить концессионеру стоимость вложенного капитала и компенсацию за упущенную выгоду. Особенность регулирования ГЧП – расширение отношений с организациями, в т.ч. некоммерческими и общественными.

Государство регулирует деятельность ГЧП следующими способами:

- разработка стратегии, принципов и методов для бизнеса и власти;
- формирование среды для реализации совместных проектов;
- управление механизмами совместного партнерства.

В результате данного вида деятельности за государством закреплены следующие инструменты управления: тарифы, безопасность, экология, качество. Организация получает возможность получения налоговых льгот, каких-либо ресурсов (в т.ч. финансовых), гарантий.

Существуют и другие институциональные площадки, выступающие посредником между государством и организацией:

Общественная палата РФ (создана в 1994 г.) – организация, которая обеспечивает взаимодействие между гражданами (общественными организациями) и органами государственной власти. ОП РФ оказывает содействие в реализации государственной политики: проводит общественную экспертизу социально-значимых законов, правовых актов и т.д. Работа

осуществляется в соответствии со следующими документами: план мероприятий ОП, план общественной экспертизы. При выполнении своей работы общественная палата может сотрудничать с общественными объединениями, некоммерческими организациями. Деятельность общественной палаты многогранна и охватывает множество направлений (таблица 8).

Таблица 8 – Деятельность Общественной палаты РФ

Вид деятельности	Описание
Проект «Перспектива»	заключается в поиске и поддержке лучших гражданских проектов, помогает продвинуть успешные проекты с регионального уровня на федеральный
Форум «Сообщество» для активных граждан	одна из самых эффективных площадок для взаимодействия бизнеса и власти, проводится во всех федеральных округах
Общественные слушания	помогает развивать законотворческую деятельность, защищает социальные и экономические интересы граждан
Общественные экспертизы	осуществляется экспертиза законопроектов, вносятся поправки рекомендательного характера
Пленарные заседания	обсуждение актуальных вопросов, отчёт о проведенной работе
«Горячая линия»	канал связи по актуальным вопросам

Источник: составлено автором на основе [15]

Система «Открытое правительство» – система, которая позволяет гражданам получить доступ к документам, отследить действия государства с целью осуществления эффективного контроля за органами государственной власти. Система «Открытого правительства» должна обеспечить прозрачность деятельности ОГВ, уменьшить коррупцию, взяточничество и предотвратить количество должностных преступлений. Данные, размещенные в системе, являются открытыми и содержат информацию: о государственных закупках, справочники адресной информации из классификатора РФ, раскрытие бюджета [3].

Отраслевые объединения и ассоциации, в которые входят различные организации (коммерческие и некоммерческие) различного вида деятельности отстаивают интересы конкретных компаний [1, С. 85];

Экспертные советы ОГВ – общественные консультативные органы, которые были созданы с целью научно-правовой, экспертной, информационно-

консультационной деятельности. Эффективными консультативными органами в РФ являются: Федеральное Собрание РФ, Федеральная антимонопольная служба, Министерство экономического развития РФ, Федеральная налоговая служба, Министерство регионального развития РФ, Счетная палата РФ[1, С. 85].

Развитие площадок для эффективного взаимодействия между властью и бизнесом становится приоритетным для России. Государство осознает потребность сотрудничества с организациями, что обеспечивает большое поле деятельности для развития GR.

## **2.2 Анализ «лучших практик» GR-менеджмента в российских компаниях**

Как было отмечено ранее, GR-менеджмент в России существует и активно развивается только в крупных компаниях-монополистах, а так же олигополистов. Зачастую, компании адаптируют под собственную деятельность опыт зарубежных коллег в деятельности GR-служб.

Телекоммуникационная отрасль представляет для государства особую важность. Это связано тем, что данная сфера стремительно развивается и нормативно-правовое регулирование не успевает за создающимися технологиями. Лидеры данной отрасли, это компании: Мегафон, МТС, Вымпелком, Связьинвест и т.д. Эти компании пример грамотного построения взаимодействия с государством, которое не только помогает им развиваться, но и не усложняет ведение их деятельности[49].

Компания «Вымпелком» хорошо известна под брендом «Билайн», является одним из лидеров в области предоставления услуг мобильной, голосовой, беспроводной, международной и междугородней связи в России и странах СНГ. Компания предоставляет свои услуги по всему миру более 739 млн. человек [9].

Стратегическая задача компании «Вымпелком» – создание и удержание благоприятного имиджа своего товарного знака [10]. Иначе, возможно наступление неблагоприятных последствий, в результате которых, компания может потерять свою долю рынка и клиентов. Для уменьшения своих рисков (политических, экономических, и т.д.) компания построила эффективную GR-систему взаимодействия с государством (рисунок 5).

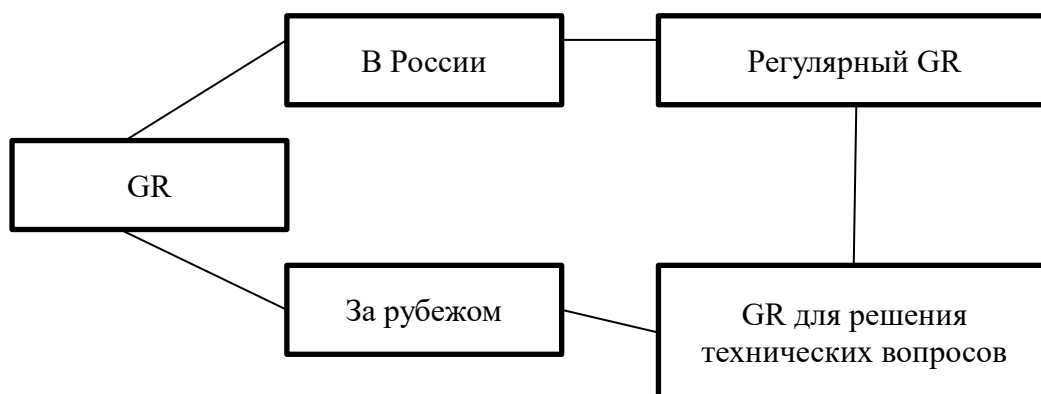


Рисунок 5 – GR-система для компании «Вымпелком»

Источник: составлено автором на основе [2]

Данный принцип разделения основывается на следующих принципах:

- регулярный GR– для достижения целей компании;
- GR для решения технических вопросов – для повседневной

деятельности.

В реализации GR задействованы следующие подразделения и лица

Таблица 9 – Подразделения GR компании «Вымпелком»

Вид GR	Подразделение
Регулярный GR	Высшее руководство (Президент, Генеральный Директор)
	Вице-президент, Директор по отношениям с органами власти
	Департамент по отношениям с органами власти
	Функции GR в составе других департаментов
GR для технических вопросов	Департаменты, которые взаимодействуют с госрегулированием (юр. отдел, закупки и т.д.)

Источник: составлено автором на основе [2]

Регулярный GR рассматривает следующие вопросы:

- переговоры с Министерством связи для предоставления лицензии и частот сотовой связи;
- обеспечение бесконфликтных отношений с органами власти разного уровня;
- взаимодействие с Федеральной Антимонопольной службой, международными, федеральными и муниципальными органами власти.

GR для технических вопросов выполняет следующие задачи:

- определяет и анализирует потребности компании в сфере взаимодействия с органами власти (постоянный мониторинг, сбор данных);
- отслеживает и прогнозирует возможное влияние власти на компанию (экспертиза влияния государственных решений);
- координирует отношения компании с властью (обработка информационных потоков, координация информационных потоков);
- воздействует на органы власти (обработка аналитической информации, разработка нормативно-правовых актов, организация встречи и переговоров с властью);
- обеспечивает получение государственных заказов для компании (участие компании в тендерах).

АО «Газпром» – это крупный российский представитель одной из прибыльных отраслей, компания транснационального масштаба. Виды деятельности компании – разработка месторождений углеводорода, добыча нефти и газа, производство и реализация нефтепродуктов. В список реализации продукции включены более чем 50 стран [4].

Основными принципами, которыми руководствуется компания в своей деятельности являются:

- развитие диалога с ОГВ, участие в разработке и совершенствовании законодательства в нефтегазовой сфере и формирование благоприятного климата для инвестирования;
- развитие отношений с региональными органами власти и осуществление региональной политики в рамках принятой концепции.

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 принимает участие в деятельности рабочих групп по разработке «Генеральной схемы нефтяной отрасли до 2020 г.», а так же принимала участие в редакции новой налоговой системы [4].

Поскольку компания занимается осуществлением своей деятельности не только на территории РФ, но и за ее пределами, создание GR-департаментов было неизбежным для компании. Задачи GR-департамента «Газпром»:

- предупреждение и регулирование неблагоприятных для компаний ситуаций, которые возникли в результате деятельности органов власти;
- формирование благоприятного для компании имиджа;
- разработка и получение лицензии на осуществление данного вида деятельности;
- экспертная деятельность;
- внедрение и осуществление регионального GR (сотрудничество с органами власти регионов);
- сотрудничество с ассоциациями и другими организациями.

Стандартная структура GR-департамента выглядит следующим образом (Таблица 10).

Таблица 10 – Стандартная структура GR-департамента

GR-департамент	
- информационно-аналитический отдел	- отдел по взаимодействию с исполнительными органами власти
- отдел по работе с законодательными органами власти	- отдел по работе с контролирующими и регулирующими органами
- отдел по работе с региональными властями	- отдел внутренних коммуникаций
- отдел по взаимодействию с отраслевыми и общественными объединениями	



Источник: составлено автором на основе [2]

GR-менеджмент для компании «Газпром» является затратным, поскольку включает в себя мероприятия, которые направлены на презентацию проектов и инициатив перед органами государственной власти. Кроме того, одним из важных факторов для компании является взаимодействие с налоговыми органами по вопросам в области налогообложения, налоговых пошлин и т.д.

В своей работе GR-специалисты компании активно используют и правовые инструменты через Торгово-промышленную палату РФ, Общественную палату РФ и другие организации. В результате взаимодействия через данные организации совершенствуется законодательство и создаются новые институты.

Использование GR-менеджмента в организации позволяет улучшить ее положение на рынке, увеличить эффективность ведения деятельности, устранить препятствия на пути развития бизнеса, способствует развитию новых институтов гражданского общества.

### **2.3 Диагностика работы GR-служб на предприятиях**

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 [3].

Деятельность компании (размер, структура и т.д.) оказывают влияние на структуру и функциональность GR-служб. Соответственно, малый бизнес ведет небольшую деятельность и не вызывает особого интереса со стороны власти или представителей СМИ. В связи с этим, у данных компаний нет необходимости в создании GR-подразделений, поскольку нет необходимости решать вопросы стратегического характера с органами власти.

Представители крупного бизнеса вынуждены создавать GR-службы, поскольку их деятельность затрагивает интересы государства, отрасли (рисунок б).

Как правило, GR-службы хорошо развиты в компаниях, где присутствует иностранный инвестор, либо же компания является монополистом или олигополистом в своей деятельности (нефтегазовая, табачная компания, автомобилестроительная, фармацевтическая и т.д.). Не только перечисленные отрасли согласно нормам установленным законодательно, нуждаются в получении лицензии, разрешения для осуществления своей деятельности, а так же компании, которые:

- находятся в собственности государства;
- являются стратегическим партнёром для государства;
- являются участниками международного рынка;
- наиболее перспективные в регионах и т.д.

GR- специалисты осуществляют взаимодействие с органами власти по следующим вопросам [2, С. 95]:

- строительство;
- проектирование;
- инспектирование;
- государственная поддержка и другие.

При этом GR-службы работают с большим количеством информации, используя при этом широкий инструментарий: электронная почта, мероприятия, письма, конференции, звонки, совещания, общественные организации (международные бизнес-ассоциации, союзы предпринимателей и т.д.).

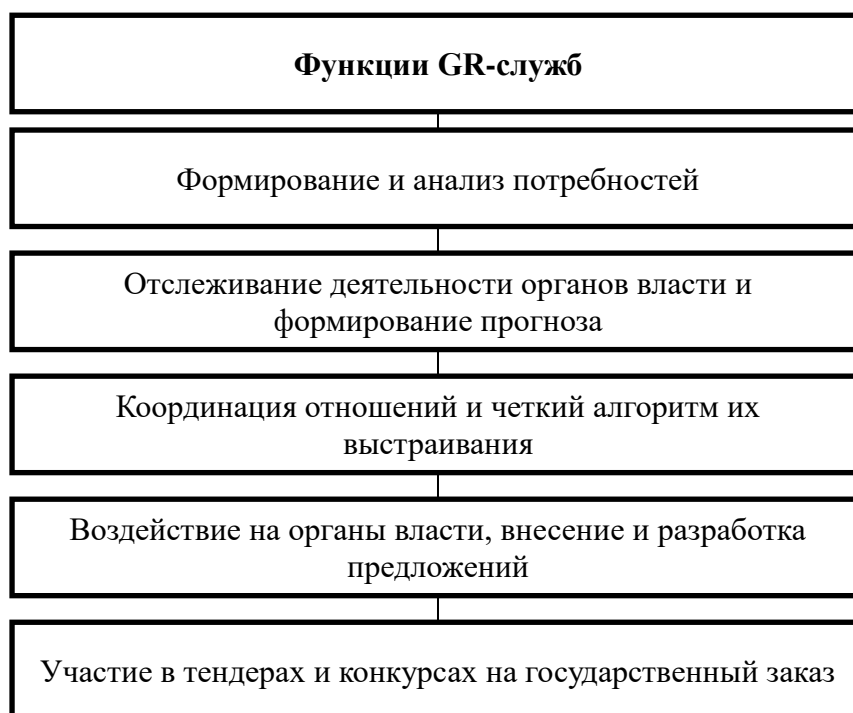


Рисунок 6 – Функции GR-служб на предприятии

Источник: составлено автором

Анализ российского рынка труда свидетельствует о нарастающей востребованности специалистов в области GR. Среди основных функций, требований и компетенций эффективное решение вопросов, связанных с государственными органами, установление с ними партнёрских взаимоотношений, информационного взаимодействия; решение судебных вопросов и конфликтов; принятие решения, касающиеся получения госзаказов, господдержки (субсидирования), спонсорства; работа в рамках ГЧП-проектов; принятие решений, касающиеся выхода на новые рынки, создание благоприятного имиджа среди политических деятелей.

Как отмечают работодатели, лучший GR-специалист («джиарщик») – это соединение политолога, юриста и психолога в одном специалисте. Как хороший юрист и политолог, он должен понимать устройство государственного аппарата, каким образом принимаются административные решения. В качестве психолога «джиарщик» должен уметь распознавать потребности государственного аппарата и знать, как найти к ним подход [10].

GR-менеджер обязан владеть максимально полной информацией об органах власти: структура, специфика деятельности, особенности принятия

решений, их реализация. GR-менеджер должен знать информацию о возможных изменениях во внешней среде, особенно то, что касается нормативно-правового регулирования. Поскольку ключевая функция государства – регулирующая, любая организация должна учитывать это в своей деятельности, очень важно не только знать об изменениях, но и их предвидеть. Так же очень важно владеть информацией о различных государственных программах, чтобы иметь возможность участвовать в них[40].

Особенность работы с информацией у GR-менеджеров заключается в специфичности деятельности организации. Чем больше организация, тем важнее для нее данное направление и тем более трудоемкий процесс. Крупные компании вынуждены анализировать большой поток информации, анализировать тренды развития экономики, различные направления международных отношений в том числе, а так же политическую ситуацию с целью предугадать возможное возникновение новых изменений и разработать реакцию на них.

GR-менеджеры сотрудничают с разными органами власти, которые могут быть не взаимосвязаны друг с другом напрямую, поэтому следует применять особую схему позиционирования организации как одну из успешных, эффективных, адекватных. Создание этого имиджа очень важно, поскольку государство ищет надежного партнера, более того, очень важно как именно воспримут чиновники организацию, поскольку только это может побудить их к сотрудничеству.

Представление интересов организации и решение вопросов государственного назначения на практике – один из самых ответственных процессов, поскольку на данном этапе реализуется практическая результативность деятельности GR.

В России профессия GR-специалиста хорошо оплачивается, предлагаются комфортные условия работы, однако требования к кандидатам очень высокие (таблица 11).

Таблица 11 – Статистика рынка труда для GR-специалистов

Запросы от работодателей		Зарплата		Требования рынка
Москва	Санкт-Петербург	Москва	Санкт-Петербург	-высшее образование
520 вакансий по состоянию на март 2016 г.	268 вакансий по состоянию на март 2016 г.	От 1000-25000 \$	От 1000-15000\$	-опыт работы не менее 5 лет, имеющий отношение к GR -наличие дополнительных профессиональных навыков -хорошая репутация и успешная реализация проектов -стрессоустойчивость

Источник: составлено автором на основе [12]

GR-специалисты в России требуются только в крупных городах, это связано с несколькими причинами: во-первых, профессия GR-специалиста достаточно новая на рынке, во-вторых, представительства крупных компаний предпочитают размещать свои офисы в городах-мегаполисах.

Некоторые требования, предъявляемые к GR-специалистам могут быть сформулированы каждой организацией индивидуально, однако существует ряд общих требований (таблица 12).

Таблица 12 – Требования, предъявляемые к GR-специалистам

Требования (владение, знание)	Описание
НПА, законодательство	законы, нормативно-правовые акты, относящиеся к деятельности ГМУ, рекламе и СМИ
стандартов качества и кодексов	международные стандарты качества, кодекс профессионально-этических норм
стратегии организации	цели и задачи организации, стратегию
основы макроэкономики и микроэкономики	финансовая и социально-экономическая структуры, знание рынка
методы	работа с населением, планирование и прогнозирование процессов и т.д.
информационные технологии	методы сбора, обработки информации, передачи информации
бенчмаркетинг	зарубежный опыт в области органов ГМУ
коммуникации	этика делового общения
общепрофессиональные и специальные дисциплины	аудит, бухгалтерский учет, экономическая теория, финансовый менеджмент и другие дисциплины
ТК РФ	основы трудового закона

Источник: составлено автором на основе [9]

Существует множество площадок для сотрудничества государства и бизнеса (Торгово-промышленная палата, Российский союз предпринимателей и т.д.). Высказывая свои идеи через данные площадки, бизнес решает свои проблемы и находит компромисс для плодотворного сотрудничества. Представлять интересы организации GR-специалист могут по следующим направлениям деятельности:

- информационное, правовое вопросов деятельности фирмы;
- взаимодействие на власть через отраслевые ассоциации, общественные и политические организации;
- участие в программах государственной поддержки;
- воздействие на власть через СМИ.

Трудности могут возникать и из-за недостаточного доведения информации до чиновников, поэтому очень важно, чтобы именно GR-менеджер смог довести необходимую полную информацию до чиновников, представив ее полно и емко[55].

Этапы продвижения проектов и решений (таблица 13).

Таблица 13 – Этапы продвижения проектов и решений

Этапы	Действия
1	сбор достоверной информации, ее анализ, прогнозирование возможных результатов (препятствия на пути), разработка мер по решению возможных трудностей
2	разработка убедительных аргументов для ОГВ
3	применение инструментов для ускорения принятия решения

Источник: составлено автором

GR-специалист занимается продвижением проектов и решений во взаимодействиях со следующими организациями (рисунок 7).

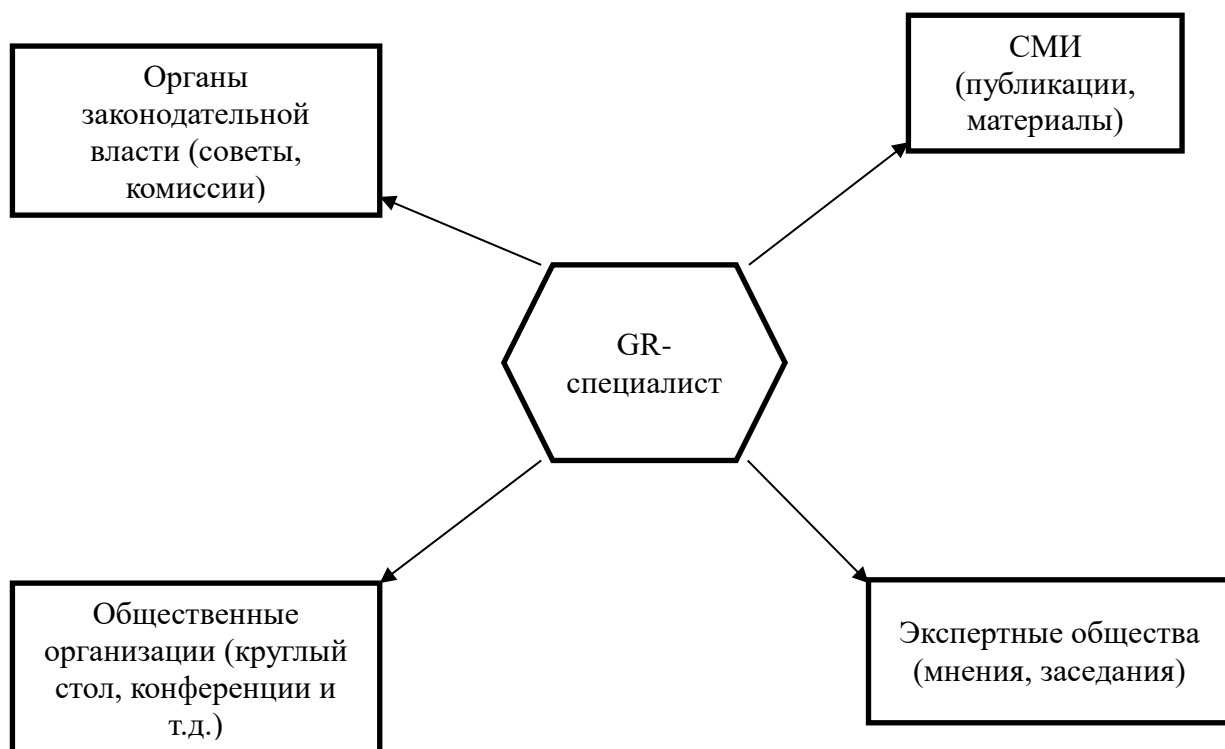


Рисунок 7 – Взаимодействие GR-специалиста на этапах продвижения инициатив организации

Источник: составлено автором на основе [9]

Оценка эффективности работы GR-специалистов осуществляется на основании следующих критериев (таблица 14).

Таблица 14 – Критерии эффективности работы GR-специалиста

Эффективность работы GR-специалиста	- количество реализованных задач и проектов
	- количество урегулированных конфликтов и эффективность проведённых мероприятий
	- благоприятный имидж компании
	- взаимодействие с отраслевыми ассоциациями
	- оценка работы GR-специалиста руководителем организации

Источник: составлено автором

Для организации эффективность работы GR-специалиста прослеживается через следующие показатели:

- издержки по налогам, сборам;
- издержки на получение лицензий и т.д.;
- издержки, связанные с получением государственного заказа.

Данные показатели влияют на рентабельность организации.

Несмотря на тот факт, что в крупные компании активно создают GR-службы, адаптируя при это зарубежные модели под российский рынок. Тем не менее, сказывается нехватка квалифицированных GR-специалистов в России.

На сегодняшний день GR-менеджмент на большинстве российских предприятиях находится на этапах внедрения и сталкивается со множеством трудностей как новое направление. Конечно, крупные российские компании заинтересованы в GR-службах и GR-специалистах об этом говорят статистические данные рынка труда. Однако и здесь существуют трудности как со стороны организаций, так и со стороны соискателей. Организация ищет универсального сотрудника, обладающего знаниями в различных областях: юриспруденция, экономика, политология и т.д. Иными словами, организация не знает какого именно сотрудника она ищет, поэтому предпочитает универсальных кандидатов. Таким образом, квалифицированный GR-специалист – редкость для российского рынка труда.

Со стороны специалиста так же много трудностей. Во-первых, завышенные требования со стороны работодателей. Во-вторых, деятельность GR-специалиста предполагает ненормированный рабочий график и анализ большого объема информации. В-третьих, в России не существует программ обучения на GR- специалистов.

Несмотря на все рассмотренные проблемы, GR-менеджмент имеет хорошие перспективы развития. Государство и бизнес осознали возможности совместного эффективного сотрудничества - об этом говорят и создающиеся различные площадки, мероприятия, и программы от государства, направленные на поддержание деятельности бизнеса.



### **3 Совершенствование GR-менеджмента на предприятии**

#### **3.1 Площадки взаимодействия бизнеса и власти в Республике Бурятия**

Республика Бурятия (далее – РБ) – один из регионов РФ, входит в состав СФО (Сибирского Федерального округа). Административно-хозяйственный центр – г. Улан-Удэ. По административно-территориальному делению Бурятия включает: 21 муниципальный район, 2 городских округа и 16 городских, 249 сельских поселений [36].

Правительство РБ – это высший исполнительный орган государственной власти. Правительством руководит Глава РБ, который является и Председателем Правительства.

Республика имеет достаточно ресурсов для социально-экономического развития региона. Обладает большим потенциалом в сфере взаимодействия органов власти и представителей бизнеса, особая роль отводится малому бизнесу Республики. В связи с этим, существует множество площадок на которых представители власти устанавливают диалог с представителями бизнеса, заключают договора о сотрудничестве и решении острых социально-экономических проблем региона.

Торгово-промышленная палата Республики Бурятия (ТПП РБ) – уникальная общественная структура, в которой объединены участники малого, среднего и крупного бизнеса. Основное предназначение ТПП – создать оптимальные условия для благоприятного развития всех видов предпринимательской деятельности. Палата взаимодействует с министерствами, ведомствами, официальными структурами и муниципальными образованиями. Возглавляет Торгово-промышленную палату Республики – президент ТПП РБ Зураев И.И., он формирует структуру организации, набирает сотрудников, формирует идеи, оптимизирует работу палаты, основываясь на собственных методах работы. Руководство ТПП входит в состав государственных структур: Общественный Совет при Прокуратуре РБ,

Роспотребнадзоре РБ, Инвестиционный Совет, а так же в общественные советы: УФАС РФ по Республике, Росреестр (президент ТПП РБ является сопредседателем) [23].

Кроме того, президент палаты представляет программу ее развития, в которую входят строго сформулированные задачи. Программа развития на 2015-2019 гг. (таблица 15).

Таблица 15 – Программа развития ТПП РБ на 2015-2019 гг.

Торгово-промышленная палата Республики Бурятия	Задачи
	представление интересов бизнеса в ОГВ
	оказание содействия всем представителям предпринимательства с учетом экономических интересов региона
	организация товарного продвижения и продвижения услуг в другие регионы РФ и за рубеж
	представительство и защита интересов бизнеса во внешнеэкономической деятельности в регионах РФ и за рубежом
	решение возникающих проблем, их урегулирование с партнёрами по развитию, развитие социальной ответственности предпринимательства в регионе
	оказание помощи в развитии системы образования, подготовке и переподготовке кадров для осуществления предпринимательской деятельности, участие в государственных программах
	обеспечение условий для развития добросовестной конкуренции, способствование развитию деловой этики
	совершенствование структуры Торгово-промышленной палаты РБ, в т.ч. кадровое и материальное

Источник: составлено автором на основе [23]

Торгово-промышленная палата РБ предлагает оказание содействия бизнесу в установлении партнёрских взаимоотношений как внутри региона, так и за его пределами. Вступление в ТПП РБ эффективно сказывается на ведении деятельности предпринимательства, поскольку палата предлагает различные способы продвижения товаров и услуг, организует мероприятия, деловые встречи, выставки. Участие представителей бизнеса в ТПП РБ открывает следующие возможности перед предпринимателями:

- организация деловых встреч, ведение переговоров с различными компаниями, в партнёрстве с которыми заинтересован бизнес;
- заключение контракта;
- организация деловых встреч и ведение переговоров с ОГВ;
- поиск новых каналов сбыта и снабжения;
- презентация продукции, укрепление бренда;
- участие в выставочных мероприятиях;
- анализ конкурентов, выявление основных преимуществ.

Организационная структура ТПП РБ выглядит следующим образом (рисунок 8).



Рисунок 8 – Организационная структура ТПП РБ

Источник: составлено автором на основе [23]

Недавно в структуру Торгово-промышленной палаты была включена следующая организация – «Центр экспертизы и сертификации, который оказывает следующие услуги»:

- товарная экспертиза (проверка товара на качество);
- проверка товара на соблюдение нормативно-технических норм;
- оформление сертификата в соответствии с товарной характеристикой продукции;
- оформление прочей документации;
- маркировка товара.

В скором времени планируется введение еще нескольких экспертиз: судебная и оценочная (автотехническая, имущества и т.д.).

Кроме этого, палата занимается организацией бесплатных семинаров для предпринимателей, участие в которых эффективно сказывается на работе бизнеса и подталкивает участников к вступлению в ТПП Республики.

Общественная палата Республики Бурятия была сформирована в 2012 году в соответствии с законом Республики «Об Общественной палате РБ». Главная задача ОП (Общественной палаты) – содействовать развитию гражданского общества и обеспечить взаимодействие граждан, общественных объединений с ОГВ РБ и органами местного самоуправления, а также обеспечению контроля за их деятельностью. Данный орган формируется на 3 года и ежегодно проводит свыше 50 публичных мероприятий [36].

Общественный контроль включает в себя следующие этапы:

- общественная экспертиза;
- общественный мониторинг;
- общественная проверка;
- общественное обсуждение;
- общественное слушание.

Партнёрами Общественной палаты являются: Прокуратора РБ, Фонд капитального ремонта, Центр противодействия коррупции в органах государственной власти по Республике Бурятия.

Аппарат Общественной палаты РБ представлен следующим образом (рисунок 9).

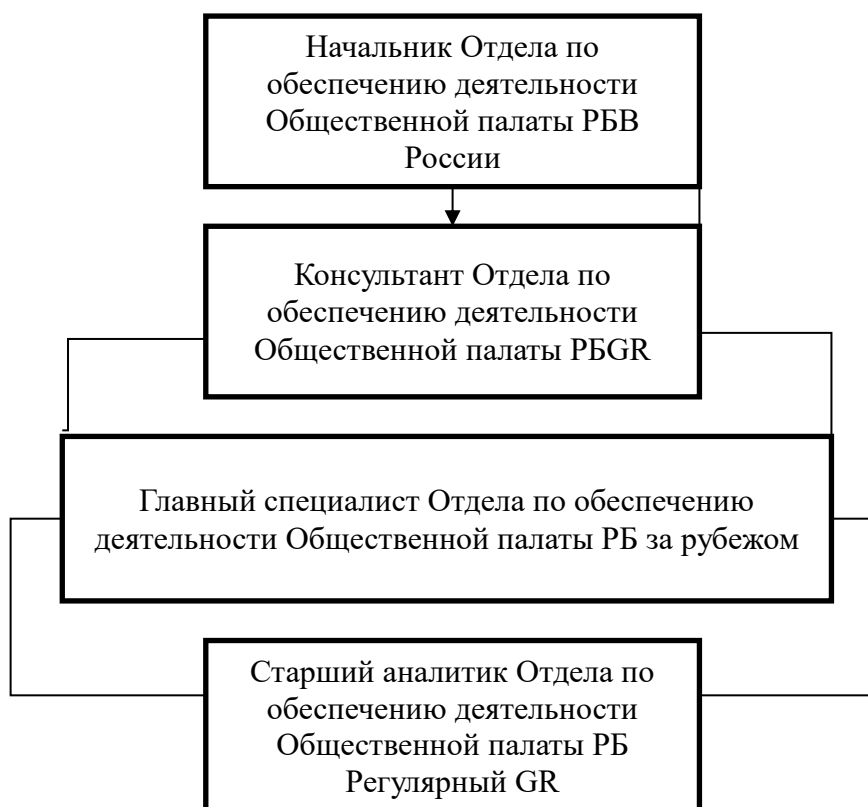


Рисунок 9 – Аппарат Общественной палаты РБ

Источник: составлено автором [36]

Работа общественной палаты осуществляется ежегодно в соответствии с планом мероприятий Республики Бурятия.

По данным на 1 полугодие 2016 г. Общественная палата РБ запланировала проведение следующих мероприятий (таблица 16).

Таблица 16 – Работа общественной палаты на 1 полугодие 2016 г.

Проведение заседаний Общественной палаты РБ	
- пленарные заседания	- март, июнь
- подведение итогов работы	- май
Взаимодействие Общественной палаты РБ с ОГВ, местного самоуправления, некоммерческими организациями	
- участие в совместных мероприятиях	- весь период
Общие мероприятия Общественной палаты	
- личный прием граждан	- еженедельно
- проведение конкурсов, семинаров	- февраль, март
- участие в благотворительных мероприятиях	- апрель
- подготовка отчетности	- май

Источник: составлено автором на основе [36]

Министерство промышленности и торговли Республики Бурятия (Минпромторг РБ) – исполнительный орган государственной власти РБ, осуществляет свою деятельность в сфере промышленного комплекса. Сотрудничает с коммерческими, некоммерческими организациями, ОГВ, внебюджетными фондами.

Задачи Минпромторга РБ:

- создание, реализация единой государственной политики, ее совершенствование для обеспечения устойчивого развития региона, повышение конкурентоспособности продукции и услуг;
- разработка и реализация политики по поддержке малого и среднего предпринимательства, проведение мероприятий;
- содействие в реализации инновационных проектов;
- реализация обеспечения населения безопасными потребительскими товарами и услугами;
- обеспечение продовольственной и непродовольственной продукцией население в случае чрезвычайных ситуаций.

Полномочия, которыми обладает Минпромторг обширны, к основным из них относятся:

- право вносить на рассмотрение законопроекты в Правительство РБ;
- разработка программы социально-экономического развития;
- разработка и оказание содействия в области поддержки предпринимательства региона;
- проведение переговоров с инвесторами;
- ведение базы данных по инвестиционным проектам;
- разработка и установление соглашений с предприятиями и представителями бизнеса;
- разработка и реализация государственных программ;

- взаимодействие с коммерческими, некоммерческими организациями, с органами государственной власти по вопросам защиты интересов предпринимательства;
- подготовка НПА для предпринимательства;
- проведение и разработка мероприятий для малого, среднего и крупного предпринимательства;
- подготовка предложений по поиску и переквалификации кадров для малого, среднего и крупного предпринимательства.

Структура Минпромторга выглядит следующим образом (рисунок 10).

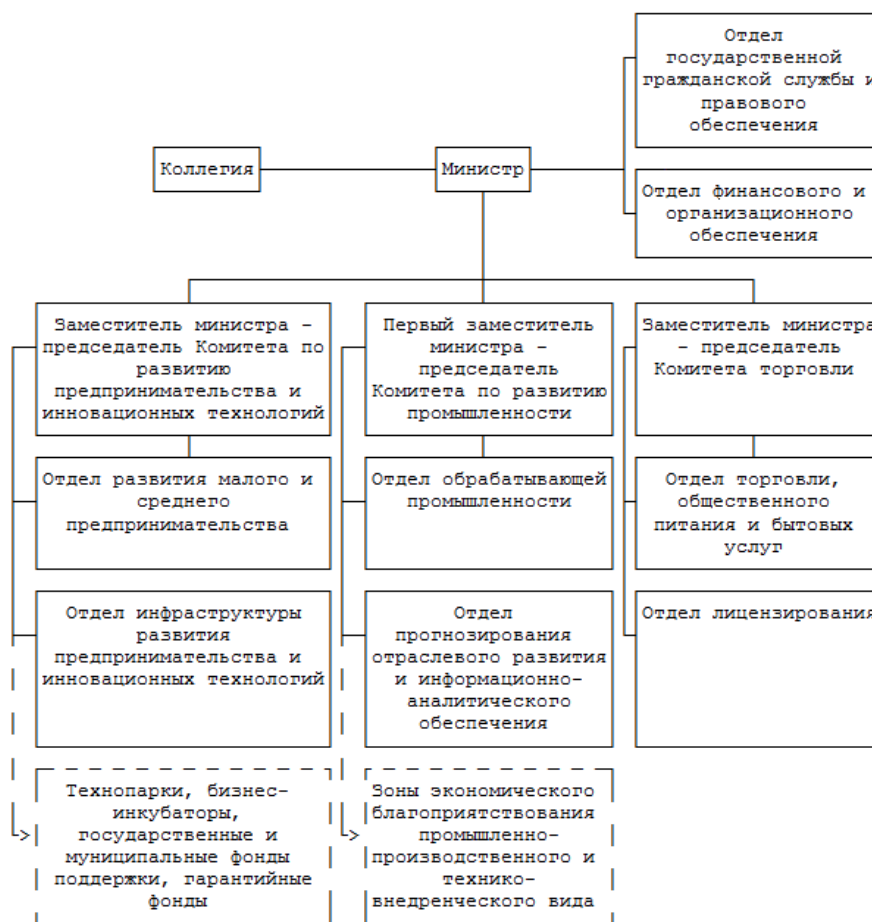


Рисунок 10 – Структура Минпромторга РБ

Источник: составлено автором на основе [28]

В Республике существует тенденция тесного сотрудничества органов власти и предпринимательства. Это связано со спецификой региона. Поддержка своих предпринимателей – это одно из направлений местной политики в целях развития экономического потенциала своего региона.

В июле 2015 г. в Бурятии прошла Региональная сессия практического консалтинга (РСПК) совместно с Московским Технологическим институтом. Данное мероприятие было организовано Правительством Республики Бурятия для предпринимателей с целью повышения эффективности ведения бизнеса и оказании помощи при поиске венчурного инвестора. Всего в данном мероприятии приняли участие больше 100 предпринимателей.

Организация совместных мероприятий, создание площадок для взаимодействия государства и бизнеса помогает улучшить инвестиционно-экономическую привлекательность региона.

### 3.2 Анализ GR-менеджмента в регионе

Как и в России в целом, GR-менеджмент в Бурятии – новое направление деятельности. Все существующие площадки для взаимодействия между властью и бизнесом являются частью осуществления региональной политики.

Для поддержки предпринимательства был создан Гарантийный Фонд Бурятии (ГФБ). Фонд был создан в соответствии с Постановлением Правительства РБ от 25.02.2011 г. Учредитель – Правительство РБ.

Цели данного фонда: обеспечить доступ бизнеса к кредитным и финансовым ресурсам, развить систему гарантий и поручительств, а также ее инфраструктуру. Основной вид деятельности – предоставить поручительства по обязательствам в соответствии с договором (лизинг, банковская гарантия).

Схема работы ГФБ состоит в следующем (рисунок 11).



Рисунок 11 – Работа Гарантийного Фонда Бурятии



Источник: составлено автором на основе [15]

Власти оценивают потенциал фонда как высокий за период 2016 года (по данным ГФБ) бизнесом было привлечено 2 млрд. рублей. Гарантии, которые дает фонд распространены на суммы до 1 млрд. руб. В Республике фонд показывает самую эффективную альтернативу вложения бюджетных средств. Более того, деятельность фонда – один из лучших инструментов поддержки предпринимательства в Республике Бурятия. Партнеры фонда: Сбербанк, Банк Москвы, Промсвязьбанк, ВТБ 24 и другие. В 2013 году была проведена конференция, на которой присутствовали руководители крупнейших банков России, а участниками стали гарантийные организации из 40 регионов РФ. По итогам конференции, были рассмотрены различные аспекты работы, в т.ч. правовые. Развитие системы гарантийных организации – важный инструмент поддержки предпринимательства и гарантия его развития.

Российский союз промышленников и предпринимателей в рамках анкетирования «Эффективность государственной поддержки институтов развития» (на март 2016 г.) выяснил, что волнует предпринимателей в отношениях с органами власти. В анкетировании приняли участие все регионы России.

По данным анкетирования инструментами государственной поддержки пользовались меньше половины предпринимателей (рисунок 12).



Рисунок 12 – Данные по инструментам государственной поддержки

Источник: составлено автором на основе [36]

Проведённое анкетирование позволило выявить причины, по которым предприниматели не обращаются за государственной поддержкой (рисунок 13).



Рисунок 13 – Причины, по которым предприниматели не пользуются государственной поддержкой

Источник: составлено автором на основе [36]

На основании данных анкетирования можно сделать вывод о том, что система государственной поддержки еще слабо развита и нуждается в доработке как в России в целом, так и в регионах. Имеют место проблемы с бумажной волокитой, а также условиями, на которых предоставляется государственная поддержка для предпринимателя.

Поскольку GR-менеджмент в Бурятии не развит, и у него нет четкой структуры, а есть лишь предпосылки для его развития. Для установления диалога с властью используются службы при органах власти (Торгово-промышленная палата, Общественная палата, Минпромторг). Кроме этого, площадки для взаимодействия создаются при учебных заведениях Бурятии. В мероприятиях, проводимых учебными заведениями участвует не только органы государственной власти, представители бизнеса, но и студенты. Так в 2015 году был проведен ежегодный Инновационный форум при Восточно-Сибирском Государственном Университете Технологии и Управления (ВСГУТУ). Среди организаторов форума было Министерство промышленности РБ, а также

Администрация города и Правительство Республики. По результатам деятельности форума были приняты решения о поддержке малого и среднего бизнеса в регионе, а также о создании в РБ фонда, который будет заниматься поддержкой малого и среднего бизнеса в научно-технической сфере [36].

Правительство Республики Бурятия объявляет конкурсы на выполнение государственного заказа среди предпринимателей. Данные о государственных заказах размещаются на сайте Правительства Республики. Заключаемые контракты подразделяются на следующие виды:

- государственные;
- муниципальные;
- республиканские.

Ознакомиться с реестром на государственный заказ можно на сайте, в разделах указан заказчик, наименование товара и услуги, предполагаемая дата торгов (рисунок 14).

The screenshot shows the website interface for the 'Государственный заказ Республики Бурятия' (State Order of the Republic of Buryatia). It features a navigation menu with options like 'ГЛАВНАЯ', 'ЗАКУПКИ', 'ПЛАН-ГРАФИК', 'РЕЕСТР КОНТРАКТОВ', 'НОВОСТИ', and 'ВХОД'. Below the menu, there is a search and filter section for the 'ПЛАН-ГРАФИК' (Plan-Graph) with fields for 'Найти', 'Очистить поля', 'Номер страни. глава', 'Дата с', 'Дата по', 'Способ определения поставщика', and 'Прогресс закупки'. There are also dropdown menus for 'Код ОКПД', 'Виды закупок', 'Уполномоченный орган', and 'Заказчик'. At the bottom, a table displays a list of procurement orders.

№ Обсуждения	Номер страни. глава	Планируемая дата торга	Наименование товара, услуги	Сумма	Код заказчика	Заказчик
1.	29	06.2016	Выполнение работ по ремонту моста через р. Борзан на км 380-385 автомобильного шоссе Улан-Удэ-Туртуяло-Курман-Новый Улан-Удэ в Курманском районе Республики Бурятия	4 995 013,00р.		Государственное казенное учреждение "Управление региональных автомобильных дорог Республики Бурятия"
2.	76052	06.2016	Поставка экспортный лекарственный препараты	194 296,89р.	2020207173303260101	Государственное бюджетное учреждение здравоохранения "Республиканский клинический прототомбулурный диспансер" имени Галины Дмитриевны Дутровой
3.	75975	06.2016	Поставка кодагиремател	385 271,86р.	2020207173303260101	Государственное бюджетное учреждение здравоохранения "Республиканский клинический прототомбулурный диспансер" имени Галины Дмитриевны Дутровой
4.	151	06.2016	Оказание услуг по ремонту механической техники	1 263 333,33р.		Государственное бюджетное учреждение здравоохранения "Центральная районная больница"
5.	262	06.2016	Поставка бумаж для офтальмологической техники	378 985,50р.		Государственное бюджетное учреждение здравоохранения "Центральная районная больница"
6.	291	06.2016	Поставка бумаж для офтальмологической техники	489 159,56р.		Государственное бюджетное учреждение здравоохранения "Центральная районная больница"
7.	674	06.2016	Поставка лекарственных препаратов	759 691,07р.	1020300536453	Государственное бюджетное учреждение здравоохранения "Бичуровский центральный районная больница"
8.	672	06.2016	Поставка лекарственных препаратов	946 512,00р.	1020300536453	Государственное бюджетное учреждение здравоохранения "Бичуровский центральный районная больница"
9.	542	06.2016	Поставка расходного материала для ремонта	605 002,94р.	1020300536453	Государственное бюджетное учреждение здравоохранения "Бичуровский центральный районная больница"
10.	660	06.2016	Поставка материала для ремонта	231 788,89р.	1020300536453	Государственное бюджетное учреждение здравоохранения "Бичуровский центральный районная больница"

Рисунок 14 – Электронный реестр на государственный заказ

Источник: [36]

В качестве самостоятельной организации, которая объединяет представителей промышленных и предпринимательских структур, был создан Союз промышленников и предпринимателей Республики Бурятия. Основная

цель союза – представительство законных интересов и защита прав предпринимателей среди органов местного самоуправления. Основные задачи Союза промышленников:

- создание цивилизованного общества, ориентированного на рыночные отношения;
- активное участие в разработке и формировании нормативных и правовых актов;
- концентрация и анализ предложений экономического характера;
- поддержка предпринимательства в регионе;
- участие в мероприятиях и создание совместных программ по поддержке предпринимательства;
- участие в программах благотворительности;
- пропаганда достижений предпринимательства.

Каждый год Союз промышленников и предпринимателей Республики формирует план работы в соответствии с которым проводятся мероприятия по поддержке предпринимательства.

Структура Союза промышленников и предпринимателей выглядит следующим образом (рисунок 15).

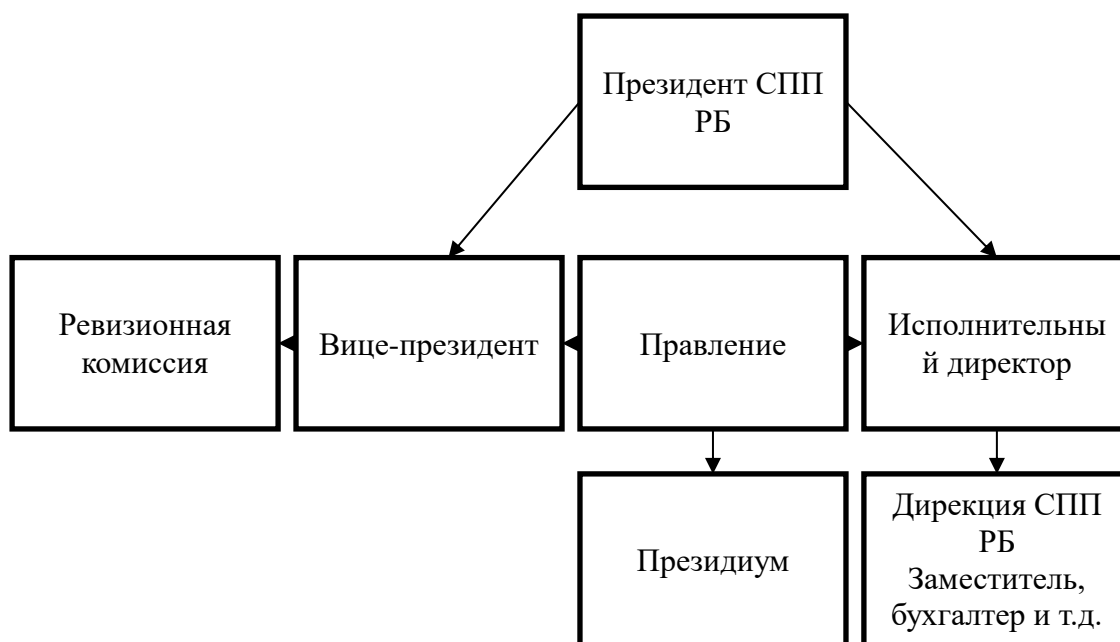


Рисунок 15 – Структура Союза промышленников и предпринимателей  
Источник: составлено автором на основе [21]

Деятельность Союза промышленников широко признается на региональном уровне об этом говорят данные о проводимых мероприятиях, конференциях, семинарах Союза, в которых принимает участие и сам Глава Республики Бурятия.

Еще одним фондом по поддержке предпринимателей региона выступает Фонд поддержки малого предпринимательства Республики Бурятия. Основное отличие данного фонда от ГФБ заключается в том, что этот фонд предоставляет займы предпринимателям из собственных средств, а не дает просто гарантии. Фонд поддержки малого предпринимательства РБ предоставляет займы двух видов (Таблица 17).

Таблица 17 – Виды займов Фонда поддержки малого предпринимательства РБ

Программы	Микрозаймы	Займы
Сумма	до 3 млн. руб.	До 1 млрд. руб.
Условия	сроком не более 3 лет под 10% годовых (без комиссии)	подробный пакет документов от организации
		требуется материальное обеспечение (транспорт, оборудование, недвижимость, земельные участки)
		программа приостановлена с 2016 г.

Источник: составлено автором

По данным Фонда поддержки малого предпринимательства Республики Бурятия за весь период работы было выдано займов на 482 млн. руб. 515 субъектам малого предпринимательства [25]. В 2015 году было создано 233 рабочих места и оплачено налоговых отчислений на сумму 221 млн. руб. [25].

В Республике Бурятия нет четкой структуры GR-менеджмента, однако существуют благоприятные условия для его внедрения. Существует множество министерств, фондов, союзов по поддержке предпринимательства. Органы власти Республики стремятся взаимодействовать с представителями бизнеса, поскольку установление хороших отношений с предпринимателями – залог благополучного развития региона.

### 3.3 Организация и направления совершенствования работы GR-служб на предприятиях

Согласно данным Бурятстата [48] распределение организаций по видам экономической деятельности выглядит следующим образом (таблица 18).

Таблица 18 – Распределение предприятий и организаций по видам экономической деятельности

	2014, ед.	2015, ед.
Всего	19494	20309
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	993	937
Добыча полезных ископаемых	275	300
Обрабатывающие производства	1221	1285
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	287	319
Строительство	1954	2127
Оптовая торговля	4472	4651
Гостиницы и рестораны	575	623
Транспорт и связь	1236	1278
Финансовая деятельность	456	480
Операции с недвижимым имуществом	3346	3541
Государственное управление и обеспечение военной безопасности	1119	1129
Образование	1336	1341
Здравоохранение	435	455
Предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	1732	1786

Источник: Федеральная служба государственной статистики по Республике Бурятия

Больше всего в регионе организаций, занимающихся оптовой торговлей, операциями с недвижимым имуществом, транспортом, образованием, обрабатывающим производством, государственным управлением и обеспечением военной безопасности, а также сельским хозяйством. Однако стоит отметить тот факт, что большинство предприятий – представители малого и среднего бизнеса.

Большинство предприятий и организаций региона являются частной собственностью 75,3%, 16,2% – государственной, а остальные 8,5% – прочие формы собственности[48]. Преобладание частной собственности в регионе говорит о хорошем уровне развития предпринимательства в Бурятии.

В Республике основными налогоплательщиками являются три крупных предприятия, они же и являются основными представителями финансовой устойчивости региона. Как было отмечено ранее основные крупные представители региона: ПАО «Улан-Удэнский авиационный завод», ООО «Желдорремаш», ООО «Тимлюйский цементный завод».

Представители крупной промышленности, поскольку они являются основными налогоплательщиками, заведомо занимают выгодное положение среди других предприятий. Руководство региона целенаправленно выстраивают отношения с данными предприятиями и оказывают всяческую поддержку, а также приглашают бизнесменов для совместной выработки решений. Кроме того, в связи с последними событиями в регионе потеря представителей крупной промышленности грозит недостатком налоговых доходов регионального бюджета. Согласно данным УФНС по Республике Бурятия крупные представители оптово-розничной торговли региона: ООО «Титан», ООО «Абсолют» из-за разногласий с ОГВ вывели свои активы за пределы региона с целью уменьшения собственной налоговой нагрузки. Бюджет Республики потерял около 2 млн. руб. налоговых поступлений [49]. Принимая во внимание данную ситуацию, ОГВ Бурятии стремятся всячески наладить взаимоотношения со всеми представителями бизнеса региона.

Учитывая вышеизложенное, нельзя с уверенностью утверждать или опровергать, что GR-менеджмент в крупных промышленных компаниях Бурятии отсутствует, поскольку информация по крупным предприятиям является закрытой и отсутствует в свободном доступе. Однако это касается не всех крупных промышленных компаний, поскольку директор ПАО «Улан-Удэнский авиационный завод» возглавляет союз промышленников и предпринимателей Республики Бурятия. В связи с этим можно говорить о

существовании не выделенных в отдельные структуры GR-служб в данной компании, поскольку представитель крупной промышленной компании осуществляет совместную деятельность с ОГВ и другими представителями бизнеса в общественной организации региона.

Информация о некоторых представителях розничной сети региона находится в свободном доступе. Сеть «Николаевский» – один из представителей розничной сети региона. Компания представлена 42 небольшими магазинами в спальных районах города. В процессе осуществления своей деятельности компании приходится взаимодействовать с ОГВ Республики по следующим вопросам:

- получение свидетельства на осуществление своей деятельности;
- получение разрешения на строительство магазинов и ведение торговли;
- получение лицензии на торговлю спиртным;
- аттестация рабочих мест и т.д.

Учитывая тот факт, что «Николаевский» довольно крупная розничная сеть для региона, структурированные GR-департаменты в ней отсутствуют. Организационная структура компании выглядит следующим образом (рисунок 16).

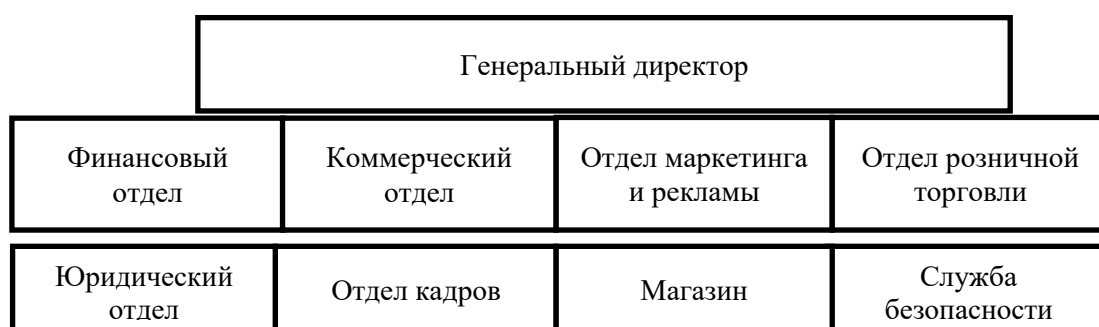


Рисунок 16 – Структура розничной сети «Николаевский»

Источник: составлено автором на основе [61]

Хотя у организации нет отдельного подразделения, которое занималось бы решением вопросов и представительство интересов организации в ОГВ, данная функция все равно реализуется отделом маркетинга и рекламы. Кроме



того, в служебных обязанностях отдела эта функция не прописана и не регламентирована, а также не закреплена за конкретным работником.

Представители малого и среднего бизнеса в регионе зачастую подробно не разглашают информацию о своей деятельности и, как правило, не имеют собственного сайта. Предприниматели малого и среднего бизнеса в рамках своей деятельности взаимодействуют с органами власти Республики, но значительно меньше, чем представители крупного и среднего бизнеса. Поскольку предприниматели, ведущие малый и средний бизнес обладают ограниченным запасом финансовых возможностей, они не считают нужным создавать отдельные подразделения или нанимать представителей, которые бы взаимодействовали с органами власти от имени их организации. Создание отдельных подразделений и найм дополнительных работников – это лишние затраты, которые пытаются сократить предприниматели. Более того, ОГВ сами заинтересованы в деятельности данных организаций, в связи с этим власть оказывает государственную поддержку в рамках программы развития региона.

Несмотря на отсутствие целостной системы GR-менеджмента, в Республике используются отдельные инструменты взаимодействия органов власти и бизнеса:

- предприниматели участвуют в конкурсах на государственный заказ, который проводит Правительство Республики Бурятия. Правительство также информирует предпринимателей о проведении конкурса путем размещения информации на сайте Правительства РБ;
- активно применяется аутсорсинг. Организации, созданные при местных органах власти (фонды, ассоциации и т.д.) передают часть своих функций представителям малого или среднего бизнеса;
- реализуется франдрайзинг. Представители региональной власти организуют благотворительные мероприятия, на которые в качестве партнеров приглашают предпринимателей;
- развиты площадки для взаимодействия ОГВ и предпринимателей (Торгово-промышленная палата, Минпромторг, Общественная палата,

Гарантийный фонд, Фонд поддержки промышленности и малого предпринимательства, Союз промышленников и предпринимателей);

– предприниматели активно участвуют в мероприятиях Правительства Республики Бурятия (РСПК-2015);

– предприниматели также участвует в обсуждении вопросов, касающихся обсуждения нормативной-правовых документов, принимают участие в законотворческой деятельности.

Соседняя с Бурятией Иркутская область развивается в сфере GR-менеджмента более интенсивно. В области также как и в Бурятии существуют следующие организации: Фонд по поддержке малого предпринимательства, Иркутский областной гарантийный фонд, Центр поддержки малого и среднего предпринимательства. Активно проводятся мероприятия по поддержке предпринимательства Министерством экономического развития Иркутской области, ОГВ создаются инновационные площадки для обсуждения совместных вопросов. Кроме того, ОГВ совместно с коллегами из Санкт-Петербурга и коллегами из Монголии проводят совместные конференции, семинары, куда приглашают наиболее активных предпринимателей области. Также в Иркутской области хорошо развита система информирования предпринимателей посредством индивидуальных смс-оповещений, звонков и размещения подробной информации на сайте Министерства экономического развития.

В Иркутске сформирована Торгово-промышленная палата Восточной Сибири, которая охватывает регионы Бурятии, Якутии, Читинской и Иркутской областей. Свою деятельность палата осуществляет уже более 30 лет и помогает увеличить возможности самостоятельной внешнеэкономической деятельности предпринимательства. На базе Торгово-промышленной палаты Восточной Сибири проводятся вебинары по GR-менеджменту от Международного института менеджмента для объединения предпринимателей Торгово-промышленной палаты РФ [25].

Кроме того, на крупных предприятиях Иркутской области существуют подразделения GR. Группа компании «Илим», которая занимается производством тарного картона, бумаги, целлюлозы, гофроупаковки. В компании «Илим» действует GR-департамент, который занимается решением вопросов организации в ОГВ и представляет ее интересы. В состав GR-департамента входят следующие подразделения: отдел по связям с общественностью, отдел внутренних коммуникаций, отдел по связям с органами государственной власти, отдел по корпоративной социальной ответственности [25].

Среди представителей малого предпринимательства GR находится на стадии внедрения благодаря содействию Министерства экономического развития.

В Иркутской области также осуществляет свою деятельность Уполномоченный по защите прав предпринимателей. Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Иркутской области имеет собственный сайт, на котором размещается вся информация о результатах его деятельности, предстоящих мероприятиях.

GR-менеджмент в Иркутской области развивается активнее по следующим причинам:

- социально-географические причины. Иркутск – шестой по величине город Сибири, плотность населения в области выше. Через Иркутскую область проходит транспортный узел на Транссибирской магистрали и федеральной автодороге «Байкал»;
- взаимность инициативность и заинтересованность совместного сотрудничества от ОГВ и представителей бизнеса;
- прозрачная деятельность ОГВ и предпринимателей, свободный доступ к информации. Вся информация, документация, размещенная на интернет-ресурсах постоянно обновляется и является актуальной;
- налаживание тесных торговых связей с международными представителями бизнеса Китая, Монголии.

– Неразвитость GR-менеджмента в Республике Бурятия можно объяснить следующими причинами:

– новизна направления GR-менеджмента. Как было сказано ранее, GR в России развит только в крупных компаниях, холдингах и среди представителей престижных отраслей;

– удаленность региона от стратегических центров. Республика Бурятия находится в Южной части Восточной Сибири, на Юге Республики граничит с Монголией. Удаленность от административного центра страны (г. Москва) составляет 5519 км;

– слабо развита промышленность Бурятии. В регионе функционирует несколько крупных заводов: ПАО «Улан-Удэнский авиационный завод», ООО «Желдорремаш», ООО «Тимлюйский цементный завод». Данные предприятия являются стратегически важными элементами экономики региона и государства в целом, поскольку выполняют государственные заказы, частично их деятельность направлена на повышение обороноспособности страны;

– отсутствие квалифицированных кадров. Большинство молодежи Республики предпочитает получать образование за ее пределами, не смотря на существование университетов и колледжей на территории региона. Крупные университеты Республики, имеющие государственную аккредитацию: БГУ (Бурятский Государственный университет), ВСГТУ (Восточно-Сибирский государственный университет технологии и управления), БГСХА (Бурятская государственная сельскохозяйственная академия). Университеты имеют ограниченное количество программ подготовки, узкую специализацию и небольшое количество бюджетных мест, что заставляет абитуриентов поступать в другие регионы;

– текучесть населения. Бурятия имеет хороший экономический потенциал для развития, но при этом по показателям уровня жизни населения находится на невысоком уровне. Более того, регион входит в число закредитованных регионов РФ;

– Республика в своем развитии делает упор на аграрное развитие, нежели на промышленное. Это может быть связано с культурной и географической особенностью региона;

– экономия представителей малого и среднего бизнеса на дополнительных затратах по найму персонала и формированию новых служб.

ОГВ Бурятии заинтересованы в успешной деятельности предпринимателей, в связи с этим при Правительстве Республики осуществляет свою деятельность Уполномоченный по защите прав предпринимателей. Его деятельность связана с вопросами нарушения прав и законных интересов предпринимателей, а также с проверкой фактов об оказании коррупционного давления на предпринимателей. Уполномоченный по защите прав предпринимателей активно сотрудничает с региональными органами власти (в т.ч. с Правительством Республики Бурятия), продвигает интересы предпринимателей.

Задачи Уполномоченного по защите прав предпринимателей:

1. защита прав и законных интересов субъектов предпринимательской деятельности;
2. контроль за соблюдением прав предпринимателей;
3. оказание содействия при ущемлении прав предпринимателей;
4. участие в формировании и реализации политики в области предпринимательской деятельности;
5. совершенствование законодательства Республики в сфере защиты прав предпринимателей;
6. развитие общественных институтов, которые ориентированы на защиту прав предпринимателей;
7. правовое просвещение субъектов предпринимательской деятельности по вопросам защиты их прав, собственности и т.д.;
8. информирование Правительства Республики о соблюдении прав предпринимательской деятельности.

Уполномоченный взаимодействует со множеством государственных органов как на федеральном, так и на региональном уровне. Для представления интересов предпринимателей в коллегиальных, координационных органах власти Уполномоченный по защите прав предпринимателей включён в состав коллегиальных органов государственной власти и местного самоуправления (Совет при Главе РБ, коллегия Министерства экономики РБ, лицензионная комиссия, межотраслевой совет потребителей и т.д.) [36]. Уполномоченного по защите прав предпринимателей можно назвать GR-менеджером РБ, поскольку обязанности, которые на него возложены схожи с обязанностями специалиста по GR.

Учитывая зарубежный опыт внедрения GR, были разработаны следующие рекомендации по разработке и совершенствованию GR-служб на предприятиях региона Республики Бурятия:

- внедрение и реализация в учебные программы курса GR-менеджмента как одного из перспективных направлений на базе университетов Республики, совместно с другими университетами России, реализующими данное направление (ГУУ, МГУ, МГИМО, РАНХИГС);
- организация конференций, семинаров для предпринимателей, их консультирование по вопросам GR, организация курсов повышения квалификации совместно с приглашенными представителями крупных российских и зарубежных компаний, в которых внедрена система GR-менеджмента. В т.ч. активное сотрудничество с Иркутской областью с целью перенимания опыта в сфере внедрения GR;
- оказание государственной поддержки представителям промышленности, предоставление необходимых консультаций, организация участия представителей в мероприятиях по инновационному и социально-экономическому развитию региона;
- обеспечение абитуриентов целевыми местами в других регионах и университетах, заключение договоров, согласно которым следует вернуться в республику и отработать в организации не менее 3-х лет;

- разработка программ по поддержке промышленности в Республике аналогично существующим программам по поддержке представителей аграриев;
- организация GR-менеджмента как самостоятельного подразделения в Правительстве Республики Бурятия. Данная функция частично реализуется Уполномоченным по защите прав предпринимателей, но не имеет строго регламентированной деятельности;
- установление в качестве требований создание GR-служб для представителей среднего и крупного бизнеса для участия в программах государственного заказа, семинарах;
- взаимодействие ОГВ через GR-представителя организации в проведении совместных мероприятий, участии в конкурсе на государственный заказ;
- привлечение региональных СМИ для освещения мероприятий по GR и пропаганды положительного опыта GR в регионе;
- доработка обеспечения прозрачности деятельности и раскрытие информации ОГВ, которые занимаются вопросами государственной поддержки (формирование отчетов, которые размещены в свободном доступе), а также предоставление актуальной информации на сайтах ОГВ и ведомств;
- создание единого реестра по крупным, средним и малым предприятиям Республики, на котором будет размещена вся необходимая информация о деятельности предприятия;
- институционализация обсуждения государственных вопросов с широким участием предпринимателей. Согласно Республиканкой целевой программе государственной поддержки и развития малого и среднего предпринимательства в Республике Бурятия (2008-2016 гг.) [38] основной упор для установления партнерских взаимоотношений между ОГВ и бизнесом сделан на альтернативные финансовые инструменты (микрофинансирование, лизинг, взаимное кредитование). Другие инструменты взаимодействия рассмотрены лишь в долгосрочной перспективе через строящиеся бизнес-

инкубаторы, технологические центры. В программе отсутствуют мероприятия, направленные на установление прямого контакта с предпринимателями или их представителями;

- формирование института независимой экспертизы решений и НПА.

Ответственным органом по реализации Республиканской целевой программы назначено Министерство экономики Бурятии. Необходимо формирование независимого института экспертизы решений. Это позволит разделить обязанности и повысить эффективность деятельности между Министерством экономики и новым институтом, а также сделает деятельность по работе с предпринимателями более прозрачной. Кроме этого, согласно сведениям о государственном заказе, государственную поддержку получают одни и те же предприятия, что говорит не о совсем прозрачной деятельности ОГВ[36];

- создание единого информационно-аналитического центра для осуществления GR-деятельности в регионе, где будет проходить консультирование от ОГВ предпринимателей и их представителей по вопросам участия в семинарах, благотворительных аукционах, круглых столах;

- выделение дополнительного финансирования из регионального и федерального бюджета на создание GR-подразделений в организациях.

Ответственность за внедрение данных мер лежит на ОГВ, поскольку именно ОГВ могут стимулировать предпринимателей региона использованием различных инструментов. Более того, ОГВ обладают большими полномочиями, источниками финансирования, что позволяет упростить процесс создания новых центров, институтов и реализации совместных программ. Осуществление данных мер в регионе позволит: повысить эффективность работы органов государственной власти и предпринимателей, улучшит экономическое благосостояние региона, даст возможность развития GR как одного из направлений менеджмента в регионе, обеспечит приток квалифицированных кадров, создаст новые рабочие места для молодежи, позволит решить вопросы о прозрачности деятельности служб, а так же позволит улучшить имидж ОГВ в регионе. В будущем Бурятия может стать



одним из первых удаленных от административного центра регионов, в котором введена система GR-менеджмента. Это даст большой толчок для развития направления GR для России в целом.

Для того, чтобы обеспечить развитие GR не только в регионах, но и в России в целом необходимо провести большую работу в области законотворческой деятельности. Принятие закона на государственном уровне в России о регулировании лоббизма будет являться важнейшим шагом на пути перехода от теневого лоббизма к цивилизованному GR-менеджменту как прозрачной технологии, понятной и доступной бизнесу любого масштаба и гражданским объединениям. Тенденция к развитию GR уже прослеживается в России как со стороны органов государственной власти, так и со стороны предпринимателей, об этом говорят, созданные площадки, ведомства, министерства и фонды оказания поддержки предпринимателям.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3А2А	Прокопьевой Дарье Владимировне

<b>Институт</b>	социально-гуманитарных технологий	<b>Кафедра</b>	менеджмента
<b>Уровень образования</b>	бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	38.03.02 Менеджмент

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Анализ эффективности программ КСО на предприятии – Правительство Республики Бурятия. Правительство Республики Бурятия – один из регионов РФ, входит в состав СФО (Сибирского Федерального округа). Административно-хозяйственный центр – г. Улан-Удэ. По административно-территориальному делению Бурятия включает: 21 муниципальный район, 2 городских округа и 16 городских, 249 сельских поселений.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по не разглашению конфиденциальной информации».</li> <li>2. Лицензии</li> <li>3. Трудовой Кодекс</li> <li>4. Положения об охране труда</li> </ol>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Провести анализ внутренней социальной ответственности организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- безопасность труда;</li> <li>- стабильность выплаты заработной платы;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы медицинского и социального страхования.</li> </ul>

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- провести анализ внешней социальной ответственности компании;</li> <li>- провести мероприятия по корпоративной благотворительности.</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Провести анализ на основе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правовых норм трудового законодательства</li> <li>- внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</li> </ul>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2А	Прокопьева Дарья Владимировна		

## **4 Социальная ответственность**

### **Сущность корпоративной социальной ответственности**

Корпоративная социальная ответственность – новая форма социальной, добровольной ответственности организации (в т.ч. спонсорство, благотворительность). Организация несет ответственность за воздействие на общество, окружающую среду, прозрачное и этическое поведение. Задачи КСО:

- содействие устойчивому развитию организации;
- развитие инновационных процессов и повышение инвестиционной привлекательности региона и общества;
- поддержание достойных условий и оплаты труда работников общества;
- соблюдение трудовых и социальных прав работников общества;
- повышение уровня и качества жизни работников общества, членов их семей, населения;
- создание благоприятного делового климата в обществе и в регионе;
- эффективное взаимодействие общества, государства, общественных организаций;
- снижение вредных воздействий на окружающую среду.

Ключевым фактором в развитии КСО является – осознанная, добровольная социальная ответственность при ведении своей деятельности.

Правительство Республики Бурятия – это не просто государственный орган, это организованное объединение работников всех подразделений. Как государственный орган Правительство осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ.

Мотивы социальной ответственности могут быть следующими:

- предотвращение текучести кадров;
- повышение производительности труда;
- создание благоприятного имиджа для организации;
- стабильное и устойчивое развитие организации;

– способствование благоприятного социального климата в коллективе.

Правительство Республики ставит своим приоритетным направлением повышение прозрачности своей деятельности, разрабатывает программы по защите окружающей среды, поддержке малого и среднего предпринимательства, организовывает инициативы по социальной защите населения.

Большое внимание уделяется развитию и поддержке собственных работников, обеспечивая оптимальный уровень оплаты труда персонала. Организацией утвержден План мероприятий по улучшению условий труда для персонала.

Кроме этого, Правительство заинтересовано в оказании своим работникам квалифицированной медицинской помощи, действует программа добровольного медицинского страхования, проводятся профилактические мероприятия по снижению сезонных обострений, пропагандируется культура здорового образа жизни, проводятся мероприятия в рамках программы «День здоровья», улучшаются условия труда.

Правительством Республики была создана система предоставления льгот, субсидий, компенсаций работникам организации. В организации внедрены автоматизированные социальные выплаты, позволяющие работникам не стоять в очереди. Организация дает следующие социальные гарантии для своих работников:

- Построение взаимоотношений с работниками на основе социального партнерства и заключения трудовых договоров;
- Соблюдение установленных законами и другими нормативными актами прав работников в сфере труда;
- Предоставление достойных условий труда в отношении оплаты труда, рабочего времени, еженедельных выходных дней, отпусков, охраны труда и безопасности на рабочем месте, охраны материнства и возможности совмещать работу с семейными обязанностями;

- Прозрачность заработной платы и ее своевременная выплата, объективность системы оплаты труда и мотивации работников;
- Предотвращение любых форм дискриминации и принудительного труда;
- Уважение семейных обязанностей работников, в том числе посредством предоставления приемлемых часов работы, отпуска по уходу за ребенком;
- Предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска продолжительностью не менее предусмотренной законами;
- Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный рабочий день;
- Развитие системы негосударственного пенсионного обеспечения работников за счет средств работодателя;
- Создание условий для развития долевого участия работника в формировании собственных пенсионных накоплений;
- Организация добровольного медицинского страхования для работников и членов их семей;
- Осуществление выплат социального характера и предоставление услуг работникам за счет средств работодателя (организация ежегодного медицинского осмотра работников, мероприятий по формированию здорового образа жизни).

Правительство Республики несет ответственность перед следующими лицами:

1. Перед сотрудниками – обеспечение комфортных условий труда, выплаты заработной платы, развитию кадрового и профессионального потенциала;
2. Перед населением Республики – прозрачное ведение собственной деятельности, защита окружающей среды, развитие рынка труда в регионе, благоустройство территорий, поддержка гражданских инициатив, социальная защита населения, благотворительность;

3. Перед деловыми партнерами – добросовестное выполнение обязательств, решение совместных задач;

4. Перед другими органами государственной власти – выполнение обязательств по уплате налогов и сборов, обеспечение прозрачности своей деятельности, решение острых социальных и экономических проблем, выполнение обязательств.

#### **4.2 Анализ эффективности программ КСО организации**

Определение стейкхолдеров организации

Стратегия развития организации и ее формирование строится с учетом интересов стейкхолдеров. В работе указываются следующие группы экономических агентов, заинтересованных в успешном функционировании и развитии организации (таблица 19).

Таблица 19 – Анализ стейкхолдеров организации

<b>Прямые стейкхолдеры</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– инвесторы и кредиторы (заинтересованные в прозрачной деятельности организации);</li><li>– работники, заинтересованные в достаточной оплате труда, возможностях профессионального роста и построения деловой карьеры, в здоровой моральной атмосфере, приемлемых условиях труда;</li><li>– государство (на федеральном уровне);</li><li>– население (общество)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– районная администрация, местные органы самоуправления, чьи интересы связаны с пополнением бюджета из налоговых поступлений и сохранением рабочих мест для населения региона;</li><li>– СМИ</li></ul>

Источник: составлено автором

Каждая группа стейкхолдеров выполняет свои функции в больше или меньшей степени. Влияние прямых стейкхолдеров значительнее, чем косвенных.

Таблица 20 – Анализ внутренних и внешних заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Каналы взаимодействия	Темы взаимодействия
<b>Внутренние заинтересованные стороны</b>		
Инвесторы и кредиторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заседание</li> <li>- конференции</li> <li>- семинары</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование бизнес-плана</li> <li>- разработка инвестиционных программ</li> </ul>
Работники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- собрания трудовых коллективов</li> <li>- личные встречи с руководством</li> <li>- СМИ</li> <li>- интернет-портал</li> <li>- подписание коллективных договоров</li> <li>- встречи с представителями профсоюзов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перспективы работы в организации</li> <li>- права и обязанности работников организации</li> <li>- условия труда</li> <li>- социальные гарантии и льготы</li> </ul>
Государство (на федеральном уровне)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в разработке НПА и стратегии развития региона</li> <li>- участие в деятельности межправительственных комиссий</li> <li>- предоставление отчётности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цели и направления развития региона</li> <li>- формирование благоприятных условий для привлечения инвестиций в регион</li> <li>- налоговые поступления</li> <li>- отчет о проделанной работе</li> </ul>
Население	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пресс-конференции</li> <li>- семинары</li> <li>- сайт правительства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка предпринимательства в регионе</li> <li>- охрана окружающей среды</li> <li>- социальные и экономические вопросы в регионе</li> </ul>
<b>Внешние заинтересованные стороны</b>		
Районная администрация, органы местного самоуправления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- круглый стол</li> <li>- пресс-конференции</li> <li>- заседания</li> <li>- совещания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование стратегии развития региона</li> <li>- совместные мероприятия</li> <li>- повышение инвестиционной привлекательности региона</li> <li>- налоговые поступления</li> <li>- бюджетные расходы и доходы</li> </ul>
СМИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пресс-конференции</li> <li>- пресс-туры</li> <li>- пресс-ланчи</li> <li>- сайт Правительства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- результаты деятельности</li> <li>- стратегия развития региона</li> <li>- информация о существенных фактах</li> <li>- события Правительства РБ</li> </ul>

Источник: составлено автором



Эффективное и устойчивое функционирование и развитие организации возможно лишь при условии согласования интересов стейкхолдеров, что, в свою очередь, требует выработки соответствующих механизмов. Такой подход может быть положен в основу при формировании стратегии развития организации.

### **4.3 Определение структуры программ КСО**

Основным документом, регулирующим социально-трудовые отношения Правительства Республики Бурятия является Коллективный договор[36]. Все положения Договора разработаны в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Предприятие строит свои отношения с сотрудниками на принципах:

- сотрудничества, уважения интересов друг друга, стремления к достижению компромиссных решений;
- соблюдения норм Трудового кодекса Российской Федерации (далее по тексту – ТК РФ), других нормативно-правовых актов и Коллективного Договора;
- равноправия и полномочности представителей сторон;
- добровольного принятия обязательств;
- реальности обеспечения принимаемых обязательств.

Социальная ответственность предприятия отражает отношения высшего руководства, профсоюза и работников. Профсоюзам отводится значительная роль, руководство учитывает мнение профсоюзного комитета:

- по формированию и расходованию фондов в части, направляемой на экономическое стимулирование и социальное развитие;
- по размеру должностных окладов;
- по вопросам сокращения численности или штатов;
- по определению новых направлений;

– по утверждению правил внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда и других положений, касающихся интересов работников. Права и функции профсоюзного комитета:

1. Профсоюзный комитет осуществляет надзор и контроль соблюдения работодателем трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, выполнения им условий Договора; выявляет, выражает и защищает законные интересы работников.

2. Профком обязуется содействовать эффективной работе присущими профсоюзам методами и средствами.

3. Профсоюзный комитет имеет право участвовать в урегулировании трудовых споров через своих полномочных представителей в комиссии по трудовым спорам.

Работодатель гарантирует Профсоюзному комитету получение необходимой информации по любым социально-трудовым, а также экономическим вопросам, за исключением вопросов, относящихся к коммерческой и государственной тайне в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Одним из обязательств работодателя является гарантия создания условий для профессионального роста работников. С этой целью предприятие:

– организует систему профессиональной подготовки персонала, чтобы каждый работник имел возможность повысить квалификацию по своей специальности;

– организует обучение вновь поступающих работников, переподготовку и обучение работников вторым профессиям;

– организует работу с резервом кадров с целью формирования контингента высококвалифицированных и подготовленных к руководящей работе кадров;

– организует обучение, повышение квалификации работников за счет средств Предприятия в образовательных и иных учреждениях (семинары, курсы повышения квалификации, переподготовки работников).

Важный аспект социальной политики – это политика в области молодежи. Работодатель обязуется создавать благоприятные условия для сочетания трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения образования, повышения квалификации и профессионального развития, а также гарантии для работников, совмещающих работу с учебой.

Социальная ответственность по оплате труда. На предприятии установлена минимальная заработная плата за труд работника, полностью отработавшего норму рабочего времени в нормальных условиях. В величину минимального размера оплаты труда не включаются компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты. Минимальный размер оплаты труда не может быть ниже размера, установленного федеральным законом, областным (территориальным), отраслевыми соглашениями и иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Выполняются социальные обязательства по использованию рабочего времени и предоставлению времени отдыха. Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней. Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю.

При направлении в служебную командировку работнику на основании оправдательных документов возмещаются фактические расходы по проезду, по найму жилого помещения, расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные), оплате общественного транспорта в установленном размере.

Имеются гарантии и компенсации по возмещению вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением трудовых обязанностей, регулируется Федеральным законом от 24.07.98 г. № 125–ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний принимаемыми в соответствии с ним правовыми актами»[61].

Работодатель расходует средства государственного социального страхования, направляемые на санитарно-курортное обслуживание работников и членов их семей в соответствии с нормативами, определяемыми исполнительным органом Фонда социального страхования РФ на календарный год.

В Обществе действует система добровольного медицинского страхования, оказывается материальная помощь в сложных жизненных ситуациях, а также при вступлении в брак, рождение детей.

#### 4.4 Затраты на программы КСО

Распределение бюджета на социальные программы зависит от объема социального пакета. Затраты на социальные программы (таблица 21).

Таблица 21 – Затраты на социальные программы

Затраты по годам	Финансирование			Отклонение, %
	общий объем финансирования, тыс. руб.	федеральный бюджет	республиканский бюджет	
2013 год	6147558,6	953084,6	5194474	13,6
2014 год	6300475,7	986634,3	5318123,4	13,9
2015 год	5520335,1	84896,9	5435438,2	12,2
2016 год	5435438,2	0,0	5435438,2	12
2017 год	5435438,2	0,0	5435438,2	12
2018 год	5435438,2	0,0	5435438,2	12
2019 год	5435438,2	0,0	5435438,2	12
2020 год	5435438,2	0,0	5435438,2	12
Всего	45149842,4	2024615,8	43125226,6	100
Министерству социальной защиты Республики Бурятия				
2013 год	4928683,6	819253,8	4109429,8	13,7

## Продолжение таблицы 21

2014 год	5059504,3	857520	4201984,3	14,1
2015 год	4312832,3	0,0	4312832,3	12
2016 год	4312832,3	0,0	4312832,3	12
2017 год	4312832,3	0,0	4312832,3	12
2018 год	4312832,3	0,0	4312832,3	12
2019 год	4312832,3	0,0	4312832,3	12
2020 год	4312832,3	0,0	4312832,3	12
Всего	35865181,7	1676773,8	34188407,9	100
Итого	81015024,1	3701389,6	77313634,5	100

Источник: составлено автором на основе [36]

Как видно из данных таблицы 3 на развитие социальной ответственности выделяется большое количество средств из федерального и республиканского бюджета.

### **4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО**

Социальная ответственность соответствует поставленным целям организации. Программа социальной ответственности охватывает интересы стейкхолдеров как прямых, так и косвенных. Реализуя программы КСО, организация заботится о сотрудниках компании, стимулирующие надбавки дают больше стимула для продуктивной и эффективной работы сотрудников.

Учитывая объем средств, которые организация тратит на своих работников, можно сделать вывод о том, что она заинтересована в реализации эффективной программы социальной ответственности. Более того, для государственного органа власти данная статья расходов является подотчетной.

Социальная ответственность – это не просто ответственность перед людьми, это принципы, которые являются основополагающими, на их основе формируются направления деятельности организации, формируется отдельная статья расходов. Более того, от эффективности реализации социальной

ответственности зависит благополучие работников организации и населения региона.

## **Заключение**

Благодаря активному развитию рыночной экономики, отношения бизнеса и государства приобретают все более структурированный и прозрачный характер. Эта тенденция касается не только городов федерального значения, но и регионов. Не смотря на то, что в регионах внедрение и развитие новых направлений происходит значительно медленнее, оно дает результаты.

В результате исследования теоретических основ GR-менеджмента было установлено, что GR-менеджмент способствует повышению эффективности взаимоотношений на –макро и –микро уровнях, помогает решать тактические, экономические и социальные задачи. Были выявлены основные критерии классификации учеными различных моделей GR-менеджмента.

Установлено, что GR-менеджмент в России часто заменяют другими понятиями: PR, лоббизм, коммуникационный менеджмент и т.д. Однако важным этапом является разграничение этих понятий: GR, как и PR –важные блоки коммуникационного менеджмента компании, но имеющие различные объекты управленческого воздействия (решения органов государственной власти, решения общественности). Лоббизм является технологией (инструментом) в рамках GR, имеет политическую (часто «кулуарную») основу.

Особенностью развития GR-менеджмента в странах Европы является слияние направлений PR и GR, что дает положительные результаты в различных сферах деятельности. Кроме того, в странах ЕС введена единая специальная регистрация GR-специалистов, что обеспечивает прозрачность их деятельности.

Наиболее важной особенностью ведения GR-деятельности является представление интересов бизнеса на практике, путем разрешения вопросов государственного значения.

В работе выявлены проблемы, мешающие развитию GR, а так же установлены институциональные возможности развития GR в России.

На пути становления GR-менеджмента в России встречается множество проблем, в частности:

- GR ошибочно связывают с другими понятиями;
- GR-менеджмент в России существует только в структурах крупного бизнеса;
- часть институтов не готова к переходу от теневого лоббизма к цивилизованному GR;
- отсутствие закона о регулировании лоббистической деятельности;
- стремление большинства организаций сотрудничать с органами исполнительной власти, нежели с законодательной, где решения принимают нормативно-правовое оформление.

Проанализированы лучшие практики GR-менеджмента в российских компаниях, проведена диагностика GR-служб на предприятиях. Не смотря на тот факт, что GR только развивается в России уже выявлены значительные изменения в области отношений ОГВ и бизнеса. Изменения характеризуются расширением государственных программ по поддержке предпринимательства, увеличением законодательной инициативы, созданием дополнительных ведомств и служб как на федеральном, так и на региональном уровне.

Установлено, что направление GR-менеджмента как развивающегося в России затронуло лишь крупные города, а не регионы. Республика Бурятия – регион, который развивается обособленно от центральных регионов России, но не менее успешно. Во многом это связано с инициативностью ОГВ Бурятии. Множество инновационных площадок, мероприятий, семинаров проводится по инициативе Правительства Республики.

Республика Бурятия является примером региона, который остался в стороне от GR. Более того, для нее GR – абсолютно новое неизвестное направление. Предприятия региона предпочитают экономить средства на создании новых подразделений, служб и найме дополнительного персонала для представительства своих интересов в ОГВ Бурятии. Тем не менее, потенциал для развития GR в регионе присутствует, об этом говорят законодательные



инициативы ОГВ Бурятии, созданные площадки для ведения диалога между властью и представителями бизнеса, а также существующие службы, которые выполняют функцию GR-служб.

Анализ GR-менеджмента в регионе показал, что выявленные проблемы требуют активных финансовых вложений из федерального и регионального бюджета. Однако полученные результаты в дальнейшем смогут покрыть потраченные средства. Стоит отметить тот факт, что активная инициатива в области установления партнёрских отношений с предпринимателями и оказание поддержки со стороны ОГВ Республики способствует благоприятному развитию GR-менеджмента в регионе.

Учитывая зарубежный опыт внедрения GR, были разработаны следующие рекомендации по разработке и совершенствованию GR-служб на предприятиях региона Республики Бурятия:

- внедрение и реализация в учебные программы курса GR-менеджмента как одного из перспективных направлений на базе университетов Республики, совместно с другими университетами России, реализующими данное направление (ГУУ, МГУ, МГИМО, РАНХИГС);

- организация конференций, семинаров для предпринимателей, их консультирование по вопросам GR, организация курсов повышения квалификации совместно с приглашенными представителями крупных российских и зарубежных компаний, в которых внедрена система GR-менеджмента. В т.ч. активное сотрудничество с Иркутской областью с целью перенимания опыта в сфере внедрения GR;

- оказание государственной поддержки представителям промышленности, предоставление необходимых консультаций, организация участия представителей в мероприятиях по инновационному и социально-экономическому развитию региона;

- обеспечение абитуриентов целевыми местами в других регионах и университетах, заключение договоров, согласно которым следует вернуться в республику и отработать в организации не менее 3-х лет;

- разработка программ по поддержке промышленности в Республике аналогично существующим программам по поддержке представителей аграриев;
- организация GR-менеджмента как самостоятельного подразделения в Правительстве Республики Бурятия;
- установление в качестве требований создание GR-служб для представителей среднего и крупного бизнеса для участия в программах государственного заказа, семинарах;
- взаимодействие ОГВ через GR-представителя организации в проведении совместных мероприятий, участии в конкурсе на государственный заказ;
- привлечение региональных СМИ для освещения мероприятий по GR и пропаганды положительного опыта GR в регионе;
- доработка обеспечения прозрачности деятельности и раскрытие информации ОГВ, которые занимаются вопросами государственной поддержки (формирование отчетов, которые размещены в свободном доступе), а также предоставление актуальной информации на сайтах ОГВ и ведомств;
- создание единого реестра по крупным, средним и малым предприятиям Республики, на котором будет размещена вся необходимая информация о деятельности предприятия;
- институционализация обсуждения государственных вопросов с широким участием предпринимателей;
- формирование института независимой экспертизы решений и НПА;
- создание единого информационно-аналитического центра для осуществления GR-деятельности в регионе;
- выделение дополнительного финансирования из регионального и федерального бюджета на создание GR-подразделений в организациях.

Предложенные рекомендации позволяют решить проблемы внедрения и развития GR-менеджмента в Республике. Проявление инициативы не только со

стороны ОГВ, но и со стороны предпринимателей – это формирование нового этапа отношений, направленных на развитие и процветание региона.

Развитие GR-менеджмента на базе данного региона – существенный шаг к развитию GR в России. Результаты от реализации данного направления смогут решить экономические, социальные и политические проблемы региона и страны в целом, повысить рейтинг ОГВ в глазах общественности и сформировать долгосрочные доверительные отношения.

## Список публикаций студента

1. Прокопьева Д.В. Проблема текучести кадров в России [Электронный ресурс]/Д.В. Прокопьева// Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов/Национальный Исследовательский Томский Политехнический университет (ТПУ); под ред. И.Е. Никулиной ; Л.Р. Тухватулиной ; Е.В. Стариковой. –2014. –Т. 2. – [С. 170-171]. – Заглавие с титульного экрана. – Свободный доступ из сети Интернет. Adobe Reader. Режим доступа: [http://portal.tpu.ru:7777/departments/kafedra/-men/nir/Tab1/URN\\_15\\_tom2.pdf](http://portal.tpu.ru:7777/departments/kafedra/-men/nir/Tab1/URN_15_tom2.pdf)

2. Прокопьева Д.В. Современные технологии платежной системы Pay Pal [Электронный ресурс]= Modern technologies of the payment system Pay Pal /Д.В. Прокопьева// Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов II Международной конференции, 19-22 мая 2015 г., Томск/ Национальный Исследовательский Томский Политехнический университет (ТПУ); под ред. кол. О.Г. Берестнева [и др.].– Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – [С. 359-360]. – Заглавие с титульного экрана. – Свободный доступ из сети Интернет. – Adobe Reader. Режим доступа : <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C24/159.pdf>

3. Прокопьева Д.В. «Омоложение» остеохондроза [Электронный ресурс]/ Д.В. Прокопьева, Г.С. Худякова//Физическая культура и спорт на современном этапе: проблемы, поиски, решения: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Томск, 18 декабря 2015 г./ Национальный Исследовательский Томский Политехнический Университет (ТПУ), Институт социально-гуманитарных технологий (ИСГТ) , Кафедра спортивных дисциплин (СД). – Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – [С. 141-144]. – Заглавие с титульного экрана. – Свободный доступ из сети Интернет. – Adobe Reader. Режим доступа : [http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/18005/1/conference\\_tpu-2015-C101-059.pdf](http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/18005/1/conference_tpu-2015-C101-059.pdf)

4. Прокопьева Д.В. Понятие, принципы и особенности государственного менеджмента/ Прокопьева Д.В., Тухватулина Л.Р. // Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник трудов/ Национальный Исследовательский Томский Политехнический Университет (ТПУ); под ред. Л.Р. Тухватулиной. – 2016 г. – Т. 2.

5. Прокопьева Д.В. Современные технологии GR-менеджмента /Д.В. Прокопьева, Бурец Ю.С. // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной конференции, 23-26 мая 2016 г., Томск/ Национальный Исследовательский Томский Политехнический университет (ТПУ); под ред. кол. Т.А. Гладковой [и др.]– Томск: Изд-во ТПУ, 2016 г.

## Список использованных источников

1. Алпатов А.А. Государственно-частное партнерство. Механизмы реализации. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 200 с.
2. Ачкасова В.А. GR и лоббизм. Теория и технологии// Под ред. И.Е. Минтусова., О.Г. Филатова. – М.: Юрайт, 2015. – 316 с.
3. Баранов Д.Е. Government relations. –М: РАГС, 2012. – 22 с.
4. Башков А.А. Лоббистическая деятельность корпорации в современной России. – М.: LAP, 2011. – 132 с.
5. Болгова А.Н. Значение GR-менеджмента для осуществления программы «Электронная Россия»// Вестник СПбГУ. Серия: Интернет и современное общество.–№ФС77-51036. – 2008.
6. Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство. –М: Юрайт, 2015. – 346 с.
7. Белокрылова О.В. Государственные антикризисные программы поддержки бизнеса. – М.: Содействие, 2010. – 312 с.
8. Блинов А.О. Управленческое консультирование. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 212 с.
9. Брыкин А.В. Взаимодействие с органами государственной власти. – М.: Наука, 2013. – 256 с.
10. Вакансии в сфере GR [Электронный ресурс] URL: <http://www.superjob.ru/research/articles/111660/gr-menedzher/>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.
11. Валитов Ш.М. Взаимодействие власти и бизнеса. Сущность, новые формы и тенденции, социальная ответственность. – М.: Экономика, 2012. – 208 с.
12. Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора. – М.: Юрайт, 2005. – 350 с.

13. Виханский О.С. 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.
14. Вуйма А.Ю. Лоббирование. Как добиться от власти нужных решений. – СПб.: Питер-Пресс, 2008. – 384 с.
15. Гарантийный фонд Бурятии [Электронный ресурс] URL: <http://www.gfb-baikal.ru> , свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.
16. Глобальный индекс конкурентоспособности [Электронный ресурс] URL: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 12.04.2016 г.
17. Евсеев В. А. Основы организации работы с органами власти // Под ред. А. Е. Дынина. – М., Ассоциация Менеджеров, 2006. – 13 с.
18. Ермошина Г.П. Региональная экономика. – М.:ИНФРА-М, 2015.– 576 с.
19. Зверев Е.А. Лоббизм в России. – М.: LAP, 2011. – 136 с.
20. Зобин А.В. GR-менеджмент на новом этапе развития// Лабиринт. Журнал социально-гуманитарных исследований.–№2.–2012.
21. Кинякин А. А. Government relations как форма общественно-политической и бизнес коммуникации: к определению понятий // Вестник Российского Университета Дружбы народов. Серия: Политология. – № 1. – 2009.
22. Колесников В.Н. Политический менеджмент. Учебное пособие для бакалавров. – СПб.: Питер, 2013. – 325 с.
23. Коробейникова Н.Ю. GR-коммуникации в условиях развития современного российского бизнеса // Вестник НИУ ВШЭ. Серия: Бизнес. Общество. Власть. – №4. – 2010.
24. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. – М.: КиноРус, 2013. – 400 с.

25. Купряшин Г.Л. Модернизация государственного управления: институты и интересы. – М.: МГУ, 2012. – 312 с.
26. Лякин А.Н. Экономическая политика. – М.: Юрайт, 2015. – 432 с.
27. Максимов Д.А. Проблемы взаимодействия власти и бизнеса современной России. – М.: Ленанд, 2009. – 144 с.
28. Министерство промышленности и торговли Республики Бурятия [Электронный ресурс] URL: <http://minpromtorg.govrb.ru> , свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.
29. Никитин А.М. GR для малого и среднего бизнеса. – М.: Проспект, 2016. – 100 с.
30. Николаев М.А. Инвестиционная деятельность. – М.: Инфра-М, 2009. – 316 с.
31. Павлюк А.Н. Лоббизм как социальная практика современной России. – М.: Политэкс, 2011. – 252 с.
32. Перегудов С.П. Корпорации, общество, государство: эволюция отношений. – М.: Наука, 2013. – 351 с.
33. Петраченко А.Е. Коррупция: опыт междисциплинарного анализа//Вестник СПбГУ. Серия: 6.– №4. – 2008.
34. Попов С.А. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей// Российское предпринимательство.–№2. – 2013.
35. Попова О.В. Политический анализ и прогнозирование. Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 464 с.
36. Правительство Республики Бурятия [Электронный ресурс] URL: <http://egov-buryatia.ru>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.
37. Расторгуев С.В. Власть и бизнес современной России. – М.: Росмэн, 2013. – 328 с.
38. Республиканская целевая программа государственной поддержки и развития малого предпринимательства в Республике Бурятия на 2008-2016 годы



[Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru/document/819030919>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.

39. Российский союз промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс] URL: <http://rspp.ru>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.

40. Светлов В.А. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – 306 с.

41. Синякова М.Г. Основы управленческого консультирования. – М.: Феникс, 2015. – 400 с.

42. Союз промышленников и предпринимателей Республики Бурятия [Электронный ресурс] URL: <http://burya.rspp.ru/about>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.

43. Тимофеева Л.Н. Связи органов государственной власти с общественностью. – М.: РАГС, 2009. – 351 с.

44. Толстых П. «GR. Практикум по лоббизму в России». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 379 с.

45. Торгово-промышленная палата Республики Бурятия [Электронный ресурс] URL: <http://tpprb.com/levoe-menu/seminary/>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.

46. Тофлер Э.Н. Метаморфозы власти. – М.: АСТ, 2012. – 672 с.

47. Уколов В.Ф. Государственно-частное партнёрство и стратегические альянсы бизнеса. – М.: Издательство «Проспект», 2009. – 68 с.

48. Федеральная служба государственной статистики по Республике Бурятия [Электронный ресурс] URL: <http://burstat.gks.ru/>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.

49. Федеральная налоговая служба по Республике Бурятия [Электронный ресурс] URL: [https://www.nalog.ru/rn03/ifns/imns03\\_02/](https://www.nalog.ru/rn03/ifns/imns03_02/), свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.

50. Филатова О.В. GR и лоббизм. Теория и технологии. – М.: Юрайт, 2015. – 316 с.

51. Фонд поддержки малого предпринимательства Республики Бурятия [Электронный ресурс] URL: <http://www.fondpodderjki.ru>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.
52. Черкащенко Т.А. Классификация GR-технологий: коммуникативный подход [Электронный ресурс]. – МЕДИАСКОП - электронный научный журнал. – Выпуск №4. – 2015 г. – URL: <http://www.mediascope.ru/node/2045> МЕДИАСКОП - электронный научный журнал (дата обращения 25.04.2016).
53. Черноскутова М.В., Меньшина Н.Н. Международный научный вестник. – М.: Дрофа, 2012. – 329 с.
54. Чумиков А.Н. Государственный PR. Связи с общественностью для государственных организаций и проектов. – М.: Инфра-М, 2013. – 336 с.
55. Шапкин И.Н. Из истории лоббизма в России. – М.: Эксмо, 2012. – 316 с.
56. Шарков Ф.И. Консалтинг в связях с общественностью. – М.: Экзамен, 2012. – 416 с.
57. Шатилов А.С. GR для эффективного бизнеса. – М.: Форум, 2015. – 160 с.
58. Шетов А.А. Особенности создания и функционирования GR-департаментов в структуре российских компаний 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.: ЮРИУ РАНХиГС, 2014.
59. Шохин А.Н. Взаимодействие бизнеса и власти в Европейском союзе. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – 160 с.
60. Шохин А.Н. Бизнес и власть в России. – М.: ГУ ВШЭ, 2011. – 352 с.
61. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 02.05.2016 г.

62. Юргенс И.Ю. Очередные задачи российской власти. – М.: Росспэн, 2009. – 350 с.