

## РОЛЬ ДЕЛОВЫХ АССОЦИАЦИЙ В GR-МЕНЕДЖМЕНТЕ В РОССИИ

А.С. Тетерюк, аспирант

Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации  
(Россия, г. Москва)

**Аннотация.** Менеджмент в области связей с государственными органами (GR-менеджмент) представляет собой особый вид управленческой деятельности, расположенный на пересечении трех секторов управления обществом: государство, бизнес и сектор некоммерческих организаций, представленный, в том числе, бизнес объединениями. Различают три организационные формы GR-деятельности (корпоративный GR, GR-консалтинг и GR посредством деловых ассоциаций). Менеджеры и специалисты по связям с госорганами выполняют функцию по установлению необходимых корпорациям связей структурами государственной власти, представляют и защищают интересы бизнеса в органах власти. В статье рассматривается роль бизнес ассоциаций в отправлении данной функции в России с фокусом на особенности ведения GR-деятельности отраслевыми объединениями. Анализируется специфическое местоположение ассоциаций в структуре «компания — бизнес-ассоциация – власть», а также их позиция в отраслевой сети.

**Ключевые слова:** *Government Relations, GR-менеджмент, деловая ассоциация, отраслевой лоббизм.*

Ассоциация (бизнес-ассоциация/деловая ассоциация), с позиции GR-анализа, является *некоммерческим субъектом отраслевого лоббирования*, в ее основные задачи входит отстаивание и продвижение в органах государственной власти интересов всей отрасли. Конечная цель ассоциации заключается либо в обеспечении *принятия выгодного решения*, которое приводит к некоторым преференциям или повышению капитализации отрасли в целом, либо *недопущению принятия/внесению изменений в невыгодное решение*, влекущее за собой ухудшение условий ведения деятельности в отрасли. Специалисты таких структур должны не просто формировать диалог власти и бизнеса, а осуществлять общую систему взаимодействия в структуре «компания — бизнес-ассоциация – власть». Следовательно, отраслевую ассоциацию можно вполне охарактеризовать как «коллективный лоббист».

### **Специфика ассоциации как организационной формы GR-деятельности.**

Ассоциация представляет собой союз или альянс между объединениями разного характера (семей, организаций, государств) для достижения совместных целей.

Следует отличать ассоциацию от коалиции. В первом случае союз является постоянным и долгосрочным, образуется для систематического взаимодействия для решения различных отраслевых вопросов. Во втором случае это союз *ad hoc* [1, с. 165]. Поэтому можно говорить о союзе компаний определенной отрасли (например, фармацевтика или IT-индустрия), но о коалиции, состоящей из профсоюзов рабочих, предприятий и правозащитных групп. Бизнес объединения образуются из потребности компаний в коллективных действиях для усиления своего влияния в отрасли. По мнению американского политолога Ч. Мака, ассоциация способна «многократно усилить коммуникативное воздействие на государственные органы, поскольку формирование союза создает синергетический эффект, превосходящий по результативности отдельные компоненты» [1, с. 166]. Кроме того, деловые ассоциации создаются, если компания приходит к пониманию, что преимущества членства в ней покрывают возможные издержки неучастия в таком объединении. С точки зрения GR-менеджмента, членство в ассоциациях по-

вышает вероятность компании быть привлеченными к взаимодействию с государством, например, в рамках рабочих групп [2]. Наконец, участие в одной или нескольких ассоциациях увеличивает шансы предприятия на получение финансовой или организационной поддержки от государственных органов.

Зарубежный опыт показывает, что бизнес ассоциации являются важным элементом «системы обменов» между государственными учреждениями и бизнесом, обеспечивая межсекторальное взаимодействие. Стоит подчеркнуть их роль в условиях неразвитых институтов управления. Так, на основании качественных исследований Р. Донер и Б. Шнайдер доказали, что в государстве с несовершенными институтами деловые ассоциации обеспечивают правительству «обратную связь» с бизнес сообществом, являясь источниками аналитики и информации не только о состоянии рынка, но и о нарушениях законодательства и неправомерных действиях, мешающих развитию предпринимательства. Другими словами, ассоциации выполняют роль институтов, поддерживающих рынок и защищающих его от «провалов» (*market failure*) [3].

Со времен М. Олсона существует мнение, что такого рода групповые объединения не могут преодолеть оппортунистическое поведение, когда каждый из членов преследует свои частные интересы, тем самым снижая общую полезность от членства в такой группе [4]. Тем не менее, работы по «новой промышленной политике» [5] и «государственному корпоративизму» [6] дают достаточно оснований утверждать, что кооперация бизнеса и государства в целях преодоления недоверия со стороны друг друга и снижения рисков провала рынка существует и продолжает развиваться.

Ассоциации разделяются на национальные - зонтичные ассоциации (макроуровень), подобно Торгово-Промышленной Палате или Ассоциации Менеджеров России, локальные (отраслевые) организации (ОПОРА, Ассоциация Российских Банков) и международные (Международная Ассо-

циация Фармацевтических Производителей - АИРМ). Каждая компания, будучи членом одной ассоциации, может, в свою очередь, входить во множество других организаций подобного рода.

Как было отменено выше, альянсы усиливают позиции отдельных организаций, осуществляющих деятельность в конкретной области за счет своего размера (численности) и гетерогенности. Когда чиновник присутствует на встрече с представителями ассоциации, он ведет диалог со всей отраслью, что придает «вес» позиции организации. С другой стороны, гораздо вероятнее, что государство будет заинтересовано услышать единую согласованную позицию индустрии, нежели многочисленные разрозненные голоса отдельных игроков [7]. Кроме того, наличие компаний с различным набором профессиональных компетенций и ресурсов позволяет разрабатывать глубокую стратегию продвижения выгодного решения, а большее количество контактов и методов воздействия создает обширное поле для маневра на тактическом уровне.

Однако есть факторы, способные снизить готовность фирмы вступить в деловую ассоциацию. Так, гетерогенность компаний-членов не предопределяет единодушие позиций по всем вопросам. В противоположность мнению большинства вполне может звучать голос несогласного меньшинства, повышая риск того, что на каком-то моменте процесс продвижения решения даст сбой, а при кардинально отличном мнении внутри ассоциации - и вовсе зайдет в тупик. Многочисленность ассоциации может замедлять деятельность организации в целом, поскольку принятие каждого решения требует продолжительного согласования интересов всех членов. При этом если «вес» голоса зависит от экономического или политического положения компании-члена, или в случае слабости ассоциации, может сложиться ситуация диктата одной компанией своих условий всей остальной организации.

#### **Специфика деятельности деловых ассоциаций в России.**

Существующая литература, посвященная проблематике взаимодействия государства и бизнеса в России, позволяет сделать вывод о том, что государство по-прежнему заинтересовано в продолжении диалога с бизнес-объединениями и воспринимает их как институт координации взаимодействия между ним и предприятиями. Несмотря на смену политико-институциональной модели взаимоотношений между российским государством и бизнесом, вызванное «делом ЮКОСа» и укреплением позиций государства в экономике, за последние несколько лет деловые ассоциации сохранили и закрепили за собой роль института координации поведения компаний, а их место в диалоге с государством принципиально не изменилось [8]. С одной стороны, деловым ассоциациям удалось сохранить привлекательность для компаний в качестве инструмента выражения и обеспечения их интересов. С другой стороны, конфликт вокруг «дела ЮКОСа» не побудил государство к действиям, направленным на разрушение или существенное ослабление сложившегося института ассоциаций.

На момент 2016 года в каждой отрасли экономики существуют бизнес объединения российских и иностранных производителей, отличающиеся между собой по размеру, степени влияния и уровню узнаваемости. Для иностранных компаний указанная форма представительства интересов является чуть ли не единственным способом участвовать в обсуждении индустриальной политики. Это обуславливается, с одной стороны, прозрачностью и правовым характером деятельности деловой ассоциацией, что отвечает этическим стандартам ведения бизнеса, которым придерживаются зарубежные компании. С другой стороны, в периоды политико-экономической напряженности, когда попытки установления прямых индивидуальных контактов с представителями органов власти рассматриваются как прямое лоббирование корпоративных интересов, опосредованное участие бизнеса в обсуждении политики, наоборот, поощряется государством, поскольку это благоприятно

влияет на деловой климат и стимулирует международные корпорации продолжать свою деятельность на территории России.

Заинтересованность обеих сторон в деятельности деловых ассоциаций подтверждается тем, что экономический кризис 2008-2009 гг. и нынешний экономический спад хоть и оказали воздействие на диалог между государством и бизнесом, изменив контекст взаимодействия, но в то же время продемонстрировали дееспособность объединений и их потенциал к мобилизации ресурсов с целью выработки антикризисных решений. Экономический кризис не повлиял на способность организаций выполнять свои задачи по сбору отраслевой информации, организации мероприятий с целью представления своих интересов, и даже инициации новых проектов. Кроме того, кризис продемонстрировал, что в условиях экономических трудностей стороны предпочитают кооперацию конфликту, что благоприятно складывается на развитии системы консультаций и появлении новых форматов двустороннего диалога бизнеса и государства.

В целом можно заключить, что за время, прошедшее после «дела ЮКОСа» произошла определенная институционализация деловых ассоциаций, которую можно оценивать при помощи двух групп показателей [8]. Первая группа описывает структурные свойства ассоциаций, по которым их можно сравнивать с «полноценными» ассоциациями, предполагающими: устойчивую членскую базу, наличие аналитического центра, определенного бюджета, офиса, возможностей проведения форумов и круглых столов, этических кодексов, стандартов ведения деятельности и т.д. На текущий момент большая часть российских деловых ассоциаций в большей или меньшей степени соответствует классическому типу. Вторая группа – уровень и масштабы присутствия в системе принятия решений. На этом направлении бизнес ассоциации также добились существенных успехов за счет вовлечения в развернутую сеть экспертно-координационных советов.

Несмотря на перечисленные характеристики, в современной России бизнес-

ассоциации пока не могут полностью реализовать свой институциональный потенциал в силу ряда особенностей политического режима[9]. Эти особенности проявляются в следующем:

– Доминировании позиции государственных органов по наиболее существенным экономическим вопросам;

– Сохранении ключевым фактором успеха ассоциации личность ее руководителя;

– Слабой институционализированности бизнес-объединений в регионах, где по-прежнему преобладают прямые формы лоббирования;

– Риске частичного огосударствления ассоциации по мере ее интеграции в механизм принятия государственных решений;

– Постепенном превращении руководителей и крупных членов ассоциаций в разновидность политической элиты, что ведет к замещению экономических функций ассоциаций политическими;

– Оппортунистическом поведении членов бизнес-ассоциаций, ставящих индивидуальные цели выше коллективных;

#### **Положение деловых ассоциаций в отраслевой сети.**

Значимость роли деловых ассоциаций в формировании отраслевой политики обуславливает необходимость идентификации их местоположения в каждой отрасли для более полного понимания того, какими ресурсами обладает ассоциация и как ее может использовать GR-менеджер для установления взаимодействия с государственными органами. В статье предлагается использовать сетевой подход для выполнения данной задачи.

Сетевой подход является эффективным инструментом для конструирования и анализа моделей публичного взаимодействия, позволяющим «вскрыть» и идентифицировать неформальные сети, которые зачастую находятся в «серой зоне» и с трудом поддаются формальному анализу. Кроме того, подход позволяет зафиксировать процессы сетевого взаимодействия в динамике, а также более детально отобразить механизмы выработки и принятия государственных решений.

Каждая компания функционирует в определенном экономическом секторе, который является для нее внутренней средой, состоящей из многочисленных акторов: коммерческих компаний-конкурентов, поставщиков, дистрибьюторов, научных организаций. Совокупность этих акторов формирует отраслевую сеть. Однако наряду с отраслевой сетью компания взаимодействует с внешней для нее политико-управленческой сетью, включающей в себя систему государственных органов. Именно эта сеть, а также правила и решения (нормативно-правовые акты), которые она производит, обуславливают функционирование всей отрасли.

Совмещение внешней и внутренней среды образует структурированное двухуровневое пространство сетевого взаимодействия между отраслевыми акторами и государственными органами. На периферии, где уровни соприкасаются, и располагаются деловые ассоциации, объединяющие производителей и которые корпорации используют в качестве инструмента коллективного лоббирования.

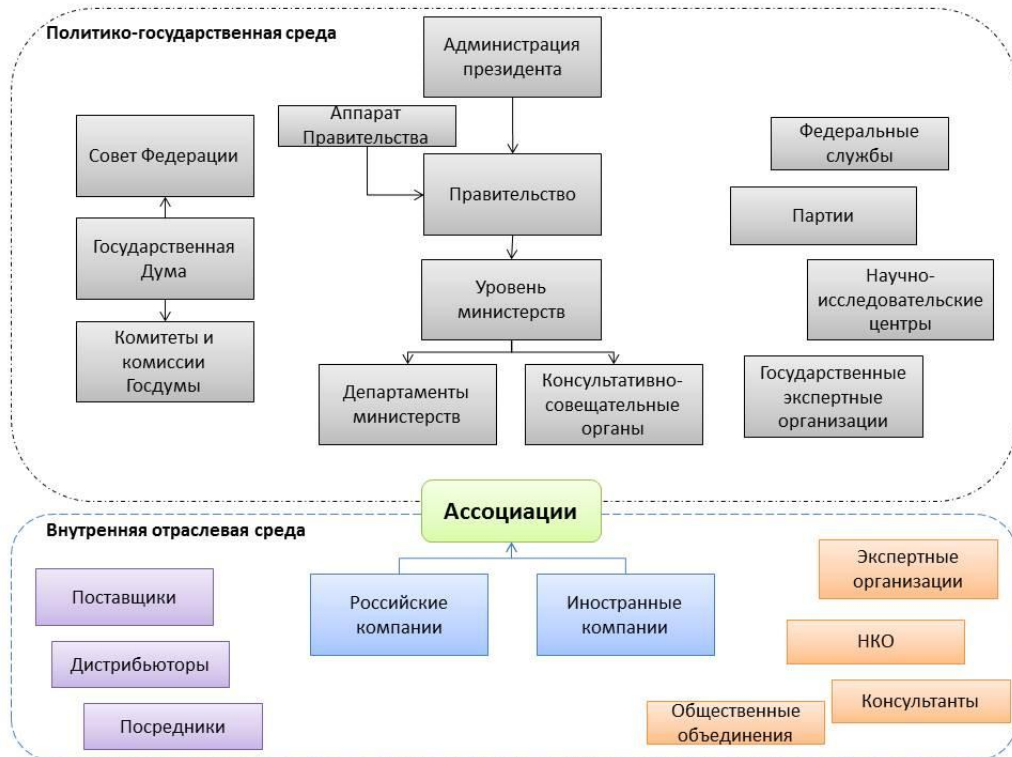


Рисунок 1. Расположение деловых ассоциаций на стыке внешней и внутренней среды

В терминологии сетевого анализа местоположение ассоциаций характеризует их как «участник-посредник»[10], то есть актор, обеспечивающий выход на большое количество заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Это обеспечивается, прежде всего, членством исполнительных директоров ассоциаций и других членов правления в экспертных советах при министерствах, других профессиональных объединениях, ведомственных комитетах и комиссиях, что позволяет устанавливать взаимодействие с представителями различных государственных органов и общественных структур. Благодаря своему уникальному положению, такие ассоциации «пробивают» отраслевой уровень сетевого взаимодействия и соединяют обе среды.

#### Библиографический список

1. Mack Ch. Business, Politics and the Practice of Government Relations. Westport-London: Quorum Books, 1997.
2. Яковлев А.А., Зудин А.Ю. Бизнес-ассоциации как инструмент взаимодействия между правительством и предпринимателями: результаты эмпирического анализа // Журнал новой экономической ассоциации. – 2011. – №9. – С. 98-127.
3. Dorner R., Scheider B.R. Business Associations and Economic Development: Why some Associations Contribute More Than Others // Business and Politics. – Vol. 2. – Pp. 261-288.
4. Olson M. The Logic of Collective Action. Harvard Economic Studies, 2002. URL: <http://outsidethetext.com/archive/Olson.pdf> (accessed: 10.02.2016)

#### Заключение.

Отраслевые ассоциации бизнеса выполняют важную роль в сфере связей с государственными органами, являясь проводником корпоративных интересов. Особая значимость деловых объединений объясняется их специфическим местоположением, как правило, на стыке внутренней отраслевой и внешней политико-государственной среды. Это позволяет им выполнять функцию по координации интересов бизнеса и государства. Понимание расположения деловой ассоциации в отраслевой сети важно для GR-анализа, поскольку позволяет корпорациям точнее планировать стратегии лоббирования, учитывая ресурсы и уровень влияния бизнес-объединения в политической среде.

5. *Rodrick D.* Industrial Policy for the Twenty-First Century. JFK School of Government. Harvard University. September, 2004. URL: <https://www.sss.ias.edu/files/pdfs/Rodrik/Research/industrial-policy-twenty-first-century.pdf> (accessed 10.10.2016); Hausmann R., Rodrick D., Sabel Ch. F. Reconfiguring Industrial Policy: A Framework with an Application to South Africa. HKS Working Paper №RWP08-031. August, 2008. – P. –25.

6. *Яковлев А.А.* Российская корпорация и региональные власти: модели взаимоотношений и их эволюция // Вопросы экономики. – 2007. – № 1. – С. 124-139.

7. *Boléat M.* Trade Association Strategy and Management. – 1996. – P. 189. URL: [http://www.boleat.com/materials/trade\\_assoc\\_strat\\_management\\_96.pdf](http://www.boleat.com/materials/trade_assoc_strat_management_96.pdf)

8. *Зудин А.Ю.* Ассоциации бизнеса и государство: что изменилось. Доклад на семинаре 11 марта 2010 г. «Институциональные проблемы российской экономики». Режим доступа: <http://www.opec.ru/data/2010/03/15/1233446158/Zudin-Doklad-11-03.pdf> (дата обращения: 20.03.2016)

9. *Халилов Т.А.* Стратегии политического взаимодействия государства и бизнес-структур в современной России // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2015. – №6-2. – Т.7. – С. 193-198.

10. *Михайлова О.В.* Проблемы идентификации и оценки политических сетевых альянсов // Государственное управление: электронный вестник. 2012. – Вып. 35. – С. 11.

## ROLE OF TRADE ASSOCIATIONS IN GR-MANAGEMENT IN RUSSIA

*A.S. Teteryuk, postgraduate*

**Moscow state institute of international relations (university) of the Ministry of foreign affairs of the Russian Federation  
(Russia, Moscow)**

***Abstract.** Management in sphere of government relations is a particular type of management activity located at the crossing of three sector of society: state, business, sector of non-commercial organizations including business associations. There are three organizational forms of GR-activity (corporate GR, GR-consult and GR through trade association). GR-managers and specialists perform the function of establishing necessary for companies connections with government structures, represent and protect companies' interests in governmental bodies. The article analyzes the role of business associations in executing this function in Russia with the focus on particularities of GA-activity of industrial associations. The article also analyzes the specific position of associations in structure «company – business association – government», and also their position in industry's network.*

***Keywords:** Government Relations, GR-management, trade association, industry's lobbying.*