

# УЧЁТ ВЗАИМОСВЯЗИ ЦИКЛИЧЕСКОЙ ДИНАМИКИ «ВНЕШНЕЙ» И «ВНУТРЕННЕЙ» СРЕДЫ РАБОТЫ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННОМ GR-МЕНДЖМЕНТЕ

А.А. Дегтярёв, М.Д. Бондарев, А.С. Тетерюк

Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России

В современных условиях крупный бизнес стремится всё более активно воздействовать на процессы формирования и осуществления публично-государственной политики, связанные с регулированием экономики и распределением общественных ресурсов. Для обеспечения возможности ему оказывать такое растущее и системное влияние на процессы выработки государственных решений корпорации продвигают экономические интересы через создание комплексов регулируемых коммуникаций и связей с органами государственной власти (ОГВ). Эта сфера профессиональной деятельности, обозначаемая сегодня рабочим термином «GR» (Government Relations), представляет собой специфический вид управленческой деятельности, особый межсекторальный (межсредовой) менеджмент по взаимодействию компаний бизнеса (как и других негосударственных акторов) с государственными органами, который расположен на пересечении трёх базовых секторов управления обществом (государства, бизнеса и общественных (некоммерческих) организаций). Профессиональные функции по установлению и поддержанию подобных связей бизнеса с госорганами выполняют GR-подразделения крупных компаний, специализированные консалтинговые фирмы и деловые ассоциации. Сложность подобной деятельности для бизнес-организаций заключается в её специфическом расположении на стыке двух сред (секторов): «внутренней» (внутрикорпоративной) и «внешней» (политико-государственной). Это означает, что специалист по связям с госорганами стремится учесть интересы данных контрагентов и выявить точки их пересечения, где совместные интересы могут перерасти в деловое сотрудничество, и это может также способствовать конструктивному участию бизнеса в формировании публичной политики. В ходе подобной деятельности, GR-специалист регулярно сталкивается с практическими проблемами частого временного рассогласования («темпоральной асинхронности») и низкого уровня пространственной сопряжённости («спатальной дисконгруэнтности») между этими «секторальными (средовыми)» типами управленческой динамики, их автономными ритмами и темпами, особыми отраслевыми стратегиями

УДК 327.82, 338.2 JEL G34

Поступила в редакцию 10.11.2017 г.

Принята к публикации 01.02.2018 г.

функционирования и развития, развертываемыми внутри каждого из данных секторов (*business industry & corporate strategies vs public policy area strategy*) и, пока что, со слабо увязываемыми между собой специфическими фазами циклов корпоративного и государственного управления. Авторы исходят при этом из общей идеи, согласно которой базовой методологической предпосылкой для анализа, проектирования и осуществления результативной и эффективной GR-работы становится разработка циклической модели т.н. «межсекторального» менеджмента, которая учитывала бы комплексную динамику как «внутренних», корпоративных, процессов, так и «внешних», государственно-управленческих, циклов.

**Ключевые слова:** взаимодействие с государственными органами, Government Relations, GR-менеджмент, лоббирование, циклы государственного и корпоративного управления, общекорпоративная и функциональная стратегии менеджмента, фазы межсекторального (межсредового) GR-управления.

Около четырёх десятилетий уже миновало, как в терминологический оборот практиков и теоретиков современного менеджмента широко и прочно вошла категория «GR» (наряду с ранее закрепившимися там PR, PA, HR, и пр.), или «отношения (взаимодействия) с государственными органами» (Government Relations). Это было обусловлено рядом обстоятельств. С одной стороны, появилась относительно новая сфера профессиональной деятельности GR-специалиста и сама профессия GR-менеджера и GR-консультанта. С другой, в последние три десятилетия в междисциплинарном пространстве ряда социальных наук (политологии, менеджмента, правоведения, коммуникативистики, и др.) сформировалось предметное поле такой новой дисциплины как «GR-менеджмент», возникшей на стыке проблематики государственного и корпоративного управления, а также менеджмента общественных объединений и некоммерческих организаций (А.В. Зобнин [7], Т.А. Кулакова [10], А.В. Павроз [16]). Объектно-предметное поле современного GR-менеджмента вошло сегодня и в состав такой широкой практико-прикладной политологической дисциплины [27, с. 15], как политический менеджмент (*political management*), наряду с электоральным менеджментом (избирательными технологиями), политико-стратегическим PR, и менеджментом публичных отношений (*public affairs management*), нередко определяемым как «управление интегрированными коммуникациями» [26, с. 5], что тесно связано со способами выработки т.н. «публичной политики корпорации» (*corporate public policy*) [18, с. 100].

### **GR-менеджмент как регулируемый процесс взаимодействия организаций различных секторов в современном публичном управлении**

И здесь встает закономерный вопрос – кому нужны подобные GR-специалисты, чем же и каким образом они должны профессионально зани-

маться, наряду с традиционной работой депутатов и государственных служащих, обычных корпоративных и производственных менеджеров. Во-первых, при помощи специалистов по связям с органами государственной власти (GR-специалистов) обеспечивается формирование, воспроизводство и развитие взаимоотношений (на макро-уровне) трёх основных «секторов управления» общественными процессами: публично-государственного, бизнес-корпоративного и общественно-некоммерческого, взаимодействие отдельных участвующих в этом акторов (на микро-уровне), и взаимное согласование их интересов и целей в рамках принятия и осуществления различных государственных решений и публичной политики. Например, достаточно распространёнными становятся государственно-общественные советы при органах власти (общественно-совещательные и экспертно-консультативные), проекты государственно-частного партнёрства, взаимодействие с местными сообществами и пр. В этом плане, GR-специалисты нередко работают совместно со специалистами по PR (связям с общественностью). Однако профильные задачи и объекты воздействия (целевые аудитории и группы-мишени) у них заметно различаются.

Во-вторых, специализированные подразделения по GR-коммуникации занимают важное место в структуре современного корпоративного управления, играя роль негосударственного субъекта бизнеса, реагирующего на действия органов государственной власти (ОГВ), то есть специализированных GR-подразделений, пытающихся воздействовать на свою «внешнюю» (политико-государственную) среду посредством оказания систематического давления и влияния на процессы принятия госрешений. Другими словами, они развивают и осуществляют особого рода менеджмент по функциональному обеспечению (поддержанию/реагированию) воздействия «внешней среды» деятельности корпорации. Они должны стремиться улучшать, поддерживать или не давать ухудшиться условиям и состоянию внешней среды корпоративного бизнеса (например, налоговой среды), что может привести к снижению конкурентоспособности фирмы. В-третьих, в большинстве современных моделей государственного управления (governance, new public management) вполне официально признаётся существенная и легальная роль бизнеса в разработке и осуществлении государственной политики, в том числе, экономической. Это участие проявляется путём вовлечения фирмы на разных этапах в процесс управления и принятия решений государственными органами (законодательными и исполнительными), посредством системы таких организационных форм и механизмов (именуемой сегодня в научно-экспертных кругах системой «governance» (соуправления)), как «электронное правительство» (electronic government), т.е. аналитического включения бизнеса в транспарентную часть информационно-коммуникационной системы работы правительства; «умное правительство» (smart government), т.е. независимой экспертизы законопроектов и нормативно-правовых актов (НПА), оценки регулирующего воздействия (ОРВ) их на ведение бизнеса, и наконец, «открытое правительство» (open government), для

непосредственного участия в работе общественно-совещательных и экспертно-консультативных советов при институтах власти, например, федеральных и региональных органах исполнительной власти (ФОИВ/РОИВ), парламентских слушаниях в федеральных органах законодательной власти, деловых форумах, общественных дискуссиях в СМК, круглых столах и семинарах, касающихся и затрагивающих ключевые для ведения бизнеса вопросы налогового-финансового и отраслевого регуляторного нормотворчества, бюджетной и ресурсной поддержки, и пр.

Современный GR-менеджмент следует разграничивать с классическим представлением о лоббировании, представляющим собой лишь оперативно-технологический уровень более масштабной стратегической деятельности. Иными словами, GR составляет всю комплексную сферу разновидности негосударственного политического менеджмента, отражающую совокупность взаимодействий субъектов государственного и корпоративного управления, в том числе, взаимное влияние стратегий поведения государственных органов и бизнес-организаций. В итоге можно определить «GR-менеджмент» как регулирование процессов по оказанию влияния на внешнюю среду негосударственных акторов (корпораций, деловых ассоциаций, общественных объединений, НКО и пр.) для обеспечения и поддержания системы осуществления основной деятельности бизнеса, как вид легального политического управления, который включает совокупность стратегий и тактик, форм и методов поведения негосударственных акторов в политико-государственном макроокружении, способов их давления на центры принятия и реализации государственных, законодательных и административных решений. Использование же понятия «лоббирование» связано в основном со всеми (легальными и нелегальными, официальными и неофициальными, публичными и непубличными) способами влияния и давления различных негосударственных акторов на центры принятия решений легитимных государственных органов для достижения частных (партикулярных) интересов и целей, получения конкурентных преимуществ и максимизации выгод.

Таким образом, в складывающейся профессиональной сфере «Government Relations» пока что доминирует смысловая нагрузка и особенная коннотация, отражающая уровень решения стратегических задач бизнес-организации, в то время как в зоне классической интерпретации категории «лоббирования» (lobbying) преобладают вопросы, которые связаны уже с определением оперативно-тактических средств и технологий, и с практическим применением разработанных GR-специалистами комбинаций форм и методов ведения отдельной политической кампании. Кроме того, в дисциплинарном континууме политической науки (в рамках предмета которой обычно изучаются лоббистские практики), государственные органы традиционно рассматриваются как субъекты публичного управления и центры принятия решений (ЦПР), и одновременно как объекты негосударственного воздействия со стороны «внешних» бизнес-

организаций, тогда как в предметных границах корпоративного менеджмента всё выглядит ровно наоборот – государственные органы (как регуляторы экономических процессов и распределители общественных ресурсов) находятся уже во «внешней» среде стратегического управления отдельной фирмы.

В ходе анализа нужно также ответить на вопрос о содержательности таких понятий, как «внутренняя» и «внешняя» среда бизнеса, деятельность корпорации и стратегическое управление фирмой. В литературе по стратегическому управлению компаниями, как правило, используется т.н. «экологическая модель» структурной организации бизнеса, распадающаяся на две «среды» – «внутреннюю» и «внешнюю», каждая из которых подразделяется на «субсреды» работы бизнеса. Выглядит такая структурная модель ведения бизнеса, в общих чертах, следующим образом: «внутренняя» среда (производственные подразделения (предприятия), органы управления, включающие подразделения внешних коммуникаций, в т.ч. GR-департаменты или GR-отделы; экономическая (непосредственная) среда работы бизнеса (конкуренты, покупатели, поставщики) и, наконец, «внешняя» (социально-экономическая и политико-правовая) среда работы бизнеса. Профессор О.С. Виханский описывает «внешнюю» среду современного бизнеса как сферу, из которой организация получает ресурсы, необходимые для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Внешняя среда изучается для того, чтобы выявить угрозы и возможности, которые компания должна учитывать при определении и реализации своих целей. Задача стратегического менеджмента заключается в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей выживать на рынке в долгосрочной перспективе [3, с. 20].

Для GR-специалистов в данном контексте важным является выделение трёх базовых компонентов в структуре «внешней» (неэкономической) макросреды бизнеса. Во-первых, это государственно-правовая среда (система «государственных продуктов», правовых актов (ПА), устанавливающая регуляторные нормы, что даёт организации возможность определить правовые ограничения во взаимоотношениях с другими субъектами права). Во-вторых, государственно-политическая среда (деятельность государственных акторов на федеральном и региональном уровнях – работа законодательных и административных ОГВ, воздействующих на фирму посредством подготовки и принятия правовых актов, как нормативных, так и индивидуальных). И, в-третьих, общественно-политическая среда, которая включает негосударственных акторов, влияющих «снизу» на государственные ЦПР, к которым можно отнести политические партии, общественные объединения и ассоциации, НКО, СМК, и др.

И здесь сразу же перед исследователями (в рамках заданной темы) возникает целый набор актуальных теоретических и практических проблем. Если GR-работа находится во «внешней среде», на пересечении зон управления организаций государственного и негосударственного секторов, в частности, процессов функционирования различных ОГВ и отдельных бизнес-организаций, то



как «внутренний» процесс стратегического управления корпорации зависит от «внешней» динамики воспроизводства и изменения её политико-государственной среды, к примеру, от регуляторной политики государственных органов, парламента и правительства. Здесь же появляются проблемы «*конгруэнтности*» (сопряженности и взаимосоответствия), и вытекающие из них парадоксы «*асинхронизации*» (расхождения и рассогласования) различных типов жизненных циклов функционирования и развития организаций (life cycles), бизнес-циклов и циклов корпоративных решений, в отношениях с циклами работы и жизнедеятельности ОГВ (например, при принятии решений правительством и парламентом), которые нередко ведут к росту издержек и снижению доходов, вследствие регулирования производственной деятельности бизнес-структур. Это могут быть самые различные виды циклических процессов работы отдельных ОГВ и принятия ими публичных решений (в рамках принятой специалистами типологии государственной политики): «регуляторный» (принятие и применение регулирующих норм законодательного акта), «дистрибутивный» (принятие трехлетнего регионального бюджета, реализация проекта госзакупок), или же «конституентный» (установленный электоральный цикл, поэтапный процесс кадровой ротации или омоложения состава госаппарата) [26].

Это вполне прагматические вопросы, поскольку от них зависит вся система проектирования и планирования GR-работы бизнеса – от разработки общекорпоративной политики и «*GR-стратегии кКомпании*» до подготовки тактического плана, по общему и соотносительному, с указанными верхними уровнями управления (хоть он и называется обычно «*стратегией GR-кАмпании*»), той или иной конкретной фирмы. Чтобы адекватно сформулировать задачу для дальнейшего прояснения указанной проблемы, следует поставить вопрос о месте GR-менеджмента в общей системе корпоративного управления. Здесь следует отметить, что в специальной литературе выделяются различные уровни (виды) современного менеджмента – *общекорпоративно-стратегический, оперативно-тактический и секторально-функциональный, и др.* К последнему из вышеперечисленных уровней корпоративного управления, т.н. «функциональному», относят работу GR-подразделений.

Наиболее распространённой организационной формой ведения GR-деятельности, вместе с работой консалтинговых фирм и деловых ассоциаций (GR-out-source), является корпоративный GR (GR-in-house), то есть осуществление GR-менеджмента в рамках департамента как структурного подразделения крупной компании, наряду с осуществлением других её специальных функций (PR, HR, IR, и т.д.). Это позволяет отнести корпоративный GR к *секторально-функциональному уровню* планирования и осуществления стратегического менеджмента бизнес-организации, в качестве неотъемлемой элемента продвижения и обеспечения общекорпоративной стратегии в её «внешней» среде. Сотрудники GR-департамента представляют интересы коммерческой компании во «внешней» (политико-государственной) среде, отслеживают угро-

зы для компании от деятельности и решений профильных ОГВ и действий акторов (стейкхолдеров), предпринимают меры для предотвращения реализации этих угроз, а также ищут потенциальные возможности для увеличения прибыли компании через её участие в политических воздействиях на «внешнюю» политико-государственную среду.

Для воздействия на «внешнюю» среду специалисты по связям с госорганами проводят тактические GR-кампании, включающие применение комплекса лоббистских форм и методов по продвижению и инкорпорированию частных интересов бизнеса в состав общей «формулы публичных интересов» (отражаемой в содержании конкретных решений ОГВ), которые при этом выступают в качестве способов осуществления долгосрочных GR-стратегий частных корпораций. Ранее разработанная в офисах конкретной фирмы долгосрочная отраслевая «GR-стратегия кОмпании» постепенно трансформируется и реализуется через ту или иную «тактику GR-кАмпании», включающую определённую «спатильную комбинацию» с точки зрения приложения совокупности тактических инструментов лоббистов к различным «точкам доступа» (*access points*) в социально-политическом пространстве работы ОГВ и поведения ЛПР, а также особый «темпоральный алгоритм», т.е. синхронизированные с направлениями работы временные отрезки для приложения указанных инструментов (этому служат, например, известные в проектном менеджменте диаграммы Ганта и сетевые графики).

В сложившейся практике лоббистской работы успех конкретной GR-кампании оценивается сквозь призму уровня её результативности и эффективности, что подразумевает анализ и оценку степени выполнения (или невыполнения) алгоритмизированных планово-функциональных задач, стоящих перед GR-менеджерами в рамках их тактической работы [24, с. 209]. Высокая (или низкая) степень результативности лоббистских усилий достигается за счёт продвижения альтернативных вариантов решений через «точки доступа» в работе ОГВ (связанные с чиновниками и депутатами, контролирующими прохождение той или иной управленческой процедуры), при использовании которых GR-менеджеры могут оказать известное влияние на интересующий их отраслевой государственно-управленческий процесс.

### **Методологические предпосылки разработки модели циклической динамики GR-менеджмента в стратегическом управлении корпорации**

Уже приходилось ранее рассуждать по поводу генезиса как общей теории социально-политических циклов (одни авторы считают её объяснительно-концептуальной конструкцией, другие – лишь рабочей описательно-таксономической схемой), так и анализировать ход становления и развития специфической модели политико-управленческого цикла (*policy cycle*), связанной с интерпретацией (или описанием) процесса принятия госрешений [5, с. 158]. Изучение

же циклического процесса GR-деятельности бизнес-организаций обычно базируется на двух «геркулесовых столпах» – анализе этапов процесса производственно-управленческой деятельности фирмы, т.е. циклической динамики «внутренней» (эндогенной) среды, а также на изучении связанных между собой фаз принятия государственных решений, т.е. циклической динамики «внешней» (экзогенной) среды.

Что касается задач этой работы, в статье предпринимается попытка построения общих контуров модели GR-цикла для решения прикладных задач рабочей «алгоритмизации» процесса аналитической работы и системного планирования GR-кампаний. При этом следует учитывать взаимное воздействие циклических факторов «внешней» и «внутренней» среды бизнес-корпорации на выработку общего проекта подобной политической кампании и основных направлений её стратегии и тактики. В основе подобного моделирования лежит идея об учёте рассогласования и преодолении асинхронизации циклической динамики неких «параллельных» процессов в рамках обеих секторов («сред»), что позволяет описывать и рационализировать всю динамику управленческой практики лоббистов. Характерными особенностями подобных циклических процессов при их интерпретации являются ритмичная и направленная, сопряжённая и согласованная смена стандартных и последовательных стадий, а также т.н. «иницированность» (policy initiation) начала циклического движения, и «терминальность» (policy termination), т.е. известная конечность и завершённость каждого «полного оборота» цикла, сопровождаемая затем очередным переходом на новый виток систематически воспроизводящейся циклической спирали.

Если обратиться к литературе, связанной с разработкой общей теории деятельности организаций и организационного развития (единой для всех секторов и сред современного общества), то можно обнаружить целую палитру «организационных циклов» – от глобального и долгосрочного мегацикла возникновения и смерти международных организаций до оперативно-логистических циклов текущей работы микро-подразделения организации малого бизнеса. Все эти разновидности организационных циклов – «жизненный цикл», «стратегические цикл», «рабочий цикл» деятельности и пр. – совместно (как матрёшки, встроенные друг в друга) составляют общий комплекс цикла жизнедеятельности (функционирования и развития) организации того или иного сектора и типа.

Нобелевский лауреат по экономике Г. Саймон сформулировал (достаточно обоснованное) важное общеметодологическое положение о существовании системообразующей и общетеоретической основы для интерпретации любой формы административного управления (или «администрирования») и о том, что в работе отдельных механизмов управления и принятия решений в рамках организаций, на первый взгляд вроде бы и не похожих друг на друга и встречающихся в самых различных общественных сферах и средах, существуют всеобщие принципы и базовые фазы управленческой (административной) де-



тельности, которые затем проявляются в специфической форме лишь при их применении в работе организаций разных общественных секторов и уровней. В качестве образца Г. Саймон ещё в середине XX в. предложил универсальный «трехзвенный» алгоритм – «intelligence-design-choice» (поиск информации – разработка альтернатив – выбор итогового проекта) [31].

В основе исследования внутренних циклов развития корпорации как вида бизнес-организации лежит также и общая концепция «жизненных циклов» (life cycles), описанная в трудах И. Адизеса. Согласно ему, любая фирма в ходе деятельности проходит определённые стадии жизненного цикла, которые отличаются «темпоральной» продолжительностью, и которым соответствуют адекватные им цели и результаты управления [9, с. 15]. Смена стадий роста социальной организации подобна эволюционному развитию биологических организмов – от рождения и «младенческого» состояния до «увядания» и «смерти». Каждой фазе организационного развития присущи две системные характеристики: гибкость и управляемость. По мере роста компании («взрождения») соотношение двух параметров меняется: контролируемость растёт, но гибкость падает. Но от смены стадий жизненного цикла организации меняется и сам процесс управления, будучи зависимым от организационного этапа развития компании [20, с. 63].

Цикл стратегического управления организаций устроен несколько по-другому, поскольку там сам горизонт упреждения и планирования связан уже не со всем циклом жизни организации, а лишь с одним стратегическим этапом её деятельности. И он, в свою очередь, также может состоять из более коротких и узких подэтапов работы: определения миссии организации; разработки «древа» долгосрочных и краткосрочных целей; анализа возможностей «внутренней» среды организации; оценки воздействия «внешней» среды; прогнозирования последствий стратегических альтернатив; выбора стратегии и её практической реализации; итоговой оценки полученных общих результатов и итоговых изменений. Приблизительно аналогичную последовательность смены стадий можно наблюдать и в цикле работы производственных структур бизнеса, осуществляющих действия по управлению продукцией в рамках корпоративной стратегии, будь то разработка нового продукта, производство и вывод его на рынок, продажа и рекламное продвижение.

Следует также заметить, что в ходе применения в анализе циклических моделей управления обнаруживаются и слабые места. Во-первых, политико-управленческий процесс в рамках институциональной системы разделения властей оказывается более комплексным феноменом, чем некая «линейно-круговая» циркуляция. Ведь принятие бюджетного решения в государственной организации, включающей десятки подразделений и тысячи сотрудников, представляется гораздо более сложным делом, чем пошаговое принятие отдельным человеком решения о том, как распорядиться своими собственными деньгами. При этом возможно и «реверсивное» движение (к примеру, возвращение закона о бюджете в парламент президентом, использующим право вето). Во-вторых, на

разных фазах продвижения публичного решения, в данный процесс подключаются различные государственные органы и заинтересованные группы (депутатов, чиновников, лоббистов). Следовательно, принятие государственных решений не является «монолитным процессом» в силу присущих ему конкуренции и борьбы группировок с разнонаправленными интересами, преследующих зачастую прямо противоположные ценности и цели. В силу этого обстоятельства содержание первоначального проекта решения может многократно корректироваться, а иногда и полностью меняться, при переходе от фазы к фазе цикла, в зависимости от соотношения сил между разными социально-политическими группировками. И, в-третьих, к недостаткам фазово-циклической модели можно отнести невысокий объяснительный потенциал, поскольку она выглядит скорее таксономическим инструментом, способствующим описанию и систематизации эмпирической информации, чем теоретической конструкцией, вскрывающей внутренние тенденции и зависимости процессов. В целом можно заключить, что циклические модели вполне можно использовать в дескриптивном качестве как структурную основу для анализа процесса принятия государственных решений, учитывая при этом ограниченность их эвристического потенциала.

### **Учёт циклов динамики «внешней» среды в работе корпорации как основа для GR-проектирования и участия в публичной политике**

Прежде чем приступить к разработке специфических контуров функционально-динамической модели GR-деятельности, необходимо определить параметры общих циклов динамики «внутренней» и «внешней» среды (сектора) управленческой работы бизнес-корпорации, которые могли бы лечь в основу разработки уже интегральной «межсредовой (межсекторальной)» модели. Для GR-деятельности критически важным является знание специфики и принципов функционирования политической среды и работы ОГВ, отвечающих за принятие публичных решений, поскольку их деятельность создает специфическое пространство регуляторной, дистрибутивной и конституентной сфер государственной политики, в которых находится и работает коммерческая компания.

В корпусе прикладных политико-управленческих наук имеют хождение различные теоретико-методологические подходы и концептуальные модели, в рамках которых исследуются процессы принятия решений ОГВ. В данной работе предложено опираться, в том числе, на классическую теорию политико-управленческого цикла, согласно которой процесс госуправления интерпретируют в пределах определённого социально-политического и пространственно-временного континуума [5, с. 160]. В основе данной концептуальной модели лежит идея о темпорально-динамическом характере процесса проектирования, принятия и реализации государственных решений, состоящего из функционально релевантных структурным подразделениям ОГВ и линейно-алгоритмично рас-

положенных стадий (фаз), последовательно сменяющихся в рамках цикла работы отдельного органа государственной власти.

Первые теоретические разработки процессуально-циклической модели принятия публичных решений обнаруживаются ещё в классических трудах Г. Саймона, Г. Лассуэлла и А. Вилдавского [29; 31; 32]. Системно-функциональный подход также активно используется современными теоретиками в области политико-управленческих наук, среди которых следует отметить работы Д. Андерсона и У. Данна, выделивших пять основных стадий политико-управленческого цикла [23; 24]. Данный подход подразумевает, что цикл представляет собой последовательную череду сменяющих друг друга стадий (см. Таблицу 1). В развитие данной модели У. Данн разработал также свою оригинальную модель управленческого цикла с выделением фаз, описывающих релевантные стадии работы политических аналитиков, функционально сопровождающих проектирование решений советниками и политиками [24, с.13-19].

**Табл. 1. Основные фазы политико-управленческого цикла**

**Table 1. The main phases of the political-management cycle**

Определение фазы	Функциональное предназначение
1. Построение политической повестки дня	Определение приоритетных общественных проблем и включение их в официальную повестку публичной политики государственных органов.
2. Формулирование проектов государственного решения	Агенты процесса принятия решения формулируют ряд альтернативных его вариантов для преодоления общественной проблемы, которые проходят селекцию
3. Официальное утверждение государственного решения	Утверждение и легитимизация государственного решения на основе выбора итоговой альтернативы, при помощи официальных процедур внесения, рассмотрения, обсуждения, согласования, голосования и промульгации
4. Реализация государственного решения.	Реализация решения административными органами государственного управления и параллельный контроль за ходом его исполнения со стороны ЦПР
5. Оценка результатов осуществления публичного решения	Оценивание итогов, результатов и последствий исполненного решения с точки зрения достижения целей, уровня издержек и адекватности средств

В фокусе процессуально-циклической модели находятся функциональные роли и динамический характер реального поведения официальных лиц, принимающих решения (ЛПР) и государственных органов, отвечающих за содержание и результаты публичных решений, рассмотрение отдельных фаз процесса, выражающих им заданные и специальные функции, а также виды носителей (акторов) этой функциональной активности, что предполагает также их различные позиции и диспозиции по поводу контента публичного решения, и формы взаимодействия (взаимоположения) между основными стейкхолдерами [5, с. 159].

*Политико-управленческие циклы* охватывают кооперативную деятельность как общественных акторов (лоббистов и экспертов, функционеров и активни-

стов), так и работников органов исполнительной и законодательной власти (депутатов палат парламента, чиновников администрации президента, правительства, министерств и ведомств), продуктом которой являются выработка государственно-управленческих решений. Данный цикл отражает «внутренний», социально-содержательный аспект принимаемого решения, в то время как *правотворческий цикл* выражает лишь только его «внешний», формально-процедурный аспект. «Единицами оценивания» в таком цикле (в отличие от критерия норморелевантности при прохождении формальных процедур в правотворческом процессе) могут выступать качество обоснования «концептуального контента» (аналитическая аргументированность проекта) и потенциал продвижения «коалиции поддержки» (ресурсная проходимость решения), т.е. качество обоснованного содержания проекта решения, степень поддержки политико-управленческого решения на базе формирования неформальных конвенций и построения коалиций между участниками принятия государственно-го решения.

Поскольку компании осуществляют свою деятельность не в правовом вакууме, а в упомянутой выше «государственно-правовой среде», юристами также выделяется процесс правотворческой деятельности (в частности, правоустановительной, но в ряде отношений доведённый до правоприменительной практики), связанный прежде всего с законодательными и административными процессами разных ОГВ. То есть правотворческие процессы выступают определённой правовой формой для содержательного (социально-экономического, политического и пр.) наполнения процесса принятия государственных решений, в качестве некоего «параллельного» процесса в общей динамике «внешней» среды бизнеса. При этом данный процесс носит ярко выраженный циклический характер, поскольку формально-институциональные процедуры разработки и принятия правовых актов (в частности, регуляторных НПА) воспроизводятся каждый раз согласно официально принятому регламенту.

Соотношение «политико-управленческого» (разработка социально-экономического и политического содержания проекта) и «правотворческого» (нормативно-процедурное оформление и утверждение акта) *аспектов цикла* принятия решения (или даже взаимосвязанных *функциональных циклов* работы над решением) содержит ряд особенностей, которые необходимо принимать во внимание на протяжении всего хода проведения GR-работы. Исходной предпосылкой является наличие взаимосвязи между обоими этими взаимозависимыми аспектами (или «двуединными субциклами»). С содержательной точки зрения, правотворческий процесс «вторичен» по отношению к процессу разработки проектов решений, поскольку он лишь официально оформляет то или иное содержание политико-управленческого решения. Подобная ситуация произошла зимой 2015-16 гг., когда на встрече с представителями крупного российского бизнеса президент В.В. Путин предложил проработать вопрос о введении такой меры как принудительное лицензирование в фармацевтической отрасли

для поддержки отечественных фармпроизводителей. Спустя несколько месяцев данная идея эволюционировала в содержание нового проекта НПА и внесение поправок в федеральное законодательство<sup>1</sup>.

Относительно строгое соответствие способа производства юридических актов формальным принципам, нормам и процедурам выражает поэтому весь его сугубо официальный и регламентированный характер (при этом публично транспарентный и относительно «объективированный»), а алгоритм его функционирования представляется как относительно предсказуемый и ожидаемый для реагирования от стороны GR-специалистов. Зная основные стадии внесения и прохождения законопроекта, можно представлять в деталях весь процесс и даже предсказывать ситуации (их место и время), в границах которых обсуждение проекта нормативно-правового акта может, в краткосрочной перспективе, приостанавливаться или ускоряться. В таком случае уместно говорить о своеобразном «ритме» и «темпе» каждого правотворческого цикла: последовательной чередой законодательных фаз и размерности пауз между ними разной «темпоральной» длительности. Например, промежуток времени между первым и вторым чтениями законопроекта может быть более продолжительным, в силу потребности в его концептуальной доработке, нежели пауза между вторым и третьим чтениями, где могут быть устранены или изменены лишь отдельные положения, или довольно быстро подготовлены редакционные поправки.

Несколько иначе обстоит дело с «политико-управленческим» аспектом процесса принятия государственных решений. Данный процесс является в большей степени «субъективированным» (за счёт вовлечения в него многочисленных негосударственных стейкхолдеров, обладающих разными объёмами полномочий и ресурсов), так как его ход зависит не столько от места формальных процедур в регламенте ОГВ, сколько от роли социальных ценностей и интересов, потенциалов и техник стейкхолдеров, уровня вовлечённости и ресурсной возможности отдельных ЛПР и др. акторов, чтобы «продать-дожать», либо вовсе заблокировать или просто отменить решение. При этом, действуя иногда в нестандартных и нерутинных ситуациях, политики и администраторы подключают к поиску способов решения экстраординарные (психологические, манипулятивные и пр.) механизмы, чем создают дополнительную неопределённость [32, с. 116].

Кроме того, анализируя государственно-управленческие процессы, нельзя обойти стороной также особенности принятия решений в представительных законодательных и административно-исполнительных институтах (например, в ФОИВах и ФОЗВах), т.е. учесть специфику цикла законодательного и административного процессов. Оба цикла отличаются и по «темпоральности», как ха-

<sup>1</sup> Бизнес в очередной раз выдвинул инициативу о принудительном лицензировании // Фармацевтический вестник. 2 февраля 2016. Режим доступ: <http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/biznes-v-ocherednoj-raz-vydvynul-initsiativu-o-prinuditelnom-litsenzirovanii.html#.WATQKvI97RZ> (дата обращения 10.01.2018); ФАС разработал законопроект по принудительному лицензированию // Фармацевтический вестник. 18 марта 2016. Режим Доступа: [http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/fas-razrabotal-zakonoproekt-po-prinuditelnomu-litsenzirovaniju.html#.WATRG\\_I97RY](http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/fas-razrabotal-zakonoproekt-po-prinuditelnomu-litsenzirovaniju.html#.WATRG_I97RY) (дата обращения 10.01.2018)



рактеристике скорости протекания, что препятствует точному расположению их фаз относительно друг друга. По этому поводу профессор М.В. Ильин замечает, что «политика существует только во времени и никак иначе» [8, с. 59]. Это означает, что циклы могут по-разному развёртываться и в социальном времени, и в социальном пространстве. Так, более оперативный (в плане согласований), административный цикл подготовки регуляторного НПА в правительстве может значительно опережать законодательный процесс, если, к примеру, в отраслевом нормативном регулировании образовалась какая-либо правовая лакуна, которую никак не могут заполнить законодатели-депутаты в силу их межфракционной борьбы. Решение тогда может оперативно приниматься и уже исполняться ещё до начала инициирования законотворческого процесса по аналогичным регуляторным нормам. С другой стороны, законодательный цикл может вполне «обгонять» административный процесс нормотворчества, в случаях отсутствия согласованной межведомственной позиции в отношении необходимости принятия межотраслевых решений или же благодаря деятельности внутриведомственных сил, блокирующих его совместную реализацию.

Наконец, рассматриваемые циклы обладают весьма существенными особенностями с точки зрения оценки лоббистами эффективности работы тех или иных «каналов» (процедурных форм) при продвижения интересующей их альтернативы через т.н. «точки доступа (*access points*)»<sup>2</sup> в различных «спатильных месторасположениях» работы ОГВ (т.е. пространственных площадках, «кабинетах и коридорах власти»). Хотя при выполнении требований регулирующих норм успех цикла законотворчества зависит от его реализации в подзаконном административно-управленческом процессе, наибольшее число относительно транспарентных для GR-специалистов «точек доступа» расположено именно в его пространстве. Во-первых, с формально-процессуальной точки зрения, количество базовых стадий подготовки НПА в законодательном цикле (в силу наличия там системы «бикамерализма») зачастую выделяется больше, чем в административно-управленческом процессе. Этот вывод следует и из сравнения регламентов палат Федерального Собрания РФ с правилами принятия НПА федеральных органов исполнительной власти РФ (девять стадий против пяти)<sup>3</sup>. Во-вторых, с учётом права думских комитетов и комиссий на организацию целой системы мероприятий в ФОЗВах для «выяснения фактического положения

<sup>2</sup> «Точка доступа» здесь определяется как пространственно-временной фрагмент процесса принятия государственных решений, расположенный на его некоторой процедурной фазе и обладающий характеристиками возможного времени и определённого места, для оказания направленного влияния лоббиста на работу ЛПР. Например, часы приёма в конкретном отделе департамента ОГВ или плановое заседание экспертного совета при правительстве в определённый период времени, которым располагает GR-специалист для коммуникации и осуществления лоббистских действий в отношении отдельного ЛПР с целью передачи ему необходимого сообщения.

<sup>3</sup> Постановление Госдумы ФС РФ «О Регламенте Государственной думы Федерального Собрания Российской Федерации» (ред. от 25.02.2015) // <https://www.consultant.ru/law/review/lawmaking/reglduma/>; Постановление Совета Федерации ФС РФ «О Регламенте Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации» (ред. от 10.02.2016) // <http://base.garant.ru/12125778/> (ред. от 10.11.2016); Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти» (ред. от 15.10.2016) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_15490/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15490/)

дел и общественного мнения по вопросам законопроектной деятельности и по другим вопросам»<sup>4</sup>, с временной и ресурсной точки зрения данный цикл является более открытым для оперативных GR-действий, нежели внутриведомственный и общеправительственный уровни ФОИВов, «точки доступа» в механизме работы которых не просто ограничены, но и сужаются прямо пропорционально уровню обсуждения и «весу» государственного решения.

Различия в рабочих схемах федеральных законодательных циклов (где также есть особенности в процедурах принятия ФЗ и ФКЗ) базируются, как правило, на особой дробности и детализации количества стадий, которое может колебаться от трёх-четырёх до шести-десяти. К примеру, многие российские правоведы при рассмотрении российского законодательного цикла в рамках Госдумы РФ выделяют четыре базовые стадии: внесение законодательной инициативы в парламент; рассмотрение и обсуждение законопроекта в Госдуме; принятие закона (голосование в трёх чтениях и утверждение его итогов) и, наконец, промульгацию и вступление закона в юридическую силу [11, с. 282]. Одно из существенных отличий выделения фаз циклов принятия политико-управленческих решений от официальных стадий процесса их процедурно-правотворческого оформления состоит в том, что последний заканчивается на опубликовании и вступлении в силу правового акта (ПА), т.е. он не учитывает ни процесс внедрения ПА в социально-политическую практику, ни собственно управленческие результаты, степень преодоления (при его помощи) той или иной социальной проблемы, ни социальные последствия его реализации.

В итоге получается, что «в нужное время и в нужном месте нужным людям нужно (убедительно или принудительно) продвинуть нужный им проект», т.е. на определённом временном этапе соединить содержательно адекватный и обоснованный проект решения с открывшимся на время формально-процедурным «окном возможностей» и лоббировать его, опираясь на временно установившийся баланс силовых потенциалов между коалициями различных социально-политических акторов. Может оказаться, что в ходе планирования и осуществления отдельной GR-кампании проблемы конгруэнтности и сопряженности (т.е. «темпоральной синхронности» и «спатального взаиморасположения») указанных циклов «внешней» среды (которые тесно взаимосвязаны и сопрягаются между собой) в значительной мере затрудняют выполнение этой управленческой задачи в силу их межсекторального и гетерогенного характера.

### **Циклы жизнедеятельности во «внутренней» среде работы бизнес-корпорации**

Принятие топ-менеджментом крупной компании стратегических решений, планов и программ считается обычно экспертами «осевым пунктом» (pivotal

<sup>4</sup> Пункт 5 статьи 26 Регламента Государственной думы Федерального Собрания Российской Федерации.

stage) при описании общего цикла корпоративного управления. В подобных компаниях решения принимаются, как правило, комплексные и многоуровневые, требующие дополнительного внутреннего («вертикального» и «горизонтального») согласования действий производственных и функциональных департаментов (в особенности, когда для их реализации предусматривается выделение значительных финансовых ресурсов). При этом основы их выработки чётко фиксируются в установленных корпоративных принципах и правилах, регламентах и стандартных операционных процедурах (СОП). Следовательно, помимо финансового департамента, в такие процессы вовлекаются прочие структурные подразделения: юридический и планово-аналитический департаменты, отделы по контролю за соблюдением корпоративных принципов (compliance), связей с общественностью и государственными органами и т.д.

При этом цикл принятия отдельных управленческих решений (в т.ч. решения отдельных бизнес-единиц, производственных подразделений или даже отдельных сотрудников) оказывается одновременно вписанным в более широкий контекст *общего цикла стратегического управления и планирования* корпоративной деятельности, как системообразующего процесса для всего объема и спектра направлений предпринимательской деятельности [17, с. 334]. Не останавливаясь на описании всей значимости планирования, отметим главное для понимания роли субъектов GR-деятельности: процесс стратегического планирования связан с формулированием генеральной миссии компании, разработкой комплексного пакета её стратегий (от общекорпоративной до функциональной и т.д.), а также преобразованием их в конкретные тактические задачи, средства и действия.

Именно здесь пересекаются общекорпоративная стратегия и функциональная GR-стратегия фирмы, поскольку GR-специалист действует, прежде всего, руководствуясь общими принципами и целями компании, а задачи своей функциональной стратегии соотносит с генеральным планом стратегического управления фирмой.

Согласно «процессному» подходу (О.С. Виханский, А.И. Наумов и др.) [3], общий цикл корпоративного стратегического управления характеризуется как долгосрочный временной отрезок – от стартового анализа элементов среды ведения бизнеса до оценки и контроля выполнения ранее выбранной стратегии. Ключевым моментом производственной деятельности является выход фирмы на отраслевой рынок с готовой продукцией, что соответствует итоговому этапу выполнения стратегии. В рамках процессного подхода цикл стратегического управления фирмой раскладывается на следующие стадии: 1) анализ среды (на данном этапе проводятся экономические исследования и анализ законодательной базы государств и регионов, на рынки которых предполагается выходить, для выявления оптимального с точки зрения политических и юридических рисков варианта); 2) определение миссии и целей, выбор стратегии фирмы, причём на данном этапе проводится позиционирование выбранных сегментов ры-

ночного пространства и таргетирование целевых аудиторий (этап совпадает или несколько предшествует подготовке текстов нужных законопроектов или поправок к ним, а также этапу построения политической повестки дня); 3) выполнение стратегии (проводится реклама продукции и мониторинг ее эффективности, начинается массовое производство продукции, и осуществляется выход на исследуемый рынок); 4) контроль за исполнением и оценка результатов выбранной стратегии.

Каковы тогда место и роль «GR-стратегии кОмпании» и «тактики GR-кАмпании» фирмы в этой общей системе корпоративного управления? Циклический процесс GR-деятельности отражает поведение бизнес-корпорации при продвижении своих «внутренних» интересов в ходе отраслевой работы всей системы «внешних» органов государственной власти, а практически любая тактическая GR-кампания является «производной» (соподчинённой и субординированной) в отношении стратегии корпоративного управления и во многом зависит от расположения её цикла относительно уже динамических циклов деятельности государственных стейкхолдеров во «внешней» среде. Цикл GR-кампании обычно запускается менеджерами в двух достаточно типичных политико-управленческих ситуациях: когда корпоративная стратегия находится в процессе реализации и у компании, к примеру, возникает потребность либо во введении новых правил игры (*проактивная стратегия*), либо в препятствовании применению регуляторных правил до её завершения (*реактивная стратегия*).

### **Основные фазы и компоненты рабочей «проектно-программной» модели циклического процесса для осуществления GR-менеджмента**

Из приведённого выше рассуждения можно предварительно заключить, что GR-менеджмент бизнес-организации, как своего рода «межсредовой» (межсекторальный) или же «посреднический» (функционально-коммуникационный) вид менеджмента по оказанию влияния на «внешнюю» среду работы фирмы, является во многом производным и результирующим от учёта и адаптации к исходным условиям динамики двух базовых циклических процессов – государственного и корпоративного управления.

В специальной литературе сложились некоторые подходы к структурированию этапов процессов GR-работы в контексте общего цикла управления корпорацией. Их можно подразделить на два основных: 1) «*проектно-тактический*» (или, образно выражаясь, «кАмпанейский») подход к выстраиванию краткосрочных оперативно-тактических циклов в рамках общего процесса GR-менеджмента; 2) «*программно-стратегический*» (или условно говоря, «кОмпанейский») подход к определению уже долгосрочных стратегических циклов GR-управления. В соответствии с первым, «проектным» подходом ряд авторов определяют лишь основные, тактические этапы и формы краткосрочного цикла

оперативной работы над GR-проектом в рамках отдельно взятой лоббистской кампании (А.С. Автономов [1], И.Е. Минтусов, [13], А.Н. Шохин [2] и др.)

«Проектная» модель GR-деятельности уделяет значительное внимание функциональному содержанию фазы анализа релевантной информации при подготовке отдельных GR-кампаний, причём как в трудах ряда американских [29], так и российских политологов [13; 19]. Методы анализа данных в рамках данной фазы рассматриваются в работах отечественных авторов, описывающих процессы как собственно GR-работы, так и стратегического менеджмента корпорации [3; 15]. Отдельные попытки разработки проблемы исследования такой фазы GR-кампании как её проектирование и планирование встречаются в работах зарубежных (например, Д. Гелак, П. Либби [25; 30]) и отечественных авторов (А.А. Дегтярёв, Л.С. Сморгун [4, 4, 19]). Конкретная же фаза реализации отдельной GR-кампании часто выглядит достаточно уникальным образом, что нередко осложняет её обобщение.

Пожалуй, наиболее развёрнутая и последовательная попытка разработки и обоснования «проектной» модели тактического GR-менеджмента (цикла проведения отдельной лоббистской кампании) была предпринята в трудах профессора А.С. Автономова [1, с. 109]. Его схема позволяет достаточно детально выделить следующие основные стадии цикла оперативно-тактической работы в пределах отдельно взятой лоббистской кампании: создание рабочей группы и распределение функций; проведение переговоров со стейкхолдерами; распространение сведений об общественной выгоде от действий, предпринимаемых лоббистами; работа со СМИ и связи с общественностью; мониторинг и контроль осуществляемых лоббистских акций. В конце данного цикла, выделен также этап оценки результатов лоббистской кампании, который согласуется с двумя заключительными этапами цикла принятия публично-государственных решений, демонстрируя, что лоббистская кампания не заканчивается на получении «нужной подписи». Последующее сопровождение лоббистского проекта, конвертируемое в мониторинговые и пр. мероприятия, также играет немаловажную роль, подстраховывая бизнес-структуры от рисков, возникающих на этапе реализации и оценки последствий принятого решения.

Вместе с тем приведённые выше модельные «проектные» версии не охватывают всех особенностей данной системной проблемы в силу недостаточного учёта комплексности и известной «многоуровневости» реальных процессов GR-управления, что заставляет задуматься о её дальнейшей комплексной структуризации и оптимальной алгоритмизации.

В рамках альтернативного, «программно-стратегического», подхода также высказан ряд конструктивных идей, связанных как с формами стратегического взаимодействия, так и со взаимной адаптацией деятельности бизнеса и государства, в долгосрочной политико-стратегической и программно-отраслевой перспективе их работы [14; 15; 21]. В частности, профессор О.А. Маленков пишет (по поводу роли и значения выработки специальной стратегии



функциональных подразделений фирмы, в том числе, и её GR-отдела), что во многих российских компаниях ошибочно считают возможным обходиться без разработки функциональных стратегий и ограничиваться главной стратегией и стратегиями бизнес-единиц. В этом случае цели, поставленные на общекорпоративном уровне, «повисают в воздухе» и отрываются от тактических задач функциональных подразделений, из-за неясности, кто и за что отвечает, какие оперативные задачи нужно решать в первую очередь и как конвертировать в них выполнение стратегических задач [12, с. 10].

В новом фундаментальном «Компедиуме SAGE по международным корпоративным и публичным отношениям» (2017) говорится, что развитие и осуществление такой функциональной стратегии корпорации, как «стратегические публичные отношения» (strategic public affairs), куда обычно входят функции GR-менеджмента, составляет ту базовую управленческую задачу, без решения которой потенциал долгой и успешной работы частной фирмы в публичной сфере вряд ли сможет быть реализован в полной мере [27, с. 65].

Что же тогда должен делать корпоративный специалист со своей GR-программой в отношении увязки общекорпоративной и отраслевой государственной стратегии в рамках смежного пространства участия в формировании долгосрочной публичной политики? Во-первых, лоббисту корпорации необходимо осуществить функциональное целеполагание, выстроить «древо» целей и соотнести в нем долгосрочные задачи GR-работы с общестратегическими целями корпорации с учётом основных направлений отраслевой государственной программы (или же пакета смежных программ). Здесь отраслевые корпоративные стратегии (corporate & business industry strategies) должны сопрягаться в масштабном социально-политическом пространстве и синхронизироваться в долгосрочном периоде социального времени с разработкой и осуществлением релевантных отраслевых государственных стратегий (policy area strategies).

Во-вторых, ему необходимо разработать собственно программу секторально-функциональной GR-работы, увязав стратегию функционального менеджмента во «внешней» среде бизнеса со общестратегическим и оперативно-тактическим уровнями планирования «внутренней» работы фирмы. Таким образом, конкретная задача проведения отдельной лоббистской кампании распадается здесь на три рабочих шага: осуществление GR-анализа и картирования стейкхолдеров (stakeholders mapping), проектирование альтернативы и планирование GR-кампании (action planning) и имплементация плана продвижения альтернативы посредством применения специальных GR-технологий (action performance).

Попробуем предпринять собственную попытку предложить интегрально-описательную модель «программно-проектного подхода» и итоговую конструкцию «общего цикла» GR-менеджмента отдельной фирмы, включающего в себя «матрёшку» из встроённых друг в друга стратегического и оперативно-тактического «субциклов» GR-работы. При исследовании особенностей цикличес-

ского процесса GR-менеджмента можно выделить четыре его основные фазы: 1) исходная и базовая «*метафаза уровня стратегирования*» (стратегического целеполагания, общекорпоративного и функционального планирования, разработки отраслевой GR-стратегии); 2) фаза «*кабинетно-аналитической работы*» (GR-анализ, информационно-аналитическая работа и использование аналитических методик); 3) «*проектно-плановая фаза*» (проектирование альтернативного варианта государственного решения и планирование GR-кампании по продвижению этой альтернативы; 4) «*имплементационно-полевая фаза*» («коридорно-коммуникативная»), связанная с реализацией плана кампании и применением коммуникативного воздействия при помощи GR-технологий для продвижения предпочтительного для бизнес-структур альтернативного варианта вплоть до его принятия конкретным ОГВ.

Как правило, в практике работы крупного бизнеса такие GR-стратегии бывают двух базовых видов: «*проактивной*» (ex ante, т.е. упреждающей и наступательной) и «*реактивной*» (ex post, т.е. арьергардной и оборонительной). Под «проактивной» стратегией понимаются упреждающие действия GR-специалистов, которые прогнозируют вероятное поведение ОГВ и целью которых является вплетение корпоративных интересов в готовящуюся политико-управленческую повестку решения ещё задолго до момента принятия. «Реактивная» GR-стратегия подразумевает осуществление оборонительных акций под влиянием уже состоявшегося, принятого и реализуемого ОГВ решения с целью частичной нейтрализации негативных социально-экономических последствий от этого решения для ведения бизнеса, обычно путем микширования и блокирования его немедленной имплементации, попытками отсрочить его вступление в силу или же внесением дополнительных изменений и поправок.

Уже было отмечено, что «спатально-темпоральный» характер функционирования секторально-средовых циклов означает возможность их рассогласованного взаимного пространственного положения и асинхронных временных ритмов и темпов: они могут разворачиваться как конгруэнтно и синхронно, так и автономно (и при этом асинхронно), то есть циклы динамики «внутренней» среды могут заметно опережать динамические циклы среды «внешней», и наоборот, могут сильно отставать от них. Для идентификации различных типов политико-управленческих ситуаций (ПУС), с которыми регулярно сталкиваются некоторые корпоративные GR-менеджеры, вводятся специальные понятия «*ситуация опережения*» и «*ситуация отставания*», означающие соотносительное состояние (синхронизированное/асинхронизированное) циклической работы государственных и негосударственных участников отдельных секторальных процессов принятия решений, зафиксированных в определённых пространственных и временных рамках. ПУС «опережения» представляет собой такое состояние секторальной динамики в пространстве и времени, при котором циклы общекорпоративного управления и GR-менеджмента несколько опережают

государственно-управленческие циклы во времени, в пространственных «точках доступа». В противном же случае фазы циклы корпоративного управления и лоббирования «отстают» во времени (и «отрываются» в пространстве) от циклов принятия решений ОГВ.

Опережение функциональных этапов одних секторальных циклов (бизнес-цикла) в отношении других «сред» (сектора ОГВ) создает, по выражению профессора Дж. Кингдона, «окно возможностей» (*window of opportunities*), которое представляет собой необходимый достаточный комплекс субъективных факторов и объективных обстоятельств в пространстве и времени государственно-управленческой динамики для вероятной реализации того или иного GR-проекта [28, с. 151]. «Окно возможностей», в определённом смысле, внезапно и ненадолго приоткрывает «спатильно-когруэнтный» коридор для умелых лоббистов в государственно-управленческом пространстве в определённой ранее «точке доступа» по оказанию адекватных ему типов воздействия. «Темпоральная синхронность» приводит к нахождению «критического момента» – поворотной временной точки для старта или усиления продвижения (а затем и принятия) государственно-управленческого решения, что в свою очередь обуславливается достаточными объёмами ресурсных потенциалов и качеством техник лоббистов для оказания влияния на ОГВ и способствует успешной выработке и реализации стратегии и тактики GR-кампании фирмы.

Следует отметить, что циклы управленческой динамики во «внутренней» и «внешней» средах деятельности фирмы разворачиваются не совершенно автономно или абсолютно параллельно, а взаимопереплетаются и взаимобуславливаются, постоянно «конвертируя» друг в друга свои секторально-менеджеральные средства и продукты. Это проявляется и в том, что коммерческая компания действует «вовне» двояко – в своей естественной рыночной (национальной и отраслевой) «экономической среде», и в обширной «политической среде», куда попадает уже само осуществление публичной политики корпорации, но со стороны уполномоченных ОГВ как макрорегуляторов развития отраслевого рынка.

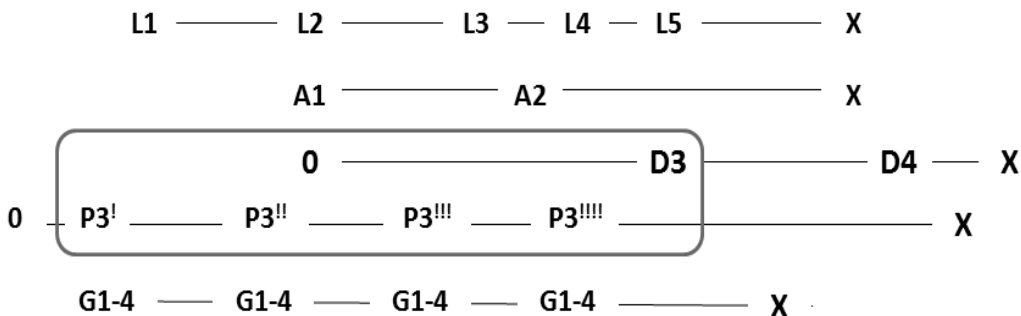
### **Типовые политико-управленческие ситуации «опережения» и «отставания» в анализе условий осуществления GR-работы**

Для иллюстрации ряда приведённых выше общих положений рассмотрим характерный частный случай (кейс), который должен проиллюстрировать специфику двух указанных выше типовых ситуаций в повседневной работе GR-менеджеров, в плане различных вариантов сопряжения адекватности «позиций спатильного местоположения» действующих базовых стейкхолдеров с уровнем синхронизации их же «точек темпорального времяположения».

Рассмотрим вначале политико-управленческую ситуацию «опережения» (положение точки P3 до точки D3), что указывает на возможность выбора про-

активной стратегии. В этом случае модели процессов разворачиваются во времени приблизительно следующим образом<sup>5</sup>:

**Табл. 2. Вид управленческой ситуации «опережения»<sup>6</sup>**  
**Table 2. Type of managerial situation of «advance»**



Компания уже выбрала страну или регион, где собирается вести бизнес. Подготовка текста проекта НПА осуществляется до формирования политической повестки, внесение текста в профильный комитет и рассмотрение его в первых двух чтениях предшествует принятию решения (D3). Принятие закона в третьем чтении (L5) формально закрепляет принятие решения, после чего начинается его имплементация. Корпоративная стратегия (P3) начала выполняться или была выполнена до принятия политико-управленческого решения, что и характеризует политико-управленческую ситуацию как «опережение»: применяется анализ ex ante, ищутся пути возможностей изменить принимаемое властью решение. Потребность в выполнении корпоративной стратегии инициирует цикл лоббирования, а положение стадии выполнения корпоративной стратегии во времени относительно этапа принятия политико-управленческого решения определяет, сколько точек доступа будет в распоряжении у лоббистов. После выполнения корпоративной стратегии (P3) начинается упорная работа лоббистов (G1-4): создание рабочей группы, проведение переговоров со стейкхолдерами и донесение до общественности информации о выгодах, которые она извлечёт из данного проекта. После принятия политико-управленческого решения, осуществляется мониторинг и контроль лоббистских акций (X).

Положение точки P3 относительно точки D3 говорит в пользу выбора проактивной стратегии GR-кампании. Положение точки P3 относительно правотворческого цикла (точек L1-L5) обозначает пространство для манёвра, которое имеют GR-специалисты. Это позволяет выдвинуть гипотезу о том, что, чем больше процесс корпоративного управления и цикл лоббирования опережают

<sup>5</sup> Символы (!) обозначают возможные положения точек относительно других графиков.

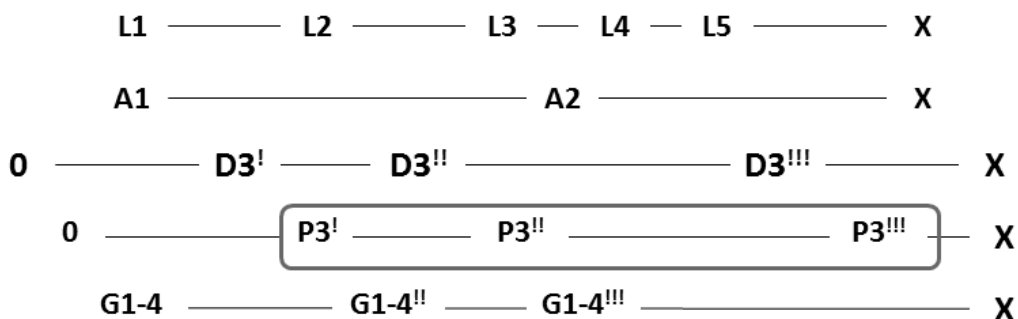
<sup>6</sup> Обозначения, примененные при составлении схемы: L – правотворческий цикл, А – политико-управленческий цикл, D – стадия принятия решения (согласно пятифазной модели Данна), P – цикл реализации корпоративной стратегии, G – цикл GR-деятельности.

процессы государственного управления во времени, тем шире возможности для достижения эффективности проактивной стратегии GR-кампании, т.к. чем больше точек доступа, тем больше шанс, при прочих равных, донести позицию бизнеса до власти и повлиять на принимаемое решение. С приближением точки массового выпуска продукции к точке принятия политико-управленческого решения возможности для проактивной стратегии постепенно уменьшаются, вынуждая лоббистов делать выбор в пользу реактивной стратегии [1, с. 98].

**Политико-управленческая ситуация «отставания»** (положение точки P3 между точками D3 и X правотворческого цикла) говорит в пользу реактивной стратегии. В данном случае временная конфигурация циклов среды корпорации может выглядеть следующим образом:

**Табл. 3. Вид управленческой ситуации «отставания»**

*Table 3. Type of managerial situation «lag»*



В данной ситуации компания произвела значительный объём продукции, и частично выполнила стратегическую задачу после принятия государственно-управленческого решения (в каждом моменте точка P3 отстает от точки D3), но до его формального закрепления в правотворческом цикле (точки X законодательного или административного процессов), в чём и заключается суть политико-управленческой ситуации «отставания». В данной ситуации лоббистам приходится проводить анализ возможностей по препятствованию формальному закреплению принятого решения (ex post анализ), что говорит о вынужденном выборе реактивной стратегии GR-кампании. При этом, поскольку инициатива исходит от государства, принятие решения может в значительной мере опережать цикл его формального закрепления. На графике видно, что точка D3 может находиться как перед этапами L2-L5, так и после них. Чем ближе точка P3 находится к точке D3, тем больше точек доступа (L2 – L5) находится в распоряжении лоббистов. К примеру, в ситуации D3!P3! лоббистам открыты этапы L2 – L5 с соответствующими точками доступа, а в ситуации D3!P3!!! точек доступа не остаётся и возможности по предотвращению появления новых правил формально очень ограничены. Это позволяет выдвинуть гипотезу о том, что чем короче цикл корпоративного управления и цикл лоббирования отстают от ци-



клов государственного управления во времени, тем больше возможностей для повышения технической эффективности реактивной стратегии GR-кампании, т.к. чем больше точек доступа, тем больше шанс, при прочих равных, попытаться затянуть этап имплементации уже принятого решения. С удалением точки выпуска продукции от точки принятия государственно-управленческого решения спектр возможностей оказать влияние на ЛПП и затянуть имплементацию решения становится всё меньше.

Кейс о продвижении интересов правообладателей в сети Интернет представляет пример политико-управленческой ситуации «опережения», которая описывается с помощью модели опережения циклом корпоративного управления и зависимым от него циклом лоббирования цикла политико-управленческого решения и обусловленного им цикла правотворчества в целях выявления аналитического потенциала последней.

В начале 2010-х гг. интенсивный рост онлайн-сектора индустрии развлечений и распространение высокоскоростного интернета в условиях недостаточности существовавших на тот момент в России регуляторных механизмов породили феномен интернет-пиратства колоссальных масштабов<sup>7</sup>. Нарушение прав интеллектуальной собственности стало повсеместным явлением и неизбежно влекло за собой серьёзные финансовые и репутационные издержки, способствовало закреплению негативного паттерна поведения в обществе. Под давлением западных партнёров и лоббистов отечественной киноиндустрии в государстве и обществе был сформирован запрос на последовательную и беспрецедентную борьбу с пиратством XXI в., который шёл в разрез с интересами бенефициариев «зЫбких» нормативных рамок. В результате проведения GR-кампании были внесены существенные изменения в Федеральный закон об информации, ГК и Гражданский процессуальный кодекс, создавшие механизм прекращения нарушения прав на продукцию кинопромышленности в сети Интернет<sup>8</sup>.

Перед началом активных действий со стороны корпоративного сектора расстановка сил выглядела следующим образом<sup>9</sup>. В принятии НПА была заинтересована коалиция поддержки в лице правообладателей и легальных онлайн-платформ, не желающих терять часть прибыли из-за широкого распространения нелегального контента, а также само российское государство, на чьи плечи бременем ложилась репутация «страны третьего мира» в том, что касается вопросов защиты интеллектуальной собственности.<sup>10</sup> Против будущего закона выступали представители интернет-индустрии под флагом защиты

<sup>7</sup> Россия попала в очередной американский список интернет-пиратов [Электронный ресурс] // РИА новости. 20 мая 2010 г. Режим доступа: <https://ria.ru/world/20100520/236464493.html> (дата обращения 10.01.2018)

<sup>8</sup> Федеральный закон от 02.07.2013 N 187-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам защиты интеллектуальных прав в информационно-телекоммуникационных сетях». 2013.

<sup>9</sup> Международное сообщество выступает за баланс интересов всех игроков рынка цифровой среды // Личный сайт О.Г. Румянцева. 14 апреля 2014 г. Режим доступа: <http://rumiantsev.ru/a983/> (дата обращения 10.01.2018)

<sup>10</sup> Пираты попали под раздачу [Электронный ресурс] // Газета Коммерсантъ. 10 июня 2013 г. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/2208653> (дата обращения 15.01.2018)

права российских граждан на доступ к информации, которое может нарушить массовая блокировка интернет-ресурсов и медленная работа судов по делам защиты ИС<sup>11</sup>.

Переходя к описанию ситуации с помощью предлагаемой циклической модели опережения, стоит отметить, что определяющим выступает взаимное положение фаз непосредственного принятия политического решения (D1) и массового производства продукции (P1) в рамках ведущих циклов.

Построение политической повестки дня по данному вопросу и отбор альтернатив проходили последовательно с апреля 2012 по май 2013 года. Ключевое политическое решение (D3) о поддержке позиции правообладателей в вопросе защиты интеллектуальной собственности в Интернете было принято на встрече Президента РФ с кинематографистами 24 мая 2013 года<sup>12</sup>. Формальное отражение решение нашло в следующих фазах правотворческого цикла. В июне 2013 года законопроект был внесен в профильный комитет ГД (комитет по информационной политике, информационным технологиям и связям) (L2), в конце июня – начале июля 2013 года законопроект был одобрен в первом и втором чтениях (L3-L5). Далее в кратчайшие сроки он миновал последующие этапы и 1 августа 2013 года закон вступил в силу<sup>13</sup>.

В рамках цикла корпоративного управления точка P3 расположилась перед точкой D1 и пришлась на 2011 г.: сборы за просмотр российских фильмов в России и СНГ составили за этот период более 5 млрд рублей. Для сравнения, аналогичные цифры в 2010 и 2012 составили 4,5 млрд и 4,6 млрд рублей соответственно<sup>14</sup>. Поскольку точка P3 значительно опередила D3, лоббисты имели больше точек доступа для обеспечения эффективности проводимой кампании. В ноябре 2011 – январе 2012 проходили подготовительные мероприятия (G1). С декабря 2011 по март 2012 проходил второй этап цикла лоббирования (G2) по созданию широкой коалиции поддержки<sup>15</sup>. В ходе третьего этапа с апреля 2012 по май 2013 (G3) было подготовлено обращение к президенту РФ с призывом учесть интересы правообладателей при внесении изменений в законодательство, осуществлялась работа над ПФЗ, принималось участие в публичных мероприятиях, была организована встреча с президентом РФ<sup>16</sup>. Последующие фазы цикла лоббирования (G4-G5) были посвящены сопровождению оформления и реализации решения.

<sup>11</sup> Интернет-компании призвали пересмотреть «антипиратский» закон // РИА новости. 27 июня 2013 г. Режим доступа: <https://ria.ru/society/20130627/946096704.html> (дата обращения 15.01.2018)

<sup>12</sup> Совещание по вопросам развития отечественной кинематографии // Сайт Президента России. 24 мая 2013 г. Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/18182> (дата обращения 15.01.2018)

<sup>13</sup> Федеральный закон от 02.07.2013 N 187-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам защиты интеллектуальных прав в информационно-телекоммуникационных сетях». 2013.

<sup>14</sup> По материалам сайта kinopoisk.ru за 2014 г. [Электронный ресурс] // Кинопоиск.ру. Режим доступа: <http://www.kinopoisk.ru/box/year/2014/type/rus/cur/RUB/> (дата обращения 15.01.2018)

<sup>15</sup> В данный период были организованы различные экспертные публичные мероприятия: Форум «Интеллектуальная собственность – XXI в.», Форум «Антиконтрафакт», конференция РАЭК и тд.

<sup>16</sup> Аншлаг в кинозале заседаний [Электронный ресурс] // Коммерсант. 25 мая 2013 г. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/2197602> (дата обращения 15.01.2018)

На основании вышеизложенного модель политико-управленческой ситуации «опережения» предстаёт следующим образом:

**Таблица 4. Временные параметры управленческой ситуации «опережения»**  
**Table 4. Time parameters of the managerial situation of «advancing»**

Временной период	Ноябрь	Декабрь	Январь	Март	Апрель	Декабрь	Январь	Май	Июнь	Июль	Август	С-Д
Цикл	2011	2011	2012	2012	2012	2012	2013	2013	2013	2013	2013	2013
L					L1				L2	L3-L5	X	
D					D3				X			
P	0 P3			X								
G	G1		G2		G3			G4		G4		G5

Из Таблицы 4 видно, что циклы внутренней среды опережают циклы внешней среды, что говорит в пользу выбора проактивной стратегии GR-кампании: поскольку компании сами являлись инициаторами данного законопроекта, они располагали временем, необходимым на его проработку и подготовку системы аргументации и мер в пользу его принятия.

По итогам проведённого выше анализа условий, типов ситуаций и моделируемых фаз процесса работа GR-менеджеров, можно изложить некоторые предварительные выводы. Во-первых, потребность в учёте взаимосвязи динамических процессов «внешней» и «внутренней» среды, критически влияющих на работу бизнес-компании, возрастает в современном GR-менеджменте в условиях постоянно изменяющихся регуляторных «правил игры». При помощи указанных циклических моделей оказывается возможным реконструировать и увязать процессы «межсредовой» (межсекторальной) работы компании в социальном времени и пространстве.

Во-вторых, предложенная рабочая модель GR-менеджмента создаёт предпосылки для рационализации стратегии и тактики публичного поведения бизнес-организации по продвижению её интересов на различных этапах деятельности органов государственной власти (ОГВ), и является поэтому обеспечивающим (базовый производственный процесс) управленческим продуктом, который вырабатывается с учётом ограничений и взаимосвязи функционирующих циклов корпоративного и государственного управления, что позволяет фирме уже оптимизировать затем собственно процесс планирования и реализации функциональной стратегии GR-управления.

И, в-третьих, циклы GR-деятельности запускаются обычно в типовых ситуациях, когда корпоративная стратегия уже реализуется, и возникает потребность либо во внедрении новых и комфортных регуляторных правил во «внешней» среде (проактивная стратегия *ex ante*), либо в препятствовании и микшировании осуществления новых не вполне удовлетворительных для ве-

дения бизнеса правил игры (реактивная стратегия *ex post*). Знание и умение расположить работу лоббиста в рамках фаз секторальных (средовых) управленческих циклов соотносительно друг друга, и понять при этом степень «опережения» или «отставания» одних операций и действий другими может повысить эффективность и результативность проведения тактической GR-кампании в различных типах политико-управленческих ситуаций.

## Список литературы

1. Автономов А.С. Азбука лоббирования. М.: ИРИС, 2009. 109 с.
2. Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия / рук. авт. колл. А. Н. Шохин. М.: НИУ ВШЭ, 2011. 352 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. 164 с.
4. Дегтярев А.А. Проблема учета «внешних» и «внутренних» правил при осуществлении GR-работы в современной России // Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса / под ред. Е.Б. Завьяловой. М.: МГИМО-Университет, 2013. С. 270-282.
5. Дегтярев А. А. Процесс принятия и осуществления решений в публично-государственной политике: динамический цикл и его основные фазы // Полис. Политические исследования. 2004. № 4. С. 158-168.
6. Дегтярев А.А. Экспертные методы в анализе уровня результативности и эффективности осуществления взаимодействия с органами государственной власти в современной России // Формирование гражданского общества в России: стратегии и управление: монография / под ред. Л.И. Ильичевой. М.: Аналитик, 2015. 400 с.
7. Зобнин А.В. GR-менеджмент на новом этапе развития // Лабиринт: Журнал социально-гуманитарных исследований. 2012. № 2. С. 78-86.
8. Ильин М. В. Хронополитическое измерение: за пределами Повседневности и Истории // Полис: Политические исследования. 1996. № 1. С. 55-77.
9. Козлов С. В. Влияние стадии жизненного цикла предприятия на формирование стратегии развития // Вестник Волжского университета. 2009. № 17. С. 15-28.
10. Кулакова Т.А. Government Relations в процессе принятия политических решений // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2005. № 2. С. 226-237.
11. Левина М. И. Модели процесса принятия решений и парламентский процесс // Ежегодник сравнительного правоведения. 2002. С. 274-291.
12. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний // Эмитент: существенные факты, события, действия. 2006. № 42 (173). [Электронный ресурс]. // Корпоративный менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml> (дата обращения 10.01.2018).
13. GR: теория и практика: учебник / под ред. И.Е. Минтусова, О.Г. Филатовой. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2013. 180 с.
14. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. М.: Изд-во Юрайт, 2016. 261 с.
15. Орехов С.А., Соколов М.А., Мадьяров М.А., Шамарова Г.М. Handbook по дисциплине «Анализ и разработка корпоративной стратегии». М.: Синергия, 2014. 192 с.
16. Павроз А.В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2005. № 2. С. 238-251.
17. Свэйм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера. СПб.: Питер, 2011. 416 с.
18. Сморгунов Л.В. Взаимодействие государства и бизнеса в России: от лоббирования к корпоративной публичной политике // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство, право и управление. 2016. № 4 (71). С. 100-104.
19. Сморгунов Л.В. GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством / Под ред. Л.В.Сморгунова и Л.Н.Тимофеевой. М.: РОССПЭН, 2011. 407 с.
20. Филонович С.Р., Кулешевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социоло-

- гические исследования. 1996. № 10. С. 63-71.
21. Фарнель Ф. Ж. Лоббирование: стратегии и техники вмешательства. Париж: Jouve, 1994. 118 с.
  22. Хасби Д. Стратегический менеджмент. М.: Контур, 1998. 198 с.
  23. Anderson J. Public Policymaking: An Introduction. Boston, Cengage Learning, 2004. 352 p.
  24. Dunn W. Public Policy Analysis: An Introduction. Englewood Cliffs, 1994. 480 p.
  25. Gelak D. Lobbying and Advocacy. TheCapitol. Net, 2008. 516 p.
  26. Greitens J.T., Joaquin E.M. Policy Typology and Performance Measurement // Public Performance and Management Review. 2010. Vol. 33. Iss. 4. Pp. 555-570.
  27. Harsanyi F, Allen G. Achieving the Strategic Potential of Public Affairs // The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs / Ed. by P. Harris, C. Fleisher. London: SAGE, 2017. 728 p.
  28. Kingdon J. Agendas, Alternatives and Public Policies. Boston: Little, Brown & Co. 1984. 240 p.
  29. Lasswell H. The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis. College Park. University of Maryland Press, 1956. 176 p.
  30. Libby P. The Lobbying Strategy Handbook. London, Sage Publications, 2012. 301 p.
  31. Simon H. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. N.Y.: Free Press, 1947. 358 p.
  32. Wildavsky A. The Policy Cycle. Beverly Hills (LA), 1978. 332 p.

### **Об авторах:**

**Андрей Алексеевич Дегтярёв** – заместитель заведующего кафедры политической теории ФУП МГИМО МИД России, к.филос.н, доцент, 119454, Москва пр. Вернадского, 76.  
E-mail: andrew.a.degtyarev@gmail.com.

**Михаил Дмитриевич Бондарев** – студент магистратуры ФУП МГИМО МИД, 119454, Москва пр. Вернадского, 76.

**Алексей Сергеевич Тетерюк** – аспирант кафедры политической теории ФУП МГИМО МИД, 119454, Москва пр. Вернадского, 76.

## CYCLICAL DYNAMICS OF THE «EXTERNAL» AND «INTERNAL» ENVIRONMENTS OF BUSINESS- ORGANIZATIONS IN GR-MANAGEMENT

A.A. Degtyarev, M.D. Bondarev, A.S. Teteryuk  
DOI 10.24833/2071-8160-2018-1-58-63-93

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

Within current conditions large business seeks to more actively influence processes of public state policy formulation and implementation connected with regulation of the economy and allocation of public resources. To ensure growing and systemic influence on the processes of government decision making, corporations promote economic interests by creat-



ing systems of controlled communications and relations with state bodies (SB). This field of professional activity identified as «GR» (Government Relations) is a specific type of management activity, specific cross-sectoral (cross-area) management of interactions between business companies (and other non-state actors) and the state authorities, located at the crossing of three basic sectors of governance (government, business and social (nonprofit) organizations). Professional functions on establishing and maintaining relations between business and government are conducted by GR-departments of large companies, specialized consulting firms and business associations. The complexity of those activities for business organizations proceeds from its specific location at the intersection of two environments (sectors): internal (in-house) and external (political and public) ones. This means that GR-specialist tries to consider the interests of these counterparties and identify points of intersection, where common interests can develop into business cooperation, and this may also contribute to the constructive involvement of business in shaping public policy. During such activities GR-specialist regularly faces the practical problems of frequent temporary error (“temporal asynchrony”) and low level of spatial contingency (“spatial incongruence”) between the “sectoral (environmental)” types of managerial dynamics and their autonomous rhythms and paces, special sectoral functioning and development strategies, deployed within each of these sectors (industry business strategy vs public policy area) and specific phases of the cycles of corporate and public governance, yet weakly interlinked. The authors stem from the common idea according to which a basic methodological prerequisite for the analysis, design and implementation of the effective and efficient GR-work is the development of a cycle model of the so-called “cross-sectoral” management, which would consider complex dynamics of the «internal» corporate processes as well as «external» public-management cycles.

**Key words:** interaction with state bodies, Government Relations, GR-management, lobbying, policy and corporate governance cycles, corporate and functional management strategies, phases of cross-sectoral (cross-areal) GR-management.

## References

1. Avtonomov A.S. *Azbuka lobbirovaniia* [The ABC of lobbying]. Moscow. IRIS Publ., 2009. 109 p. (In Russian).
2. *Biznes i vlast' v Rossii: teoriia i praktika vzaimodeistviia* [Business and authority in Russia: theory and practice of interaction] / Ed. by A. N. Shokhin. Moscow, NIU VShJe Publ., 2011. 352 p. (In Russian).
3. Vikhansky O.S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Gardarika Publ., 1998. 164 p. (In Russian).
4. Degtyarev A. A. Protsess priniatiia i osushchestvleniia reshenii v publichno-gosudarstvennoi politike: dinamicheskii tsikl i ego osnovnye fazy [Process of decision-making in public policy: dynamic cycle and its main phases]. *Polis. Politicheskie issledovaniia - Polis. Political Studies*, 2004, no. 4, pp. 158-168. (In Russian).
5. Degtyarev A.A. Problema ucheta «vneshnikh» i «vnutrennikh» pravil pri osushchestvlenii GR-raboty v sovremennoi Rossii [Problem of considering external and internal rules of conducting GR-activity in modern Russia]. *Korporativnoe upravlenie i sotsial'naia otvetstvennost' biznesa*. Moscow, MGIMO-Universitet Publ., 2013. pp. 270-282. (In Russian).
6. Degtyarev A.A. *Ekspertnye metody v analize urovnia rezul'tativnosti i effektivnosti osushchestvleniia vzaimodeistviia s organami gosudarstvennoi vlasti v sovremennoi Rossii* [Expert methods in analysis of level of efficacy and effectiveness of conducting interaction with state authorities in modern Russia]. Ed. by L.I. Ilyicheva. Moscow, Analitik Publ., 2015. 400 p. (In Russian).
7. Zobnin A.V. GR-menedzhment na novom etape razvitiia [GR-management at new stage of development]. *Labirint: Zhurnal sotsial'no-gumanitarnykh issledovaniia*, 2012, no. 2, pp. 78-86. (In Russian).
8. Ilyin M. V. Khronopoliticheskoe izmernenie: za predelami Povsednevnosti i Istorii

- [Chronopolitical Dimension: beyond Everyday Life and History]. *Polis: Politicheskie issledovaniia - Polis. Political Studies*, 1996, no. 1, pp. 55-77. (In Russian).
9. Kozlov S.V. Vliianie stadii zhiznennogo tsikla predpriiatiia na formirovanie strategii razvitiia [Influence of life cycle phases of enterprise on formulation of development strategy]. *Vestnik Volzhskogo universiteta - Vestnik of Volzhskiy University*, 2009, no. 17, pp. 15-28. (In Russian).
  10. Kulakova T.A. Government Relations v protsesse priniatiia politicheskikh reshenii [Government Relations in decision making process]. *Politicheskaiia ekspertiza: POLITEKS*. 2005. no. 2, pp. 226-237. (In Russian).
  11. Levina M. I. Modeli protsessa priniatiia reshenii i parlamentskii protsess [Models of decision making process and parliamentary process]. *Almanac of Comparative Law*, 2002, pp. 274-291. (In Russian).
  12. Malenkov Y.A. O klassifikatsiakh strategii kompanii [About classification of corporate strategies]. *Emitent: sushchestvennye fakty, sobytiia, deistviia*, 2006, no. 42. 17 p. Available at: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml> (Accessed (In Russian)).
  13. Mintusov I.E., Filatova O.G. *GR: teoriia i praktika* [GR: theory and practice]. Saint-Petersburg, St. Petersburg university Publ., 2013. 180 p. (In Russian).
  14. Molchanova O.P. *Strategicheskii menedzhment nekommercheskikh organizatsii* [Strategic management of nongovernmental organizations]. Moscow, Iurait Publ., 2016. 261 p. (In Russian).
  15. Orekhov S.A., Sokolov M.A., Mad'iarov M.A., Shamarova G.M. *Handbook po distsipline «Analiz i razrabotka korporativnoi strategii»* [Handbook on discipline "analysis and development of corporate strategy"]. Moscow, Sinergiia Publ., 2014. 192 p. (In Russian).
  16. Pavrov A.V. Government Relations kak institut sotsial'no-politicheskogo vzaimodeistviia [Government Relations as institute of social and political interaction]. *Politicheskaiia ekspertiza: POLITEKS*, 2005, no. 2, pp. 238-251. (In Russian).
  17. Swaim R. *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. Jossey-Bass, 2009. 250 p. (Russ. ed.: Strategii upravleniia biznesom Pitera Drukera. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2011. 416 p.).
  18. Smorgunov L.V. Vzaimodeistvie gosudarstva i biznesa v Rossii: ot lobbirovaniia k korporativnoi publichnoi politike [Interaction between state and business in Russia: from lobbying to corporate public policy]. *Nauka i obrazovanie: khoziaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo, pravo i upravlenie*, 2016, no. 4, pp. 100-104. (In Russian).
  19. Smorgunov L.V. *GR-sviasi s gosudarstvom: teoriia, praktika i mekhanizmy vzaimodeistviia biznesa i grazhdanskogo obshchestva s gosudarstvom* [GR-networks with state: theory, practice and mechanisms of interaction between business and civil society with the state: textbook]. Moscow, ROSSPEN Publ., 2011. 407 p. (In Russian).
  20. Filonovich S.R., Kuleshevich E.I. Teoriia zhiznennykh tsiklov organizatsii I. Adizesa i rossiiskaia deistvitel'nost' [Theory of life cycles of organization of I. Adizes and Russian reality]. *Sociological Studies*, 1996, no. 10, pp. 63-71. (In Russian).
  21. Farnel' F. Zh. *Lobbirovaniie: strategii i tekhniki vmeshatel'stva* [Lobbying: strategies and techniques of interference]. Paris, Jouve Publ., 1994. 118 p. (In Russian).
  22. Khasbi D. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow, Kontur Publ., 1998. 198 p. (In Russian).
  23. Anderson J. *Public Policymaking: An Introduction*. Boston, Cengage Learning, 2004. 352 p.
  24. Dunn W. *Public Policy Analysis: An Introduction*. Englewood Cliffs, 1994. 480 p.
  25. Gelak D. *Lobbying and Advocacy*. The-Capitol.Net Publ., 2008. 516 p.
  26. Greitens J.T., Joaquin E.M. Policy Typology and Performance Measurement // *Public Performance and Management Review*. 2010. vol. 33., pp. 555-570.
  27. Harsanyi F., Allen G. *Achieving the Strategic Potential of Public Affairs* // *The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs* / Ed. by P. Harris, C. Fleisher. London: SAGE, 2017. 728 p.
  28. Kingdon J. *Agendas, Alternatives and Public Policies*. Boston: Little, Brown & Co. 1984. 240 p.

29. Lasswell H. *The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis*. College Park. University of Maryland Press, 1956.
30. Libby P. *The Lobbying Strategy Handbook*. Sage Publ., 2012. 301 p.
31. Simon H. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. The Free Press, N.Y., 1947. 358 p.
32. Wildavsky A. *The Policy Cycle*. Beverly Hills (LA), 1978. 332 p.

**About the authors:**

**Andrey A. Degtyarev** – PhD, Deputy Chair, Department of Political Theory, School of Governance and Politics, MGIMO-University, Russia, 119454, Moscow, Vernadsky Prospekt, 76.

**Mikhail D. Bondarev** – Master Student, School of Governance and Politics, MGIMO-University, Russia, 119454, Moscow, Vernadsky Prospekt, 76.

**Aleksey S. Teteryuk** – Postgraduate Student, School of Governance and Politics, MGIMO-University, Russia, 119454, Moscow, Vernadsky Prospekt, 76.