

**Наталья Юрьевна КОРОБЕЙНИКОВА**

референт секретариата президента Государственного университета – Высшей школы  
экономики

[nkorobeinikova@hse.ru](mailto:nkorobeinikova@hse.ru)

## **GR-КОММУНИКАЦИИ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИЙ «ВЫМПЕЛКОМ» И «СВЯЗЬИНВЕСТ»)**

*Стратегия бизнеса телекоммуникационных компаний в условиях современного конкурентного рынка влияет на формирование и развитие GR-коммуникаций в коммуникационных моделях рассматриваемых организаций. В данной работе будут рассмотрены основные задачи и функции GR-менеджмента в российских телекоммуникационных компаниях. Приведен анализ текущей деятельности каждой из рассматриваемых компаний и представлены рекомендации по выстраиванию GR-коммуникаций.*

Ключевые слова: GR-коммуникации, телекоммуникационные компании, корпоративная социальная ответственность

### **Понятие GR-менеджмента: структура коммуникаций**

GR (связи с правительством – от англ. “Government Relations”) представляет собой деятельность по выстраиванию отношений между различными общественными группами (бизнес-структурами, профессиональными союзами, добровольческими организациями и пр.) и государственной властью, включающую в себя сбор и обработку информации о деятельности правительства, подготовку и распространение информации о позициях представляемых групп, влияние на процессы принятия политических и административных решений (лоббизм).

Появление и актуализация связей с правительством (GR) как сферы социального взаимодействия объясняются двумя взаимосвязанными процессами: во-первых, усложнением внутренней структуры современных обществ (социальная дифференциация, специализация и т. д.), сопровождающимся выявлением множества партикулярных интересов и формированием на их основе различных групп интересов, и, во-вторых, усилением государственного вмешательства во все сферы жизни общества, расширением законодательной и административной активности

правительства, которая стала непосредственно затрагивать интересы подавляющего большинства общественных групп. На этой основе сформировалась проблематика связей с правительством (GR), т. е. взаимодействия указанных групп интересов и органов государственной власти, влияния групп интересов на формирование государственной политики.

Социальное значение института связей с правительством (GR) заключается в том, что он, дополняя традиционные для репрезентативной демократии системы территориального и партийного представительства, способствует вовлечению в процессы выработки и принятия политических решений всего множества самых разнообразных общественных групп интересов, что обеспечивает формирование гармоничной и максимально сбалансированной государственной политики.

Партикулярное значение института связей с правительством (GR) состоит в том, что в условиях все возрастающего влияния государства на все сферы жизни общества реализация целей тех или иных общественных групп возможна лишь при условии выстраивания системы эффективного взаимодействия с органами государственной власти.

*Основные задачи GR-менеджмента:*

1. совершенствовать отношения с сотрудниками правительственных учреждений;
2. наблюдать за работой правительственных органов, которая может затронуть интересы представляемых групп;
3. оказывать влияние на формирование законодательства, которое может отразиться на интересах представляемых групп;
4. способствовать участию представляемых групп в работе правительства на всех уровнях; разъяснять представителям правительственных учреждений, в чем состоит деятельность представляемых групп.

Участие бывших политиков, чиновников и просто близких к властным структурам людей в осуществлении GR-коммуникаций в компаниях объясняется тем, что выстраивание эффективных отношений с правительством невозможно без знания принципов организации и функционирования основных политических и административных институтов (как формальной, так и неформальной практики). Можно сказать, что эффективность GR основывается на двух базовых компонентах: понимании процессов выработки государственной политики и знании (в том числе и

практическом) механизмов влияния на процессы выработки государственной политики (технологий лоббирования).

*В зависимости от масштабов деятельности компании выделяется несколько уровней GR-деятельности:*

- GR на муниципальном уровне
- GR регионального уровня
- GR федерального уровня
- международный GR

В организационном плане задача выстраивания GR-коммуникаций, как правило, решается на высшем иерархическом уровне компании. Во многих крупных компаниях вопросами взаимодействия с органами власти занимается специализированная структурная единица - GR-Департамент.

В то же время не редкость, что функциями GR занимается непосредственно руководство компании в лице Президента, Генерального директора или их заместители. Так же достаточно часто эти обязанности бывают возложены на PR-Департаменты, которые помимо функций обеспечения общественных связей занимаются и взаимодействием с органами власти.

Выделяется четыре основных группы функций GR-департамента:

1. Мониторинг действий органов власти;
2. Аналитика действий органов власти и их влияния на компанию;
3. Внутренняя коммуникация;
4. Взаимодействие с органами власти (лоббирование).

**Мониторинг** проводимой государством политики в сфере деятельности компании является отправным пунктом для любой GR-деятельности. Например, мониторинг нормативно-правовых актов в сфере деятельности компании, мониторинг общественных дебатов и состояния "идей" в органах власти и т.д.

После сбора информации следует ее **аналитическая обработка**. Цель аналитической работы:

- 1) определить, насколько деятельность компании соответствует существующему нормативно-правовому полю;
- 2) определить, какие эффекты на бизнес компании окажут принимаемые государственные решения, и как скоро это произойдет. При этом следует рассматривать не только немедленные эффекты, но и среднесрочное и долгосрочное воздействие на бизнес.

Распространение и сбор информации или *внутренняя коммуникация* с высшим руководством, собственниками, функциональными подразделениями компании выступает критическим моментом при осуществлении GR-менеджмента. Как правило, деятельность GR-Департамента в компании требует его плотного взаимодействия с целым рядом других подразделений компании, таких как Юридический департамент, Департамент по маркетингу, Департамент по региональному развитию и др.

После того, как руководством компании было принято решение оказывать воздействие на органы государственной власти, наступает *активная фаза деятельности GR-департамента* или фаза лоббирования. Фаза лоббирования включает в себя широкий набор инструментов внутренней и внешней GR-деятельности, такие как составление листа Политических контактов, выявление расстановки сил в органах власти, подготовка справочных и аналитических материалов для госорганов, кампания по написанию писем, участие в общественных организациях и т.д.

Лоббирование представляет собой «воздействие на формирование или осуществление государственной политики» и включает «любую деятельность организаций, влияющую на органы государственной власти в целях содействия собственным интересам, причем эти организации, в противоположность партиям, не готовы сами принять ответственность за власть в стране».

Возможности той или иной группы эффективно лоббировать свои интересы определяются как общим политическим весом данной группы (очевидно, что крупные бизнес-ассоциации, общенациональные профсоюзы политически более значимы, чем спортивные союзы или общества коллекционеров), так и наличием:

- организационных ресурсов;
- экономических ресурсов;
- информационных ресурсов (в последнее время лоббизм приобретает все более публичный характер, проявляясь в виде давления через СМИ);
- набора санкций против правительства и конкурирующих групп (для профсоюзов это возможность организовать забастовку, для ассоциаций бизнеса — дезорганизация экономических процессов и т. д.).

Однако наиболее важным является разграничение **трех форм лоббизма**: «прямого», «косвенного» и «внутреннего».

**«Прямой» лоббизм** предполагает непосредственные («лицом к лицу») контакты представителей корпораций с представителями институтов государственной власти в

целях достижения нужных лоббирующей стороне решений. Прямое лоббирование включает самые разнообразные формы: организацию каналов связи для общения, назначение и проведение встреч с законодателями и представителями администрации, персональные письма и телефонные звонки, налаживание неформальных отношений, установление клиентелистских и коррупционных связей и пр.

**«Косвенный» лоббизм** предполагает влияние на процесс принятия политических решений посредством мобилизации общественного мнения в пользу (или против) той или иной позиции. Косвенное лоббирование включает следующие формы: реклама в поддержку своей позиции; организация кампаний телефонных звонков; массовая рассылка писем, факсов, сообщений по электронной почте; организация публикаций в средствах массовой информации; мобилизация профсоюзов, религиозных организаций и местных ассоциаций в поддержку своих взглядов; организация пресс-конференций, публичных встреч, сбора подписей, демонстраций, пикетов и т. д.

**«Внутренний» лоббизм** предполагает, что групповые интересы отстаивают те, кто работает или имеет непосредственный доступ к органам государственной власти. Данный тип лоббизма возникает, когда та или иная корпорация имеет устойчивые отношения с действующими или бывшими политиками и чиновниками, которые делают капитал на своих связях и берут большие деньги за то, что обычно называют «торговлей влиянием в розницу» (“influence pedding”). В нашей стране такой тип лоббизма весьма распространен.

В современных обществах организация эффективных связей с правительством играет ключевую роль в системе социально-политического взаимодействия и является жизненно необходимым условием для достижения целей любой организации или корпорации.

### **Особенности российского GR-менеджмента**

GR-менеджмент в России строится на декларированной «равноудаленности», бизнес крупнейших компаний во многом строится на благосклонности властей – как федеральных, так и местных.

Можно выделить несколько наиболее эффективных и часто используемых в России способов выстраивания отношений с властями. Первый – это установление и поддержание прямых личных контактов. Алгоритм установления первого контакта с чиновником заключается в следующем: стать участником публичного мероприятия

(форума, конференции и т. п.); организовать публичное мероприятие; привлечь профессионального лоббиста.

Прямые формы GR-коммуникаций, подразумевающие наличие непосредственного контакта группы давления с «точкой доступа», имеют различные формы: воздействие через предоставление экспертной информации институтам власти, участие бизнесменов в заседаниях комитетов и комиссий при парламенте и исполнительных ведомствах, разработку готовых законопроектов и их дальнейшее продвижение. Однако необходимо отметить, что ввиду неразвитости профессионального GR, в этой области пока еще сохраняется общая тенденция – независимо от наличия или отсутствия специальных служб GR, бюджетов на осуществление этой деятельности наиболее эффективный GR в организации осуществляется ее первым руководителем. Достаточно взглянуть на ежемесячно публикуемый «Независимой газетой» рейтинг «Лучшие лоббисты России», из которого видно, что лоббистский ресурс первых лиц почти всегда выше, чем у лоббистов-профессионалов.

Воздействие на органы власти компании в России осуществляют не в одиночку, а создавая коалиции с другими заинтересованными компаниями. Строительство коалиций - необходимый шаг в лоббистской кампании, поскольку любая группа интересов представляет собой меньшинство. Строительство коалиций привлекательно для групп интересов еще и потому, что ресурсы, находящиеся в распоряжении каждого участника коалиции, умножаются. Иногда в подобные коалиции могут объединяться даже компании, являющиеся конкурентами.

Внешний блок структуры групп интересов составляют различные фирмы, специализирующиеся на политическом консалтинге, предоставлении юридических услуг, а также услуг PR и GR. Все эти фирмы можно объединить одним названием - лоббистские организации. Фирмы, по своей сути занимающиеся лоббизмом, могут быть как достаточно крупными и известными (лоббистские услуги оказывают (судя по их публикациям) такие компании, как Фонд развития парламентаризма, Фонд эффективной политики, Центр политических технологий и ряд других консалтинговых фирм, которые зачастую известны только заказчикам), так и небольшими по числу сотрудников и известными лишь в узких кругах. Так же, как в отделах по связям с органами власти, в лоббистских организациях работают выходцы с государственной службы. С одной стороны - уходящие в отставку чиновники создают собственные

лоббистские организации С другой стороны - уже существующие организации приглашают к себе на постоянную работу либо привлекают в качестве экспертов бывших чиновников или депутатов.

Структуру механизма GR-деятельности в России составляют организации двух типов. Во-первых, лоббизмом занимаются организации, исходной и единственной целью образования которых не было политическое представительство интересов. К таким организациям относятся в первую очередь различные предпринимательские ассоциации, союзы, объединения, фонды поддержки предпринимательства. В настоящий момент наиболее активными корпоративными объединениями бизнеса является Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) и Торгово-промышленная палата РФ (ТПП). В 2001 году появились две новые ассоциации, специализирующиеся на представительстве интересов мелкого и среднего бизнеса. Так, депутатское объединение «Деловая Россия» было преобразовано в одноименную организацию, представляющую интересы среднего бизнеса. В это же время по инициативе пятидесяти предпринимательских организаций было учреждено объединение «ОПОРА», представляющее интересы малого бизнеса. Довольно активную деятельность ведут отраслевые организации предпринимателей, например Союз нефтепромышленников и Российское газовое общество. Хотя организации предпринимателей декларируют защиту интересов мелкого и среднего бизнеса, реальность такова, что они не всегда следуют этим заявлениям. Будучи фактически отстраненными от управления в этих организациях, предприятия мелкого и среднего бизнеса оказываются выключенными из системы представительства.

Новыми формами российского GR являются социальная ответственность бизнеса, добровольная социальная отчетность, спонсорство и благотворительность.

Практика ведущих зарубежных и российских компаний показывает, что любая успешная компания опирается в своей деятельности, прежде всего на единую стратегию развития бизнеса и корпоративная социальная ответственность (КСО) также рассматривается через призму стратегических бизнес-целей. Так как программы КСО, прежде всего, являются стратегическими инвестициями в развитие долгосрочных успешных отношений компании с ключевыми группами влияния, то рассмотрение имиджа компании с точки зрения продвигаемых ею программ КСО имеет существенное значение.

Стратегия взаимодействия бизнеса и власти в рамках КСО определяется экономическими и социо-культурными предпосылками. В широком смысле принято выделять три стратегии взаимодействия:

- теория разумного эгоизма (shareholder)
- теория корпоративного альтруизма (stake holder)
- теория просвещенного эгоизма – баланс между теорией

Теория разумного эгоизма (shareholder theory - теория собственников или «компания собственников») актуальна для США, но не для России. Основоположником теории принято считать Нобелевского лауреата М.Фридмана, который охарактеризовал ответственность бизнеса следующим образом: «Единственная социальная ответственность бизнеса – приносить прибыль своим акционерам» [Friedman, 1970]. Соответственно любую иную ответственность корпорации М.Фридман расценивал как разрушительную. Подход М.Фридмана предполагает «естественное» развитие и существование бизнеса: так как целью бизнеса является прибыль, то для достижения этой цели бизнес пойдет на сотрудничество с обществом, для приобретения лояльности потребителей и сохранения репутации. Социальное направление деятельности в рамках этой теории признается моральным правом собственников и руководства компании и не регулируется государством и национальным законодательством, а является субъектом кодексов компаний и деловых ассоциаций.

Р. Фриман в свою очередь полагал, что в рамках общественного договора бизнес несет социальные, нравственные и гражданские обязательства. В рамках данной теории корпоративного альтруизма (stake holder theory - теория заинтересованных лиц) корпоративная социальная ответственность не может рассматриваться по отношению к обществу в целом - каждая организация обладает своим кругом заинтересованных сторон, включающую в себя индивидов, группы и организации, оказывающие влияние на то, как компания осуществляет свою деятельность, либо на которых влияет деятельность компании. Концепция получила распространение в Западной Европе и Японии.

В основе данной теории просвещенного эгоизма (enlightened self-interest) лежит предположение о том, что корпоративная социальная ответственность связана с социальным инвестированием и благотворительностью и спонсорством как его проявлению. Сокращение текущей прибыли компании за счет социальных инвестиций



(в счет социальных программ) влечет к созданию в долгосрочной перспективе благоприятных условий для развития бизнеса и устойчивой прибыли в будущем.

Последние два подхода основываются на ролевом подходе - для реализации своей социальной ответственности корпорация выступает как работодатель, производитель товаров и услуг, заемщик средств, партнер, член общественных организаций, налогоплательщик.

В системе стратегического управления корпоративная социальная ответственность определяется также коммуникационной значимостью. При рассмотрении коммуникационного аспекта КСО речь идет не о технологиях манипуляции и не коммуникационном менеджменте, а именно о позиционировании бизнеса и социально-ответственного партнерства в обществе – public responsibility и public relations. Восприятие КСО как социальной политики компании достаточно узко. Необходимо делать поправку на то, что КСО – это еще и бизнес коммуникации связанные с и информированием общественности о целях, задачах и результатах этой деятельности в сфере деловой этики, защите окружающей среды, инвестировании в развитие местных сообществ, защите прав человека, социальной политике и охране труда посредством социальной отчетности. Так как большинство активностей в сфере корпоративной социальной ответственности носят коммуникационный характер, то можно констатировать связь КСО с PR (связями с общественностью). В этой связи КСО можно рассматривать как коммуникационную технологию социальной деятельности компании, в основе которой лежит «системная межгрупповая коммуникация, новый язык символов, образов и знаков, с помощью которых бизнес сигнализирует о своей открытости и желании быть полезным обществу не только как производитель определенных благ, но и как достойный партнер при решении социальных проблем» [Абрамов, 2003]. Г.Л. Тульчинский структурировал технологии КСО [Тульчинский, 2006, с. 62] и разделил их на традиционные (проведение конкурсов, финансирование фондов, стипендиальные программы) и коммуникационные – полноценные public relations. Сюда относятся PR как public relations и public responsibility, социальный аудит и гуманитарная экспертиза, международные стандарты КСО, индексы, рейтинги и социальная отчетность.

Наиболее распространенным инструментом коммуникаций в сфере КСО, помимо пресс-релизов, пресс-конференций, считается солильный отчет. В связи с ним принято говорить о социальном аудите, как о нефинансовых отчетах по устойчивому

развитию согласно международным стандартам. Последних существует несколько. Наиболее эффективными формами отчетов являются GRI и Aa1000 - они отражают не просто внутреннюю и внешнюю КСО, но служат более устойчивому существованию компании в долгосрочной перспективе [Там же, с. 64].

Также можно выделить еще ряд специфических особенностей, которые характерны для GR-менеджмента в России.

Первая особенность - остающаяся исключительно высокой в области GR роль первых лиц – руководителей предприятий и компаний. Это связано как с важностью данного направления работ, так и с отсутствием квалифицированных кадров топ-менеджеров в области GR.

Вторая особенность современного российского GR – наличие у крупных компаний «опорного» депутата (или группы депутатов) в Госдуме. Нередко это бывший работник компании, ушедший в политику. Бывает, что компания способствует избранию независимого депутата, и он в ответ начинает проявлять к компании благосклонность.

Третья особенность - столичные офисы компаний, как правило, осуществляют GR на федеральном уровне, решение задач GR регионального уровня перекладывается на дочерние структуры в регионах.

Четвертая особенность – отсутствие прозрачных бюджетов. Официальные бюджеты GR компании как правило, весьма малы, они покрывают только прямые затраты (зарплата, представительство и так далее). Неформальные бюджеты GR, превосходящие официальные во много раз, реализуются через увеличение общих затрат компании, то есть договоры на услуги GR заключаются от имени всей организации. Однако большая часть GR- деятельности оказывается скрытой, ведется по неформальным каналам.

Необходимо констатировать, что в последнее время в стране сложились все предпосылки для ускоренного становления и развития современной системы GR.

### **Стратегия развития GR-коммуникаций компании «ВымпелКом» и «Связьинвест»**

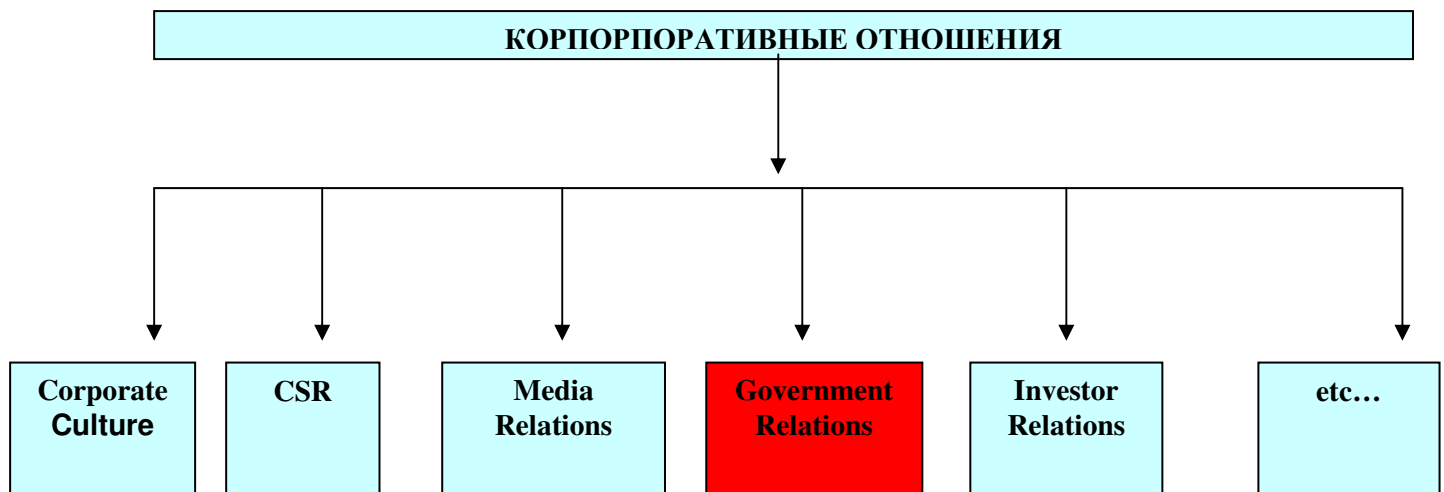
Регуляторная деятельность государства создает как перспективы, так и угрозы для бизнеса телекоммуникационных компаний. В государствах переходного периода с сильным присутствием государства в экономике, как Россия, взаимодействие с

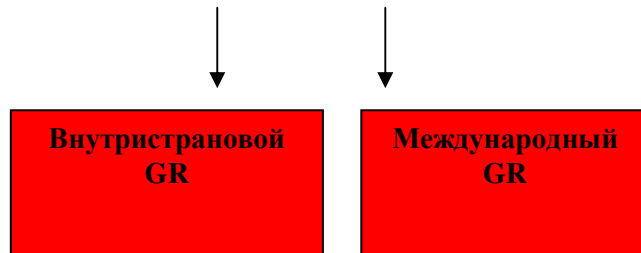
органами власти может иметь чрезвычайно высокое значение для успеха деятельности компании. К тому же в некоторых сферах компании исторически сталкиваются с очень сильным регуляторным присутствием государства. Поэтому выстраивание позитивных отношений с органами власти выступает, особенно для крупных компаний, одной из главных задач для высшего менеджмента.

На сегодняшний день главной стратегической задачей компании «ВымпелКом» является постоянное поддержание благоприятного имиджа своего товарного знака. В противном случае, это может привести к неспособности привлекать новых и сохранять существующих абонентов и, вследствие этого, к утрате доли рынка и доходов. В этой связи возможная политическая либо экономическая нестабильность в любом регионе Российской Федерации, а также в Казахстане, Украине, Таджикистане, Узбекистане, Грузии и Армении, могут привести к различным неблагоприятным последствиям для дочерних либо аффилированных обществ ВымпелКома. Подобное развитие событий может отрицательно сказаться на финансовом положении ВымпелКома и, в связи с взаимозависимостью между дочерними (аффилированными) обществами и ВымпелКомом, потенциально привести к невозможности ВымпелКома финансировать свою операционную деятельность и своевременно исполнять обязательства. Это в свою очередь может привести к значительным потерям на столь конкурентном рынке телекоммуникационных услуг.

Таким образом, для выполнения своих обязательств и уменьшения политических, экономических и страновых рисков при ведении бизнеса компания «Вымпелком» наряду с другими мерами выстроила четкую систему GR-коммуникаций, которая будет описана ниже, позволяющих четко и своевременно взаимодействовать с органами государственной власти как в России, так и за ее пределами.

В настоящее время GR в компании «ВымпелКом» выделен в отдельную сферу коммуникационного менеджмента и стал важным элементом в системе управления корпоративными отношениями компании.



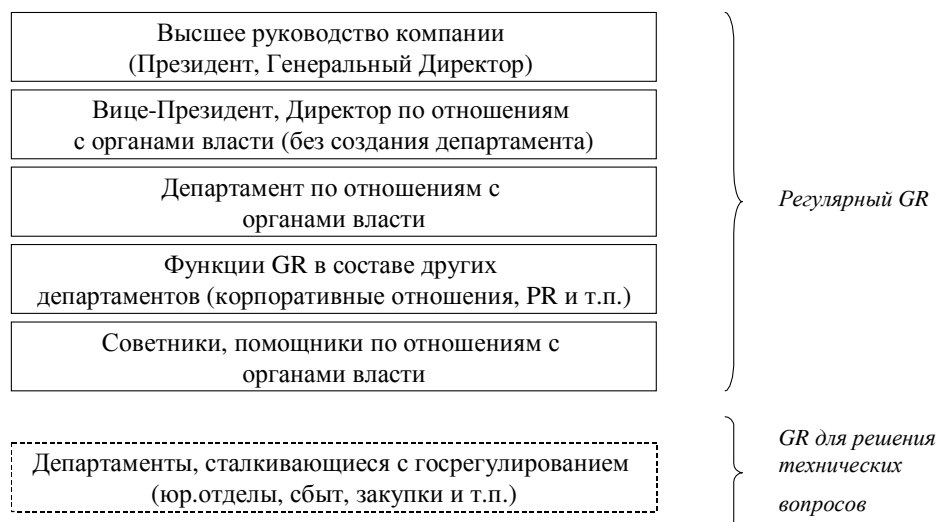


Внутристрановой и международный GR в компании «ВымпелКом» осуществляются, основываясь на следующих принципах:

1. Регулярный GR, взаимодействие с государством централизованно и осуществляется на постоянной основе для достижения целей развития компании.
2. GR для решения технических вопросов, использование различных функциональных департаментов компании по мере необходимости при реализации их повседневной деятельности.

Реализация приведенных принципов осуществляется следующими лицами и структурными подразделениями в компании:

Регулярный GR, осуществляемый первыми лицами компании «ВымпелКом», заключается в следующем:

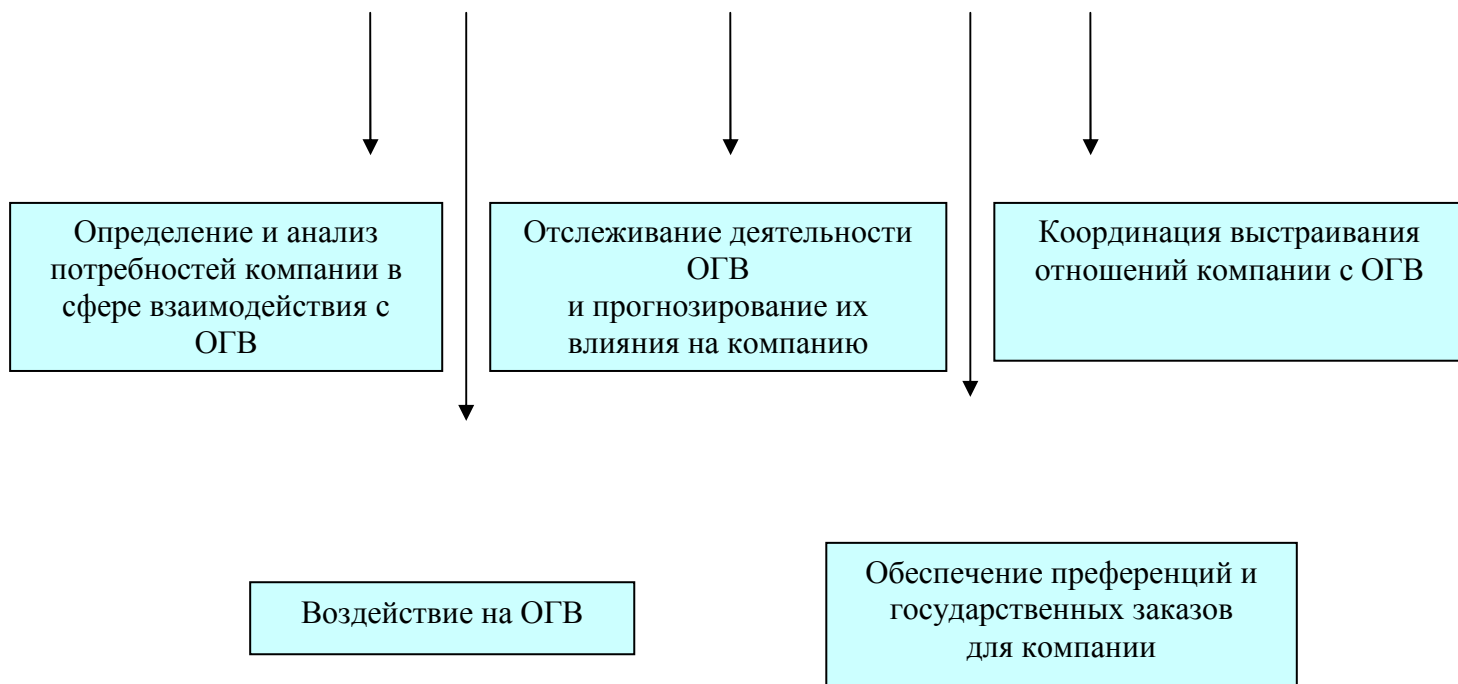


1. Проведение переговоров с Министерством связи на предоставление компании «Вымпелком» лицензий и частот на использование сотовой связи;
2. Обеспечение бесконфликтных отношений с органами власти разного уровня;
3. Выстраивание правильной политики с ФАС при совершении сделок на покупку новых организаций и создании совместных предприятий.
4. Выстраивание отношений в ОВ на федеральном, международном и муниципальном уровне при выходе на новые рынки;

Для решения технических и краткосрочных вопросов GR в компании «ВымпелКом» основывается на следующих принципах:

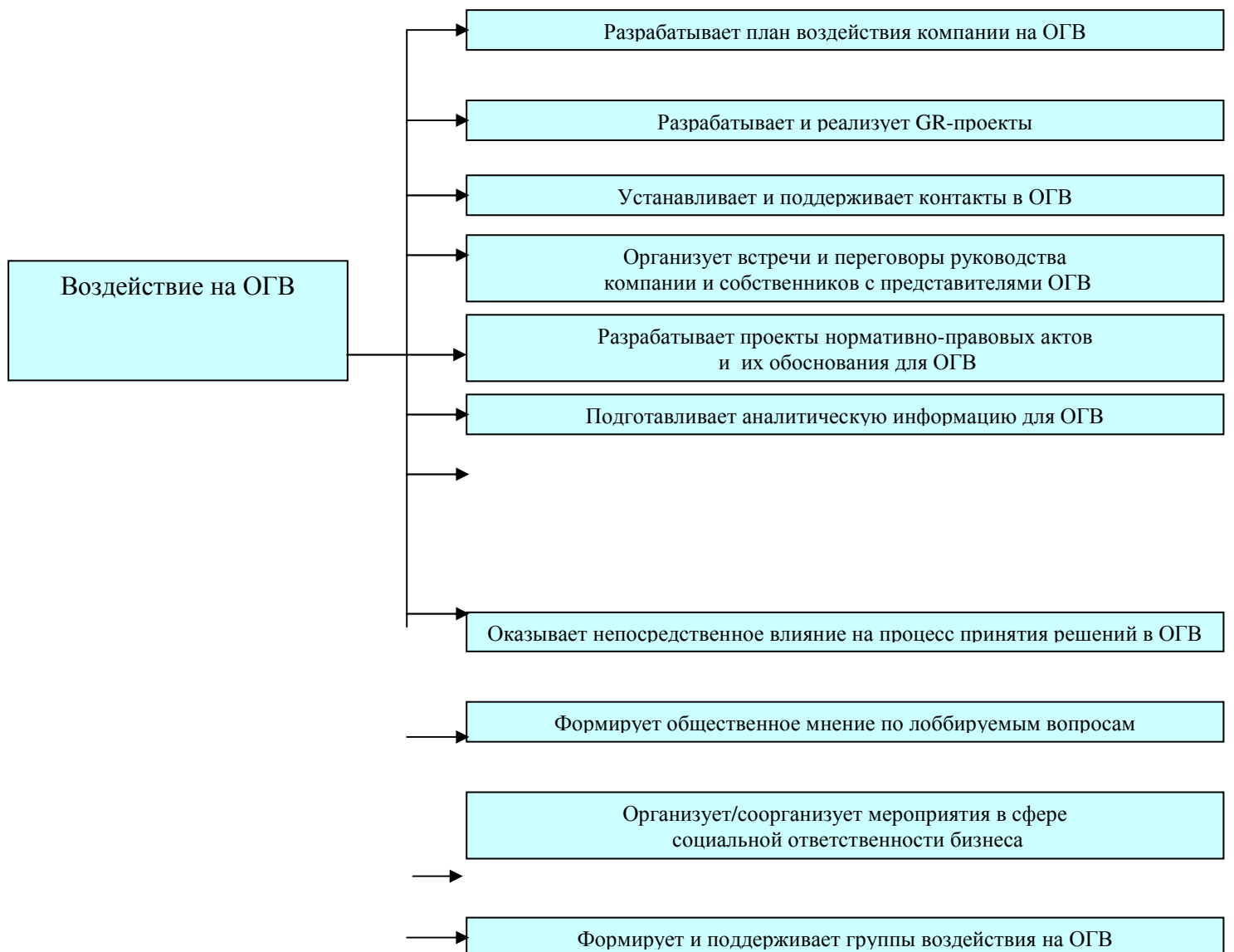
**Департамент по отношениям с органами власти**

**Цель – обеспечение стабильных внешних условий и создание новых возможностей, связанных с деятельностью органов государственной власти (ОГВ)**



*Ключевые задачи GR-департамента в компании «ВымпелКом»:*







В связи с тем, что компания «Связьинвест» является государственной, GR-коммуникации в ней не выделены в отдельную сферу коммуникационного менеджмента. В основном GR-коммуникации основаны на регулярном принципе, при котором взаимодействие с государством централизованно и осуществляется первыми лицами компании.

GR-коммуникации, основанные на использовании различных функциональных департаментов компании, являющиеся основой для решения и сопровождения любых GR проектов, практически не развиты.

Таким образом, с введением в России тарифной политики и рядом других мер, государство начинает реализацию программы выведения телекоммуникационной отрасли на конкурентный рынок. Что в свою очередь неизбежно приведет к пониманию телекоммуникационными компаниями использования международных стандартов GR-менеджмента:

1. Создание Института лоббирования как части государственной политики;
2. GR-менеджмент и в частности лоббирование должны носить более долгосрочный и менее агрессивный характер, как это в большинстве случаев принято в России;
3. В лоббировании главную роль должен играть консультационный процесс. Результативность коалиционного лоббирования зависит главным образом от активности инициатора и координатора коалиции
4. Успешное лоббирование проводить не благодаря политическому патронажу или финансированию избирательных кампаний, а благодаря информационно-экспертному влиянию;
5. Для успешного лоббирования бизнес должен создавать постоянные лоббистские сети в институтах власти для быстрого получения информации и привилегированного консультационного доступа к субъектам принятия решений;

## Список литературы



1. Абрамов Р. Социальная ответственность – адекватный ответ на вызовы XXI века, [www.communicative.ru](http://www.communicative.ru).
2. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность (социальные инвестиции, партнерство, коммуникации) – СПб: «Справочники Петербурга», 2006.
3. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, 1970.