

GR-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФУНКЦИЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Ложевский И.А., Майборода М.А.¹

Нарастание глобализации, информатизации и постоянное изменение экономической действительности ведут к модификации взаимоотношений бизнеса, власти и общественного сектора. Трансформируются как границы между обществом и государством, так и система управления их взаимодействием, что ведет к поиску бизнесом и НКО новых механизмов управления взаимодействием с органами власти и совершенствованию уже существующих систем GR-менеджмента, выстроенном в компаниях. В данной статье авторы раскрывают экономико-управленческую сущность GR-менеджмента, как одной из функций топ-менеджмента, а также вырабатывают определенный механизм, призванный обеспечить реализацию целей компании через совершенствование процесса взаимодействия с государством.

Ключевые слова:

GR-менеджмент, топ-менеджмент, GR-служба, взаимодействие бизнеса и власти, технологии, Government Relations.

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ В ОБЩЕМ МЕНЕДЖМЕНТЕ, СВЯЗЬ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

Модернизация общества, как переход от одной формы его существования к другой посредством проведения реформ и инноваций, сопровождается появлением новых социальных слоев и групп в системе стратификации, в том числе менеджеров.

Широкомасштабные реформы, происходящие в России и ее регионах, привели к трансформации социально-структурных отношений, перераспределению власти, возникновению многообразия форм собственности, возрождению предпринимательства, становлению институтов рыночной экономики, в том числе и менеджмента, как принципиально иного подхода к управлению, соответствующего рыночным условиям. Качественные изменения принципов управления

¹ **Ложевский Игорь Арнольдович** – PhD, профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: GR@hse.ru.

Майборода Мария Александровна – студентка факультет коммуникаций, медиа и дизайна Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: mma.sochi@gmail.com.

и механизма распределения властных полномочий в свою очередь вызвали необходимость формирования социального слоя менеджеров.

Менеджмент как профессиональный вид деятельности по управлению людьми в отраслях экономики, где предполагается получение прибыли как конечного результата, подразумевает наличие субъектов управления – менеджеров. Менеджеры в нашем понимании – руководители рыночного типа, работа которых направлена на объект – хозяйственную деятельность организации. Они возглавляют коммерческие организации, выполняя управленческие функции и принимая стратегические решения.

Поэтому решения менеджеров, как и решения политических деятелей, могут влиять на жизнедеятельность отдельных индивидов, регионов и государств в целом. Они, как субъекты хозяйствования, обеспечивают оптимальное решение всего комплекса стоящих перед ними задач, играют значительную роль в социально-экономическом развитии общества и являются движущей силой модернизационных процессов.

Актуальность этого тезиса в том, что в качестве одной из причин стабилизации экономической ситуации после дефолта 1998 г. в РФ отмечается приход в производящие отрасли менеджера-предпринимателя, вытесняющего неэффективного собственника (государство) предыдущего периода. С этого периода, на наш взгляд, происходит легитимация и институционализация как сферы менеджмента, так и формирования слоя менеджеров в российском обществе. Поэтому именно от профессионально-квалификационного потенциала менеджеров зависит создание более действенной системы управления в современной российской экономике. Они потенциально могут создавать условия

для более эффективной реализации человеческого капитала в процессе взаимодействия с властью и бизнесом.

Рыночная модель хозяйствования, осваиваемая российской экономикой, предъявляет новые требования к руководителям высшего звена коммерческих организаций, к характеру решаемых ими задач и способам их достижения. Возникновение этих требований вызвано глубокими объективными причинами, вытекающими из сути тех изменений, которые связаны с характером внешней и внутренней среды жизнедеятельности предприятий в условиях нарастающей конкуренции и ускорения инновационного развития мирового хозяйства. Именно поэтому, исследование условий и факторов роста эффективности управленческого труда в коммерческих организациях представляется, как никогда, актуальным.

В отечественной научной и деловой литературе в настоящее время отсутствует четкое определение самого понятия «топ-менеджер» [30], которое происходит от английского термина «top-manager» (топ-менеджер, руководитель высшего уровня). Недостаточная разработка данной тематики, отсутствие четкого выделения данной социально-профессиональной группы в нормативно-правовых актах и статистических материалах, отличия в корпоративном управлении российских и иностранных организаций, в то же время тот факт, что сегодня топ-менеджеры сформировали достаточно устойчивый и обособленный сегмент рынка труда со своими особенностями и отличиями от остальных наемных работников, обусловили интерес к данной теме.

Известно, что топ-менеджер является центральной фигурой компании. Именно он призван организовывать и успешно продвигать ее бизнес. В качестве топ-менеджеров могут выступать президенты или генеральные

директора, а также руководители управляющей компании в крупных корпорациях или холдингах. Кроме перечисленных вариантов известны случаи, когда компанией управляла команда топ-менеджеров, разделивших между собой полномочия.

ДИЛЕММА УПРАВЛЕНИЯ. КОНФИГУРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИСТЕМ

В прошлом в теории менеджмента большое внимание уделялось вопросу конфигурации управленческих систем. Хотя в ходе исследований выяснилось, что отношения между стратегией и структурой не столь просто упорядочить, как между целями и средствами, все же сохранялась твердая убежденность, что успех предприятию могут обеспечить только консистентные, то есть логически увязанные или, по крайней мере, внутренне непротиворечивые, конфигурации менеджмента. С появлением же системной теории стало ясно, что современный менеджмент частично должен подчиняться соображениям внешней рациональности, которые логически сложно согласовать с умозрительно сформулированными целями предприятия. Все чаще и чаще управленческая система вынуждена строиться с оглядкой на средства достижения целей и внешнюю среду, когда стратегия и структура должны отчасти следовать весьма разной логике. Вопрос в том, каким образом в рамках одной системы менеджмента могут быть выстроены отношения между внутренней ориентацией, то есть на цели, и внешней, то есть на средства их достижения.

К элементам системы «менеджмент» [32] обычно относят политику, планирование, организацию и потенциал (главным образом персонал). Структурная расстановка этих элементов составляет конфигурацию системы управления. Поэтому интерес исследователя расширяется от простого отображе-

ния отдельных элементов до анализа отношений между ними. История теории менеджмента является, по сути, историей развития конфигурации и типов систем управления.

Современные подходы к менеджменту в рамках моделей «система (цели) – окружающая среда (средства)» все еще характеризуются стремлением выпутаться из ситуации, сопутствующей данной дилемме. Хотя и общепризнано, что внутренняя консистентность управленческой системы при одновременной «конгруэнтности» с условиями внешней среды отнюдь не является само собой разумеющейся нормой, весьма распространено стремление сохранить в силе или восстановить консистентность менеджмента пусть даже путем приспособления ситуации (а не адаптации к ней). Это связано, прежде всего, с убежденностью, что логическая консистентность выступает неперемennым признаком мышления категориями целей и средств, а это в свою очередь является воплощением экономической рациональности менеджмента. Поэтому вполне закономерно, когда исследования в области менеджмента направлены в первую очередь на поиски методов, которые позволяют системе «предприятие» лучше приспособливаться к внешним условиям выживания, не разрывая логически консистентных целевых отношений.

Конвенциональные подходы к преодолению этой проблемы ориентированы преимущественно на сами элементы системы управления, а не на отношения между ними. Основное внимание обращается на то, чтобы адаптировать политику, планирование, организацию и потенциал к новым условиям таким образом, чтобы каждый из элементов по возможности способствовал достижению заранее сформулированной цели (например, увеличению прибыли). Добиваются этого, в

частности, посредством гибридизации и кондиционализации управленческих систем.

До последнего времени методы анализа конфигурации менеджмента основное внимание уделяли отображению отдельных элементов менеджмента, а их связи рассматривались как некая принципиальная (логическая) данность. Современные подходы ставят под сомнение такое положение, особенно это касается отношений между элементами управленческих систем. Как отмечено выше, считавшийся ранее успешным образец консистентности координации в рамках схемы «цели – средства» для объяснения связей между «стратегией» (политика и планирование) и «структурой» (организация и персонал) больше не работает достаточно эффективно. Наблюдается явный перекокс в сторону «средств» при относительном снижении роли «целей», в результате чего стала подвергаться сомнению некогда считавшаяся незыблемой иерархия элементов управления: от политики к планированию, далее к организации и, наконец, к персоналу. Это ведет, прежде всего, к выравниванию значимости элементов управленческих систем.

Возможности разрешить таким способом проблему дилеммы менеджмента остаются ограниченными, так как «уравниловка» элементов управленческой системы также является примером идеализации отношений между ними, что, безусловно, не отражает реальную ситуацию. Вместо этого назревает необходимость в так называемом компенсаторном балансировании отношений между элементами в управленческой системе, учитывающем напряженность этих отношений.

В общепринятом смысле, под балансированием понимают достижение равновесного состояния двух противодействующих сил, каждая из которых оценивается принципиально положительно и ни от одной из ко-

торых нельзя отказаться в течение длительного времени. При балансировании системы менеджмента речь идет, с одной стороны, о «разделении труда» между принципиально равноправными элементами управления (политикой, планированием, организацией, персоналом). С другой стороны, сами эти элементы могут восприниматься также в качестве систем, состоящих из более мелких элементов, поэтому и здесь вопрос может стоять о внутреннем «разделении труда» в рамках отдельных элементов менеджмента.

Многие «гибриды» при ближайшем рассмотрении оказываются не «однотонными», консистентно смешанными типами менеджмента, а пестрыми, чреватými напряженностью системами. Уже давно отмечалось, что организационная многозначность может быть компенсирована с помощью соответствующих кадровых решений (развитие персонала, подбор кадров), а затрудняющие координацию производные механизмы многомерной организации – путем встречной расстановки кадров. Если, например, элементы «планирование» и «организация» носят более или менее открытый характер, то им можно противопоставить традиционную кадровую политику, ориентированную на жесткие и закрытые правила.

В табл. 1 представлены комбинационные возможности менеджмента.

Компенсационные возможности внутри отдельных элементов менеджмента будут привлекать к себе все больше внимания. Так, в рамках элемента «организация» может быть поставлен вопрос о том, какую роль в решении дилеммы «открытость – закрытость» должен играть оперативный уровень (организация производственных операций), а какую – стратегический (организационная структура) или как эта задача должна быть увязана со степенью организованности и организационной формой.

Таблица 1

Основные комбинации закрытого и открытого менеджмента

Функция менеджмента	Целевая организация	Адаптационное сохранение
Ориентация менеджмента		
На систему (внутренняя)	Ориентация на цель	Ориентация на средства
На окружающую среду (внешняя)	Ориентация на проблемы	Ориентация на ресурсы

Таблица 2

Структура дилеммы менеджмента

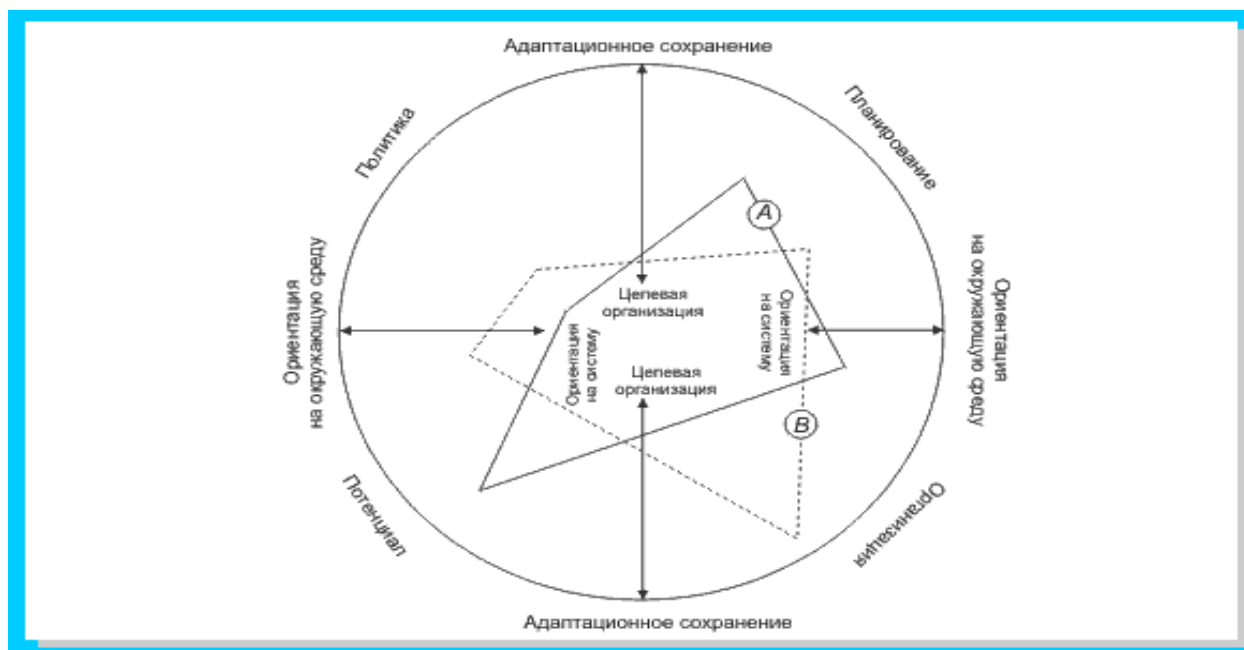
Альтернативы менеджмента	Ориентация на цель	Ориентация на проблемы	Ориентация на средства	Ориентация на ресурсы
Элементы менеджмента				
Политика (цели)	Максимизация прибыли	Подход с позиций групп интересов	Сохранность капитала	Стабильность
Планирование (стратегия)	Теория сбыта	Подход с позиций маркетинга	Подход с позиций ключевых компетенций	Ресурсный подход
Организация (роли)	Функциональная организация	Дивизиональная организация	Обучающаяся организация	Сетевая организация
Потенциал (персонал)	Концепция факторов производства	Кадровый портфель	Развитие кадров	Управление человеческими ресурсами

Для зондирования комбинационных возможностей в отношении управленческих переменных требуется логически унифицированное и полное описание хотя бы основных элементов конфигурации менеджмента, то есть политики, планирования, организации и потенциала, которые в данной работе не будут рассматриваться в деталях. Вместо этого компенсаторные рамки будут представлены только в форме примеров. Основной вопрос в том, чтобы установить, какие отправные точки имеются для открытия и закрытия системы по четырем главным элементам менеджмента.

Если теперь спроецировать приведенные в табл. 1 альтернативы на систему менеджмента, то получится (в качестве примера) картина, представленная в табл. 2.

На рисунке 1 представлены два баланса (А и В), которые можно рассматривать в качестве функционально эквивалентных конфигураций. Степень открытости каждого элемента в отдельности выражается произведением расстояний между ними и осями ординат и абсцисс. В соответствии с этим элемент «потенциал» (персонал) в системе А значительно более открыт, чем в системе В, где в свою очередь наблюдается более сильная открытость организационной структуры. Размер площади системы свидетельствует о степени ее общей открытости, а ее форма указывает на специфическое функциональное решение. Вопрос в том, можно ли

Рисунок 1. Примеры балансирования (А и В) системы менеджмента



(а если можно, то каким образом) на базе такой посылки разработать теорию типов, которая могла бы помочь принимать «правильные» конфигурационные решения в поле напряженности между открытостью и закрытостью системы.

Чтобы получить ответ на этот вопрос, нужно прежде всего указать, что игровое пространство для функционально эквивалентных комбинаций зависит от выбора критериев «правильности» (например, максимизация прибыли или выживание) и что оно тем шире, чем больше напряженности допускается в сфере менеджмента. Полная закрытость (фиксация цели) и полная открытость (адаптация) исключают наличие игрового пространства. Вначале таким образом стоит нормативная проблема: следует ли вообще создавать состояние напряженности между системной закрытостью и открытостью, иначе говоря, в какой мере есть готовность открыть систему с целью ее сохранения, а значит, и частично изменить свое представление об успехе (например, от «максимума прибыли» к «прибыли в более отдаленной перспективе с использованием сопутствующих обстоятельств»). Эта проблема должна

решаться на уровне конституирования системы.

В то время, как рассмотренные выше конвенциональные подходы конфигурации менеджмента (гибридизация и кондиционализация) направлены на то, чтобы устранить или обойти возникающую при известных обстоятельствах напряженность, компенсаторное балансирование, наоборот, стремится к тому, чтобы сохранить ее и использовать путем разложения на отдельные субобласти напряженности. Это относится как к «внутренней жизни» отдельных элементов менеджмента, так и к связям между ними.

В последнее время в немецкоязычных странах все же появляются публикации по вопросам, как дилеммы управления, так и конфигурации менеджмента, что свидетельствует об определенном изменении образа мышления исследователей. Однако, по-прежнему, отсутствует системная и аргументированная связь между обеими темами, которая должна быть положена в основу новой теории менеджмента. Даже в США, несмотря на относительно большое количество публи-

каций по теме конфигурации и многочисленные признания важности контроля над противоречиями в сфере менеджмента, прогресс в этом деле весьма незначителен.

Первая причина подобного застоя кроется уже на терминологическом уровне. Пока управленческие элементы (политика, планирование, организация и потенциал) в каждом случае описываются собственными терминами, сравнение между ними провести трудно, а спектр их взаимных компенсационных возможностей можно определить весьма неполно. Поэтому требуется дальнейшее уяснение управленческой терминологии и оценок с целью достижения большей сопоставимости.

Вторым препятствием в создании новых управленческих стратегий является широчайший спектр возможностей в комбинировании элементов менеджмента. Пока этот спектр не будет сведен к ограниченному количеству типичных конфигураций менеджмента, разработка информативной теории менеджмента невозможна. Ни нереалистичные логические идеальные типы, ни реальные, опирающиеся на факты типы систем менеджмента не в состоянии разрешить дилемму управления.

Большую перспективу на успех имеет подход, согласно которому, логической отправной точкой конфигурации менеджмента («отображение») становится ситуация (например, рынок, политика). Ситуативная теория конфигурации должна для каждого из четырех элементов менеджмента логически обосновать, насколько можно допустить целевую ориентацию (например, при найме персонала) и в какой степени следует поддаваться давлению со стороны окружающей среды (например, рынка). При этом можно было бы выявить, что организационная структура должна «открываться», а планиро-

вание и персонал, наоборот, оставаться относительно «закрытыми», то есть подчиняться целевой логике.

Рисунок 2. Американская практика рассмотрения управления, как менеджмента, исходит из прагматизма, как национальной черты.

This concept from Richard Rohr, a Franciscan priest. His point is that people who live at the edge of the inside have crucial roles to play. As he writes in his pamphlet «The Eight Core Principles», when you live on the edge of any group, «you are free from its central seductions, but also to hear its core message in very new and creative ways».

A person on the edge of inside knows how to take advantage of the standards and practices an organization but not be soned. Rohr writes, “You have learned the rules well enough to know how «break the rules properly», which is not really to break them at all, but find their true purpose: «not to abolish the law but complete it».

The person on the edge of inside is involved in in constant change. The true insiders are so deep inside they often get confused by trivia and locked into the status quo. The outsider is throwing bombs and dreaming of far-off transformational revolution. But the person at doorway is seeing constant comings and goings. As Rohr says, she is involved in a process of perpetual transformation, not a belonging system. She is more interested in being a searcher than settler. being a searcher than settler.

Эволюция управленческих отношений, в процессе которой менеджеры обрели черты социального слоя, занятого управленческим трудом, обладающего определенными профессиональными и статусными признаками, имела несколько этапов. Управленческий труд появился с тех пор, как люди стали объединяться в группы для достижения определенных целей. Даже в самых древних обществах требовались люди, которые координировали и направляли деятельность по сбору пищи, строительству жилья и пр. Начиная с философов античной Греции,

мыслители пытались дать теоретическое обоснование необходимости и сущности управления в обществе. Первые примеры осознанного менеджмента имели место уже в IV тыс. до н. э. с появлением первых централизованных органов власти в Самарии и Египте [9].

Insiders and outsiders are threatened by those on the other side of the barrier. But a person on the edge of inside neither idolizes the Us nor demonizes the Them. Such a person sees different groups as partners in a reality that is paradoxical, complementary and unfolding.

But the person on the edge of inside can see reality clearly. The insiders and the outsiders tend to think in dualistic ways: us versus them; this or that. But, as Rohr would say, the beginning of wisdom is to fight the natural tendency to be dualistic; it is to fight the natural ego of the group. The person on the edge of inside is more likely to see wholeness of any situation. To see how us and them, which seem superficially opposed, are actually in complementary relationship within some larger process.

В любой организации есть люди, которые являются центральным звеном управления. Эти «Insiders» [9] («инсайдеры») являются главными и ответственными за поддержание стабильности и отлаженной работы структуры предприятия.

Так же есть «Outsiders» («аутсайдеры»). Они создают условия для борьбы организации за свое место на рынке. Они не влияют на организационную структуру предприятия, осуществляют попытки влияния на компанию в целом извне.

Но есть и третья позиция в любой организации: те, кто находятся «at the edge of inside» [55] («на краю внутри»). Эти люди находятся в организации, но они не подчинены ей. Это Топ-менеджеры, которые и составляют пограничный слой любой организации. Они работают на границе, и взаимо-

действуют с внешней средой и создают необходимые условия для дальнейшего роста и продвижения компании в целом.

Существует много критики и отсутствует полная толерантность по отношению к людям, которые осуществляют деятельность согласно термину «at the edge of inside». Но сейчас, как никогда, нам нужны люди, которые имеют смелость жить «at the edge of inside», которые не равнодушны к своим компаниям и организациям настолько, что они могут здраво критиковать и вводить необходимые перемены, понимая, что это позволит выйти на новый уровень роста.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ПОГРАНИЧНОГО СЛОЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Если отталкиваться от теории, топ – это, прежде всего, наемный руководитель, однако, за частую, этим термином называют и собственников. Топ-менеджер – это человек, который отвечает за все происходящее, будь то отдельная компания или крупное подразделение. **Топ-менеджмент – это исполнительная власть в бизнесе.**

Роль управляющих в развитии структуры, по мнению историка экономики Альфреда Чандлера, является центральной: «Видимая рука менеджмента заняла место невидимой руки рыночных механизмов в координации потоков и распределении ресурсов во многих отраслях современной промышленности». Чандлер выделяет в структуре большого коммерческого предприятия:

- центральный офис с функциональными отделами для управления долгосрочными перспективами компании (топ-менеджмент);
- децентрализованные подразделения для работы с повседневным производством – средний и низовой менеджмент.

Чандлер считает, что это элементы процесса специализации функций как основного средства развития структуры, причем возникают решающие различия между главным офисом и подчиненными подразделениями и отделами [14]. Каждое из них имеет определенную функцию, и одна из основных причин успеха такого типа структуры в том, что от повседневных операций совершенно устранены те административные работники (топ-менеджмент), которые ответственны за долгосрочное планирование и оценку деятельности.

Значение этого разделения в том, что оно дает этим сотрудникам время, информацию и психологическую ответственность за долгосрочную деятельность. Таким образом, Чандлер четко отделяет топ-менеджмент от низового и среднего менеджмента, уводя высших руководителей от повседневных операций (операционной деятельности) и наделяя их функциями долгосрочного планирования и оценки деятельности.

Важная особенность: деятельность топ-менеджмента, как часть общего менеджмента, рассматривается исключительно в рамках фирмы, в ее внутренней структуре. Это связано с тем, что в классическом и послевоенном научном менеджменте организации рассматривались, как закрытые системы, что позволяло упростить проблему и эффективно использовать методы количественного анализа при отсутствии внешних воздействий.

Общий менеджмент развивался внутри организации, и вектор его развития был направлен изнутри и вовнутрь. В начале XX в. управление организацией осуществлялось во внешних ламинарных потоках, «на протяжении 75 лет под менеджментом в первую очередь подразумевалось управление стабильно действующей компаний» [11],

что позволяло менеджменту сосредоточиться на работе с командой внутри организации.

Руководство внутренней деятельностью было новой и сложной областью знания, а развитие новых направлений давало ощутимые результаты. Именно внутри организации исследователи находили источники повышения эффективности менеджмента. Школа научного управления сосредоточилась в основном на задачах и технологиях управления, школа административного управления – на создании структуры, которая должна была обеспечить достижение целей организации, школа человеческих отношений – на людях в организации. «По сути дела, вклад каждой школы оценивали с точки зрения повышения эффективности достижения целей организации» [22]. Таким образом, все усилия в развитии общего менеджмента были сфокусированы внутри организации.

Сейчас ситуация изменилась. Внешняя среда играет доминирующую роль в формировании современных экономических условий. Внешняя среда уже не плавный ламинарный поток, а турбулентные завихрения. В современном мире главное – перемены и их характер. Футуролог Пол Шей отмечает: «В прошлом перемены были предсказуемыми, постепенными и эволюционными. Иначе говоря, они были линейными. Но в наши времена все наоборот: перемены нелинейные. Они непредсказуемы, стремительны и революционны» [49]. Современным организациям приходится адаптироваться к изменениям во внешней среде и, соответственно, изменять внутреннюю среду.

Турбулентность внешней среды переносит акцент в управлении во внешнюю среду, чтобы с ней справиться. Как отмечает Питер Друкер, «если в то время представление о том, что «полем деятельности» менеджмента является внутренняя среда организации, имело смысл, то сегодня оно смысла не

имеет. Оно противоречит самой функции и природе организации» [11].

Эта же мысль подчеркивается Элваром Элбингом: «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро меняющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации» [51].

Друкер отмечает негативную сторону рассмотрения менеджмента только внутри организации: «Традиционное представление о том, что полем деятельности менеджмента является внутренняя среда компании, означает, что менеджмент воспринимается исключительно, как одна из статей расходов, если вообще, не как самая главная, ибо расходы, несомненно, принадлежат к внутренней среде организации. А результаты деятельности любой организации существуют только за ее пределами во внешней среде» [11]. Другая особенность современных условий управления – это возможности, лежащие в изменении границ организации.

Отмеченные изменения вторглись в патриархальный мир организации, представленный в теории общего менеджмента лишь внутренней структурой и материальным производством. Эти изменения означают, что в современных условиях организация является системой, открытой во внешнюю среду, многие процессы размыкаются в нее или протекают в ней.

Известные фирмы Nike и Adidas оставили за собой функции дизайна и спортивной одежды и обуви, а подушка производится за пределами базирования фирм в странах третьего мира, и руководство фирм осуществляет тщательный контроль за качеством выпускаемой продукции, не участвуя в производстве.

Однако, признание внешней среды жизненно важной для организации сочетается с расплывчатостью и неопределенностью функций менеджмента по взаимодействию с внешней средой. Стратегический менеджмент внес большой вклад в развитие методов взаимодействия организации и внешней среды.

Джеймс Томпсон перешел к рассмотрению организаций, «как открытых систем, которые непредсказуемы, но, в то же время, стремятся к рациональности и, следовательно, нуждаются в определенности и уверенности». Томпсон считал, что наряду с внутренней координацией регулирование взаимоотношений с внешними структурами является основной задачей администрации. Это может быть сделано путем переговоров с внешними заинтересованными сторонами о гарантированном финансовом кредите или о поставках сырья. Он так же выделял возможность обмена с окружающей средой. Выполнять такие функции, по его мнению, должны **пограничные отделы**, которые размещены между техническим ядром и окружением для амортизации внешних воздействий.

В качестве проблемы Томпсон отметил различие оценок деятельности организации со стороны множества экспертов, принадлежащих к различным группам внешней среды. Эти оценки противоречивы и заставляют организацию разрываться между ними.

Исследователи Пол Лоуренц и Джей Лорш из Гарвардской школы бизнеса считают, что «организация – это система, работа

которой должна быть скоординирована для получения максимальной выгоды взаимодействия с внешней средой» [53].

Таким образом, в теории общего менеджмента закрепилось представление, что внешнее окружение воздействует на организацию, но как это происходит – не выяснено. В исследованиях остался открытым вопрос, каким образом влияние внешнего окружения, с элементами которого компания взаимозависима, передается организации и как последняя влияет на внешнюю среду. Пффер и Салансик указывают на средство установления этого взаимодействия – смену высших менеджеров другими, тем самым, устанавливая связь действительности топ-менеджмента и способа взаимодействия организации с внешним окружением.

Топ-менеджмент, по Пфферу и Салансику, прежде всего, отслеживает окружение, чтобы выяснить, что происходит и что может произойти, следит за освобождением от зависимостей, чтобы организация не стала слишком подчиненной другим, и за регулированием внешних противоречивых требований. Хотя преобладает точка зрения, что внешняя среда нерегулируема и беспорядочна, ученые предвидят «окружение с увеличивающимися взаимными связями, где власть все более и более концентрируется» [54].

Можно констатировать, что топ-менеджмент был выделен в общем менеджменте, практически, еще до создания научного менеджмента Фредериком Тейлором. В дальнейшем топ-менеджмент теоретически слился с общим менеджментом. Как его часть деятельность топ-менеджмента рассматривалась исключительно в рамках фирмы. Считалось, что в управлении компанией топ-менеджмент выполняет функции и роли, идентичные среднему и низовому менеджменту. При этом не были определены специальные,

отличные от общего менеджмента функции и предназначение для организации, что значительно тормозило развитие и разработку этого направления и создавало условия для популистских нападок со стороны регуляторов и общественности.

Реальность, в которой действуют организации, подверглась радикальным изменениям с конца XIX – начала XX в., когда создавались базовые экономические теории и общий менеджмент. В результате глобализации мир стал более связанным и зависимым от всех его субъектов. Фундаментом современного общества, экономики и человеческих отношений является управляемая организация.

Автоматизация производства сократила количество рабочих и увеличила численность менеджеров на производстве. Конфликт между собственником и наемным работником сместился на высший уровень управления.

Акцент в эффективности управления организацией переносится с низших уровней на топ-менеджмент, т.к. для общества и экономики важна непроизводительность труда определенных сотрудников, а производительность организации в целом. Внешняя среда турбулентно изменяется, поэтому деятельность топ-менеджера фокусируется на грани: внутренняя среда – внешняя среда. В условиях экономики знаний решающим для развития организации является не наличие материальных ресурсов, а развитие нематериальных факторов производства, которыми занимается топ-менеджмент.

В современном мире перетекание знаний из одной научной сферы в другую стало распространенным явлением. Благодаря этому совершены открытия, существенно повлиявшие на современный мир и изменив-

шие его. Для создания теории топ-менеджмента авторы Калганова Л.А., Ложевский И.А. использовали закономерности, присущие всем объектам материального мира – поверхностные явления, которые действуют в макро- и микромире. Использование теории поверхностного слоя позволило объяснить и обосновать предназначение и функции топ-менеджмента в организации.

Свойства, характеристики организации и внешней среды существенно различаются. Изменения во внешней среде оказывают все большее влияние на деятельность организаций. Развитие информационных технологий, сети Интернет, глобализация бизнеса, ужесточение борьбы за ограниченные ресурсы – все это усиливает и ускоряет влияние внешней среды на управление организацией.

Игнорирование факторов внешней среды может стать причиной фиаско организации. Они должны осуществлять непрерывный мониторинг внешней среды, в которой действуют, адаптироваться к происходящим в ней переменам и постоянно находить новые ресурсы. В связи с этим изменяются и требования к топ-менеджменту: в сферу его компетенции входит не только внутренняя сфера управления организацией, но и все, что за пределами организации в большей или меньшей степени влияет на ее производительность и результативность «в подконтрольных организации сферах и в сферах, ею не контролируемых» [11]. Задача топ-менеджмента заключается в управлении взаимодействием компании и внешней среды, которое позволит уменьшить энтропию – свойство всех систем, отражающее их тенденции к истощению.

Результаты деятельности организации формируются во внешней среде, а расходы

принадлежат к внутренней [9]. Топ-менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация имела возможность достичь запланированного результата во внешней среде. Поэтому, акцент в деятельности менеджмента переносится из внутренней среды организации на грань «внутренняя среда -> внешняя среда», именно на пограничный слой между гетерогенными фазами.

Организация и внешняя среда являются гетерогенной системой, в которой граничат взаимодействующие фазы с различными свойствами. Аналогично взаимодействию двух гетерогенных фаз в физическом пространстве, между организацией и внешней средой необходим **пограничный (поверхностный) слой**, который отделяет организацию от внешней среды и поддерживает ее целостность. Применительно к теории топ-менеджмента будем использовать термин «пограничный». И деятельность на границе внешней и внутренней сред организации – прерогатива топ-менеджмента, его сфера (Рис. 2).

Возникновение топ-менеджмента, как пограничного слоя в организационной структуре, означает переход от капитализма, основанного на семье или финансах, к управленческому капитализму. По Альфреду Чандлеру, структура следует за стратегией, и этот переход может произойти только, как реакция на внешнее давление. Следовательно, этот исторический аспект подтверждает теоретический вывод авторов: топ-менеджмент, как пограничный слой, появился под давлением и с развитием внешней среды.

Рисунок 2. Топ-менеджмент как пограничный слой организации



В пограничном слое топ-менеджментом выполняется преобразование энергии, ресурсов и информации внешней среды в ресурсы, энергию и информацию, необходимые для функционирования организации.

Преобразование ресурсов, энергии и информации внешней среды производится топ-менеджментом для того, чтобы влиять на динамику деятельности организации и иметь возможность стабилизации ее внутренних состояний по отношению к внешней среде.

Например, в соответствии с изменениями действующего законодательства государственные предприятия должны проходить аудиторскую проверку с определенного срока, что сформировало новую нишу рынка аудиторских услуг. Аудиторская фирма, директор которой, ориентируясь на изменение законодательства, вовремя оформил заявку на участие в тендере, выиграл его и получил выгодные заказы на проведение аудита в госструктуре. Директор смог преобразовать изменения внешней среды в ресурсы для своей фирмы.

Как и в естественных системах, реакции, катализирующие деятельность организации со стороны внешней среды, происходят, прежде всего, в пограничном слое, вслед-

ствие особенностей деятельности топ-менеджмента, обладания им дополнительной энергией, наличия доступа к информации. К таким реакциям можно отнести взаимодействие руководителей организации с органами государственной власти. Джеффри Пфеффер и Джеральд Салансик подчеркивали: «Организации не являются самоуправляемыми и автономными. Они нуждаются в ресурсах, включая деньги, материалы, персонал и информацию. Для получения этого они должны взаимодействовать с другими, которые контролируют ресурсы».

Отличие пограничного слоя организации от поверхностного слоя в природных системах состоит в том, что в экономике пограничный слой создается искусственно, но, как и природный, является необходимым элементом деятельности организации.

Без функционирования пограничного слоя организация не сможет выжить в условиях турбулентности внешней среды. Аналогично живым организмам, структурно-функциональные нарушения в работе топ-менеджмента, ненадлежащая работа руководителей, коррупционные действия и финансовое манипулирование вызывают сбои в работе организации, как целого, и могут привести к ее гибели. Наиболее общими следствиями этих процессов являются падение репутации, корпоративные конфликты, снижение уровня жизненно важных для организации показателей: падение капитализации, уменьшение конкурентоспособности и пр.

СЕКТОРНАЯ МОДЕЛЬ В ФОРМАТЕ «PEST-АТОМА»

Деятельность топ-менеджмента, как пограничного слоя представлена широким спектром внешних и внутренних коммуникаций, разнонаправленных процессов и, явным образом, влияет на производительность, издержки и траекторию развития фирмы.

Системный подход к моделированию внутренней среды фирмы был сформулирован доцентом кафедры экономики предприятия СПбГУ В. В. Зябриковым.

Внутренняя среда фирмы включает те факторы управления, которые она может полностью контролировать, поэтому определение полного списка элементов внутренней среды позволяет правильно расставить приоритеты инвестирования, а, следовательно, повысить конкурентоспособность фирмы.

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей компании. PEST анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P - Political), экономические (E - Economical), социально - культурные (S - socio-cultural) и технологические (T-technological)

Деление факторов, оказывающих воздействие на фирму, на внутренние и внешние важно еще и потому, что конфликтная ситуация, возникшая в ее внутренней среде, требует обязательного и срочного разрешения, в то время как угроза, исходящая из внешней среды, может считаться нормальной, поскольку она не затрагивает непосредственно единство фирмы.

Четырехкомпонентный PEST — анализ применялся только к исследованию внешней среды фирмы, а его необходимо распространить и во внутреннюю среду, тем самым сформулировать системные требования к полноте списка факторов, которые должны отражать и политические, и экономические, и социокультурные, и технологические компоненты внутренней среды фирмы.

Основание для этого дает теория систем, которая включает в себя закон необходимого разнообразия, формулируемый следующим образом: управление может быть обеспечено только в том случае, если разнообразие средств управляющего (сложность внутренней среды организации) больше или равна разнообразию ситуации (сложность внешней среды организации). Если допустить противоположную ситуацию, то у фирмы, представляющей собой сложную и открытую систему, просто не найдется адекватного ответа на какой-либо нестандартный фактор внешней среды. Поэтому принципы PEST-анализа должны применяться не только во внешней среде, но и во внутренней.

Зябриков В.В. предлагает некоторый компромисс между субординационным и координационным принципами организации факторов внутренней среды, заключающийся в том, что восемь элементов разбиваются на две группы по четыре элемента [12]. Первая (основная) группа включает наиболее важные факторы так называемого «ядра атома» (технологии, культуру, стратегию и капитал), которые являются равнозначными по отношению друг к другу, а вторая группа — менее важные равнозначные факторы «оболочки атома»: бизнес-процессы, штат, структуры и власть, которые определяются в основном соответствующими факторами «ядра атома».

Введение в предлагаемую модель PEST — координат позволяет все пространство (и внешнее, и внутреннее) сквозным образом разделить на четыре сектора, как показано на рис. 3.

Согласно модели «PEST-атома», факторы «ядра атома» определяют соответствующие факторы «оболочки». Так, в технологическом сегменте (Т) технологии, которыми владеет организация, определяют

форму организации ее бизнес-процессов, в социокультурном секторе (S) культура фирмы формирует требования к ее персоналу, в политическом сегменте (P), в полном соответствии с подходом А. Чандлера, стратегия задает структуру, а в экономическом (E) капитал определяет распределение власти на фирме.

Действительно, собственники за счет своего вклада в уставный капитал первоначально приобретают власть, а затем делегируют ее менеджерам, по сути, своим агентам: генеральному директору, его заместителям и т.д. Напряжение и трудности, которые сопровождают этот процесс, называют агентской проблемой. Власть, помещенная в экономический сегмент и отражающая влияние фактора «Капитал», это, прежде всего, экономическая власть, выражаемая через систему стимулирования менеджеров и персонала [13].

Возможно и обратное влияние факторов «оболочки» на факторы «ядра», но оно является вторичным и по времени своего возникновения, и по силе воздействия. Так, например, на первых стадиях жизненного цикла в некорпорированных фирмах стратегия должна определять оптимальную структуру (подход А. Чандлера и П. Друкера), а затем, на последующих стадиях в корпорациях сформированная структура фактически оказывает обратное влияние на стратегию, которая может формироваться в результате достижения компромисса между интересами влиятельных структурных подразделений фирмы (подход Л. Грейнера и И. Адизеса). И. Адизес так поясняет свою позицию: «Структура влияет на стратегию потому, что структура отражает относительные личные интересы, а структура интересов влияет на появляющуюся стратегию. Структура порождает поведение» [1].

Рис. 3. Секторная модель внутренней среды фирмы в форме «PEST – атома»



Все факторы модели «PEST-атома» можно разбить на твердые (легкоформализуемые) – это факторы технологического сектора (Т) (технологии и бизнес-процессы) и накрестлежащие по отношению к ним факторы политического сектора (Р) (стратегия и структура). Мягкими (трудноформализуемыми) факторами являются факторы социокультурного сектора (S) (культура и штат) и экономического сектора (Е) (капитал и власть). «Твердый не значит важный», поэтому влияние всех факторов ядра (технологий, культуры, стратегии и капитала) и соответствующих факторов оболочки (бизнес-процессы, штат, структура, власть) исходно следует считать одинаковым, а доминирующие факторы будут появляться при рассмотрении фирмы в динамике, при исследовании различных фаз ее жизненного цикла.

Введение PEST-координат и принцип соответствия типов власти и культуры позволяет сопоставить каждому сектору модели «PEST- атома» определенный тип культуры из единой типологии культуры [2]: технологическому (Т) – культуру профессионала, источником власти которого являются зна-

ния, социокультурному (S) – культуру лидера, который обладает авторитетом и харизмой, политическому (Р) – культуру бюрократа (администратора), опирающегося на формальные полномочия, и, наконец, экономическому (Е) – культуру предпринимателя, использующего рыночные механизмы поощрения.

Интересно отметить, что каждый сектор и, соответственно, тип культуры соответствует определенной функции, на которой, по И. Адизесу, необходимо сосредоточить основное внимание: интеграция (сектор Т), целеполагание (S), администрирование (Р) и предпринимательство (Е). И. Адизес называет эти функции «витаминами роста», имея в виду, что правильная дозировка приема этих «витаминов» фирмой, находящейся на определенной стадии своего жизненного цикла, залог ее благополучного развития.

Наконец, следует напомнить об основном преимуществе модели PEST-атома: системном посекторном сопряжении факторов внешней и внутренней среды. Появление технологических новинок (сектор Т) стимулирует создание организации ее будущими собственниками, поэтому наиболее важными

отношениями в этом секторе являются отношения между инвесторами-собственниками (IR – investment relationships). Социокультурный сектор (S) предполагает развитие PR – функции. На политические вызовы внешней среды (сектор P) фирма отвечает включением в свою структуру отделов по отношениям с органами власти (GR – Government Relationships), а в условиях финансового кризиса (сектор E), дестабилизирующего внешнюю среду фирмы, возникает потребность в перераспределении капитала за счет диверсификации его вложения по сегментам рынка и налаживании устойчивых отношений с клиентами (CR – Client Relationship).

В результате эволюции представлений о внутренней среде фирмы составлен полный и не избыточный перечень ее элементов, включающий восемь факторов: 0) технологии, 1) культуру 2) стратегию 3) капитал, 4) бизнес-процессы, 5) штат, 6) структуру 7) власть.

Взаимосвязь элементов внутренней среды наиболее точно передает гибридная субординационно-координационная схема, в соответствии с которой группа наиболее важных равнозначных первых четырех элементов, (факторы «ядра атома»), определяет группу оставшихся четырех элементов (факторы «оболочки атома»).

Каждому сектору модели «PEST-атома» соответствует определенный тип культуры из единой типологии (культура профессионала, лидера, бюрократа и предпринимателя), а также функция менеджмента («витамин роста») по И. Адизесу (интегрирующая, направляющая, административная и предпринимательская). Между типами культуры и функциями менеджмента по И. Адизесу имеется попарное соответствие: культура профессионала – интегрирующая функция, культура лидера – направляю-

щая, культура бюрократа – административная функция, культура предпринимателя – предпринимательская функция.

В отличие от других существующих моделей внутренней среды фирмы, модель «PEST-атома» позволяет систематизировать процесс сопряжения внешней и внутренней среды фирмы за счет правильного выстраивания отношений с инвесторами (IR) в технологическом секторе (T), общественностью (PR) в социокультурном секторе (S), государственными органами (GR) в политическом секторе (P) и клиентами (CR) в экономическом секторе (E).

СТРУКТУРА И ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА GR-МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы взаимоотношений государственных органов и бизнеса объективно являются сегодня движущей силой развития любого современного демократического правового государства. Более того, в последние годы во всем мире наблюдается тенденция усиления сотрудничества власти и бизнеса. В первую очередь это проявляется в таких общественно значимых отраслях экономики, как электроэнергетика, транспорт, здравоохранение, образование. Предприятия, работающие в этих сферах, имеют стратегическое значение и зачастую не могут быть полностью приватизированы ввиду существенной политической подоплеки, но, с другой стороны, государство не всегда обладает достаточным объемом средств и управленческого опыта, необходимых для их поддержки и развития [46].

Формы и механизмы взаимодействия с государством оказывают существенное влияние на поведение фирм и стимулы, которыми руководствуются их собственники.

Динамичное изменение экономической действительности, нарастание процес-

сов глобализации и информатизации приводят к изменениям в сфере взаимоотношений бизнеса и общественного сектора с государством. Модифицируются не только границы между обществом и государством, но и система управления их взаимодействием. Усложнение общественных и экономических отношений ведет к поиску и созданию бизнес-структурами и некоммерческими организациями новых механизмов и технологий управления взаимодействием с органами власти, которые в настоящее время недостаточно изучены научным сообществом.

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

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

В России GR-менеджмент возник на этапе рыночной трансформации в 1990-х годах. Активное становление GR-менеджмента

связано с периодом 2000-2010-х годов, характеризовавшимся окончанием процессов становления экономических и политических институтов, укреплением государственного механизма, созданием инфраструктуры GR-деятельности.

ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ GR-МЕНЕДЖМЕНТА

Партнерство государства и бизнеса позволяет сочетать преимущества государственного и частного секторов за счет интегрирования организационно-управленческого и финансово-экономического потенциала предпринимательского сектора в процесс решения общенациональных и государственных задач на основе системы разнообразных экономических стимулов и мотивационных механизмов.

Следует отметить, что практику взаимодействия государства и бизнеса определяют, как «институциональную альтернативу прямым формам усиления роли государства в экономике (по доле в ВВП, в инвестициях, по налоговой нагрузке и пр.)» [20].

Следует выделить, что одной из исторических предпосылок возникновения Government Relations является активное развитие международных транснациональных корпораций в ходе глобализации мировой экономики, которым для успешного осуществления бизнеса необходимо было выстраивать эффективные взаимоотношения с национальными правительствами. Транснациональным компаниям пришлось учитывать национальный характер ведения бизнеса в отдельных странах, правовые и этнические особенности осуществления предпринимательской деятельности в том или ином государстве. Структурные подразделения по работе с органами власти впервые возникли именно в транснациональных корпорациях.

Вслед за ними GR-подразделения стали возникать и в других организациях.

Учитывая, что главной спецификой взаимодействия с органами власти является многоаспектный характер данных связей, и то, что GR-менеджеры одновременно взаимодействуют с различными органами власти, которые между собой напрямую не взаимосвязаны (а зачастую конфликтуют друг с другом), то необходимо выработать определенную систему позиционирования организации. Если GR-менеджер сможет позиционировать свою организацию как успешную, эффективную, социально ориентированную, нацеленную на взаимодействие с государственной властью и в первую очередь, с высшими органами власти, то это будет способствовать созданию имиджа организации, как адекватного и эффективного партнера и контрагента для органов власти.

Создание данного облика особенно важно, так как восприятие фирмы отдельными чиновниками и отдельными органами власти, зависит от степени успешности взаимодействия с системой органов власти в целом. И если организация имеет примеры успешного взаимодействия с другими аналогичными органами власти, или тем более с вышестоящими органами власти, это будет создавать не только положительный образ организации в глазах чиновников, вызывать чувство доверия, но и оказывать определенное моральное давление на них. В данном случае можно провести аналогию с «прецедентным правом» [20], когда принятие определенного решения судом по делу является основанием для принятия решения по схожим делам другим судом.

Среди методов прямого взаимодействия с органами власти можно выделить следующие:

- информационное и правовое сопровождение вопросов, требующих решения в органах власти;
- проведение переговоров;
- оказание воздействия через отраслевые ассоциации;
- оказание воздействия через СМИ и общественность.

Выработка технологий и методов GR-менеджмента имеет важнейшее значение для практической реализации целей GR-менеджмента. Систематизация методов и способов GR, отбор наиболее эффективных практик является задачей теоретического осмысления GR.

На наш взгляд, можно выделить следующие основные составные элементы механизма (технологии) GR-менеджмента:

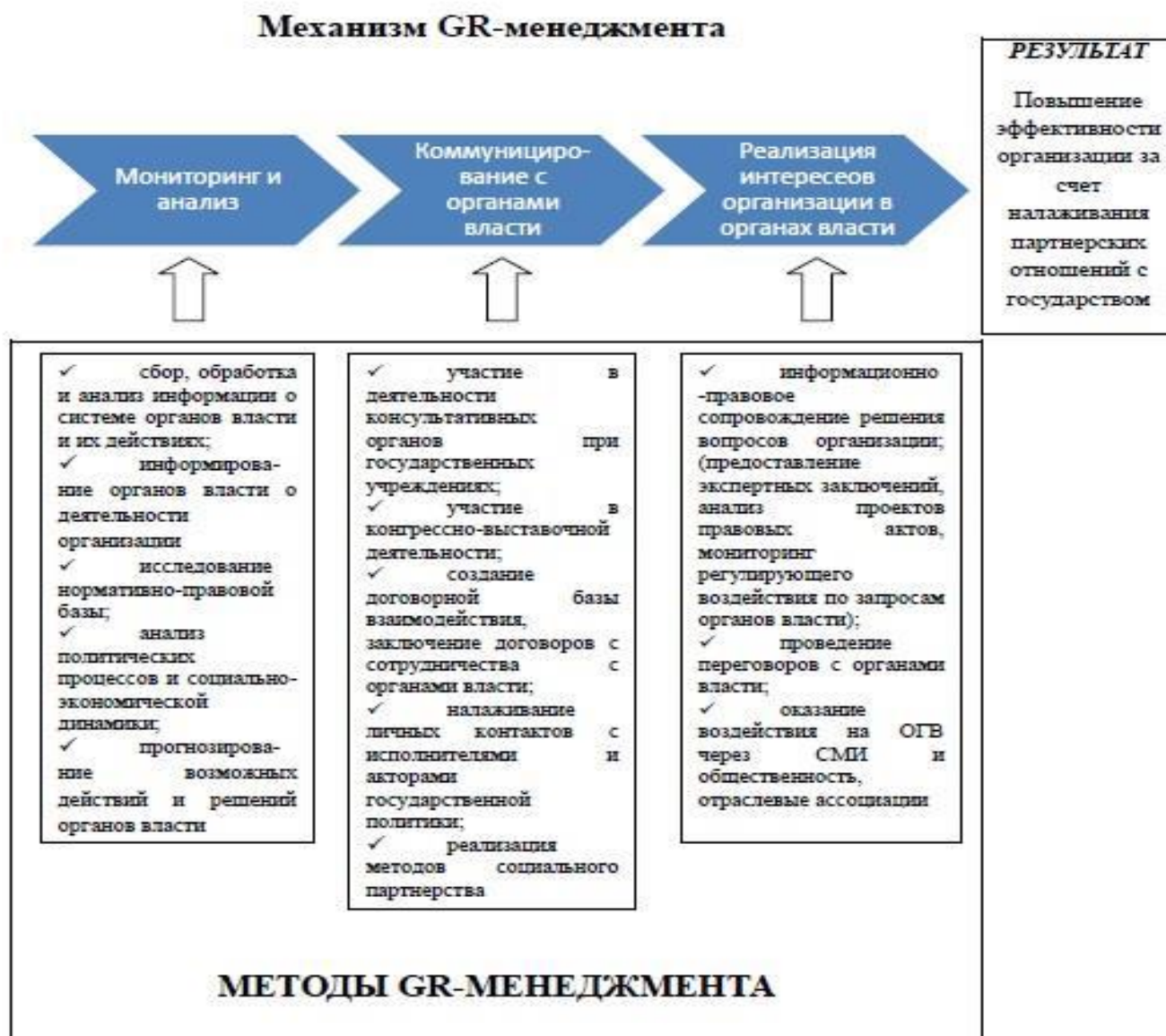
- информационно-аналитическая работа;
- налаживание системы коммуникации с органами власти;
- представительство интересов организации и решение вопросов практической деятельности в органах государственной власти (Рис. 4).

Учитывая то, что данные технологии реализуются последовательно, реализация каждой из этих технологий образует собой этап процесса деятельности GR-менеджмента.

Важным методом решения вопросов организации с органами власти является экспертное и информационно-правовое сопровождение вопросов организации. Необходимо учитывать, что принятие того или иного решения чиновником зависит от уровня его информационной обеспеченности по данному вопросу. Соответственно, за-

дачей GR-менеджера является предоставление максимально возможного объема информации чиновнику, достаточной для того, чтобы чиновник принял нужное для него решение

Рис. 4. Механизм GR-менеджмента [44]



Таким образом, GR-менеджер обладает широким инструментарием для осуществления своей профессиональной деятельности. Полное использование методов GR-менеджмента на всех этапах взаимодействия с органами власти позволит обеспечить эффективные коммуникации с органами власти [20].

ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ GR-СЛУЖБЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы исследования структур, занимающихся организацией взаимодействия с государством, практически не освещались в научной литературе. Тем не менее, различные аспекты создания и эффективного

функционирования GR-службы, ее структура имеют существенное значение для компании, поскольку от этого зависит успешность взаимодействия с органами государственной власти и безопасность внешней среды для организации. Этим объясняется актуальность задачи определения содержания деятельности GR-структур.

Для раскрытия вопросов реализации GR-менеджмента в организации, необходимо определить цели, задачи и функции GR-службы, исходя из этого, сформировать структуру GR-службы (GR-департаментов) организации, раскрыть основные требования к квалификации GR-менеджеров и т.д. Как отмечает Д.О. Матвеев, корпоративные GR-департаменты на сегодняшний день стали одним из главных каналов институционализированной деятельности по связям с органами государственной власти [21].

Под GR-департаментом понимается структурное подразделение организации, реализующее комплекс мероприятий по взаимодействию с органами власти. Цели GR-службы организации естественно вытекают из общих целей Government relations, с поправкой на специфику конкретной организации. В обобщенном виде, целями GR-службы организации являются увеличение прибыльности компании, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, формирование взаимовыгодного сотрудничества с органами государственной власти, реализацию целей организации через построение системы партнерства с органами государственной власти. Повышение профессиональных компетенций Топ-менеджеров в направлении GR будет являться эффективным решением в данной ситуации.

В должностные обязанности GR-менеджера входит налаживание эффективного взаимодействия бизнес-структуры с органами публичной власти, продвижение

(лоббирование) интересов компании, выстраивание партнерских отношений с властью, формирование положительной репутации бизнес-организации и ее адаптация в среде государственного и муниципального управления.

Следовательно, Топ-менеджер, погружающийся в сферу GR, должен уметь анализировать коммуникационные потоки и чувствовать сложившиеся отношения между бизнес-структурой и властью, оценивать репутацию компании во властных кругах, знать, какие инструменты управления репутацией применять для создания доверительного климата, являющегося базой для выстраивания системы взаимоотношений. Обязательно владеть навыками нетворкинга, умением определять психологический тип и особенности собеседника, обладать гибкостью в нахождении правильного подхода для соблюдения взаимных интересов. Это можно тренировать, этому стоит учиться.

Важный информационный блок, которым придется овладеть Топ-менеджеру – это представление о структуре и устройстве системы власти, государственной и муниципальной. Кто за что отвечает, как принимаются решения, а также необходимость освоить тонкости деловой корреспонденции с представителями органов власти. Для достижения целей компании при GR-взаимодействии надо точно знать, как устроены общественные и экспертные советы при органах власти, какие функции они выполняют, в каких направлениях и по каким вопросам можно с ними работать [3].

К принципам функционирования GR-службы относят:

- единство целей руководства организации и GR-менеджеров;
- публичный и открытый характер деятельности;

- интеграция в корпоративную систему управления; - отсутствие коррупционных проявлений и т.д.

Для эффективной организации деятельности GR-службы необходимо ответить на следующие вопросы:

- насколько эффективность функционирования организации зависит от позиции представителей органов власти;
- насколько успешное функционирование бизнеса связано с решениями органов власти;
- возникают ли у организации проблемы с органами власти и как они решаются;
- как формируется отношение представителей органов власти к организации, ее руководителям, продуктам, проектам и кто формирует эти отношения;
- как часто организация контактирует с органами власти, и каковы последствия этих контактов;
- удастся ли организации извлечь пользу из внешних коммуникаций, какова эффективность контактов с представителями органов власти;
- как влияет на организацию наличие контактов в органах государственной власти.

Эффективность деятельности GR-подразделения зависит от уровня квалификации и навыков Топ-менеджеров. Топ-менеджер должен обладать знаниями правовых основ деятельности организации и системы органов власти, «навыками подготовки соответствующих международным форматам информационно-аналитических справок о компании (ее финансовом состоянии, перспективах, положении на рынке, об обращении ее ценных бумаг и т.д.) и их распространение в

печатном и электронном виде, взаимодействия со средствами массовой информации и т.д.» [5].

Топ-менеджер должен обладать высокими коммуникативными способностями. Без умения правильно организовать диалог с представителями государственных органов, его цель не может быть успешно реализована. Следует отметить, что к необходимым качествам специалиста в данной сфере относятся также навыки стратегического мышления, умение формулировать проблемы, задачи и лидерские качества.

Особое значение для Топ-менеджера имеет наличие навыков межличностного общения. Квалифицированный специалист должен уметь выстроить и поддерживать связь не только с органами государственной власти, СМИ, но и выстраивать эффективные коммуникации внутри организации с ее высшим менеджментом, руководителями и сотрудниками структурных подразделений и т.д. К требованиям к Топ-менеджеру относится владение организаторскими способностями, так как реализация крупных проектов требует выполнения сложной системы мероприятий: экспертиза нормативно-правовых актов, проведение совещаний и конференций, анализ информационных ресурсов, взаимодействие со СМИ, реализация социальных проектов организации. Создание эффективной организационной структуры GR-департамента, подготовка и совершенствование навыков Топ-менеджеров является залогом успешного функционирования организационной системы GR-менеджмента и реализации задач организации.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ GR-МЕНЕДЖМЕНТА

В целях повышения эффективности бизнеса необходимо расширять направления

деятельности организации, в которых используется механизм GR-менеджмента. На наш взгляд, можно выделить следующие основные направления совершенствования взаимодействия организаций с органами государственной власти:

- 1) совершенствование взаимодействия в налоговой сфере;
- 2) GR - сопровождение инвестиционной деятельности компании;
- 3) создание правовой базы сотрудничества с органами власти;

Одним из перспективных направлений использования методов GR-менеджмента является инвестиционная сфера. Необходимость активного использования методов GR при осуществлении инвестиционной деятельности объясняется тем, что для эффективной реализации того или иного инвестиционного проекта зачастую требуется активное взаимодействие с государственными органами власти. Можно обозначить несколько существенных условий успешной реализации инвестиционного проекта в контексте взаимодействия с государством:

- 1) обеспечение благоприятного административного климата;
- 2) получение доступа к ресурсам, контролируемым государством (земля, природные ископаемые, инфраструктура и т.д.).

Кроме того, благосклонность государственных органов к инвестиционному проекту может обеспечить повышение уровня рентабельности проекта за счет получения государственных льгот и преференций при реализации проекта, в том числе налоговых льгот.

В данном вопросе необходимо учитывать то, что одним из принципов осуществле-

ния государственной инвестиционной политики является принцип организации взаимодействия с предприятиями в целях мобилизации в инвестиции их собственных средств, и то, что важнейшее значение для создания благоприятного инвестиционного климата имеет сотрудничество органов власти с бизнес - структурами. Осознавая то, что увеличение объема привлекаемых в экономику инвестиций является неременным условием повышения темпов экономического роста, государство в последние годы осуществляет целый ряд мер, направленных на поддержание инвестиционной деятельности бизнеса. Кроме этого, привлечение инвестиций, в том числе «прямых иностранных инвестиций» имеет особое значение для стран с переходной экономикой» [25].

Вышесказанное показывает то, что эффективное взаимодействие с органами власти не только является необходимым условием успешной реализации инвестиционного проекта, но и позволяет повысить рентабельность реализации проекта за счет получения экономических преференций от государства.

Для обеспечения эффективного взаимодействия с органами власти в инвестиционной сфере необходимо осуществить целый ряд GR- мероприятий, предваряющих и сопровождающих реализацию инвестиционного проекта.

Прежде всего, инвестор должен изучить и проанализировать стратегические интересы и целевые ориентиры органов власти, на территории которого собирается реализовывать инвестиционный проект. Данные анализа информационного пространства позволят определить приоритетные для органов власти направления экономического развития, в которых инвестиционные проекты имеют наибольшую перспективу получения государственной поддержки.

В процессе GR - сопровождения инвестиционной деятельности необходимо осуществлять мониторинг федерального и регионального законодательства, регулирующего инвестиционную деятельность, в том числе определяющего механизмы реализации программ и мероприятий по поддержке инвестиционной деятельности.

Инвесторы должны активно участвовать в деятельности коллективных и совещательных комиссий при органах власти, что способствует установлению прямых взаимосвязей с органами власти. При главах практически всех регионов России созданы советы по инвестициям. Участие в деятельности данных консультативных органов позволяет получать актуальную информацию от органов власти, презентовать свои проекты перед органами власти, обозначать проблемы, которые стоят перед инвесторами.

Одним из важнейших условий для организации эффективных коммуникаций инвесторов с органами власти, является участие в конгрессно-выставочной деятельности. Международные и российские форумы, конгрессы и выставки помогают презентовать проекты компании, привлечь к ним внимание представителей органов власти.

Формой взаимодействия инвесторов и государства может быть участие в мероприятиях государственно-частного партнерства. Реализация проекта ГЧП позволяет создать определенный уровень доверия к компании со стороны органов власти.

На следующем этапе с помощью коммуникационных механизмов GR-менеджмента компания должна представить свой инвестиционный проект органам власти, обосновать его социально-экономическую эффективность и доказать необходимость поддержки инвестиционного проекта органами государственной власти.

Итогом деятельности GR-департамента может стать подписание договора (меморандума) о взаимопонимании с органом государственной власти, в котором закрепляются взятые на себя органом власти обязательства по поддержке инвестиционного проекта. В совокупности, обозначенные выше меры должны обеспечить благоприятный административный климат для реализации инвестиционного проекта, а при необходимости получение государственных льгот и преференций.

Необходимо отметить, что инвесторы должны уделять особое внимание взаимодействию с федеральными институтами развития – Инвестиционным Фондом Российской Федерации, государственной корпорацией «Внешэкономбанк», АО «Российская венчурная компания.

Отметим, что Инвестиционный фонд Российской Федерации создан в 2005 году и в соответствии с Бюджетным Кодексом РФ представляет собой инструмент государственной поддержки крупных инвестиционных проектов на принципах ГЧП, реализуемых совместно с органами государственной власти субъектов Федерации [25].

Одним из актуальных направлений использования механизма GR-менеджмента является налоговая сфера. Использование методов GR в налоговой сфере позволяет фирме минимизировать свои налоговые издержки. Кроме того, гармонизация отношений налогоплательщиков и налоговых органов является важнейшей предпосылкой для эффективного функционирования налоговой системы государства, обеспечения благоприятных условий для развития бизнеса, следовательно, необходимым условием устойчивого развития всей национальной экономики. Исходя из этого, использование методов GR-менеджмента в налоговой сфере обеспечивает соблюдение баланса интересов и

решение целевых задач всех субъектов налогового процесса.

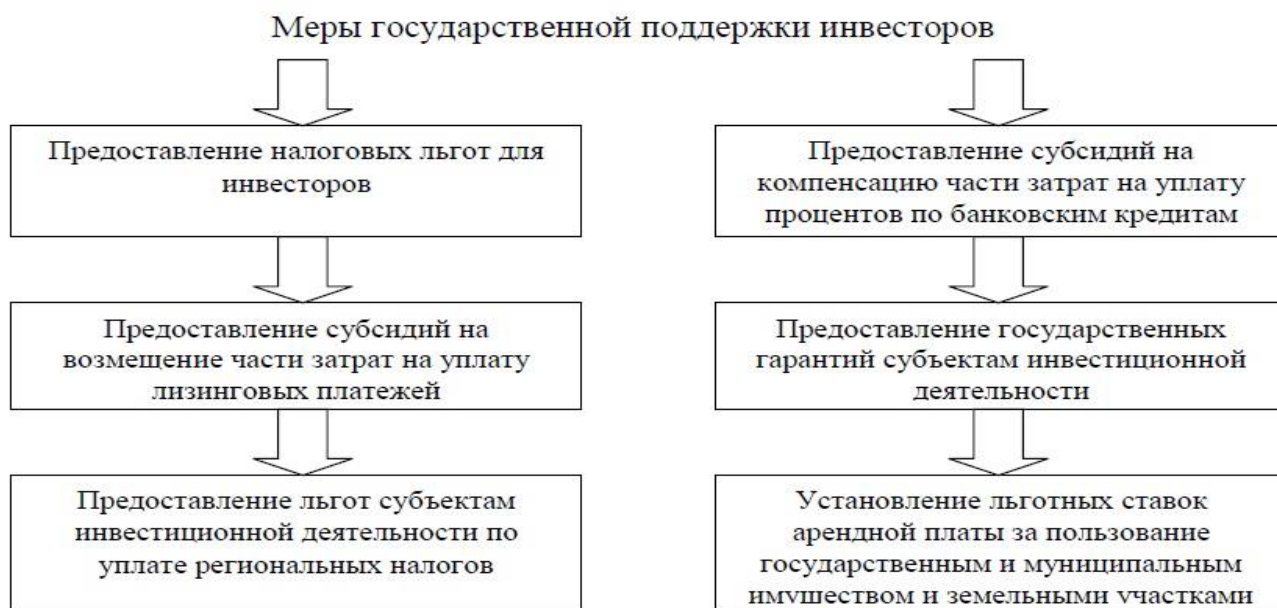
В рамках политики совершенствования налогового администрирования должна быть реализована модель партнерского взаимодействия в налоговой сфере, которая будет осуществляться на следующих принципах:

1) прозрачность и публичность механизма взаимодействия сторон;

2) понимание и соблюдение взаимных прав и обязанностей сторон;

3) сотрудничество и осознание взаимных интересов сторон;

4) конструктивность и оперативность в решении вопросов взаимодействия.



В последние годы методы взаимодействия с органами власти активно внедряются и используются в налоговой сфере. Целью реализации GR в налоговой сфере для фирмы является минимизация издержек налогообложения с помощью формирования долгосрочных и взаимовыгодных отношений компании с налоговыми органами.

Использование механизмов GR-менеджмента в деятельности крупной компании способствует преодолению серьезных препятствий для деятельности хозяйствующих лиц в контексте защиты своих прав и реализации бизнес-процессов с наименьшими налоговыми рисками.

Важным направлением совершенствования деятельности GR-менеджеров является дальнейшее углубление работы в правовой сфере. GR-менеджеры, при решении вопросов компании, должны пользоваться различными правовыми механизмами взаимодействия бизнес – сообщества с государством, так как это позволяет обеспечить реализацию целей организации через участие в правотворческом процессе, изменять их регулирующее воздействие на организацию.

Положительные эффекты от реализации механизма



В России общественные отношения в сфере взаимодействия бизнес-сообщества и некоммерческого сектора с органами государственной власти регулируются Конституцией РФ, Федеральным законом от 02.05.2006 № 59 «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации», Федеральным законом от 09.02.2009 № 8 «О саморегулируемых организациях», Федеральным законом от 19.05.1995 № 82 «Об общественных объединениях», Законом Российской Федерации от 07.07.1993 № 5340-1 «О Торгово-промышленных палатах в Российской Федерации», Федеральным законом от 04.04.2005 № 32-ФЗ «Об Общественной палате Российской Федерации», и рядом других, а также Указами Президента РФ и Постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов Российской Федерации.

С начала 2000-х годов в нашей стране были законодательно закреплены такие важнейшие инструменты реализации интересов и потребностей предпринимательского сообщества и некоммерческого сектора, как об-

щественное обсуждение проектов нормативно-правовых актов, оценка их регулирующего воздействия [36], мониторинг правоприменения, институт саморегулируемых организаций, система общественных палат, а также общественных советов при государственных органах. Благодаря конструктивному диалогу бизнеса, власти и институтов гражданского общества действующее российское законодательство динамично модернизируется, создавая новые институты прозрачного взаимодействия

Так, в марте 2013 года в России создан новый институт выдвижения и реализации общественных инициатив посредством рассмотрения проектов федеральных нормативно-правовых актов с использованием интернет-ресурса «Российская общественная инициатива» [40]. Посредством данного интернет-ресурса граждане и группы могут инициировать принятие законов, направленных на решение актуальных проблем социально-экономического развития страны.



Компания ИКЕА производственно-торговая группа компаний по продаже мебели и товаров для дома. Леннарт Дальгрэн с 1998 года добивался открытия первого магазина в Химаках. Удалось осуществить только спустя 2 года. Для того чтобы открыть вторую в России «Мегу» в подмосковных Химках, компании пришлось построить транспортную развязку и пожертвовать \$1 млн на детский спорт. За год магазин посетили 3,5 млн чел. Но бюрократические крючки не прекращали своего действия. Компания ИКЕА, по собственной информации, принципиально не дающая взятки чиновникам, в России не раз сталкивалась с административными препонами, затягивающими открытие магазинов. В частности, из-за претензий контролирующих органов с ноября 2007 года откладывалось открытие торгового комплекса «Мега-Самара» (все препятствия были преодолены, и комплекс был открыт осенью 2011 года).

Следует отметить, что данный ресурс дает возможность цивилизованно доносить свою точку зрения до органов власти.

Таким образом, на наш взгляд GR-менеджеры в своей деятельности должны активно использовать такие правовые инструменты как:

- 1) инициирование и экспертное сопровождение принятия нормативно-правовых актов;
- 2) заключение договоров о сотрудничестве с органами власти;
- 3) мониторинг регулирующего воздействия.

В целом, использование механизма GR-менеджмента в инвестиционном, налоговом и правовом направлениях деятельности бизнеса, на наш взгляд, приведёт к повышению его рентабельности, обеспечит конструктивные взаимоотношения с органами власти.

СЛЕДСТВИЯ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ

Динамичное изменение экономической действительности, нарастание процессов глобализации и информатизации приводят к изменениям в сфере взаимоотношений бизнеса и общественного сектора с государством. Модифицируются не только границы между обществом и государством, но и система управления их взаимодействием. Усложнение общественных и экономических отношений ведет к поиску и созданию бизнес-структурами и некоммерческими организациями новых механизмов и технологий управления взаимодействием с органами власти, которые в настоящее время недостаточно изучены научным сообществом. Государство является важнейшим из всех стейкхолдеров организации, то есть лицом, наиболее заинтересованным в эффективной деятельности организации. Каждая организация вступает в двустороннее взаимодействие с органами власти в рамках правового поля, устанавливаемого государством, и испытывает его управленческое воздействие.

Исторические тенденции развития общественных отношений и требования рыночной динамики стали детерминантами возникновения Government Relations, как новой сферы практической деятельности. С середины XX века взаимоотношения коммерческих и некоммерческих организаций с государством, как важнейшим стейкхолдером организации, начали принимать институциональную форму, их осуществление стало прерогативой специализированных подразделений в структуре управления предприятиями – GR-департаментов.

Специфичность связей с органами власти, а, следовательно, необходимость выделения органов GR-менеджмента, как функции

Топ-менеджера обусловлено следующими факторами:

1) неизбежностью взаимодействия с органами власти;

2) тем, что органы власти зачастую являются экономическими агентами организаций;

3) современным этапом исторического развития России, характеризующимся гипертрофированной ролью государства во всех сферах жизни.

Government Relations первоначально зародился в середине XX века в США и странах Западной Европы, где и получил наибольшее развитие. Развитие GR-менеджмента в России связано с периодом конца XX века. Рыночные реформы начала 1990-х годов и укрепление системы государственного управления в 2000-х годах создали практические условия для бурного развития GR-менеджмента в России.

В России первые GR-подразделения возникли в международных корпорациях, работавших в нашей стране, а также компаниях, зависящих от регулирующей деятельности государства (топливные, табачные, пивоваренные компании) и крупных монополиях (ОАО «Российские железные дороги», РАО ЕЭС и т.д.).

В силу специфики и масштабов своей деятельности вынуждены выстраивать эффективную систему GR-менеджмента крупные федеральные компании (например, ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «Сбербанк», ПАО «Норильский Никель» и т. д.). GR-подразделения в своей структуре создают и крупные некоммерческие организации.

Активно идет процесс формирования инструментария GR-менеджмента, использу-

емого в практической деятельности. При помощи данных инструментов реализуются основные задачи и функции Топ-менеджмента.

Особая функция топ-менеджмента существует, и это функция пограничного слоя в организации. Проведенное исследование ясно показало, что Топ-менеджмент имеет специфическое предназначение, которого не имеют ни рядовые сотрудники, ни средний и низовой менеджмент. По этой причине нельзя сравнивать труд топ-менеджера и других категорий сотрудников организации. У них разное предназначение, они удовлетворяют разные потребности общества (потребителей), их труд тяжелый, но по-разному, и оплачивается разным образом.

Управление организацией в целом в соответствии с системным подходом не является суммой составляющих, и представляет отдельный объект управления с особыми характеристиками, не присущими ее элементам. Поэтому содержание функций Топ-менеджмента, как пограничного слоя, отличается от управления на низовом и среднем уровнях и характеризуется следующим:

1. Реализация пограничных функций между собственниками и организацией в корпоративном управлении, где топ-менеджмент – управляемая подсистема;

2. Обеспечение целостности организации на внутреннем уровне и идентичности организации во внешней среде;

3. Интеграция деятельности разнонаправленных и пространственно-разобобщенных подразделений и индивидов внутри организации. Топ-менеджмент выполняет функции «клея», объединяющего структурные подразделения и сотрудников для выполнения поставленных целей;

4. Повышение результативности организации через управление взаимосвязью

внешних и внутренних процессов. Например, получение прибыли: результаты формируются во внешней среде, а затраты – во внутренней;

5. Оптимизация соотношения краткосрочных и долгосрочных результатов деятельности организации, которые формируются в различных группах внешней среды и могут противоречить друг другу;

6. Определение границ организации в пределах делегированных полномочий в соответствии с изменениями внешней среды. В современных условиях границы организации определяются преимущественно в юридических документах.

Для установления функций топ-менеджмента нами применены междисциплинарные научные методы на основе общих закономерностей функционирования сложных систем различной природы. Очевидно, что распространение поверхностных явлений естественных систем на экономические системы, созданные деятельностью человека, является результатом первых шагов в этом направлении. Поэтому потребуются усилия, чтобы понять открывающиеся в свете этого возможности.

Использование механизмов GR-менеджмента позволяет успешно решать вопросы компаний, связанные с таможенно-тарифным регулированием внешнеторговой деятельности, установлением тарифов на услуги естественных монополий, получением лицензий и иной разрешительной документации, получением государственных заказов и т.д. Успешно развиваются такие направления GR-менеджмента, как экспертное сопровождение деятельности органов власти, использованием инструмента социального партнёрства, регионального GR.

Успешная реализация целей GR-менеджмента возможна лишь в условиях поэтапной реализации основных технологий GR-менеджмента:

- информационно-аналитическая работа;
- налаживание системы коммуникации с органами власти;
- представительство интересов организации и решение вопросов практической деятельности в органах государственной власти.

Наиболее перспективными направлениями развития института GR-менеджмента являются:

- 1) совершенствование взаимодействия в налоговой сфере;
- 2) GR - сопровождение инвестиционной деятельности компании;
- 3) создание правовой базы сотрудничества с органами власти.

Использование методов GR-менеджмента в инвестиционной сфере позволит компании снизить административные риски реализации инвестиционных проектов, привлечь дополнительные ресурсы (в том числе финансовые) для реализации проекта. При реализации инвестиционного проекта следует использовать такие инструменты GR, как участие в конгрессно-выставочной деятельности, презентации инвестиционных проектов перед органами власти, реализация мероприятий государственно-частного партнерства, подписание договора о взаимопонимании с органом государственной власти и т.д.

Реализация методов GR-менеджмента в налоговой сфере обеспечивает оптимизацию взаимоотношений с государственными налоговыми органами, и минимизировать

налоговые издержки компании. Одной из важных задач GR-менеджеров в налоговой сфере является обеспечение получения компанией налоговых льгот и изменение ставок налогообложения, обеспечение бесконфликтного осуществления процедур, связанных с начислением и уплатой налогов и т.д.

Использование инструментария GR-менеджмента в правовой сфере позволит обеспечить реализацию целей организации через участие в правотворческом процессе. Реализация таких правовых инструментов, как мониторинг правоприменения, институт саморегулируемых организаций, общественная экспертиза проектов нормативно-правовых актов, заключение договоров с органами власти сделает возможным изменение регулирующего воздействия на организацию.

На наш взгляд, использование механизма GR-менеджмента в инвестиционном, налоговом и правовом направлениях деятельности бизнеса приведёт к повышению его рентабельности, обеспечит конструктивные взаимоотношения с органами власти.

Government Relations в России активно развивается и как направление научных исследований. В последние годы опубликован ряд научных исследований, посвященных различным аспектам GR-менеджмента. Можно говорить о том, что есть основания для выделения Government Relations, как отдельной научной дисциплины, имеющей междисциплинарный характер, и основывающейся на положениях экономической теории и теории менеджмента, а также вбирающая в себя отдельные элементы политологии, социологии, PR и т.д.

На наш взгляд, следует выделить ряд проблем, стоящих перед Government Relations как областью научных исследований, которые будут предметом дальнейшего исследования ученых:

- теоретическое осмысление вопросов взаимодействия организации государства;
- название области деятельности и научных исследований: GR или русский аналог названия?
- определение проблематики и границ области научных исследований GR-менеджмента;
- уточнение принципов Government Relations;
- выработка универсальной классификация видов GR-менеджмента;
- совершенствование и выработка инструментов и технологий GR-менеджмента, адекватных современному развитию экономических отношений;
- исследование зарубежного опыта Government Relations и возможности ее использования в отечественной практике.

Научная новизна работы состоит в раскрытии экономическо-управленческой сущности GR-менеджмента, как одной из главных функций Топ-менеджера компании, и выработке алгоритмизированного механизма, позволяющего обеспечить реализацию целей организации через эффективное управление сотрудничеством с ведущим стейкхолдером организации – государством.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что исследование позволяет обосновать экономическую сущность GR-менеджмента. Выдвинутая в исследовании экономико-управленческая парадигма GR-менеджмента может послужить теоретико-методологической основой для дальнейшего исследования проблем GR-менеджмента.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования ре-

зультатов и выводов исследования в деятельности Топ-менеджеров коммерческих и некоммерческих организаций, предпринимательских ассоциаций и отраслевых объединений в целях совершенствования процесса их взаимодействия с органами власти.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1) Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб: Питер, 2008. – 287 с.

2) Ахвледиани З.Дж., Зябриков В.В. Единая типология деловой культуры как инструмент совершенствования управления фирмой // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 14. – С. 1605–1618.

3) Бакасова О. GR-менеджмент: как выстраивать взаимоотношения «бизнес – власть». [Электронный ресурс] URL: <http://www.executive.ru/career/labormarket/1981193-gr-menedzhment-kak-vystrivat-vzaimootnosheniya-biznes-vlast> (Дата обращения: 14.04.2017)

4) Бахарева М.Ю., Прончатова О.С. Аутсорсинг государственной деятельности [Электронный ресурс] URL: <http://mires.ru/outsourcing> (Дата обращения: 23.04.2017)

5) Боброва Е. Нужен ли вам Government relations [Электронный ресурс] - URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2007/1933> (Дата обращения: 13.04.2014)

6) Варнавский В.Г. и др. Государственно-частное партнерство: теория и практика. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2010.

7) Вечерин Д.С. Новейшие тенденции и перспективы взаимодействия власти, бизнеса и общества: правовой аспект // GR News [Электронный ресурс] URL: <http://gr-news.ru/lobbying/новейшие-тенденции-и->

перспективы-вза (Дата обращения: 23.04.2017)

8) Государство и рынок: механизмы взаимодействия в условиях глобальной нестабильности экономических систем. / Коллективная монография. / Под ред. проф. С.А. Дятлова, проф. Д.Ю. Миропольского. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 706 с.

9) Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002.

10) Дегтярев А.А. О роли формальных принципов и неформальных правил в современном GR-менеджменте // Государство, бизнес, общество: современные теории и российские реалии / Под ред. Ильичевой Л.Е. – М.: Аналитик, 2012.

11) Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

12) Зябриков В.В. Модель внутренней среды фирмы. Устойчивое развитие: общество и экономика // Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 290-летию Санкт-Петербургского государственного университета, 23–26 апреля 2014 г. / Ред. колл. А.В. Воронцовский (отв. ред.), О.Л. Маргания, С.А. Белозеров и др. – СПб: Нестор-История, 2014. – С. 352–354.

13) Зябриков В.В. Системный подход к моделированию внутренней среды фирмы // Проблемы современной экономики, 2016. № 3 (59) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=5859> (Дата обращения: 14.04.2017)

14) Калганова Л.А, Ложевский И.А. Топ-менеджмент: теория и практика. – Москва: Социум, 2015.

15) Кафедра теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ

- [Электронный ресурс] URL: Публикации <https://www.hse.ru/busgov/publications/> (Дата обращения: 10.04.2017)
- 16) Кириллина В.Н. Внедрение современных принципов корпоративного управления с учетом социальной результативности // Высшая школа. - 2008. - № 4.
- 17) Кудрявцев А.В., Шетов А.А. Использование методов Government relations в налоговой сфере // Налоги и налогообложение. - 2014. - № 10. - С. 926-940.
- 18) Кулахметова М.В. Есть ли специфика федерального и регионального GR? / Стратегические коммуникации в бизнесе и политике: матер. междунар. науч. конф. (23 апреля 2014 г.). Отв. ред.-сост. Гавра Д.П. - СПб.: Свое издательство, 2014.
- 19) Кушнир Л.Л. Моделирование системы ресурсного обеспечения национальной экономики с использованием положений теории стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. - 2013. - № 1 (45)
- 20) Лопатина Е. И. GR-менеджмент как современный инструмент управления взаимодействием бизнеса с органами власти // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. - Т. 41. - С. 150-154.
- 21) Матвеевков Д.О. Эволюция института GR в системе частно-государственного партнерства в современной России: Автореф. дис. ... канд. полит. наук. - М.: РУДН, 2011.
- 22) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004.
- 23) Минтусов И.Е. Филатова О.Г. GR: Теория и практика: учебник - СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2013.
- 24) Молодчев Д. GR Management in Russia the main tendencies and problems of development [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/gr-menedzhment-v-rossii-osnovnye-tendentsii-i-problemy-razvitiya> (Дата обращения: 14.04.2017)
- 25) Мостов Ю.М. Развитие инфраструктуры в условиях глобализации: особенности взаимоотношений государства и бизнеса // Экономические науки. - 2011. - №1 (74).
- 26) Огарь И.В. Коммуникационные механизмы организации взаимодействия бизнеса и власти // Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия. Науч. ред. Шохин А.Н. - М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2011.
- 27) Осадчий Н.М. Формирование отношений государства и крупного бизнеса в зарубежных странах и России: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. - М.: МГУ, 2009.
- 28) Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс] URL: <http://рспп.рф> (Дата обращения: 13.04.2017)
- 29) Официальный сайт Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти [Электронный ресурс] URL: <http://www.gr-center.ru/> (Дата обращения: 15.04.2017)
- 30) Пивоварова Г.В. Система условий и факторов роста эффективности управленческого труда в коммерческих организациях: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: Государственный университет управления, 2015.
- 31) Рейтинг наиболее эффективных отраслевых специалистов по связям с органами государственной власти [Электронный ресурс] URL: http://rgra.ru/upload/reiting_2013.pdf (Дата обращения: 21.04.2017)

- 32) Ремер Андреас. Дилемма управления: консистентная или компенсаторная конфигурация менеджмента // Проблемы теории и практики управления. - 2002. - № 4,5.
- 33) Сморгунова Л.В., Тимофеева Л.Н. GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством - М.: РОССПЭН, 2012.
- 34) Тимофеева Л.Н. Роль GR-служб в формировании доверия между бизнесом и властью // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия / Под ред. П.А. Толстых. - М.: Изд-во РАГС, 2010.
- 35) Толстых П.А. Азбука GR // Советник [Электронный ресурс] URL: <http://www.sovetnik.ru> (Дата обращения: 16.04.2017)
- 36) Толстых П.А. В России появился еще один институт профессионального взаимодействия бизнеса и власти // Российская Газета. - 09.08.2011. - №809 (27).
- 37) Толстых П.А. GR-отдел в крупной корпорации: структура, функции и оценка эффективности [Электронный ресурс] URL: http://lobbying.ru/content/sections/articleid_1624_linkid_64.html (Дата обращения: 12.04.2017)
- 38) Толстых П.А. Оценка эффективности GR-отдела [Электронный ресурс] - URL: http://www.dv-reclama.ru/others/articles/effektivnost/9258/otsenka_effektivnosti_gr_otdela/ (Дата обращения: 13.04.2017)
- 39) Толстых П.А. Субъектный статус лоббизма и Government Relations [Электронный ресурс] URL: <http://lobbying.ru/Dokuments/VAKTolstykh.pdf> (Дата обращения: 24.04.2015)
- 40) Указ Президента Российской Федерации от 04.03.2014 № 183 «О рассмотрении общественных инициатив, направленных гражданам Российской Федерации с использованием интернет-ресурса «Российская общественная инициатива» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный.
- 41) Харламов А.В. Государственная политика согласования экономических интересов хозяйствующих субъектов // Проблемы современной экономики. 2016. № 2 (58) [Электронный ресурс] URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=5775> (Дата обращения: 15.04.2017)
- 42) Хлебников К.В. Механизмы взаимодействия власти и бизнес-структур в реализации региональных стратегий развития: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. - М.: Институт экономики РАН, 2012.
- 43) Шабанова М. А. Деловая репутация в проблемной социально-правовой среде (на примере нового поколения предпринимателей и менеджеров России) / М. А. Шабанова // XI междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества: В 3 кн. Кн. 2. - М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2011. - С. 417-426.
- 44) Шетов А.А. GR-менеджмент как инструмент управления взаимодействием организации с государством. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов-на-Дону: Филиал РАНХиГС, 2015.
- 45) Шестоперов А.М. Аутсорсинг деловых процессов в государственном управлении: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. - М.: МГУ, 2010.

- 46) Шохин А.Н. Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия. – М.: ВШЭ. 2011.
- 47) Шохин А.Н. GR в современной России: особенности продвижения интересов среднего и малого бизнеса [Электронный ресурс] URL: <http://www.shohin.ru/biznesivlast.pdf> (Дата обращения: 15.04.2017)
- 48) Ясин Е.Г. Бремя государства и экономическая политика // Вопросы экономики. - 2002. - № 11.
- 49) Andersen A. HR director. N.Y.: Profile Pursuit, 1999.
- 50) Brooks D. At the Edge of Inside// The New York Times. - 2016.
- 51) Elbing A.O. On the Applicability of Environmental Models // Contemporary Management. Englewood Cliffs/J.W. McGuire (ed.). N.J.: Prentice -Hall, 1974.
- 52) Grosse R. International Business and Government Relations in the 21st Century. – Cambridge, 2005.
- 53) Lawrence P.R. Lorsch J.W. Organization and Environment. Harvard, 1967.
- 54) Pfeffer J., Salancik G.R. The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective. Harper & Row, 1978.
- 55) Rohr R. The Eight Core Principles Franciscan Media. Kindle Edition, 2013.

GR-MANAGEMENT AS TOP MANAGEMENT FUNCTION

Lozhevskiy Igor – PhD, Professor of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: GR@hse.ru.

Majboroda Maria – student of the Faculty of Communications, Media, and Design of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: mma.sochi@gmail.com.

The growth of globalization, informatization and ever-changing economic reality lead to the modification of the interaction between business, authorities and public sector. Both the borders between society and state and the interaction management system are transformed, that leads to the search by business and NPOs of new mechanisms of interaction management with authorities and improvement of existing of GR-management systems, which were built in companies. In this article the authors disclose the economic and management nature of GR-management as one of the functions of top management and develop a certain mechanism to ensure the implementation of company's goals through improving the process of interaction with authorities.

Key words:

GR-management, top management, GR-department, interaction between business and government, technologies, Government Relations.