

# СОВРЕМЕННЫЙ GR И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

## РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ ДВУХ ОТРАСЛЕВЫХ СОЮЗОВ

Пестерев Д.А.<sup>28</sup>

Сегодня российское бизнес-сообщество стоит на пути кардинальных преобразований. С одной стороны, компании находятся перед новыми вызовами, с другой стороны, открываются дополнительные возможности для роста и развития. Важным фактором новой экономической реальности стали последствия коронакризиса, который повлиял практически на все сферы услуг. Вместе с этим усиливается тренд на цифровизацию экономики и повсеместное внедрение новых технологий - от роботизации производства до создания глобальных систем отслеживания продвижения товаров.

Ключевые слова:

*Коммуникация, отраслевые союзы, бизнес-сообщество, коронакризис, цифровизация экономики*

---

<sup>28</sup> Пестерев Дмитрий Александрович - [dmitrii.pesterev@mail.ru](mailto:dmitrii.pesterev@mail.ru)

Сегодня российское бизнес-сообщество стоит на пути кардинальных преобразований. С одной стороны, компании находятся перед новыми вызовами, с другой стороны, открываются дополнительные возможности для роста и развития. Важным фактором новой экономической реальности стали последствия коронакризиса, который повлиял практически на все сферы услуг. Вместе с этим усиливается тренд на цифровизацию экономики и повсеместное внедрение новых технологий - от роботизации производства до создания глобальных систем отслеживания продвижения товаров.

Во всем мире одним из ключевых драйверов развития индустрии (особенно в период изменений) становятся различные формы самоорганизации бизнеса, его саморегулирования. Одной из самых распространенных форм такой самоорганизации являются отраслевые союзы, которые аккумулируют основные вопросы индустрии и через взаимодействие с органами власти и общественными институтами занимаются решением глобальных задач. За 30-летнюю историю российского бизнеса сформировались целые кластеры подобных объединений. Однако ряд кризисов последних 10 лет и новые тренды в бизнесе вскрыли проблему неэффективности некоторых форм самоорганизации и выявили потребность в реформировании части отраслевых объединений. Процесс реформирования этого сектора уже начался и от того, как он будет проходить, зависит дальнейшая динамика развития всего производственного сектора в России.

### **Интеграция и дезинтеграция отраслевых союзов**

Сегодня на рынке отраслевых союзов выделяются такие крупные игроки как: СОЮЗМОЛОКО, СОЮЗРОССАХАР,

СОЮЗНАПИТКИ, Национальная мясная ассоциация, Российский зерновой союз, «Рыбный союз» и т.д. Однако на текущий момент в этом поле работает одновременно несколько объединений либо с одинаковыми профилями, либо имеющих перекрестные функции. К примеру, на рынке одновременно существует «СОЮЗМОЛОКО» и Российский союз предприятий молочной отрасли, Национальная мясная ассоциация и Национальный союз мясопереработчиков, Российский зерновой союз и Национальный союз зернопроизводителей. Подобное «удвоение» может усложнить позицию бизнеса при работе с ФОИВами, а в отдельных случаях делает ее более слабой. В конечном итоге эти явления негативно сказываются на всем комплексе коммуникаций с органами исполнительной власти, на формировании повестки текущих проблем и задач и снижают уровень эффективности решения, как в плоскости реактивного реагирования, так и проактивной работы и реализации стратегических проектов.

В некоторых индустриях ситуация складывается таким образом, что параллельно существует 2-3 и более отраслевых объединений. К примеру, некоторые из них специализируются на вопросах поставок и сбыта сырья и аналитике, другие работают в области GR-поддержки членов организации. Вместе с этим отсутствие консолидирующей силы и дробление в рамках одной индустрии приводят к дальнейшей дезинтеграции и усугублению нерешенных проблем. К примеру, в начале 2020 г. из состава Российского союза пивоваров (РСП) вышло 3 компании, на долю которых приходилось около 70% всего российского рынка пива. Это произошло несмотря на то, что РСП существовал более 20 лет и объединял 97 компаний, которые производили более

80% всего объема пива в стране. Как выяснилось, причиной раскола стали «принципиальные разногласия с другими членами союза относительно стратегии по борьбе с нелегальным рынком, включая вопросы государственного регулирования цен, рецептурных ограничений и дифференцированного подхода в акцизной политике» [1]. Уже 14 апреля 2020 г. три вышедшие из состава РСРП компании («Балтика», AB InBev Efes и HEINEKEN) объявили о создании нового отраслевого объединения - Ассоциации Производителей Пива (АПП).

Запрос на реформирование системы взаимодействия через отраслевые сообщества есть и со стороны бизнеса, и со стороны государства, которое хочет строить диалог через объединенный канал коммуникаций. Сегодня такими консолидирующими площадками являются РСРП, ТПП РФ, «Опора России», Союз участников потребительского рынка (СУПР), Межотраслевой экспертный совет (МЭС) и Агентство стратегических инициатив (АСИ). При них продолжают работать различные комиссии и комитеты, которые взаимодействуют, в случае необходимости, с профильными ведомствами. Однако данный способ коммуникации не всегда позволяет консолидировать позицию всех участников рынка, а также выстроить мобильную вертикаль коммуникации бизнеса и власти. Со стороны органов исполнительной власти сохраняется запрос работы с Союдами, в том числе, и напрямую. К примеру, на заседании правления «СОЮЗМОЛОКО» в 2018 г. заместитель министра сельского хозяйства РФ Оксана Лут высказала мнение о необходимости консолидации: «изначально у нас была идея общаться с одним союзом, который будет представлять общее мнение молочной отрасли. Своего рода иметь один канал. У

нас большая задача объединять и мелких, средних предприятий, у меня просьба к Союзмолоко, учитывать их мнение» [2]. Однако на данный момент объединение «СОЮЗМОЛОКО» и РСРМО так и не произошло. Касается это и других объединений.

Очевидно, что процесс по консолидации индустрий и укрупнению отраслевых объединений будет играть важную роль в ближайшие 10-15 лет. От того как будут выстроены коммуникации в новых укрупненных отраслевых организациях, будет зависеть эффективность работы многих пищевых индустрий, динамика их развития и эффективность преодоления кризисных явлений.

### **Преодоление инновационного конфликта на пути к объединению**

Одной из основных проблем в процесс слияния отраслевых организаций будет преодоление инновационного конфликта. Каждая организация - участник объединения является носителем сложившихся коммуникационных моделей. Для эффективной интеграции необходимо создание новой симбиотической структуры, которая будет учитывать корпоративные особенности каждой организации и нивелировать все возможные риски. Очевидно, что в этой связи перед руководителями подобных слияний будут стоять задачи по сохранению численного состава членов союза (которые финансируют организацию) и адаптации идеологий организаций под новые условия и задачи. Для того, чтобы продолжить работать, новой структуре необходимо будет синхронизировать работу с органами исполнительной власти, другими общественными организациями и СМИ. Интегрированные коммуникации становятся одним из важнейших инструментов в этом процессе. Они могут

открыть новые возможности для развития, но при неправильной настройке - создать барьеры для развития или вовсе разрушить организацию.

### **СОЮЗНАПИТКИ: опыт успешной консолидации нескольких союзов**

Объектом нашего исследования был выбран процесс объединения Российского союза производителей соков и Союза производителей безалкогольных напитков и минеральных вод и создание на их основе нового индустриального объединения – Союза производителей соков, воды и напитков (СОЮЗНАПИТКИ). Процесс консолидации стартовал в 2019 г. и юридически завершен в 2020 г. В 2021 г. укрупненный индустриальный союз запустил следующий этап консолидации индустрии – в состав СОЮЗНАПИТКИ начали вступать члены ранее упраздненного Союза производителей бутилированных вод (СПБВ). Этот процесс является одним из первых в российской истории примеров слияния нескольких отраслевых объединений в индустрии напитков, в силу чего представляет большой научный интерес с точки зрения изучения механики администрирования и построения эффективных интегрированных коммуникаций. В своей работе основное внимание мы уделили вопросу реформирования системы коммуникаций. Основной целью работы мы видели формализацию универсальной коммуникационной модели для решения инновационного конфликта в процессе слияния двух общественных организаций.

### **Предпосылки к консолидации союзов**

История союзов насчитывает двадцатилетнюю историю: Российский союз производителей соков был образован в 1999 г., а Союз производителей безалкогольных напитков и минеральных вод на три года позже. За время своего существования РСПС и СПБН смогли

создать площадки, которые консолидировали крупнейших производителей соковой продукции, безалкогольных напитков и упакованной воды, на долю которых приходится более 70% товаров в данном сегменте на территории РФ.

Двухтысячные годы были временем активного развития пищевой промышленности в России, временем пересмотра старых методов и подходов и становления новых векторов развития, которые легли в основу стратегии пищевой и перерабатывающей промышленности. Именно тогда стали укрепляться крупные пищевые конгломераты, а интерес российского потребителя к отечественным продуктам питания стал расти. Развитие РСПС и СПБН отражает во многом их запрос на гармонизацию рынка, установление цивилизованных правил работы, снятие административных барьеров и элементов избыточного регулирования, построение эффективных коммуникаций с органами государственной власти, общественными институтами, СМИ и потребителями. Новые механизмы были призваны эффективно решать задачи индустрии по наращиванию производства и стимулированию потребления.

### **Роль союзов в формировании нового правового поля**

На фоне экономического роста и тренда на развитие отечественной пищевой промышленности возникла потребность, в первую очередь, гармонизировать строгую законодательную базу. В этом смысле союзы должны были стать проводником и медиатором между ФОИВами и индустрией напитков. Одним из важнейших направлений стала работа в области технического регулирования и, в первую очередь, по вопросам безопасности и качества продукции. Большой вклад в

области формирования этого поля внес РСФС. Российский союз производителей соков смог взять на себе ключевую роль в процессе разработки новой законодательной базы в рамках ЕАЭС и стал автором главного регламентирующего документа с 2013 г. - ТР ТС 023/2011 «Технический регламент на соковую продукцию из фруктов и овощей». Пик работы над стандартизацией соковой индустрии пришелся с 2011 по 2013 г.: к этому моменту индустрия пережила последствия кризиса 2008 г. и снова пошла в рост. За первые 10 лет работы РСФС смог выстроить эффективную систему взаимодействия с профильными органами власти, общественными институтами, международными организациями (Европейская ассоциация производителей фруктовых соков AIJN, Международная ассоциация производителей фруктовых и овощных соков IFU) и научными и экспертными сообществами в России. Союз вошел в ключевые комитеты и советы по гармонизации пищевой индустрии. Вся эта работа полностью отвечала запросам растущей индустрии и была необходима для дальнейшего развития отрасли. Однако успехов пикового по производству соковой продукции 2007 г. достичь так и не удалось. Начиная с 2012 г. началось постепенное снижение объемов производства, которое продолжается до сегодняшнего дня. Однако на фоне отрицательной динамики соковой продукции, рост рынка безалкогольных напитков продолжился.

Структура рынка безалкогольных напитков намного разнообразнее сокового и включает в себя множество различных категорий. Поэтому развитие рынка безалкогольных напитков шло иначе, а сфера технического регулирования начала трансформироваться позже. Основные ГОСТы по различным видам

безалкогольных напитков были приняты в период с 2007 по 2014 г., а ключевой документ по упакованной воде до сих пор находится в стадии доработки: вступление в полную силу Технического регламента ТР ЕАЭС 044/2017 «О безопасности упакованной питьевой воды, включая природную минеральную воду» перенесено на 31 декабря 2021 г.

Особенность российской индустрии напитков заключается в том, что многие компании за годы работы смогли диверсифицировать свой бизнес и производят не только соковую продукцию, но безалкогольные напитки и воду. Многие из производителей одновременно состояли в РСФС и СПБН, финансируя работу обеих организаций. На фоне продолжающегося с 2018 г. спада производства соковой продукции и роста категории безалкогольных напитков, индустрия столкнулась с новыми ключевыми трендами и вызовами. Кроме этого, в последние годы стали доминировать несколько ключевых рисков, которые стали угрожать как компаниям, входящим в состав РСФС, так и членам СПБН. Эти тенденции стали обсуждаться между двумя союзами, в результате чего было выработано коллегиальное решение об объединении РСФС и СПБН и консолидации усилий для более эффективной работы в сложившихся условиях.

#### **Роль коммуникаций в работе двух союзов**

Являясь общественной организацией, Союз выполняет роль индустриального медиатора, который сначала собирает обратную связь со всех участников индустрии по ключевым вопросам, затем организует их открытое обсуждение, а после этого транслирует во внешней среде и отстаивает сформированную позицию. На каждой из этих стадий Союз использует различные

каналы коммуникаций, как внутренние, так и внешние.

Поскольку основной предмет деятельности Союза — это консолидация информации (сбор данных, анализ, согласование и эффективное транслирование в общественном поле), то коммуникации становятся ключевым звеном в системе функционирования организации. Безусловно коммуникации играли важную роль в работе союзов и до объединения, однако специфика работы РСФСР и СПБН серьезно отличалась. Новый Союз должен был взять лучшие практики и на их платформе выстроить новую более мобильную и эффективную систему внутренних и внешних коммуникаций. При построении новой модели коммуникаций в Союзе в первую очередь опирались на задачи, которые стояли перед двумя Союдами в процессе объединения. Путь изменения неизбежно лежал через преодоление инновационного конфликта, поэтому упор делался прежде всего на разрешении кризисных ситуаций (внутренних и внешних) и на PR и GR поддержку тех направлений, который необходимо было усиливать в новой организации. В преддверии объединения двух союзов главной задачей стало аккумулировать лучшие достижения и внедрить новый комбинированный подход к работе.

#### **Алгоритм для построения коммуникаций в условиях трансформации НКО**

В результате изучения данной проблемы мы создали прототип универсальной модели с рекомендациями по построению эффективных коммуникаций при объединении двух отраслевых союзов и преодолению сопутствующих этому процессу проблем. В процессе объединения двух отраслевых организаций мы предлагаем следующий алгоритм действий, который может помочь

синхронизировать опыт двух союзов и эффективно настроить новую систему:

1. Аудит двух систем коммуникаций.
2. Составление карты рисков на период объединения.
3. Консолидация базы знаний.
4. Создание новой коммуникационной модели с регламентированием всех процессов и ответственных.
5. Масштабирование лучших практик двух союзов.
6. Проактивная работа по отладке работы внешних и внутренних коммуникаций в новом Союзе.
7. Создание положительного информационного поля и повышение уровня авторитета новой организации.
8. Репозиционирование ключевых экспертов Союза.
9. Ребрендинг.
10. Создание дополнительных инструментов по информированию СМИ, экспертного сообщества и госорганов на тему деятельности нового Союза и его ценности.
11. Работа по консолидации членского состава Союза и увеличение числа участников.
12. Мониторинг индустрии и планирование, риск менеджмент.
13. Популяризация работы новой организации во внешней среде и внутри индустрии, повышение ее авторитета и узнаваемости.

Мы видим практическую ценность в полученных результатах, т.к. данные исследования в дальнейшем можно использовать в качестве рекомендаций по построению коммуникаций в процессе слияния двух иных отраслевых организаций.

В ходе изучения процесса перестроения системы коммуникаций двух

отраслевых союзов мы обращались к различным дисциплинам: PR-коммуникации, выстраиванию отношений с органами власти (GR), внутренним коммуникациям и корпоративной культуре. Междисциплинарный характер исследования позволил нам всесторонне изучить выбранную тему и решить поставленные задачи. В ходе работы мы пришли к выводам, что от того, как будут настроены коммуникации в переходный период для двух организаций, зависит насколько эффективно она начнет работать после преодоления этапа инновационного конфликта.

Модель преобразования коммуникационной модели во многом формировалась в ходе работы, и в этом есть свои плюсы и минусы. Однако оценивая промежуточные результаты объединения двух союзов, можем сказать, что новой организации удалось избежать репутационных рисков и смоделировать эффективную модель работы системы коммуникаций. Мы считаем, что алгоритм, который удалось выработать, может быть практически ценен для любого отраслевого союза, находящегося в процессе реструктуризации. Использование такого набора

инструментов в процессе трансформации НКО или объединения двух организаций поможет структурировать процесс преобразований. Кроме этого, данная модель позволит заранее подготовиться к решению возможных проблем и пройти этап реструктуризации с наименьшими ресурсными затратами. Кроме этого, использование данных рекомендаций поможет сосредоточиться не на решении оперативных задач в ходе преобразований, а на стратегической работе, направленной на поддержку организации в период преобразований. Мы считаем, что данная тема имеет большие перспективы для изучения и возможного ее масштабирования.

#### Список литературы:

«Балтика», Heineken и AB InBev Efes выходят из российского Союза пивоваров URL:

<https://www.interfax.ru/russia/694924>

Лут О.Н. Выступление на расширенном заседании Правления Союзмолоко в рамках выставки «Золотая осень», 2018 г. URL: <https://www.dairynews.ru/news/kak-molvest-v-soyuzmoloko-zvali.html>

## THE ROLE OF COMMUNICATIONS IN THE PROCESS OF UNIFICATION OF TWO INDUSTRY UNIONS

**Pesterev Dmitry** - [dmitrii.pesterev@mail.ru](mailto:dmitrii.pesterev@mail.ru)

The article proposes to consider the problem of employment among the widest vulnerable group - the disabled. The author examines three main topics of this topic - the legal framework, foreign experience and the structure of the authorities on the issue of violations. In example 3 of Russia, the author comes to the conclusion about the exclusion of subjects between regional federal legislation, and the problem of discrimination in this matter does not disappear anywhere: special attention is paid to the institute of social expertise, which organizes an accompanying process in relation to people with disabilities in medical employment.

Keywords:

*Employment of people with disabilities, social policy, anti-discrimination policy, medical and social expertise*