

**Э.М. ПЕРИМОВА**

АСПИРАНТ МОСКОВСКОГО ГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

**В статье рассматриваются особенности развития в России системы управления корпоративными отношениями при взаимодействии коммерческих структур с органами государственной власти.**

**Ключевые слова:** корпоративные отношения, российская компания, GR, органы государственной власти, менеджмент, стейкхолдеры.

---

**E. PERIMOVA**

POST-GRADUATE IN THE MOSCOW-CITY UNIVERSITY OF MANAGEMENT  
OF THE GOVERNMENT OF MOSCOW

## **PECULIARITIES OF CORPORATE AFFAIRES MANAGEMENT IN RUSSIAN COMPANIES**

**This article reveals the peculiarities of development of corporate affaires management in Russia while building up relations between commercial companies and state bodies.**

**Key words:** corporate affaires, Russian company, GR, state bodies, management, stakeholders.

---

Управление корпоративными отношениями представляет собой новый для российского бизнеса тип современного менеджмента. В целях более глубокого понимания природы и стоящих перед данным типом менеджмента задач, а также с учетом важности выявления его особенностей и значимости для деятельности российских компаний, полагаем целесообразным рассмотреть в первую очередь характерные особенности формирования системы управления корпоративными отношениями в различных компаниях. При этом отметим, что специфика становления и последующего развития систем управления корпоративными отношениями во многом определяется национальными особенностями страны принадлежности компании.

Анализируя тенденции последних лет, можно уверенно говорить о зарождении и активном развитии в России специальной отрасли управления, непосредственно ориентированной на формирование и укрепление связей с органами государственной власти, которую в международных корпоративных отношениях принято называть «Government Relations».

Бесспорно, такие специфические процессы, как «толкачество», лоббизм, продавливание решений в органах государственной власти были известны и в период существования Советской России, и в течение переломных 1990-х гг., но именно за последнее время этот вид деятельно-

сти начал приобретать профессиональный, цивилизованный характер, чему способствовали следующие факторы.

Во-первых, произошло усиление роли государства и государственных факторов в экономике России. Эта тенденция заключалась в активной деятельности государственных компаний по приобретению и консолидации частных активов («Сибнефть», «Руснефть»), по созданию государственных корпораций, получивших значительные бюджетные и административные преференции и т.д. Внедрение государственных структур в частно-правовые отношения и расширение сферы влияния государства в разных секторах экономики поставило в прямую зависимость успешное развитие любой крупной компании от того, насколько эффективно будут выстроены ее отношения с органами государственной власти<sup>1</sup>.

Во-вторых, в российских компаниях обозначилось некоторое ускорение процессов по формированию профессиональных департаментов по связям с органами государственной власти. Проведенное в начале 2008 г. Центром по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти исследование показало, что указанные департаменты возникли в большинстве крупных российских компаний. Наиболее прогрессивными и быстрыми в вопросах создания профессиональных департаментов по связям с органами государственной власти стали компании, рабо-

тающие в сферах с повышенным государственным вмешательством и регулированием. Это национальные компании в сфере топливно-энергетического комплекса и металлургии, а также крупные совместные предприятия, созданные с участием иностранного капитала в телекоммуникационной отрасли, в пивной и табачной промышленности.

В-третьих, на процесс развития систем управления корпоративными отношениями существенно повлиял приход в Россию международных лоббистских фирм. За последние годы в России появилось значительное число известных американских и европейских лоббистских компаний (Cassidy&Associates, PBN Company, Mmd и др.). Этот приход обусловлен потребностью международных компаний, ведущих бизнес в России, в получении оказанных по принятым в мировой практике стандартам консультационных услуг по взаимодействию с российскими органами государственной власти. Имея многолетний опыт работы с органами государственной власти в США и Европе и апробированную временем и практикой систему методов укрепления взаимоотношений коммерческих структур и органов власти, международные лоббистские компании, внедряя профессиональные стандарты в сферу управления корпоративными отношениями, оказывают позитивное влияние на развитие отрасли GR в России.

В-четвертых, комплексный процесс по управлению корпоративными отношениями стал усиленно проявлять свои очертания как обособленного, самостоятельного процесса в общей системе управления в связи с образованием в ведущих российских ассоциациях (некоммерческих объединениях) специализированных комитетов по связям с органами государственной власти. Положительное влияние на развитие комплексных методов управления корпоративными отношениями оказало появление GR-комитетов в Российской Ассоциации по связям с общественностью и в Ассоциации менеджеров России. В состав названных комитетов вошли специалисты, заинтересованные в усилении роли GR в России.

В-пятых, весомое значение для успешного развития типа менеджмента, ориентированного на управление корпоративными отношениями, оказывает разработка и внедрение академических программ, курсов по повышению квалификации и мероприятий по профессиональной переподготовке работников российских компаний.

Учитывая отмеченные тенденции, характерные современному состоянию системы управления в России, полагаем, что процессы, связанные с расширением сферы влияния государства

в экономике и усилением значимости стабильных и понятых взаимоотношений между государственными и коммерческими структурами, особенно в стратегических отраслях, способствуют формированию новой профессии «специалист по связям с органами государственной власти».

Между тем надо признать тот факт, что сегодня в общественном, да и нередко в деловом сознании в России сфера «связей с госорганами» и «лоббизма» все еще определенным образом ассоциируется с коррупцией и взяточничеством. Однако в странах Западной Европы и в США специалист в области Government Relations – уважаемая и высокооплачиваемая профессия. GR-специалист в этих странах – это высококвалифицированный посредник, который доносит пожелания и предложения бизнес-сообщества до государственного чиновника, тем самым, делая управление государством ответственнее и эффективнее.

Специалист по связям с органами государственной власти – это либо штатный сотрудник соответствующего департамента в любом ранге, либо просто штатная единица в компании, если отдельный департамент по связям с государственными органами в компании не создан. Сфера ответственности такого специалиста – укрепление и расширение связей своей компании с органами государственной власти, оказывающими непосредственное влияние на развитие отрасли, в которой работает компания. Сегодня GR-менеджеры весьма востребованы, но поскольку вузы стали готовить сотрудников по этой специальности совсем недавно, то основную массу работников подобных департаментов составляют бывшие госслужащие, PR-специалисты и юристы.

Разветвленность структуры GR-департамента в основном зависит от того, как в рамках компании организовано управление внешними корпоративными связями: существуют ли отдельные направления по PR, HR, маркетингу, информационно-аналитическому обеспечению.

Цель функционирования GR-департамента состоит в интенсивном оказании влияния на внешнюю среду так, чтобы тем самым обеспечить более успешное выполнение бизнес-задач другим департаментам и подразделениям компании<sup>2</sup>. Если повлиять на развитие ситуации затруднительно или вовсе невозможно, то GR-департамент призван заблаговременно предупредить подразделения компании о возможных проблемах, чтобы можно было вовремя адаптироваться к происходящим изменениям в бизнес-среде и консолидировать усилия для преодоления трудностей.

GR-специалист должен быть готов решать следующие задачи:

- проводить регулярный мониторинг изменений в законодательстве, и прежде всего в законодательстве, регулирующем отраслевые отношения,
- строить прогнозы, исходя из статистических и иных методов, и на базе результатов информировать профильные подразделения компании в целях своевременного принятия управленческих решений;
- высказывать экспертное мнение в отношении законопроектов, подготавливаемых для регулирования отраслевых отношений;
- принимать участие в обсуждениях вопросов, подпадающих под государственное регулирование;
- участвовать в разработке проектов и программ, реализуемых в рамках государственно-частного партнерства;
- формировать и поддерживать имидж компании во властных структурах, бизнес объединениях и сообществах.

Наиболее активно GR развивается в нефтегазовой, металлургической и телекоммуникационной отраслях. При более детальном рассмотрении кадрового наполнения этих отраслей было выявлено около 200 специалистов, которые на профессиональной основе занимаются выстраиванием отношений с органами государственной власти.

Таким образом, управление корпоративными отношениями является сравнительно новым, активно развивающимся в российских компаниях типом менеджмента. Несмотря на свою молодость, данный тип менеджмента находит все более широкое применение и активно внедряется в новых компаниях, стремящихся к ведению предпринимательской деятельности на условиях взаимопонимания с государственными структурами, имеющими властные полномочия регулировать отраслевые отношения.

Основная цель управления корпоративными отношениями заключается в обеспечении эффективного взаимодействия не только между структурными подразделениями компании, но и в целом между компанией и государством.

В итоге, комплексная система управления корпоративными отношениями – Corporate Affairs (CA) – призвана решать четыре основные задачи:

1. Участие в формировании устойчивых и приемлемых для компании правил игры на рынке.
2. Развитие корпоративных отношений в компании и формирование эффективной командной работы.

3. Минимизация рисков компании и урегулирование чрезвычайных ситуаций.

4. Обеспечение позитивных отношений с основными стейкхолдерами компании и формирование бренда компании.

Объектами управленческого воздействия СА-менеджмента являются разнородные внешние и внутренние целевые аудитории компании. В то же время объектами СА-менеджмента являются и все основные функциональные подразделения, бизнес-единицы, региональные отделения компании.

Что касается методов и технологии управления корпоративными отношениями, то первоначально, опираясь на методы и технологии в основном PR-менеджмента, управление корпоративными отношениями в процессе своего формирования выходит за пределы PR-менеджмента и, расширяясь, постепенно вбирает в себя различные подходы, методы и технологии, свойственные тем различным видам менеджмента, которые стали сопряженными с СА-менеджментом.

Так, в управлении корпоративными отношениями активно используются технологии работы с органами власти, технологии управления человеческими ресурсами, бенчмаркинг, методы управления по результатам (execution), методы управления стоимостью компании, методы управления рисками, оценка организационного капитала компании и некоторые другие.

В связи с этим можно сделать вывод, что управление корпоративными отношениями является примером реализации современных управленческих подходов, ориентированных исключительно на конкретные результаты деятельности компании.

Отметим, что управление корпоративными отношениями является менеджментом исключительно высокого уровня в иерархии компании. Как правило, в компаниях создается специально организованная подсистема (например, департамент по корпоративным отношениям), руководитель которой имеет статус топ-менеджера компании и входит в качестве полноправного члена в корпоративный орган управления самого высокого уровня.

Вбирая в себя основные направления управления связями с общественностью и некоторых других типов менеджмента, СА-менеджмент, тем не менее, имеет и свои существенные, отличные от других видов менеджмента черты.

Управление корпоративными отношениями является «всепроницающим» в том смысле, что выстраивание эффективных корпоративных отношений и управление ими в конечном итоге всегда приносит весомые выгоды для любой

компания независимо от вида или масштаба ее деятельности.

Другие типы менеджмента существенно отличаются от управления корпоративными отношениями в первую очередь тем, что имеют жестко определенные объекты управления и абсолютно конкретные, четко поставленные цели и сопутствующие процессы. Управление же корпоративными отношениями гораздо шире по спектру задач и имеющимся возможностям воздействия, причем основной целью этой деятельности является обеспечение устойчивости положения компании на рынке, укрепление стабильности основных бизнес показателей работы компании и способствование росту капитализации компании в целом<sup>3</sup>.

Для достижения названной цели решающее значение имеет выполнение следующих четырех основных задач СА-менеджмента.

Задача 1. Участие в формировании устой-

чивых и приемлемых для компании «правил игры» на рынке.

Задача 2. Развитие внутрикорпоративных отношений компании и организация эффективной командной работы.

Задача 3. Минимизация рисков компании и урегулирование чрезвычайных ситуаций.

Задача 4. Обеспечение лояльных отношений с основными «аудиториями» компании.

Подводя итог, отметим, что роль департамента по корпоративным отношениям в структуре компании начинает все более возрастать и расширяться. Названный департамент становится центром управления основными коммуникациями компании как с внешними, так и с внутренними аудиториями, что позволяет с уверенностью говорить о дальнейшем развитии практики управления корпоративными отношениями в российской деловой среде.

---

<sup>1</sup> Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. М., 2006.

<sup>2</sup> Евсеев В.А., Барсукова С.Ю., Литовченко С.Е. Основы управления взаимодействием с органами власти в России. М., 2004.

<sup>3</sup> Ульяновский А. Корпоративный имидж. Технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса. М., 2008.