



ТЕОРИИ ПОЛИТИКИ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УДК 328.184

DOI: 10.17072/2218-9173-2019-4-508-531

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ-АЛГОРИТМА ПРОВЕДЕНИЯ GR-КАМПАНИИ СТРУКТУРАМИ БИЗНЕСА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА

А. С. ТЕТЕРЮК

Московский государственный институт международных отношений
(университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации,
г. Москва, Россия

М. Д. БОНДАРЕВ

Консалтинговое агентство «Румянцев и партнеры»,
г. Москва, Россия

Для цитирования:

Тетерюк А. С., Бондарев М. Д. Опыт разработки модели-алгоритма проведения GR-кампании структурами бизнеса с использованием системно-функционального подхода // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2019. Том 11, № 4. С. 508–531. DOI: 10.17072/2218-9173-2019-4-508-531.

Введение: в отечественной политической науке продолжается дискуссия о концептуализации явления связей с государственными органами (Government Relations, GR), которые сегодня воспринимаются в качестве одной из форм конструктивного диалога государства и бизнеса. Несмотря на то, что данная область отношений исследуется в отечественной политической науке с конца 1990-х – начала 2000-х годов, она остается во многом открытой для изучения отдельных тематических областей, включая вопросы построения и осуществления стратегии и тактики GR-кампаний (или лоббистских кампаний) для воздействия на центры и лица, принимающие решения. За исключением «проектной» модели А. С. Автономова существующие алгоритмы GR-менеджмента оказываются упрощенными и поверхностными, не позволяют рассматривать эту деятельность детально и выявлять ее специфические черты. Это обуславливает необходимость разработки более глубоких концептуальных оснований анализа проведения GR-кампаний субъектами бизнеса, чему может способствовать системно-функциональный подход, описывающий лоббистскую деятельность с позиции цикличности.

Цель: разработка оригинальной модели-алгоритма GR-кампании с выделением ее структуры и описанием содержания каждого из этапов.

Методы: управленческий и коммуникативный подходы к лоббистской деятельности с добавлением системно-функционального подхода, интерпретирующего взаимодействие

бизнеса и государства как динамический и повторяемый процесс; метод моделирования, используемый для построения алгоритма GR-кампании.

Результаты: выявив недостатки существующих в отечественной литературе моделей осуществления лоббистских кампаний, включая наиболее развернутую «проектную» модель А. С. Автономова, была предложена структура синтетической системно-функциональной модели GR-кампании. Данная модель включает новые стадии лоббистской кампании, в том числе стадию столкновения с проблемой, стадию коммуникативного воздействия на государственные органы, а также стадию подведения итогов GR-кампании. Учет коммуникативного аспекта позволяет точнее отразить в модели субъект-субъектный характер политико-управленческого взаимодействия. Авторы описывают специфику выделенных в структуре модели стадий и отдельных «терминирующих» фаз для каждой стадии. В ходе анализа были также выявлены некоторые особые циклические ситуации, такие как «циклический фидбэк», «стадиальный прыжок» и «реверс», с которыми лоббистам приходится иметь дело на практике.

Выводы: сформулированные отечественными авторами модели GR-кампаний пока являются в значительной степени упрощенными и не подкрепленными теоретическими основаниями. Во многом это следствие восприятия GR как практической деятельности, не имеющей теоретического фундамента. Большой эвристический потенциал содержится в представлении GR-кампании как циклического процесса, т. е. череды сменяющих друг друга связанных стадий. Такой подход позволяет алгоритмизировать стратегическую и тактическую составляющие GR-деятельности, разложить работу лоббиста на стадии, попутно выявив некоторые особенности, потенциально возникающие в процессе реализации GR-кампаний.

Ключевые слова: government relations; GR-кампания; лоббизм; политическое управление; циклическая деятельность; связи с органами власти

ВВЕДЕНИЕ

Совокупность внутренних и внешнеполитических факторов, влияющих на ведение коммерческой деятельности в России, среди которых экономическая ситуация, изменения в законодательстве, политические риски и международные санкции, создают трудности для представления и защиты интересов иностранных и отечественных компаний на российском рынке. Данные обстоятельства актуализируют поиск и использование новых форм обеспечения устойчивого взаимодействия между государством и бизнесом с целью вовлечения коммерческих субъектов в процесс обсуждения и формирования государственной экономической политики. Одной из таких востребованных форм сегодня выступает механизм связей с государством (Government Relations, GR). Конструктивный диалог между государственным и негосударственным секторами способствует нахождению оптимальных решений для насущных социально-экономических вопросов, лучшему отраслевому регулированию и экономическому росту.

Хотя для России данное направление является сравнительно новым, оно стремительно набирает популярность с конца 1990-х – начала 2000-х годов. На сегодняшний день существует определенный пласт литературы, посвященный теоретическим вопросам GR (Дегтярев и др., 2018; Сморгун и Тимофеева, 2012; Ачкасова и др., 2015). С некоторой долей уверенности можно заключить, что на концептуальном уровне феномен GR-менеджмента и его отличительные признаки достаточно подробно изучены в ряде монографий и диссертационных исследований (Ильичева, 2010; Толстых, 2007; Шетов, 2015;

Котиев, 2010). Вместе с тем в научной среде сложился консенсус относительно комплексности данного явления в силу его расположения на пересечении ряда областей, таких как теория принятия политических решений, государственное и корпоративное управление (Coen et al., 2010), коммуникативистика и лоббизм, что позволяет говорить о его мультидисциплинарном характере.

Сегодня для содержательного развития дисциплины требуется теоретико-методологическая проработка уже отдельных, более конкретных, аспектов осуществления GR-деятельности. Например, определенное исследовательское пространство обнаруживается в изучении специфики организационных форм лоббистской деятельности (GR в международных корпорациях, GR в консалтинге или деловых ассоциациях) и в анализе моделей непосредственного осуществления лоббистских усилий (на уровне построения и реализации стратегии и тактики воздействия). В настоящее время наблюдается нехватка подобного рода исследований. Вследствие этого распространено мнение, что, возникнув из обобщения существующей эмпирической практики, GR-менеджмент остается преимущественно прикладной дисциплиной (сводом «лучших практик»), не имеющей теоретической основы.

В литературе, посвященной тематике отношений государственного и негосударственного секторов, можно выделить три основных подхода к пониманию Government Relations. Первый и один из старейших, появившийся в начале XX века, помещает GR в широкий контекст интеракций различных социальных групп, стремящихся реализовать свои партикулярные интересы в рамках функционирования политической системы. Осуществление коллективных представительских функций обеспечивается путем оказания влияния на центры принятия решений. Эта, традиционная, интерпретация берет свое начало в работе А. Бентли 1908 года, который ввел термин «заинтересованные группы», или «группы интересов» (Bentley, 2017). Данный подход при анализе особенностей политико-управленческого взаимодействия по-прежнему актуален и используется отечественными и зарубежными авторами (Павроз, 2013; Berry and Wilcox, 2018). Тем не менее его недостатком является недостаточное внимание к объектам влияния и самому процессу взаимодействия с органами власти, так как основной акцент делается на субъектах влияния.

В основе второго подхода лежит теория коммуникативного действия Ю. Хабермаса. Согласно ей GR есть процесс донесения сообщения (позиции) негосударственных субъектов до центров принятия решений (Хабермас, 1993). Указанный подход был призван компенсировать недостатки предыдущего, сместив угол зрения в сторону самого процесса проведения GR-работы. Однако его теоретики не смогли выстроить полноценную модель лоббистской деятельности, поскольку не уделяли должного внимания объектам и субъектам коммуникации (избыточно упрощалась их структура, не анализировались располагаемые ресурсы и т.д.), что сделало подход малоприменимым для объяснения происходящих событий и прогнозирования.

В представлении третьей, менеджериальной, интерпретации GR-деятельность предстает элементом системы управления внешней средой компании в рамках общего процесса стратегического управления фирмой (этому соответствует сама приставка менеджмент применительно к GR)

(Виханский, 1998, с. 72). За счет учета основных компонентов GR-деятельности (мотивов, целей, субъектов, объектов и самого процесса) последний подход открывает широкие аналитические возможности в области планирования и проектирования как политико-управленческой стратегии компании, так и отдельной лоббистской кампании, позволяя «встраивать» их в процесс корпоративного управления и достигать практических результатов. Подобной логики придерживаются и другие эксперты, такие как Б. О'Мэхони (O'Mahony, 2006) и А. Автономов (Автономов, 2004), описывающие GR-менеджмент в русле проектно-управленческой деятельности.

В данном исследовании GR-деятельность понимается как процесс межсекторального (cross-sectoral) управления, в котором значительную роль играет коммуникативный аспект. Иными словами, GR-менеджмент выступает в качестве особого вида проектной деятельности на стыке трех секторов управления обществом (государство, бизнес и некоммерческие организации). В основе этой деятельности лежит представление интересов негосударственной организации в органах власти, что невозможно без установления и поддержания контакта с центрами и лицами, принимающими решения (далее – ЦПР и ЛПР соответственно).

Статья продолжает дискуссию в отечественной политической науке по вопросу структурирования и алгоритмизирования GR-работы. Большая часть актуальной специализированной литературы предлагает поверхностные и излишне упрощенные алгоритмы GR-деятельности, что ведет к ее искаженному восприятию среди отраслевых специалистов и экспертов. Кроме того, подобные модели слабо фундированы с теоретической точки зрения. Это обуславливает необходимость более глубокой разработки концептуальных оснований проведения GR-кампаний бизнес-субъектами различных организационных типов. В настоящем исследовании применяется системно-функциональный подход, описывающий лоббистскую деятельность с позиции цикличности. В свою очередь, проектно-деятельностная интерпретация GR-менеджмента допускает наличие совокупности связанных последовательных стадий, выделение и описание которых позволит выявить особенности построения процесса управления связями с государством.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Предлагаемая в работе синтетическая системно-функциональная модель цикла GR-кампании учитывает теоретико-методологические положения управленческого и коммуникативного подходов, поскольку такая комбинация позволяет выстраивать модель GR-кампании, сделав особый акцент на ее ядре – коммуникативном процессе с ЦПР. Однако важным представляется добавление третьего концептуального «столпа» к модели, а именно системно-функционального подхода, в соответствии с которым взаимодействие бизнес-субъектов и органов власти предстает динамическим и повторяемым процессом (Дегтярев, 2004, с. 161).

При такой логике динамику функционирования внешней среды можно упорядочить циклической деятельностью различных государственных ведомств, представляющей собой последовательную череду сменяющих друг

друга стадий принятия решения (административного или законодательного). Подобная особенность следует из так называемого «жизненного цикла проблемы в публично-государственной повестке»¹. Как и в других «жизненных циклах», он предполагает направленную, сопряженную и согласованную смену последовательных стадий, сопровождаемых затем «очередным переходом на новый виток систематически воспроизводящейся циклической спирали» (Дегтярев и др., 2018, с. 8). Например, М. Райан, К. Свэнсон и Р. Буххольц выделяют три стадии такого цикла: появление общественного мнения по какой-либо проблеме, формулирование публичной политики, направленной на решение этой проблемы, ее имплементация (Ryan et al., 1987).

Теоретические предпосылки о циклическом характере политического процесса находим в работе Д. Истона, предложившего известную стадийно-циклическую модель принятия решений («черный ящик»), которая на высочайшем уровне абстракции описывает, по сути своей, «круговорот» сменяющихся стадий взаимодействия негосударственных структур и власти – «вход» (inputs) – «преобразование» (conversion) – «выход» (outputs) (Easton, 1953). В дальнейшем идеи Д. Истона были развиты Г. Саймоном, обосновавшим общую теорию принятия решений в управленческих структурах и описавшим процесс управления как циклическую реальность исходя из его проектной логики (Simon, 1997, p. 134), а также Дж. Андерсоном, предложившим свою пятифазную модель политико-управленческого цикла (Anderson, 2014), и У. Данном, выделившим фазы работы политических аналитиков, сопровождающих цикл проектирования политического решения (Dunn, 2017).

Циклическая природа процесса корпоративного управления встречается и в области корпоративного менеджмента. Согласно теории «жизненных циклов» компании И. Адизеса, любая фирма в ходе своей деятельности проходит несколько стадий развития, условно говоря, от рождения и «взросления» до «увядания» и «смерти», которым соответствуют определенные состояния, цели и ресурсы, проекты и результаты деятельности (Адизес, 2014). Известный отечественный исследователь стратегического управления О. Виханский предлагает четыре стадии управления: 1) анализ среды; 2) определение миссии и целей, выбор стратегии фирмы; 3) выполнение стратегии; 4) оценка результатов реализованной стратегии (Виханский, 1998, с. 73). В свою очередь, Ф. Эрилмас описывает точки соприкосновения циклов первого и второго секторов (Eryilmaz, 2015). Здесь стоит отметить и начавшийся на Западе в середине 1980-х годов процесс сближения методов и логики корпоративного и государственного управления, что существенно повышает эффективность последнего (Blondel, 2016). Россию этот процесс также не обошел стороной. В 2016 году было принято постановление Правительства Российской Федерации «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»², которое продолжает регулярно обновляться, совершенствовать проектный подход под воздействием внешних условий.

¹ Public policy issue life cycle.

² Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]: постановление Правительства Рос. Федерации от 31.10.2018 № 1288. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/ (дата обращения: 01.08.2019).

Наличие циклических аспектов в процессах государственного и корпоративного управления в различных секторах дает основание предположить, что и межсекторальное управление (т. е. GR) обладает схожей характеристикой, будучи во многом производным от процессов управления и производства организации. Представление GR-менеджмента в виде циклически направленного и поэтапного приложения лоббистских усилий позволяет структурировать этот процесс, описав его как последовательную деятельность, направленную на решение некой задачи (проблемы) наиболее эффективным способом, другими словами, как алгоритм.

Эта гипотеза находит свое подтверждение в ряде трудов отечественных исследователей, неоднократно пытавшихся предложить стадийную модель GR-деятельности. Одну из первых вариаций косвенно сформулировали Л. Сморгунов и Л. Тимофеева, предложив трехступенчатый цикл GR-работы, включающий стадии мониторинга, донесения информации и влияния (Сморгунов и Тимофеева, 2011, с. 237). Несколько иная версия разбивки этапов лоббистской деятельности содержится в работе В. Ачкасовой, И. Минтусова и О. Филатовой, в которой присутствуют фазы мониторинга, анализа, стратегии, тактики, влияния и контроля реализации выполненных работ (Ачкасова и др., 2015, с. 180). Среди последних трудов по моделированию GR-процесса стоит выделить исследование А. Закирова. В нем автор предлагает следующие этапы GR-стратегии: выбор субъекта осуществления GR; определение уровня GR; выбор объекта GR; определение вида аргументирования, который будет использован в процессе отстаивания интересов бизнес-акторов перед представителями органов государственной власти; объединение бизнес-акторов для реализации GR-стратегии (Закиров, 2017, с. 116).

В упомянутых трудах была проделана определенная работа по структурированию GR-деятельности, однако отметим некоторую поверхность в приведенных алгоритмах. Во-первых, в них превалирует дедуктивная логика, т. е. взгляд «сверху», предполагающий переход от общего к частному, из-за чего теряется содержательное наполнение отдельных стадий. Во-вторых, явное упрощение процесса приводит к потере отдельных этапов GR-деятельности и, как результат, отсутствию связанного проектного видения и индикаторов завершения стадий, что означает и отсутствие разделения функционала GR-специалистов. Наконец, практически не уделяется внимания таким значимым этапам, как постановка проблемы и принятие решения о старте кампании, а также подведение итогов (*ex post analysis*), без чего весь процесс кажется оборванным и неупорядоченным. На этом фоне модель GR-кампании, предложенная исследователем А. С. Автономовым, представляется наиболее детализированной и содержательно наполненной версией алгоритма лоббистской деятельности из ныне существующих, а ее аналитическая значимость для построения системно-функциональной модели заслуживает более внимательного и критического осмысления (Автономов, 2010).

В ходе анализа необходимо также уточнить с содержательной точки зрения некоторые ключевые понятия, такие как GR-стратегия и GR-кампания. Под термином «стратегия» понимаются «планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осу-

ществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей» (Виханский, 1998, с. 54). Соответственно, корпоративная (бизнес-) стратегия коммерческой организации интерпретируется как планы и направления действий компании, в рамках которых выделяются ресурсы, необходимые для их реализации, и закрепляются обязательства по осуществлению набора действий во времени для достижения поставленных руководством целей, в первую очередь направленных на извлечение прибыли. Поскольку GR-стратегия организации есть составная (секторально-функциональная) часть общей корпоративной стратегии, ответственная за менеджмент политико-государственной среды, то к ней относятся планы, действия и обязательства, которые определяют и обеспечивают выделение различных ресурсов (организационных, информационно-аналитических, финансовых) на осуществление стратегии GR-менеджмента в долгосрочном периоде для достижения целей корпорации в сфере представления и защиты ее интересов во взаимоотношениях с органами власти. Другими словами, GR-стратегия есть долгосрочный курс политического поведения бизнес-корпорации по оказанию влияния и давления на работу органов государственной власти и процессы принятия публичных решений, который связан со стратегическим целеполаганием и соответствующим управленческим воздействием для обеспечения политико-государственных условий осуществления базовой и профильной деятельности данной организации. Любая стратегия реализуется через набор тактических действий (кампаний), имеющих свой внутренний цикл из последовательно сменяющихся стадий. Отдельно взятая GR-кампания является минимальной единицей общей системы стратегического GR-менеджмента, которая обладает следующими чертами: оказывает влияние на принятие определенного решения в интересах корпорации; имеет собственную цель, стратегию и задачи; обладает внутренней логикой (поддается алгоритмизации); представляет собой циклический процесс, т. е. имеет начало и окончание; после завершения сменяется новой кампанией, пусть и с некоторым промежутком времени.

Полноценная GR-стратегия корпорации имеет стадии планирования, проектирования и реализации. Именно стадия имплементации GR-стратегии находится в фокусе исследования, что предопределяет анализ тактического уровня GR-работы, который, в свою очередь, распадается на обособленные, но взаимосвязанные GR-кампании, совокупно составляющие комплекс действий лоббистов (тактику GR-менеджмента) по внедрению интересов клиента-фирмы в повестку органов власти (Автономов, 2004, с. 89). В силу логической завершенности и внутренней целостности отдельно взятой лоббистской кампании цикл ее реализации тождественен циклу GR-менеджмента в целом.

Кратко проанализируем упомянутый ранее алгоритм А. Автономова, который в данном исследовании характеризуется как базовая модель, в целях его различения с синтетической системно-функциональной моделью, предлагаемой авторами.

Согласно А. Автономову, отдельно взятая GR-кампания эквивалентна отдельному проекту, обладающему рядом характерных признаков: наличие цели; воздействие на предметную область; очерченная продолжительность

по времени; уникальность или повторная применимость; комплексность и разграниченность по субъектам и предметной направленности; специфичность организации деятельности (Автономов, 2010, с. 28).

Проект определяется исследователем как «совокупность взаимоувязанных, запланированных и реализуемых мероприятий и действий, предназначенных для достижения определенных целей с использованием установленных ресурсов в пределах некоторого времени» (Автономов, 2010, с. 28). Следовательно, GR-кампания, аналогично любому проекту, существует в некотором обозримом временном промежутке и предполагает совершение набора логически связанных и непротиворечивых действий, чтобы достичь поставленных целей. Проект не может быть начат до тех пор, пока остается неопределенным, как долго он будет продолжаться: без этого невозможно прописать адекватный план действий и составить релевантную проектную смету.

Чтобы избежать путаницы при последующем выделении отдельных составляющих общего проектного цикла и цикла GR-кампании, целесообразно ввести термины для обозначения разных по длительности и значимости этапов. Весь временной отрезок, выделенный на реализацию проекта, составляет его жизненный цикл, который делится на периоды – наиболее крупные и максимально обобщенные элементы цикла, выделяемые исходя из общей проектной логики и объединяющие в себе несколько стадий. Под стадией понимается отдельный содержательный и временной шаг в рамках цикла, имеющий три составляющих микроэлемента-фазы: начало (зафиксированное в виде документа, терминирующего предшествующую стадию), процесс (выраженный в наборе конкретных действий) и окончание (терминирующий стадию документ). Общим термином для обозначения периода, стадии или фазы в данной работе является этап.

В общем виде проектный цикл можно разделить на следующие этапы:

1. Предварительный (предпроектный) период. Этап посвящен подготовительной работе, расчетам, построению древа целей и оценке ресурсов, без которых реализация проекта невозможна. Если предварительная оценка покажет невозможность осуществления проекта в сложившихся условиях (например, из-за недостаточного объема ресурсов или наличия непреодолимых препятствий во внешней среде), проект будет приостановлен, заморожен или вовсе снят с повестки.

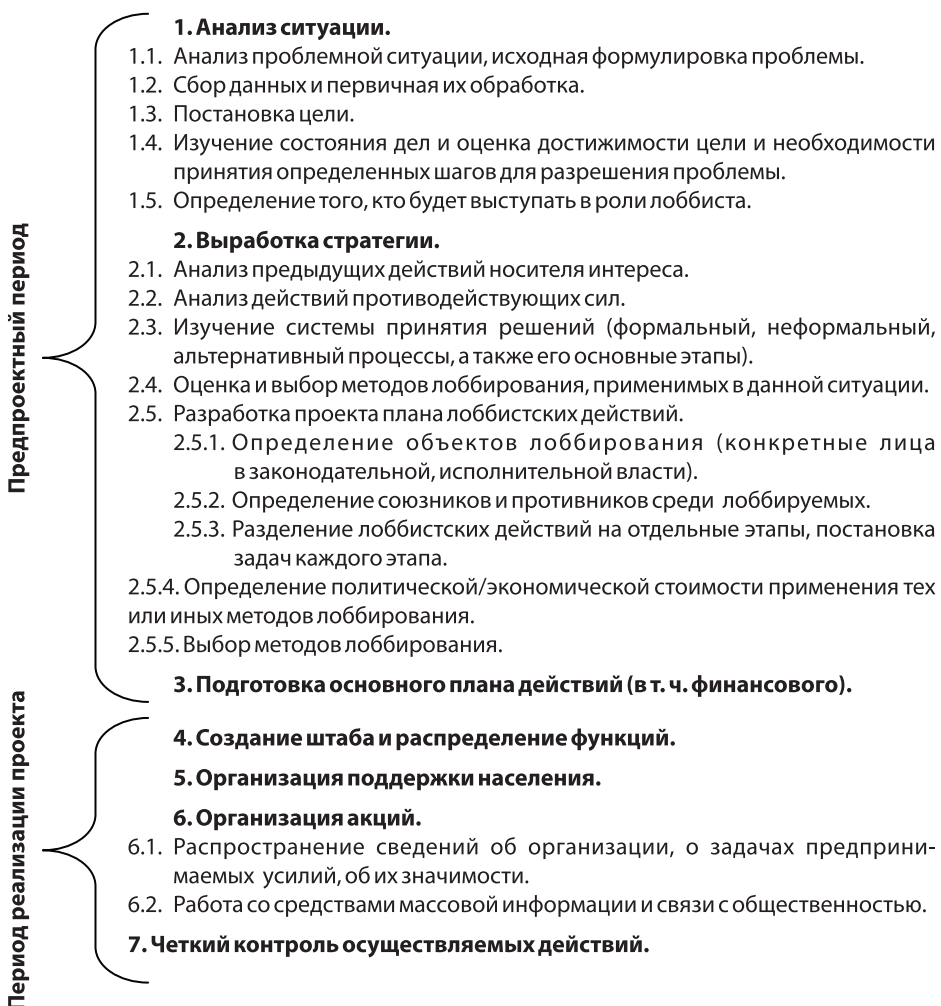
Указанный период распадается на две стадии – концептуальную, занимающую примерно 3 % жизненного цикла проекта, и непосредственную разработку проекта (25 % цикла соответственно). На концептуальной стадии происходит оформление идеи проекта, то есть ее проработка, обсуждение и постепенное превращение в прописанную и задокументированную концепцию проекта. Разработка включает создание проектной документации, стратегическое планирование работ по проекту, выбор и обоснование выделения ресурсов, составление бюджета и сметы.

2. Период реализации проекта. Этот этап занимает примерно 60 % жизненного цикла проекта и характеризуется наибольшими усилиями со стороны исполнителей проекта, интенсивностью работы и использованием большей части ресурсов. На этом этапе заключаются необходимые для реа-

лизации проекта договоры, вводится в действие ранее разработанная система управления проектом, включая средства коммуникации между участниками, создается система оперативного планирования работ, выполняется большая часть всех предусмотренных проектом работ, разрабатывается и внедряется система сбора и анализа информации для контроля хода работ.

3. Период завершения проекта, который включает приблизительно 12 % жизненного цикла проекта. Этот этап посвящен проведению заключительных мероприятий и действий по оценке эффективности проекта, подготовке финансовой отчетности.

На схеме ниже приводятся этапы GR-кампании базовой модели в их соотношении с общим жизненным циклом проекта (Автономов, 2010):



Предлагаемая базовая модель GR-кампании позволяет получить представление о циклической особенности процесса менеджмента связей с государственными органами, отразив его проектную логику и этапы работы.

А. Автономову удалось реконструировать цикл абстрактной GR-кампании с момента инициации проекта до обобщения полученного опыта, что представляет ценность для прикладного GR-анализа.

Модель содержит частично дублирующие и перекрывающиеся друг друга составляющие (в частности, подпункт 2.5. «Разработка плана лоббистских действий» и пункт 3 «Подготовка основного плана» являются идентичными по смыслу). Более того, указаны частично противоречащие друг другу подпункты 2.1. «Анализ предыдущих действий носителя интересов» и 2.3. «Изучение системы принятия решений (формальный, неформальный, альтернативный процессы, а также его основные этапы)». Если речь идет о неоднократном взаимодействии с одним и тем же ЦПР, то процесс принятия решения в нем уже известен и нет необходимости его вновь анализировать. Если же взаимодействие с ЦПР выстраивается впервые, то анализ предыдущих, не связанных с GR-менеджментом, действий может быть излишним и даже контрпродуктивным. Наконец, слишком подробно описаны первые аналитические стадии предпроектного периода. При акценте внимания на предварительном этапе последующие очерчены довольно скромно и не содержат детализации, в результате чего их содержание оказывается скрытым для внешнего анализа. Еще одним недостатком, и довольно значимым, является отсутствие отдельно описанной стадии взаимодействия с ЦПР («ядра» лоббистской кампании), ради которого и проводится аналитика, готовятся экспертные заключения, организуются мероприятия и осуществляются другие GR-акции.

Можно заключить, что в базовой модели представлено в значительной степени формальное приложение алгоритма проектного менеджмента к деятельности по взаимодействию с органами власти, не отразившего саму идею взаимоотношений бизнеса и власти. Модель структурирована в логике «фаза-функция-процедура», из-за чего ей не хватает коммуникационного аспекта, присущего акторно-активистскому подходу, чтобы более точно отразить субъект-субъектный характер политико-управленческого взаимодействия. Модели недостает описания выделенных стадий и отдельных «терминирующих» фаз для каждой стадии. Кроме того, в ее структуре отсутствует как таковой третий, завершающий, период жизненного цикла проекта, предполагающий подведение и анализ итогов проведенной GR-кампании. Также происходит смешение собственно стадии (этапа работы) и ее содержания (отдельных действий), что нарушает стройность модели и заставляет делать оговорку о ее индивидуальном характере. «Базовая модель» также не дает представления о некоторых неявных циклических ситуациях, например «фидбэках», стадийных «прыжках» и «реверсах», которые, однако, выделяются исследователями и с которыми приходится иметь дело на практике (May and Wildavsky, 1978, p. 113).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для преодоления ограничений базовой модели в работе предлагается альтернативная, системно-функциональная, модель циклического процесса GR-кампании, из структуры которой были исключены повторяющиеся (а также лишние и спорные) пункты. Модель была также дополнена стадиями периода реа-

лизации проекта с теоретической опорой на положения ряда трудов по процессу воздействия на органы власти (Nownes, 2006; Сморгунов и Тимофеева, 2012; Coen et al., 2010; Ачкасова и др., 2015). При этом, как и базовая модель, синтетическая версия ложится на общее, «периодическое», деление GR-кампании.

0. Столкновение с проблемой и инициация GR-кампании

На этой стадии возникают проблемы во внешней среде компании. Требуется повлиять на ЦПР, представленный органом исполнительной или законодательной власти. Руководство компании и профильные подразделения осознают возможные негативные последствия для деятельности бизнеса. Например, планируется принятие закона об ограничении доступа отдельных видов товаров к государственным закупкам или ужесточение требований к локализации продукции. Если речь идет о крупной корпорации (государственной или транснациональной), то неотъемлемым этапом становится проведение внутренней (информационно-разъяснительной) работы с топ-менеджментом и смежными подразделениями для идентификации баланса сил внутри компании и обеспечения непротиворечивой позиции касательно возникшей проблемы. Критически важным является получение одобрения к дальнейшим шагам в государственной плоскости.

Терминальная фаза стадии – достижение согласия об инициации корпоративного GR-цикла или заключение договора с внешним консалтинговым агентством (заключение договоров подряда на осуществление аутсорсинговых работ, как неотъемлемого принципа рыночной экономики, выносятся именно в эту стадию).

«Нулевая» стадия была добавлена к базовой модели по аналогии с циклом принятия политико-управленческого решения У. Данна, в соответствии с которым ни один проект не начинается без осознания необходимости его начать («решения о необходимости принять решение»). В свою очередь, эта потребность не возникает без появления проблемы, требующей корректировки или изменения (Dunn, 2017).

1. Анализ проблемной политико-управленческой ситуации

Содержание стадии: постановка целей и задач будущей GR-кампании, сбор данных и их обработка, оценка ресурсов, анализ возможных коалиций поддержки и противодействия. Политико-управленческая ситуация определяется как состояние конкретной политической системы в определенных пространственных и временных рамках (Quade, 1989, p. 13–21). Проблема – это дельта между реальным и желаемым положением дел. Аналитическая стадия проектного менеджмента изучена достаточно подробно, а методам сбора и анализа информации и данных посвящено немало научных публикаций и пособий (Боришполец, 2010). В качестве примера можно использовать анализ массива информации через поисковые системы на предмет выявления схожих эпизодов в биографии ЛПР, их общих интересов и т.д.

Терминальная фаза стадии – подготовка справки, содержащей информацию о проблеме, итогах анализа рисков и издержек компании в случае наступления неблагоприятного исхода. Документ дает представление о возможных направлениях работы: через исполнительные, законодательные или даже судебные органы власти.

2. Определение и выработка стратегии GR-кампании

Содержание стадии: определение целевого ведомства, службы или подведомственной структуры (ЦПР) и объектов лоббирования – персоналий, работающих в данном государственном органе и/или аффилированных ему; анализ системы принятия решений в целевом государственном органе (формальный и неформальный процессы принятия решений, этапы, особенности документооборота); идентификация союзников и противников среди ЛПР: оценка и выбор методов GR-работы, применимых в данной проблемной ситуации (отраслевой повестке) и релевантных выявленным ЦПР / ЛПР. Разработка стратегии GR-кампании включает в себя определение общих направлений деятельности, дополнительно структурирует цели и задачи кампании.

Терминирующей фазой выступает подготовка отчета о проделанной работе и представление «дорожной карты» – документа, обосновывающего выбранный тип стратегии (проактивной или реактивной), а также направления работы и предполагаемые методы. Данная стадия присутствует в базовой модели А. Автономова, однако в синтетической модели были разделены этап и его содержание. Также из содержания стадии были изъяты действия, имеющие отношение к разработке тактики кампании, поскольку она выделена в отдельную стадию.

3. Разработка тактики GR-кампании и плана работ

Содержание стадии: разработка комбинации форм и методов GR-работы, отобранных и согласованных на предыдущей стадии, а также перечня конкретных мероприятий, посредством и при поддержке которых эти методы реализуются (например, перечень отраслевых мероприятий, на которых возможно присутствие ЛПР). Данная стадия включает подготовку календарного плана работ по проекту, назначение исполнителей, ответственных за конкретную акцию. Формирование проектной команды и распределение ролей нецелесообразно выносить в отдельную стадию, так как ответственные исполнители прописываются при выделении отдельных лоббистских акций (GR и PR-сопровождение кампании), а состав проектной команды может меняться в ходе реализации проекта.

Терминирующая фаза – утверждение плана работ по проекту. Стадия «подготовка основного плана действий» базовой модели была переработана в соответствии с принятым в менеджменте делением действий по планированию на проработку стратегии и тактики. Ключевым отличием тактического плана работ от стратегической «дорожной карты» является детальное и подробное описание отдельных действий по каждому направлению.

4. Внутренняя экспертная работа

Содержание стадии: разработка системы аргументации в пользу желаемого и против нежелаемого проекта решения для последующего представления в ЦПР. Данная стадия отсутствовала в базовой модели, но была добавлена в синтетической модели для обеспечения перехода от плана работы «на бумаге» (разработанного в офисах) к реальным действиям «в поле» (в кабинетах и коридорах власти). Прежде чем инициировать контакт с ЛПР для выяснения отношения к проблеме, GR-менеджер разрабатывает четкую

позицию, фундированную весомыми аргументами, способными выдерживать проверку, если альтернативный сбор информации проведен государственным органом. Более того, сбор данных потребуется и для объяснения ситуации ЛПР и введения его в курс дела.

Терминирует стадию подготовка пояснительной записки (или справки), оформленной для передачи в ЦПР. Экспертная работа может рассматриваться как метод GR-работы (см. стадию б), но в данном случае это отдельная необходимая и формально документируемая стадия цикла проведения GR-кампании.

5. Установка предварительного контакта с ЦПР

Содержание стадии: «лоббистская разведка», предполагающая информирование должностного лица о существовании некой социально-экономической проблемы, влияющей на ситуацию в отрасли, ее последствиях для государства и общества (потребителей). Информирование, как правило, происходит одновременно с предложением и презентацией способа решения проблемы. Данная стадия – первый этап «полевой работы», позволяющий лоббисту донести обеспокоенность клиента (компании) сложившейся ситуацией до чиновника, обозначить свою позицию и готовность к сотрудничеству с целью оказания содействия. Подобный предварительный контакт позволяет понять отношение профильного стейкхолдера к проблеме, насколько она для него приоритетна, его готовность ее решать. Эта информация необходима для доработки плана действий. Например, при благоприятной позиции ЛПР часть запланированных мероприятий может быть вычеркнута за ненужностью. При неблагоприятной могут быть добавлены новые акции, на которые потребуются дополнительные средства. Отдельно стоит выделить ситуацию, когда ЦПР является достаточно закрытым федеральным органом власти (администрация президента, спецслужбы, министерство здравоохранения и проч.). Специфика госоргана-регулятора может затруднить установление контакта, поэтому данные о его позиции могут быть получены на основе контент-анализа выступлений ответственных чиновников, документов ведомств (писем, концепций и т.д.) и мнений экспертов, а также других косвенных методов (например, наличие инсайда, конфиденциальной информации) – тогда содержание этой стадии переходит на стадию 1.

Терминирующая фаза – подготовка пояснительной записки (отчета), фиксирующей результаты контакта³, корректировка комбинации технологий GR-деятельности и перечня запланированных мероприятий. Данная стадия также отсутствовала в базовой модели, хотя представляет собой необходимый этап с точки зрения корректировки плана действия, что может помочь избежать ошибок при первичном взаимодействии. Более того, нельзя исключать и такого развития событий, при котором уже на предварительном взаимодействии с ЦПР сформируется представление о необходимости завершения проекта.

³ Этот момент находит свое фактическое и документальное подтверждение как в деятельности корпоративного GR в транснациональной корпорации, поскольку это могут быть требования комплаенс-отдела, так и в работе GR-подразделения в консалтинговом агентстве в силу необходимости подготовки отчета клиенту о проделанной работе.

6. Применение согласованной комбинации форм и методов GR-работы и осуществление коммуникативного воздействия на ЦПР

Содержание стадии: реализация запланированных мероприятий в соответствии со скорректированным и финализированным планом работ и повторное, при необходимости итерационное, взаимодействие с ЛПР. Набор GR-технологий индивидуален для каждой кампании и зависит от множества параметров. Среди наиболее популярных методов влияния можно отметить создание коалиции поддержки, подготовка коллективного обращения (позиции отрасли), публичные выступления на специализированных мероприятиях, подготовка и передача в ЦПР экспертно-аналитических материалов в русле корпоративной позиции, взаимодействие со СМИ и журналистами (медиарилейшнз) для насыщения их информацией о действительном состоянии дел по какой-либо отраслевой проблематике для привлечения внимания и «подстегивания» ЛПР к действиям, работа с потребителями и социальными группами.

Терминирует стадию подготовка и передача отчета о результатах повторной коммуникации с ЛПР с подробным описанием достигнутых результатов клиенту (компании) по открытым и закрытым каналам коммуникации, в зависимости от «чувствительности вопроса». Данной стадии как отдельного этапа цикла лоббистской кампании также не было в базовой модели, хотя этот этап – ядро всей лоббистской кампании, поскольку через него осуществляется коммуникативное воздействие на целевых стейкхолдеров для изменения (корректировки) лоббистами позиции ЛПР или включения необходимого вопроса в государственную повестку.

7. Подведение итогов кампании или повторение пройденных этапов

Данная стадия имеет два потенциальных исхода, в зависимости от успеха коммуникативного воздействия на ЦПР.

В случае реализации лоббистской кампании подготавливается итоговый отчет, систематизируются использованные справочно-информационные материалы и наработанные контакты для их последующего использования в других проектах. Прделанная работа обсуждается в проектных группах или с руководством в группах для проведения «работы над ошибками» или получения обратной связи.

Данная стадия не была включена в базовую модель, однако она косвенно упоминалась при выделении периодов в рамках жизненного цикла проекта. Поскольку в ходе лоббистской кампании аккумулируется массив информации, важно фиксировать его с точки зрения теории и практики для избегания ошибок в будущем. Учитывая, что отдельные лоббистские кампании представляют собой части корпоративной GR-стратегии, велика вероятность возникновения потребности использовать накопленный опыт.

В случае неудачи кампании происходит либо **повторение этапов 2–6** вплоть до достижения успеха, либо преждевременное завершение проекта в связи с невозможностью реализации. Заключительная фаза сводится к подготовке отчета о предпринятых усилиях с обоснованием причин неуспеха, обобщению опыта, в том числе неудачного. Появление в синтетической модели этой стадии логично, поскольку даже самые активные действия лоб-

бистов не всегда приводят к желаемым результатам. Ведь на решение ЦПР оказывает влияние не только коалиция поддержки, но и коалиция противодействия, усилия которой могут свести на нет старания GR-специалистов. Это, в свою очередь, может привести к новому раунду борьбы за отстаивание своих интересов или к решению выйти из борьбы и изменить корпоративную GR-стратегию вплоть до корректировки общей бизнес-стратегии.

Иллюстрация синтетической системно-функциональной модели представлена на рис.

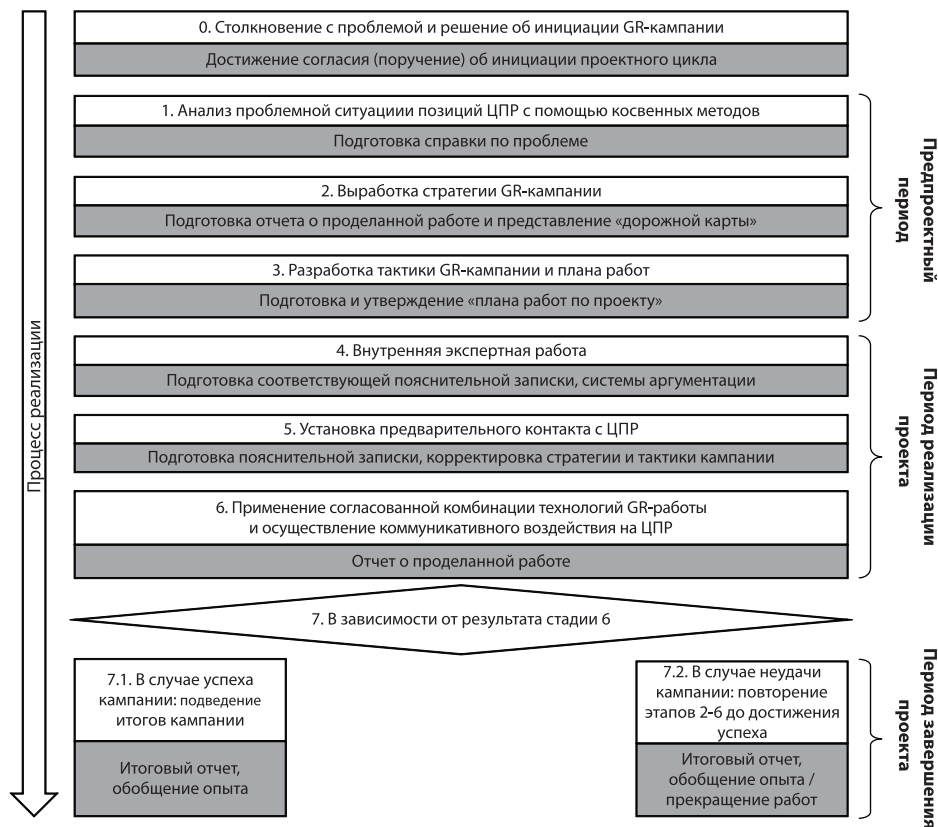


Рис. Синтетическая системно-функциональная модель цикла проведения GR-кампании / Fig. Synthetic system-functional model of GR campaign cycle

ОБСУЖДЕНИЕ

Представленная синтетическая системно-функциональная модель GR-кампании позволяет не только подробно описать ее структурные компоненты и их наполнение, но и выявить некоторые достаточно неочевидные исследовательские аспекты этой модели, заслуживающие внимание, так как они способны приносить элементы нелинейности в лоббистскую деятельность. Сложность самого процесса оказания влияния на государственные органы ограничивает аналитические возможности учитывать все изменения

как внешнего, так и внутреннего характера, которые могут потенциально возникнуть в период разворачивания GR-кампании. Однако представляется возможным логически вычленив наиболее часто встречающиеся и поддающиеся теоретизации отступления от предложенного алгоритма.

Циклический «фидбэк» (cyclic feedback). Под циклическим «фидбэком» понимается череда безуспешных попыток пройти одну и ту же стадию, что в итоге приводит либо к ее окончательному преодолению, либо к приостановке или даже блокированию последующей лоббистской работы. Необходимым условием возникновения подобной циклической спирали является наличие субъект-субъектной коммуникации между различными акторами на разных этапах GR-деятельности: взаимодействие лоббиста с официальным лицом, корпоративным руководством, подрядчиком. Примером такого «фидбэка» могут служить многочисленные и систематически воспроизводящиеся согласования текста проекта нормативно-правового акта в органах власти на этапе работы с ЦПР (стадия 6 в синтетической модели). Как правило, такие отступления от логики воздействия на органы власти встречаются в период реализации проекта (стадии 4–6), когда начинаются «полевые действия». В частности, циклический «фидбэк» возникает при неудачном применении той или иной GR-технологии в процессе коммуникативного воздействия. Например, лоббисту не удалось убедить профильного стейкхолдера в департаменте министерства, официальное лицо не зависит от информации, поступающей от лоббиста, или же вовсе состоит в коалиции противодействия. Подобные обстоятельства могут потребовать повторного применения или изменения комбинации GR-методов для достижения цели. Более того, такие сложности могут проявиться и на стадии 4 при подготовке позиции корпорации. В качестве примера можно привести аргументацию «оборонительных действий» табачных компаний, противоречащую антитабачной политике Минздрава России, или нежелание руководства компании ее утвердить / согласовать. Стадия 5 тоже не является исключением, потому что установление предварительного взаимодействия с ЦПР не всегда возможно с первого раза, особенно, если речь идет о государственном органе высокого уровня (в таком случае иногда запрос о встрече приходится повторять по несколько раз от разных субъектов и на разных уровнях). Стоит отметить также и то, что такого рода отступление возможно и в ходе предпроектного периода. Имеются в виду итерации разработки и согласования стратегии кампании и ее тактического плана.

Стадиальный (фазовый) прыжок. Означает переход через одну или сразу несколько стадий, или фаз, при наличии и стечении благоприятных условий в пространстве и времени реализации лоббистской кампании (внезапное появление «окна возможностей»). Такие «фазовые» перескоки возможны во всех трех периодах жизненного цикла проекта. Во-первых, на предпроектном этапе, при условии предварительно проведенного анализа проблемной политико-управленческой ситуации (правовым и GR-департаментами или при работе с клиентом по уже изученной проблематике в случае с консалтинговой фирмой) стадия 1 по факту является пройденной. В таком случае руководство субъекта GR-деятельности после стадии 0 сразу переходит к ста-

диям 2 и 3. В другом случае, в условиях ограниченного временного ресурса (отсутствие возможности для «раскачки») и/или при наличии серьезных информационных или личностных ресурсов, стадии 2 и 3 могут в принципе сливаться в одну: одновременно в текущих условиях происходит определение стратегии и сразу же согласуется тактика ее реализации. Тогда план работ по проекту принимается без предварительной разработки «дорожной карты». Наличие аргументации (по уже указанным причинам) позволяет миновать и стадию 4 периода реализации проекта, а при благосклонном отношении ЦПР к выдвигаемой инициативе в ходе предварительного контакта может существенно сократить (вплоть до полного снятия) стадию 6 – во всяком случае взаимодействие со СМИ и населением может не понадобиться. В редких случаях, когда GR-специалисты корпорации или профессиональные лоббисты лично и хорошо знают ЛПР или его руководство, можно обойтись без стадии 5 – имеется в виду, что позиция ЛПР заведомо известна или ее можно оперативно уточнить, воспользовавшись телефонным звонком или сообщением в мессенджере. Наконец, в ряде случаев полностью или частично игнорируется стадия 7.1 периода завершения проекта, что может быть объяснено стандартностью проводимой GR-кампании, действиями по «запрограммированной траектории», которые не требуют фиксации и обобщения.

«Реверс». Под «реверсом» понимается вынужденное возвращение лоббиста на предыдущую стадию реализации кампании, обусловленное наличием неблагоприятных условий. Стоит отметить, что иногда откат может происходить не на одну, а сразу на несколько стадий. «Реверс» возможен в период реализации проекта и потому является достаточно распространенным явлением на практике. Так, подготовленная и согласованная на стадии 4 аргументация может спровоцировать внезапное недоверие, критику и даже раздражение государственного органа уже при предварительном контакте. В таком случае высок риск возвращения на стадию 4 для проведения ревизии сформулированной аргументационной базы, после чего необходимо снова попытаться предоставить информацию в ЦПР, вероятно, в более высокую инстанцию, чем это было при первой итерации стадии 5, чтобы миновать возможное повторное сопротивление. Кроме того, нередки случаи неудачного применения методов воздействия, что может привести к отрицательному результату. Неудача на стадии 6 запускает серьезный реверсный механизм: возвращение назад вплоть до стадии 2 предпроектного цикла вследствие необходимости разработки новой GR-стратегии и тактики. В отдельных случаях начинается новая GR-кампания от имени другого субъекта GR-менеджмента, например ассоциации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время вопросы построения и реализации лоббистских кампаний остаются малоизученными, в результате чего эта сфера не всегда доступна для анализа. Рассмотренные в работе модели GR-деятельности, включая наиболее развернутую «базовую модель» А. Автономова, являются достаточно упрощенными и не позволяют увидеть все составляющие лоббистской

работы, которая разворачивается в социально-политическом пространстве, а потому неизбежно сталкивается с неожиданными (но иногда прогнозируемыми) сложностями в процессе коммуникативного воздействия на органы, ответственные за выработку и принятие решений. Тем не менее, использование некоторых теоретических подходов вроде системно-функционального позволяет подвергнуть GR-деятельность моделированию и даже частичному алгоритмизированию, представив GR-менеджмент в виде цикла.

На основе проведенного анализа была осуществлена пошаговая разработка синтетической системно-функциональной модели цикла GR-кампании с последующим разбором содержания каждой из стадий. В результате выявлены некоторые не всегда видимые препятствия, с которыми потенциально может столкнуться лоббист (вроде «циклического фидбэка» или «реверса»). Сформулированная авторами модель GR-кампании способна органично дополнить существующие подходы к анализу стратегии и тактики влияния негосударственных субъектов на систему государственных органов. Дальнейшим шагом для более глубокой разработки этого направления может стать валидация предложенной модели на ряде политико-управленческих ситуаций с использованием методики кейс-стади.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ), проект № 19-011-32103 «Современные технологии политико-экономического влияния транснациональных и российских субъектов бизнеса на государственные отраслевые решения в России: возможности междисциплинарного анализа».

Библиографический список

- Автономов А. С. Азбука лоббирования. М.: Права человека, 2004. 109 с.
- Автономов А. С. Легальное лоббирование как антикоррупционная технология // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия / Под общ. ред. П. А. Толстых. М.: Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти, 2010. С. 23–40.
- Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.
- Боришполец К. П. Методы политических исследований. М.: Аспект Пресс, 2010. 230 с.
- Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
- Государство, бизнес, общество: проблемы оптимизации взаимодействия / Под ред. Л. Е. Ильичевой. М.: ИНЭК, 2010. 296 с.
- GR и лоббизм: теория и технологии / Под. ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. М.: Юрайт, 2015. 315 с.
- GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством / Отв. ред. Л. В. Сморгун, Л. Н. Тимофеева. М.: РОССПЭН, 2012. 406 с.

Дегтярев А. А. Процесс принятия и осуществления решений в публично-государственной политике: динамический цикл и его основные фазы // ПОЛИС. Политические исследования. 2004. № 4. С. 158–168. DOI: 10.17976/jpps/2004.04.13.

Дегтярев А. А., Бондарев А. Д., Тетерюк А. С. Учет взаимосвязи циклической динамики «внешней» и «внутренней» среды работы бизнес-организаций в современном GR-менеджменте // Вестник МГИМО-Университета. 2018. № 1. С. 63–93. DOI 10.24833/2071-8160-2018-1-58-63-93.

Закиров А. Р. GR-стратегия: этапы реализации // Вестник РГГУ. Серия «Политология. История. Международные отношения». 2017. № 4. С. 115–124.

Котиев Д. Б. GR-технологии как фактор развития взаимоотношений бизнес-структур и государства в современной России (политологический анализ): дисс. ... канд. полит. наук. М.: РАНХиГС, 2010. 191 с.

Павроз А. В. Группы интересов в системе политического представительства: современные тенденции // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2013. Т. 9, № 3. С. 263–271.

Толстых П. А. GR: практикум по лоббизму в России. М.: Альпина Паблишер, 2007. 379 с.

Хабермас Ю. Теория коммуникативного действия // Вестник Московского университета. Серия 7: Философия. 1993. № 4. С. 43–63.

Шетов А. А. GR-менеджмент как инструмент управления взаимодействием организации с государством: дисс. ... канд. полит. наук. М.: РАНХиГС, 2015. 162 с.

Anderson J. Public policymaking: an introduction. 8th ed. Boston: Cengage Learning, 2014. 384 p.

Bentley A. The process of government: a study of social pressures. 2nd ed. L., N.Y.: Routledge, 2017. 533 p.

Berry J., Wilcox C. The interest group society. 6th ed. L., N. Y.: Routledge, 2018. 268 p.

Blondel J. Comparative government: an introduction. 2nd ed. L., N.Y.: Routledge, 2016. 432 p.

Dunn W. Public policy analysis: an integrated approach. 6th ed. N.Y.: Routledge, 2017. 498 p.

Easton D. The political system. An inquiry into the state of political science. N.Y.: Knopf, 1953. 320 p.

Eryilmaz F. Political business cycle theories // Education in the 21st century: theory and practice / Ed. by I. Koleva, R. Efe, E. Atasoy, Z. B. Kostova. Sofia: Sofia University St. Kliment Ohridski Publishing, 2015. P. 536–563.

May J., Wildavsky A. The policy cycle. Beverly Hills: SAGE Publications, Inc., 1978. 332 p.

Nownes A. Total lobbying: what lobbyists want (and how they try to get it). Cambridge: Cambridge University Press, 2006. 278 p.

O'Mahony B. Developing and sustaining an effective lobbying campaign // The Hemophilia Organization Development. 2006. № 9. 26 p.

Quade E. Analysis for public decisions. 3rd ed. Englewood Cliffs: Pearson, 1989. 382 p.

Ryan M., Swanson C., Buchholz R. Corporate strategy, public policy and the Fortune 500: how America's major corporations influence government. Oxford: Blackwell Pub, 1987. 249 p.

Simon H. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations. 4th ed. N.Y.: The Free Press, 1997. 255 p.

The Oxford handbook of business and government / Ed. by D. Coen, G. Wyn, G. Wilson. Oxford: Oxford University Press, 2010. 804 p. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199214273.001.0001.

Информация об авторах

Тетерюк Алексей Сергеевич – преподаватель кафедры политической теории, научный сотрудник Центра пространственного анализа международных отношений ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», 119454, Россия, г. Москва, просп. Вернадского, 76

ORCID: 0000-0001-9945-2215

ResearcherID: Y-5800-2019

Электронный адрес: alex.teteryuk91@mail.ru

Бондарев Михаил Дмитриевич – GR-менеджер консалтингового агентства «Румянцев и партнеры», 123242, Россия, г. Москва, пер. Каприанова, 3

ORCID: 0000-0002-8399-5538

ResearcherID: Y-5852-2019

Электронный адрес: bondarev.michail1994@gmail.com

Статья получена 19 сентября 2019 года

UDC 328.184

DOI: 10.17072/2218-9173-2019-4-508-531

DEVELOPMENT OF A MODEL-ALGORITHM FOR A BUSINESS ORGANIZATION GR-CAMPAIGN USING SYSTEM-FUNCTIONAL APPROACH

Alexey S. Teteryuk

Moscow State Institute of International Relations (University)
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,
76 Vernadsky ave., Moscow, 119454, Russia

ORCID: 0000-0001-9945-2215

ResearcherID: Y-5800-2019

E-mail: alex.teteryuk91@mail.ru

Mikhail D. Bondarev

Consulting agency “Rumiantsev and Partners”, 3 Kapranov lane,
Moscow, 123242, Russia

ORCID: 0000-0002-8399-5538

ResearcherID: Y-5852-2019

E-mail: bondarev.michail1994@gmail.com

For citation:

Teteryuk, A. S. and Bondarev, M. D. (2019), “Development of a model-algorithm for a business organization GR-campaign using system-functional approach”, *Ars Administrandi*, vol. 11, no. 4, pp. 508–531, doi: 10.17072/2218-9173-2019-4-508-531.

Introduction. Russian political science continues the discourse on conceptualization of such a phenomenon as government relations (GR) regarded today as one of forms of a constructive dialogue between the state and business. Although the interaction between the state and the business has been studied in the Russian political science since 1990s – early 2000s, it remains largely open to further research into a variety of areas including issues of building and implementing GR (lobbying) strategies and tactics to affect officials and state bodies involved in the decision-making process. With the exception of the “project” model suggested by A. S. Avtonomov, the existing GR-management algorithms turn out to be simplified and superficial, they do not provide for a more detailed consideration of this activity and identification of its specific features, thus leading to a distorted perception of this activity among theorists and experts. This calls for the development of a deeper conceptual basis for the analysis of lobbying campaigns by business entities, which can be facilitated by a system-functional approach that describes lobbying from a cyclical perspective.

Aims. To propose an original model-algorithm of a GR-campaign implementation, identifying its structure and describing the content of each stage.

Methods. Managerial and communicative approach to lobbying backed by a system-functional approach interpreting interaction between business and the state as a dynamic and repeated process; modelling to formulate the algorithm of a GR-campaign.

Results. Highlighting drawbacks of the existing GR-campaigns models, including the most developed “project” model presented by A. S. Avtonomov, the research has proposed the synthetic system-functional model structure for GR-campaign. This model includes new stages of a lobbying campaign, e.g. facing the problem, communicative impact on state bodies, summarizing the results of GR-activity. The consideration of the communicative aspect enables to more precisely reflect in the model a subject-subject character of the political-managerial interaction. The authors describe the particularities of the identified stages and “terminating” phases for each stage. The analysis also revealed several specific cyclical situations such as “cyclical feedback”, “spatial jump” and “reverse”, which lobbyists have to deal with in practice.

Conclusions. The current conceptual models of GR-campaigns proposed by Russian political scientists are largely simplified and lack theoretical basis. This largely results from a perception of GR as a practical activity with no theoretical foundation. Considering GR as a cyclic process, i.e. as a series of successive and coherent stages, has a large heuristic potential, as it provides for an attempt to produce an algorithm for strategic and tactical elements of GR-process and decompose the lobbyist's activity into structural components, while revealing potential specific features arising in practical GR-campaigns.

Keywords: government relations; GR-campaign; lobbyism; political management; cyclical activity; interaction with state bodies

Acknowledgements

The research was supported within the grant provided by the Russian Foundation for Basic Research (RFBR), project no. 19-011-32103 "Modern technologies of political and economic influence of transnational and Russian business subjects on government industrial decisions in Russia: possibilities of interdisciplinary analysis".

References

Avtonomov, A. S. (2004), *Azbuka lobbirovaniya* [The ABC of lobbying], Prava cheloveka, Moscow, Russia.

Avtonomov, A. S. (2010), "Legal lobbying as an anticorruption technology", in Tolstykh, P. A. (ed.), *Biznes i vlast' v sovremennoi Rossii: teoriya i praktika vzaimodeistviya* [Business and authority in modern Russia: theory and practice of interaction], Center for the study of the problems of interaction between business and government, Moscow, Russia, pp. 23–40.

Adizes, I. (2014), *Upravlenie zhiznennym ciklom korporatsii* [Managing corporate lifecycles], Translated by Kuzin, V., Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

Borishpolets, K. P. (2010), *Metody politicheskikh issledovaniy* [Politics research methods], Aspekt Press, Moscow, Russia.

Vihanskii, O. S. (1998), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Gardarika, Moscow, Russia.

Il'icheva, L. E. (ed.) (2010), *Gosudarstvo, biznes, obshchestvo: problemy optimizatsii vzaimodeistviya* [State, business, society: problems of interaction optimization], INEK, Moscow, Russia.

Achkasova, V. A., Mintusov, I. E. and Filatova, O. G. (ed.) (2015), *GR i lobbizm: teoriya i tekhnologii* [GR and lobbyism: theory and technologies], Yurait, Moscow, Russia.

Smorgunov, L. V. and Timofeeva, L. N. (2012), *GR-svyazi s gosudarstvom: teoriya, praktika i mekhanizmy vzaimodeistviya biznesa i grazhdanskogo obshchestva s gosudarstvom* [GR-communications with the state: theory, practice and mechanisms of interaction between business and civil society with the state], ROSSPEN, Moscow, Russia.

Degtyarev, A. A. (2004), "Process of decision-making-and-realizing in public policy: dynamic cycle and its main phases", *POLIS. Political Studies*, no. 4, pp. 158–168, doi: 10.17976/jpps/2004.04.13.

Degtyarev, A. A., Bondarev, M. D. and Teteryuk, A. S. (2018), "Cyclical dynamics of the "external" and "internal" environments of business-organizations in GR-management", *MGIMO Review of International Relations*, no. 1, pp. 63–93, doi 10.24833/2071-8160-2018-1-58-63-93.

Zakirov, A. P. (2017), "GR-strategies. Stages of realization", *RSUH/RGGU, Bulletin Series "Political Science. History. International Relations"*, no. 4, pp. 115–124.

Kotiev, D. B. (2010), "GR-technologies as a factor of development of interaction between business-structures and the state in modern Russia (political analysis)", Ph.D. Thesis, Political institutions, processes and technologies, Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia.

Pavroz, A. V. (2013), "Interest groups in the system of political representation: current trends", *Politicheskaya ekspertiza: POLITEKS*, vol. 9, no. 3, pp. 263–271.

Tolstykh, P. A. (2007), *GR: praktikum po lobbizmu v Rossii* [GR: guidebook on lobbying in Russia], Al'pina Publ., Moscow, Russia.

Habermas, J. (1993), "Theory of communicative action", *Bulletin of Moscow University. Series 7: Philosophy*, no. 4, pp. 43–63.

Shetov, A. A. (2015), "GR-management as an instrument of managing interaction between organization and the state", Ph. D. Thesis, Economics and national economy management, Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia.

Anderson, J. (2014), *Public policymaking: an introduction*, 8th ed., Cengage Learning, Boston, US.

Bentley, A. (2017), *The process of government: a study of social pressures*, 2nd ed., Routledge, L., UK, N.Y., US.

Berry, J. and Wilcox, C. (2018), *The interest group society*, 6th ed., Routledge, L., UK, N.Y., US.

Blondel, J. (2016), *Comparative government: an introduction*, 2nd ed., Routledge, L., UK, N.Y., US.

Dunn, W. (2017), *Public policy analysis: an integrated approach*, 6th ed., Routledge, N.Y., US.

Easton, D. (1953), *The political system. An inquiry into the state of political science*, Knopf, N.Y., US.

Eryilmaz, F. (2015), "Political business cycle theories" in Koleva, I., Efe, R., Atasoy, E. and Kostova, Z. B. (ed.), *Education in the 21st century: theory and practice*, Sofia University St. Kliment Ohridski Publishing, Sofia, Bulgaria, pp. 536–563.

May, J. and Wildavsky, A. (1978), *The policy cycle*, SAGE Publications, Inc., Beverly Hills, US.

Nownes, A. (2006), *Total lobbying: what lobbyists want (and how they try to get it)*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

O'Mahony, B. (2006), "Developing and sustaining an effective lobbying campaign", *The Hemophilia Organization Development*, no. 9, 26 pp.

Quade, E. (1989), *Analysis for public decisions*, 3rd ed., Pearson, Englewood Cliffs, US.

Ryan, M., Swanson, C. and Buchholz, R. (1987), *Corporate strategy, public policy and the Fortune 500: how America's major corporations influence government*, Blackwell Pub, Oxford, UK.

Simon, H. (1997), *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*, 4th ed., The Free Press, N.Y., US.

Coen, D., Wyn, G. and Wilson, G. (ed.) (2010), *The Oxford handbook of business and government*, Oxford University Press, Oxford, UK, doi: 10.1093/oxfordhb/9780199214273.001.0001.

Received September 19, 2019