

11. Belokrylova O.S., Timoshenko E.S., Mihalkina E.V. Molodezhnyj segment rynka truda v postkrizisnoj jekonomike: osobennosti, struktura, povyshenie konkurentosposobnosti molodezhi. Rostov n/D: Izd-vo Rost. un-ta, 2005.
12. Belokrylova O.S., Mihalkina E.V., Fursa E.V. Jekonomika truda. Rostov n/D.: Nauka-Spektr, 2009.
13. Bulanov V.S. Trud kak faktor social'no-jekonomicheskogo razvitija. M.: Izd-vo RAGS, 2007. 210 c.
14. Kolodko G. Globalizacija i sblizenie urovnej jekonomicheskogo razvitija: ot spada k rostu v stranah s perehodnoj jekonomikoj // Voprosy jekonomiki. 2000. № 10. С. 4–26.
15. Gajdar E. Vosstanovitel'nyj rost i nekotorye osobennosti sovremennoj jekonomicheskoi situacii v Rossii // Voprosy jekonomiki. 2003. № 5. С. 4–18.
16. Palterovich V. Transformacionnyj spad v Rossii // Jekonomika i matematicheskie metody. 1996. Т. 32. № 1. С. 54–69.
17. Bessonov V. Vvedenie v analiz rossijskoj makrojekonomicheskoi dinamiki perehodnogo perioda. M., 2003. (www.iet.ru)
18. Chekanskij A. Mikroekonomicheskij mehanizm transformacionnogo cikla. M.: TJeIS, 1998. 210 c.
19. Nesterenko A. Perehodnyj period zakonchilsja. Chto dal'she? //Voprosy jekonomiki. 2000. № 6. С. 4–17.
20. Agabekjan R.L., Bajandurjan G.L. Institucional'naja jekonomika: biznes i zanjatost'. M.: Magistr, 2008. 462 c.
21. Ignatova T.V., Zmijak S.S. Postkrizisnye osobennosti realizacii gosudarstvennoj politiki podderzhki truda i biznesa: regional'nyj aspekt // Biznes. Obrazovanie. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa. 2013. № 2 (23). С. 78–81.

УДК 334.02

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ GR-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И ОБЩЕСТВА

Шетов аспирант, преподаватель кафедры экономической теории
Артур и предпринимательства, Южно-Российский институт управления –
Арсенович филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
(344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70).
E-mail: shetov_artur@mail.ru

Аннотация

В статье освещаются вопросы становления нового направления научных исследований – GR-менеджмента исследующего проблемы организации взаимодействия бизнес-сообщества и общественного сектора с органами государственной власти.

Ключевые слова: *Government relations management, GR-менеджер, взаимодействие бизнес-сообщества и общественного сектора с государством.*

Современный этап развития экономики характеризуется тем, что любая организация в своей деятельности тесно взаимодействует с государственными органами. Как ответ на возрастающую потребность в обеспечении эффективного взаимодействия организации с государством возникло новое направление практической деятельности и научных исследований – Government relations. Понятие «GR-менеджмент» переводится с англ. Government relations management – «связи с органами государственной власти». GR-менеджмент представляет собой деятельность по управлению взаимодействием организации с государственными и муниципальными органами власти для повышения эффективности организации и минимизации рисков исходящих от государства.

Government relations management зародился за рубежом после Второй мировой войны как ответ на усложнение внутренней структуры современного общества и усиление государственного регулирования экономики [1, с. 238-252]. Первоначально как направление

в деятельности организаций выделились связи с общественностью (PR), поскольку каждой организации на любом этапе ее деятельности приходится поддерживать связи с окружающим миром и формировать определенный имидж. Со временем объективная реальность, в том числе и хозяйственная практика, потребовала выделения отдельного направления по связям с органами власти.

Особенно активно GR как область исследований и практической деятельности начало развиваться в конце XX – начале XXI веков. Одной из главных причин развития Government relations явилось быстрое развитие международных корпораций во второй половине XX века, которым в ходе своей деятельности приходилось взаимодействовать как с национальными органами управления, так и с международными регулирующими структурами. Международным корпорациям приходилось анализировать национальные правовые системы, «страновые» особенности ведения бизнеса, и соответственно создавать структурные подразделения, занимающиеся взаимодействием с национальными правительствами и международными (межнациональными) органами.

Примером успешного использования методов GR-менеджмента в Европе является программа создания и функционирования корпорации Airbus. В 1967 году французские, британские и немецкие авиапроизводители создали рабочую группу Airbus. В 1970 году французская компания Aerospatiale, находившаяся в собственности государства, и немецкая Airbus GmbH заключили соглашение о создании Airbus Industrie. Вскоре к проекту присоединились испанская компания CASA, британская компания Hawker Siddeley, а также в качестве ассоциированных членов голландская Fokker и бельгийская Belairbus.

Европейские государства выделили кредиты на развитие данного проекта, а также предоставили гарантии и поручительства. Также правительства настаивали на использовании авиоперевозчиками европейских самолетов. Благодаря тому, что корпорации удалось наладить диалог с национальными правительствами европейских государств, Airbus стал одним из лидеров мирового гражданского авиастроения и символом европейской интеграции.

Как направление деятельности организации, в нашей стране GR начал активно развиваться лишь в последние десятилетия, что имеет объективные и субъективные причины. Во-первых, становление рыночной экономики как неперемного условия выстраивания равных отношений компаний и некоммерческих организаций с государством произошло лишь в 1990-е годы. Во-вторых, специфика развития российского бизнеса и некоммерческих организаций на протяжении всех 1990-х годов не создавала предпосылок для формирования GR-структур, поскольку в этот период бизнес развивался либо под непосредственным патронажем органов власти, либо пытался решить свои экономические проблемы политическим путем, с помощью создания групп влияния во власти и воздействия на власть (именно с данным этапом связано активное использование понятия «олигархи» в отечественной научной литературе и общественном дискурсе) [2, с. 191].

Активное формирование структур по взаимодействию с органами государственной власти в России началось с приходом к власти В. Путина в начале 2000-х г. Экономический рост, укрепление государственных структур привели к тому, что роль государства как экономического и политического актора существенно выросла. Возросла и необходимость в выстраивании эффективных взаимосвязей с государством как главным участником экономической жизни в стране. С другой стороны, крупные финансово-промышленные группы потеряли возможность решать свои проблемы при помощи давления на властные органы. Усиление централизации системы государственного управления привело к сокращению возможностей этих групп оказывать влияние на принятие решений различными органами власти через аффилированных лиц. Соответственно и крупные финансово-промышленные группы вынуждены были переходить к построению цивилизованных взаимоотношений с органами власти, нахождению официальных инструментов и механизмов решения вопросов своих бизнес-структур [3, с. 10]. Как отмечает профессор МГИМО А.А. Дегтярёв,

«в конце XX века профессиональный GR-менеджмент занял заметное место в современной системе корпоративного управления крупными частными фирмами» [4].

Актуальность изучения Government Relations на современном этапе объясняется следующим:

- широким распространением GR-менеджмента в практике российских организаций;
- необходимостью более глубокого изучения природы и содержания Government Relations;
- появлением GR-подразделений в структуре крупных зарубежных и отечественных корпораций и некоммерческих организаций;
- возрастающей потребностью в выработке эффективных механизмов взаимодействия организации с органами государственной власти.

Необходимо отметить, что GR-менеджмент прежде всего востребован в компаниях, деятельность которых зависит от контролирующих и регулирующих органов не только на старте деятельности (например, нужны регулярные продления лицензий на право ведения деятельности компании, продление сертификатов, прохождение проверок и т.д.). Высокую потребность в GR-менеджменте испытывают корпорации, зависящие от ресурсов, контролируемых государством (земля, недра, вода, энергия), а также компании, которые являются поставщиками для государства и выполняют государственные заказы.

В силу масштабов своей деятельности вынуждены выстраивать эффективную систему GR-менеджмента крупные федеральные компании (например, ОАО «Газпром», ОАО «РЖД», ОАО «Лукойл», ОАО «Сбербанк», ОАО «ГМК «Норильский никель» и т. д.), а также градообразующие предприятия, деятельность которых находится под контролем и пристальным вниманием государства. К примеру, в ОАО «Газпром» вопросами GR-менеджмента занимается Департамент по работе с органами власти Российской Федерации. Как отмечает член Правления ОАО «Газпром» начальник департамента по работе с органами власти Российской Федерации В. Ильюшин, не имея прямого отношения к производственной деятельности, департамент в то же время активно содействует реализации проектов корпорации. «В первую очередь это связано с отводом земельных участков, получением разрешений на проезд и провоз грузов, с рекультивацией земель, восстановлением дорог, регулированием имущественных отношений и так далее. Поэтому мы активно взаимодействуем с региональными и местными властями. Далеко не всегда это просто» [5].

Система GR-менеджмента востребована также в компаниях, зависящих от таможенных и международных квот (например, поставщики зарубежного мяса и мясопродуктов), которые контролируют не только наши, отечественные, но и наднациональные органы [6].

Government relations стал объектом научных исследований в нашей стране с начала 2000-х годов (следует отметить, что за рубежом научные исследования по данной тематике имеют более давнюю историю). В силу этого продолжается научная дискуссия по поводу трактовки самого определения Government relations, объекта и предмета, функций и задач, классификации видов GR-менеджмента, границ данной научной дисциплины.

Исследователь проблем GR и взаимодействия государства и бизнеса А.В. Павроз определяет GR-менеджмент как «деятельность по выстраиванию отношений между различными общественными группами (бизнес-структурами, профессиональными союзами, добровольческими организациями пр.) и государственной властью, включающую в себя сбор и обработку информации о деятельности правительства, подготовку и распространение информации о позициях представляемых групп, влияние на процессы принятия политических и административных решений» [1, с. 238-252].

А.В. Зобнин предлагает следующее определение: «GR-менеджмент (government relations management) – система управления взаимодействием бизнес-сообщества и общественного сектора с органами государственной власти и местного самоуправления в процессе проек-

тирования и реализации совместных социально значимых проектов и программ, удовлетворения осознанных потребностей граждан посредством предоставления социальных услуг» [7].

Для эффективного осуществления GR-деятельности необходимо четко сформулировать цели GR. Так Р. Майоров отмечает, что основной целью GR является налаживание конструктивного диалога с органами власти, базирующегося на долгосрочных, взаимовыгодных и конструктивных основах [8]. Таким образом целью GR является обеспечение партнерских отношений с государственными, создание благоприятного административного климата для организации, а также обеспечение участия организации в реализации государственных программ, получение государственной поддержки и экономического сотрудничества с государством.

Специфичность связей с органами власти, а следовательно, необходимость выделения GR-менеджмента обусловлена следующими факторами:

- 1) неизбежностью взаимодействия с органами власти;
- 2) тем, что органы власти зачастую являются экономическими агентами организаций;
- 3) современным этапом исторического развития России, характеризующимся гипертрофированной ролью государства во всех сферах жизни.

Government relations рассматривает государство как один из основных стейкхолдеров организации (англ. stakeholder), т.е. как лицо, заинтересованное в результатах деятельности организации. В соответствии с теорией стейкхолдеров, разрабатывавшейся во второй половине XX века Расселом Акофф и Робертом Фрименом, организация должна учитывать интересы всех заинтересованных в ее деятельности сторон (стейкхолдеров), в том числе и государства. К стейкхолдерам, как правило, относят владельцев, менеджеров и персонал компании – внутренние стейкхолдеры, а также покупателей продукции компании, поставщиков ресурсов, государство, местное сообщество (социум) и общественные группы (организации) – внешние стейкхолдеры [9, с. 60]. Значительный вклад в развитие теории стейкхолдеров также внесли такие зарубежные исследователи, как Д. Клилэнд, Дж. Гарднер, Р. Митчелл, А. Фрумен, Б. Кларксон.

Теория стейкхолдеров исходит из того, что современная организация является своеобразным центром системы взаимосвязанных агентов и не может быть отделена от общественных взаимосвязей. При этом каждый отдельный агент осуществляет свой вклад в результат деятельности организации и тем самым ожидает выгоды от своего вклада. В этих условиях приобретение и удержание эффективных взаимосвязей со стейкхолдерами, и в первую очередь с государством, становится первоочередной задачей руководства организации, в решении которой заключается успешное развитие компании в условиях высокой динамичности конъюнктуры рынка. Учет требований стейкхолдеров приводит компанию к осознанию своей роли и ответственности в развитии социальной и экологической среды [10, с. 54].

Необходимо отметить, что управление стейкхолдерами направлено в целом на обеспечение увеличения прибыли и в конечном итоге на обеспечение выгоды акционерам. Если компания уделяет должное внимание ожиданиям стейкхолдеров, в том числе и государства, то тем самым она избегает негативной ситуации, когда стейкхолдеры начинают действовать против целей компании. Таким образом, GR-менеджмент направлен на увеличение эффективности организации через налаживание взаимовыгодного сотрудничества с важнейшим из стейкхолдеров организации, которым является государство.

Многие исследователи определяют взаимодействие с органами власти как функцию менеджмента, так как одной из важнейших задач руководителя является обеспечение эффективных внешних коммуникаций и предупреждение негативных воздействий внешней среды.

При этом можно выделить следующие основные функции GR:

- информационная;
- аналитическая;
- коммуникационная;
- представление и защита интересов организации в органах власти.

Исходя из целей и функций GR можно выделить задачи, стоящие перед GR:

- создание единой информационной среды между организацией и органами власти;
- информирование руководства о деятельности органов власти;
- налаживание непосредственных контактов и системы коммуникаций с представителями органов власти;
- взаимодействие с общественными организациями, отраслевыми и политическими объединениями;
- участие в программах государственно-частного партнерства;
- участие в выработке решений органами власти;
- инициирование внесения изменений в законодательство направленные на улучшение положения организации и т. д.
- обеспечение получения государственной поддержки (в т.ч. субсидий, дотаций);
- получение разрешительной документации, лицензий на ведение определенного вида деятельности организацией в органе государственной власти;
- обеспечение получения государственных заказов;
- управление регулятивными рисками.

Перечень этих задач не является закрытым и может дополняться и конкретизироваться в процессе деятельности организации.

Важное значение для дальнейшего исследования имеет классификация видов GR-менеджмента. Профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Председатель правления фонда «Институт современного развития» (ИНСОР) И.Ю. Юргенс выделяет следующие виды GR [11]:

1) по методам GR:

- институциональный (стратегический) – системная, перспективная работа;
- персональный (тактический) – точечная работа «по ситуации»;

2) по характеру GR:

- антикризисный;
- регулярный;

3) по масштабу GR: – корпоративный – продвижение интересов конкретного учреждения или бизнес-структуры; – отраслевой – продвижение интересов отрасли в целом.

В научной литературе также выделяют следующие виды GR:

а) по территориальному принципу: федеральный, региональный и муниципальный;

б) по объекту воздействия: GR в законодательных органах власти, GR в исполнительных органах власти, GR в силовых и контрольно-надзорных органах власти;

в) по субъекту GR-менеджмента: экономический GR и общественный GR [12, с. 97].

Исходя из природы, целей и задач Government relations, на наш взгляд, можно определить принципы построения GR-менеджмента:

- единство целей руководства организации и GR-менеджеров;
- публичный и открытый характер деятельности;
- законность и отсутствие коррупционных проявлений.

Основываясь на действующем западноевропейском опыте и учитывая российскую специфику, ряд отечественных ученых выделяют следующие принципы, регулирующие GR-деятельность: уважение к власти, честность, бесконфликтность, партнерство, доверие, ответственность, конфиденциальность, и этический прогресс [13, с. 254].

Одной из важнейших задач, стоящих перед исследователями проблем Government Relations, является изучение методов и инструментов взаимодействия с органами государственной власти, используемых GR-менеджерами в практической деятельности. Накопление, исследование и анализ методов GR-менеджмента имеет важное практическое значение. На наш взгляд, можно выделить следующие основные методы GR-менеджмента, с помощью которых решаются задачи, стоящие перед GR:

- сбор и обработка информации о системе органов власти и их действиях;
- исследование нормативно-правовой базы;
- анализ политических процессов и социально-экономической динамики;
- прогнозирование возможных действий и решений органов власти;
- участие в деятельности консультативных органах при государственных учреждениях (Российская трехсторонняя комиссия, ведомственные комиссии и советы)
- участие в конгрессно-выставочной деятельности;
- создание договорной базы взаимодействия, заключение договоров с сотрудничества с органами власти;
- налаживание личных контактов с исполнителями и акторами государственной политики;
- информационно-правовое сопровождение решения вопросов организации в органах власти;
- проведение переговоров с органами власти;
- воздействие через СМИ и общественность, отраслевое ассоциации на ОГВ.

В последние годы значительный интерес ученых и практиков вызывают вопросы государственно-частного партнерства. Но зачастую значительное внимание в данном двустороннем процессе уделяется государству и его роли в налаживании взаимодействия государства и общества. В тоже время государственно-частное партнерство предполагает стремление к взаимодействию не только со стороны государства, но и со стороны бизнеса и гражданского общества. Для создания эффективного механизма взаимодействия необходимы согласованные действия как государства (возможно, как на самого сильного субъект на сегодняшний день данного взаимодействия), так и представителей общества [14, с. 120]. На организацию взаимодействия со стороны бизнеса направлен GR-менеджмент. Возможно, именно Government relations станет тем инструментом, который позволит запустить на полную мощность весь механизм ГЧП. В целом, необходимо отметить, что исследования в области GR находятся на этапе становления, отсутствуют монографические работы по данной тематике, не обозначены границы научного поля исследования, не устоялась типология видов GR-менеджмента, терминология, методы и инструменты GR-менеджмента. Однако интерес к вопросам GR растет и данной проблематике в последние годы было посвящено несколько диссертационных исследований [15], [16], [17]. Уже сейчас можно говорить о том, что есть основания для выделения Government Relations как отдельной научной дисциплины, имеющей междисциплинарный характер, которая вбирает в себя достижения экономической теории, менеджмента, политологии, социологии, PR и т.д.

Несмотря на то, что исследования в области GR крайне разрознены и не систематизированы, научным сообществом заложен определенный задел для дальнейшего изучения данной проблематики. Исследования в области GR-менеджмента в нашей стране сосредоточены в крупнейших образовательных центрах страны: Высшей школе государственного администрирования МГУ им. М.В. Ломоносова, Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (кафедра теории и практики взаимодействия бизнеса и власти), Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (кафедра инновационных технологий в государственной сфере и бизнесе), Московском институте международных отношений – Университете МИД РФ, Санкт-Петербургском государственном университете, Государственном университете управления, а так же в ряде негосударственных научных учреждений [7], [18]. Как отмечает А.В. Зобнин «растущая востребованность в высококвалифицированных специалистах по взаимодействию с органами государственной власти не могла не сказаться на политике ведущих российских высших учебных заведений». Так в Высшей школе государственного администрирования МГУ и в Государственном университете управления на протяжении ряда лет реализуются программы MBA и повышения квалификации в области Government relations.

На наш взгляд, можно выделить ряд проблем стоящих перед Government relations как областью научных исследований, которые станут предметом дальнейшего исследования ученых:

- теоретическое осмысление вопросов взаимодействия государства и общества;
- определение проблематики и границ области научных исследований GR-менеджмента;
- выработка принципов Government Relations;
- классификация видов GR-менеджмента;
- выработка методов и инструментов механизма GR-менеджмента;
- исследование зарубежного опыта Government Relations и возможности его использования в отечественной практике.

GR-менеджмент представляет собой инновационный инструмент взаимодействия общества и государства. Его дальнейшее использование позволит повысить эффективность функционирования бизнес-сообщества, транспарентность государственных институтов, ликвидировать барьеры на пути развития бизнеса, будет способствовать укреплению рыночных институтов и институтов гражданского общества.

Литература

1. Павроз А.В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия // ПОЛИТЭКС: Политическая экспертиза. 2005. №2. С. 238–252.
2. Лапина Н., Чирикова А. Региональные элиты в РФ. М., 1999.
3. Шатилов А.Б., Никитин А.С. GR для эффективного бизнеса. М.: Изд-во «Форум», 2011. 142 с.
4. Дегтярёв А.А. О взаимосвязи общих принципов и форм работы в GR-менеджменте [Эл. ресурс]. Реж. доступа <http://www.hse.ru/data/2012/11/28/1301543682/Статья%20А.А.Дегтярёва-2012.pdf>.
5. Правосудов С. Координатор (Интервью В. Илюшина) // Корпоративный журнал «Газпром». 2011. № 5. С. 14–18.
6. Научно-исследовательский институт по изучению проблем экономики и права [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://niiper.ru/gr/>
7. Зобнин А.В. GR-менеджмент на новом этапе развития // Лабиринт. Журнал социально-гуманитарных исследований. 2012. № 2. С. 78–86.
8. Майоров Р.А. Технологии корпоративного GR // Бизнес-ключ. 2008. № 6.
9. Попов С.А., Фомина Л.Л. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. 2013. № 2 (224). С. 60–65.
10. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Серия 8. 2004. Вып. 2 (16).
11. Кафедра теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hse.ru/busgov/tpvbv>.
12. Почуя Н.З. Связи с правительством (GR) как новая социальная практика постсоветской России. Дис. канд. социол. наук. М.: МГУ, 2011.
13. GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством / Под ред. Сморгунова Л.В., Тимофеевой Л.Н. М.: РОССПЭН, 2012.
14. Игнатов В.Г., Игнатова Т.В. Взаимодействие государства и бизнеса на Юге России: экспертные оценки и посткризисное регулирование // Известия КБНЦ РАН. 2013. № 1. С. 118–121.
15. Матвеенков Д.О. Эволюция института GR в системе частно-государственного партнерства в современной России. Автореф. дис. канд. полит. наук. М.: РУДН, 2011.
16. Котиев Д.Б. GR-технологии как фактор развития взаимоотношений бизнес-структур и государства в современной России (политологический анализ). Автореф. дис. канд. полит. наук. М.: РАГС, 2010.
17. Долгов В.В. Механизмы и технологии взаимодействия российских компаний с органами государственной власти (на примере Топливо-энергетического комплекса). Автореф. дис. канд. полит. наук. М., 2011.

18. Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gr-center.ru>.

Shetov Artur Arsenovich, postgraduate student, teacher of Cathedra of Economic theory and Entrepreneurship, the South-Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. (70, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: shetov_artur@mail.ru.

THE THEORETICAL BASIS OF THE GR-MANAGEMENT AS A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF INTERACTION BETWEEN STATE AND SOCIETY

Abstract

The article explains the problems of development of new research – GR-management, which investigate the issues of organization to interaction between the business community and state authorities.

Keywords: *government relations management, GR-Manager, the interaction between the business community and the public sector with the state.*

References

1. Pavroz A.V. Government Relations kak institut social'no-politicheskogo vzaimodejstviya // POLITJeKS: Politicheskaja jekspertiza. 2005. №2. S. 238–252.
2. Lapina N., Chirikova A. Regional'nye jelity v RF. M., 1999.
3. Shatilov A.B., Nikitin A.S. GR dlja jeffektivnogo biznesa. M.: Izd-vo «Forum», 2011. 142 c.
4. Degtjarjov A.A. O vzaimosvjazi obshhijh principov i form raboty v GR-menedzhmente [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa <http://www.hse.ru/data/2012/11/28/1301543682/Stat'ja%20A.A.Degtjarjova-2012.pdf>.
5. Pravosudov C. Koordinator (Interv'ju V. Iljushina) // Korporativnyj zhurnal «Gazprom». 2011. № 5. S. 14–18.
6. Nauchno-issledovatel'skij institut po izucheniju problem jekonomiki i prava [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://niipep.ru/gr/>
7. Zobnin A.V. GR-menedzhment na novom jetape razvitija // Labirint. Zhurnal social'no-gumanitarnyh issledovanij. 2012. № 2. S. 78–86.
8. Majorov R.A. Tehnologii korporativnogo GR // Biznes-kljuch. 2008. № 6.
9. Popov S.A., Fomina L.L. Ot teorii stejkholderov – k realizacii koncepcii obshhijh cennostej // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2013. № 2 (224). S. 60–65.
10. Petrov M.A. Teorija zainteresovannyh storon: puti prakticheskogo primenenija // Vestnik SPbGU. Serija 8. 2004. Vyp. 2 (16).
11. Kafedra teorii i praktiki vzaimodejstviya biznesa i vlasti NIU VShJe [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.hse.ru/busgov/tpvbv>.
12. Pochhua N.Z. Svjazi s pravitel'stvom (GR) kak novaja social'naja praktika postsovetskoj Rossii. Dis. kand. sociologicheskijh nauk. M.: MGU, 2011.
13. GR-svjazi s gosudarstvom: teorija, praktika i mehanizmy vzaimodejstviya biznesa i grazhdanskogo obshhestva s gosudarstvom / Pod red. Smorgunova L.V., Timofeevoj L.N. M.: ROSSPJeN, 2012.
14. Ignatov V.G., Ignatova T.V. Vzaimodejstvie gosudarstva i biznesa na Juge Rossii: jekspertnye ocenki i postkrisisnoe regulirovanie // Izvestija KBNC RAN. 2013. № 1. S. 118–121.
15. Matveenkov D.O. Jevoľjucija instituta GR v sisteme chastno-gosudarstvennogo partnerstva v sovremennoj Rossii. Avtoref. dis. kand. polit. nauk. M.: RUDN, 2011.
16. Kotiev D.B. GR-tehnologii kak faktor razvitija vzaimootnoshenij biznes-struktur i gosudarstva v sovremennoj Rossii (politologicheskij analiz). Avtoref. dis. kand. po-lit. nauk. M.: RAGS, 2010.
17. Dolgov V.V. Mehanizmy i tehnologii vzaimodejstviya rossijskijh kompanij s organami gosudarstvennoj vlasti (na primere Toplivo-jenergeticheskogo kompleksa). Avtoref. dis. kand. polit. nauk. M., 2011.
18. Centr po izucheniju problem vzaimodejstviya biznesa i vlasti [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.gr-center.ru>.