

"ДЖИАР" И ЛОББИЗМ - ДИАЛОГ МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ, ОБЩЕСТВОМ И БИЗНЕСОМ

GR AND LOBBYING AS A DIALOGUE BETWEEN STATE, SOCIETY AND BUSINESS

S. Chimarov

Annotation

The specific area of mutual relations of administrative, political and economic structures is considered in the article: lobbying in its various aspects. According to the author, the expert in the field of GR is called for building effective relations between the employer and the power structures. Various forms of promotion of beneficial administrative decisions and their features are considered.

Keywords: GR, PA, PR, lobbying, state, business, society.

Чимаров Сергей Юрьевич

Д.и.н., профессор,

*Северо-Западный институт
 РАНХиГС при Президенте РФ,
 г. Санкт-Петербург*

Аннотация

В статье рассмотрен лоббизм – специфическая область взаимоотношений управленческих, политических и хозяйственных структур – в его различных проявлениях. Автор настаивает, что специалист в области GR призван выстраивать эффективные отношения между своим работодателем и властными структурами. Рассмотрены различные формы продвижения выгодных управленческих решений и их особенности.

Ключевые слова:

GR, PA, PR, лоббизм, государство, бизнес, общество.

В сводке коммуникационных технологий политиков и деловых людей России значимое место отведено технологиям триады "пиар (PR)–лоббизм–джиар (GR)". Наибольший интерес в плане установления функциональной взаимосвязи между отдельными элементами вышеотмеченной триады занимает лапидарная формула директора Департамента экономического анализа и перспектив планирования Министерства промышленности и энергетики РФ С. Наумова: "GR – это пиар и лоббизм в одном флаконе: взбалтывать, но не смешивать" [15].

По мнению И. Дмитриева, специалист в области GR призван к тому, чтобы выстраивать эффективные отношения между своим работодателем и властными структурами. Более того, избегая "банального подкупа", "джиарщик" ориентирован не столько на решение конкретной проблемы, сколько на обеспечение эффективного диалога. "Джиарщики" – это строители прочных мостов, ведущих из корпораций во властные структуры. Когда надо, по этим мостам пойдут простые лоббисты с конкретными "интересными" предложениями" [15].

В когорту высокопрофессиональных джиар-специалистов, по оценке руководителя Департамента политического консультирования "PRопаганды" М. Виноградова, по-прежнему входит "аппаратный зубр" в возрасте за пятьдесят, обладающий набором в несколько тысяч визиток и выступающий элементарным провайдером между интересами корпоративного заказчика и государственного чиновника" [16]. При этом на конкурентном поле политики и бизнеса наблюдается феномен неизменного возрастания кулуарности проводимых дискуссий и принимаемых решений. Данное обстоятельство

коррелирует целесообразность предъявления повышенных требований к качеству аргументации джиарщиками всего комплекса лоббируемых вопросов. "Если раньше было сравнительно легко без концептуальных обоснований продвигать те или иные решения, то теперь джиар-менеджеру все чаще приходится доказывать в глазах чиновников экономическую, политическую и социальную целесообразность лоббируемой инициативы. Поэтому рядом с "аппаратными зубрами" в российском джиаре появляются более молодые специалисты (30–40 лет), которые тонко понимают идеологический "мейнстрим", конъюнктуру взглядов в среде чиновничества и могут вписать в нее продвигаемый проект. Кроме того, им приходится заниматься консультированием чиновников по вопросам того, как это решение может быть обосновано в публичном пространстве" [16].

Обращаясь к упомянутой выше триаде "пиар–лоббизм–джиар", уместно в самых общих чертах охарактеризовать каждый ее элемент в отдельности. Под "пиаром" (PR – Public Relations) понимается деятельность, направленная на организацию благоприятного для базисного PR-субъекта (конкретной организации, учреждения, компании, фирмы и т.д.) коммуникационного пространства.

"Лоббизм" или "лоббирование" (lobby) обычно рассматривают в качестве однонаправленного процесса, имеющего в своей основе интерес и подразумевающего давление в явной или неявной форме.

"Джиар" (GR – Government Relations) следует понимать как "общественную или корпоративную деятельность, направленную на поиск вариантов взаимовыгод-

ного сотрудничества с органами государственной власти и управления, продвижение инициатив государственно-частного партнерства, лоббизм интересов тех или иных федеральных и региональных структур и организаций" [12, с. 138].

Распространенный в профессиональном сообществе политиков и бизнесменов перевод термина "Government Relations" является не совсем точным. Более того, этот неточный перевод приводит к поверхностному выводу о том, что джиар-специалист курирует лишь работу с органами исполнительной власти: аппарат Правительства и профильные для его отрасли министерства. Между тем понятие "Government" в рассматриваемом контексте следует переводить не как "правительство", а как "государственная система управления" в целом, которая включает в себя все ветви государственной и муниципальной власти. Дело в том, что вплоть до середины XX в. под "правительством" понималась именно вся система государственного управления, данные термины считались идентичными, – замечает известный отечественный специалист в области теории и практики GR И. Минтусов [17].

Современная философия GR относит органы государственного управления к категории "стейкхолдера" (от англ. Stakeholder – посредник). В своей деятельности GR-специалист нередко использует элементы лоббизма, однако "джиар" не следует отождествлять с "лоббизмом". Лоббист, работая за гонорар или за процент от сделки (lobby on salari), как правило, обладает политическим весом и соответствующими ресурсами, в том числе авторитетом в конкретной отрасли, а, следовательно, и доступом к конкретному чиновнику. GR-специалист, являясь профессиональным наемным работником базисного GR-субъекта и работая за заработную плату и годовой бонус (lobby for a free), непосредственно занимается оценкой ситуации и помогает базисному GR-субъекту выстраивать конструктивные отношения с органами государственного управления.

Как правило, выделяют три основных категории GR-специалистов: переговорщики, советники и контролеры. В число переговорщиков входят специалисты, основное предназначение которых заключается в умении договариваться.

Советники помогают руководству базисного GR-субъекта грамотно сформулировать проблему и определить оптимальные пути ее решения.

Контролеры отслеживают исполнение принятых обязательств между базисным GR-субъектом и органом государственного управления, а также документооборот в формате ранее заключенных договоренностей.

В профессиональной среде специалистов по связям с органами государственного управления наряду с терминами "лоббизм" и "GR" используется также дефиниция "Public Affairs (PA)". Другими словами, если PR ориентируется на установление отношений со всеми стейкхолдерами [9], то PA "работает" только с теми стейкхолдерами,

деятельность которых сопряжена с публичной политикой.

В формате расширительного толкования феномена Public Affairs, в область последнего, как правило, включают:

1. issues management (управление делами) – решение вопросов в неполитической среде;
2. media relations – отношения с медиа-сферой;
3. grass roots (широкие массы) – продвижение интересов посредством задействования потенциала рядовых граждан и др. формы.

В целях обобщения накопленного опыта PR, GR и PA-деятельности, а также уточнения категориального аппарата PR, GR и PA-сфер авторитетное американское издательство Henry Stewart Publications с 2001 г. выпускает журнал "Journal of Public Affairs".

Среди трактовок дефиниция "Public Affairs" чаще всего выделяют следующие:

- ◆ "Public Affairs (PA, "общественные дела") – отдельное направление, связанное с налаживанием и поддержанием доброжелательных отношений между правительственными учреждениями, органами самоуправления и общественностью" [18].

- ◆ Public Affairs (PA) – направление деятельности по установлению и поддержанию связей организации и выстраиванию взаимоотношений (исходя из собственных интересов) с индивидуальными и солидарными стейкхолдерами в государственной, общественной и корпоративной среде, имеющими существенное отношение и/или влияние на текущую деятельность и стратегическое развитие организации [13].

- ◆ Public Affairs (PA) – это бизнес – функция проактивного (иногда реактивного) управления отношениями с органами власти для максимизации возможностей и минимизации угроз, которые может создать власть.

В первом случае область PA-деятельности солидаризуется с установкой известного английского PR-специалиста Сэма Блэка, автора формулы Public Relations – это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности" [2, с. 11].

"Социальный заказ больше не направляется к далеким властным чиновникам, глухим к зачастую легитимным требованиям. Граждане сегодня хотят найти партнеров, которые принимают во внимание их тревоги и реагируют на них. Один из путей – это использование новых технологий и электронная администрация. Другой путь – это процесс обновления и реформ государства. Самое важное в этом постоянном процессе обновления – чтобы каждый знал, что происходит в публичной службе, – замечает П. Жевар [5, с. 7–8]. Основными сферами приложения усилий PA являются: связь с местным сообществом ("Community Relations") и социальная ответственность ("social responsibility").

Второй поход к определению Public Affairs заключает в себе формулу П.А. Толстых – составителя "Профессио-

нального словаря лоббистской деятельности". Автор-составитель, в частности, большое значение придает этимологическому смыслу слова "affairs" и апеллирует к тому, что английское слово "affairs" (дела) следует воспринимать как дела "с большой буквы". "Значение слова – не столько процесс, сколько действие. Переводится как "дела", "деятельность", "занятия". Причем дела "с большой буквы" – к примеру, Министерство Иностранных Дел = Ministry of Foreign Affairs. Вот этот высокий смысл и определяет, почему термин "Affairs" в принципе выше "Relations" и отсюда Public Affairs стоит над Public Relations (PR) и Government Relations (GR)", – утверждает П.А. Толстых.

Таким образом, второй подход к определению Public Affairs основывается на том, что PR, GR и иные технологии коммуникативного характера выступают в качестве частного случая PA. Более того, П.А. Толстых исходит из того, что в корпоративной иерархии положение PA-специалиста является более высоким, чем положение его коллег, работающих в области PR и GR.

Согласно другой точке зрения, отождествление понятий "PA", "GR" и "лоббирование" наиболее приемлемо для европейского опыта, в котором категория "лоббизм" наполнена негативными коннотациями, и в силу этого наблюдается подмена термина "лоббизм" термином "PA", а далее термин "PA" подменяется термином "GR". В формате данного подхода в пределы компетенции PA-менеджеров входит решение задач как собственно в области лоббизма, так и в областях неполитической сферы ("issues management"), связей с медиа-сообществом ("Media Relations"), продвижение интересов базисного GR-субъекта при помощи простых граждан и др.

Существует и третья точка зрения о месте GR в системе отношений, которую, в частности, разделяет эксперт-аналитик в области PR Ю.М. Михайлов. Так, по его мнению, инициатором (субъектом) PR-процесса являются "органы государственной власти (органы государственного управления – общегосударственные, субъектов Федерации и местные), а указанную разновидность связей с общественностью можно обозначить как стейт-PR или GR (от англ. "State" – "государство" или "Government Relations")" [7, с. 6].

Функциональная дифференцированность GR-деятельности позволяет говорить о типологии GR

По характеру деятельности различается GR институциональный (стратегический) и GR персональный (тактический). В первом случае речь идет о системности работы и ее планировании на перспективу, во втором – о доминировании тактических и точечных приемов разрешения проблемной ситуации (как правило, посредством задействования потенциала статусной персоны).

По масштабу деятельности выделяют GR корпоративный и отраслевой. Корпоративный GR ориентирован на продвижение интересов конкретного учреждения или бизнес-структуры в конкретном регионе и по характеру своей деятельности является тактическим и целевым.

Доминантой отраслевого GR выступает деятельность по продвижению интересов отрасли в целом посредством воздействия на законодательные и исполнительные органы власти федерального уровня.

По степени алармизма (от англ. "alarmism" – "паника", "тревога") GR подразделяется на антикризисный и регулярный. Сущностный подход к определению антикризисного менеджмента наиболее приемлем с позиций его толкования в контексте Government Relations. В данном случае возможна солидаризация с позицией К. Стокера, понимающего под антикризисным менеджментом процесс подготовки и реализации стратегий и тактик, содействующих предотвращению или видоизменению отрицательного влияния кризиса на организацию [14]. Антикризисная модель GR-деятельности "предполагает работу с госструктурами в чрезвычайном режиме, зачастую при существенном дефиците времени" [12, с. 9]. Алармизм регулярного GR минимизирован, а сама модель означенного типа предполагает упорядоченное и размеренное взаимодействие базисного GR-субъекта с властными структурами.

Степень прозрачности GR-деятельности позволяет проводить грань между транспарентным (цивилизованным) и нетранспарентным (нецивилизованным) подходом к реализации GR-услуг. Если "в начале 2000-х гг. цивилизованный GR был практически не востребован: гораздо легче было решить вопросы непосредственно с заинтересованными представителями государства в "коррупционном ключе" [12, с. 9], то в современных условиях "процесс "российского GR" становится более цивилизованным: при некоторых министерствах появляются прозрачные площадки, где бизнес может открыто выразить свое мнение и повлиять на чиновников (например – экспертные советы в Минпромэнерго)" [19].

Технологический круг GR-деятельности включает в себя следующие сегменты:

- ◆ формирование первичных коммуникационных отношений с представителями властных структур;
- ◆ вовлеченность в деятельность рабочих групп и комиссий при соответствующих властных структурах;
- ◆ организация работы с общественными организациями;
- ◆ позиционирование позитивного имиджа в среде представителей властных структур;
- ◆ законодательная активность;
- ◆ организация взаимодействия с государственными структурами посредством участия в государственно-частном партнерстве;
- ◆ долгосрочное планирование – форсайт;
- ◆ информационно-аналитическое обеспечение GR-деятельности;
- ◆ участие в социально ориентированных проектах и др.

Рассмотрим эти технологические сегменты более подробно.

1. Формирование первичных коммуникационных отношений с представителями властных структур предусматривает:

- ◆ установление контактов в ближайшем окружении государственного служащего лично или посредством профессионального лоббиста-посредника;
- ◆ неформальное "проникновение" в непринужденной форме в ближайшее окружение или в круг "знакомых" соответствующего государственного служащего;
- ◆ инициирование базисным GR-субъектом привлекательных для представителя властных структур бизнес-проектов или общественных инициатив, сопряженных с аппаратными или политическими интересами соответствующего государственного служащего;
- ◆ концентрация усилий по учреждению профильных "ассоциаций", фондов, обществ, партнерств, союзов и др., выступающих в качестве стейкхолдера во взаимодействии с представителями властных структур и др.

"Более рискованным является вариант "срачивания" чиновника с вашим бизнесом (например, предоставление ему членства в совете директоров). Это возможно лишь в том случае, если у вас есть гарантии в отношении того, что представитель власти впоследствии не начнет игру против вас", – замечают А.Б. Шатилов и А.С. Никитин [12, с. 103].

2. Вовлеченность в деятельность рабочих групп и комиссий при соответствующих властных структурах. Инициирование участия, а в дальнейшем и само участие представителей базисного GR-субъекта в деятельности соответствующих рабочих групп и комиссий позволит ему донести до корпорации чиновников свои важнейшие проблемные послания и даже быть непосредственно задействованным в решении отдельных особо значимых вопросов.

3. Организация работы с общественными организациями. Наибольшее значение для продвижения интересов базисного GR-субъекта имеют следующие организации:

- ◆ мультипрофильные организации, отражающие интересы многих отраслей и компаний ("Деловая Россия", "Опора России", РСПП, ТПП и др.);
- ◆ отраслевые организации, отражающие интересы профессионального сообщества или отдельных отраслей (Ассоциация банков, РАСО (Российская ассоциация по связям с общественностью), Росдорсервис, Ассоциация "Строительно-промышленный комплекс Северо-Запада и др.);
- ◆ аналитические центры (Центр Карнеги, ИНСОР, Институт общественного проектирования, Центр стратегических разработок Северо-Запада и др.);
- ◆ общественные организации, выражающие интересы различных групп общественности (Общественная палата РФ, общественные советы при различных министерствах и ведомствах и др.);

- ◆ общественные организации, выражающие интересы конкретных групп общественности (Гринпис, Всемирное общество защиты животных, Всероссийское общество охраны природы и др.).

Выстраивая GR-отношения с мультипрофильными и отраслевыми общественными организациями, базисный GR-субъект получает уникальную возможность продвижения и государственной поддержки наиболее значимых программ своего развития, а также может рассчитывать на снижение или повышение таможенных пошлин, налоговых льгот и т. п.

Обеспечивая сотрудничество с организациями аналитического толка базисный GR-субъект вправе рассчитывать на участие в качестве заказчика или исполнителя конкретных работ, а также на обеспечение необходимого градуса "возбуждения" медийного пространства в выгодном для базисного GR-субъекта варианте.

Установление консенсуса с общественными организациями последних двух типов в перспективе позволяет базисному GR-субъекту минимизировать репутационный ущерб в случае нарушения интересов различных групп общественности.

4. Позиционирование позитивного имиджа в среде представителей властных структур. В качестве ключевых презентационных блоков позиционирования позитивного имиджа базисного GR-субъекта выступают: история становления и развития базисного GR-субъекта и его достижения; социально-экономическая значимость товара или услуги базисного GR-субъекта; краткосрочные планы и перспективы развития (см.: [3; 4; 6; 8]).

5. Законодательная активность. Законодательная активность базисного GR-субъекта является важнейшим элементом предзаконодательного процесса (первой стадии законодательного процесса), охватывающего "этап от появления идеи, предложения о необходимости разработки нового закона до поступления этого предложения на рассмотрение соответствующего органа и подготовки законопроекта" [1, с. 251].

Демонстрируя законодательную активность, базисный GR-субъект взаимодействует с субъектами права законодательной инициативы, в число которых, согласно ст. 104 Конституции РФ, входят Президент РФ, Совет Федерации, члены Совета Федерации, депутаты Государственной Думы, Правительство РФ, законодательные (представительные) органы субъектов РФ. По вопросам их ведения право законодательной инициативы принадлежит также Конституционному суду РФ, Верховному суду РФ, Высшему арбитражному суду РФ. При этом важно заметить, что работа в области проявления законодательной активности должна проходить в плоскостях юридического сопровождения, экспертного сопровождения, организационного сопровождения и PR-сопровождения.

6. Организация взаимодействия с государствен-

ными структурами посредством участия в государственно-частном партнерстве (ГЧП). Под государственно-частным партнерством обычно понимается совокупность форм средне- и долгосрочного взаимодействия государства и бизнеса для решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях.

В широком смысле, к основным формам ГЧП в сфере экономики и государственного управления относятся любые взаимовыгодные формы взаимодействия государства и бизнеса, государственные контракты, арендные отношения, финансовая аренда (лизинг), государственно-частные предприятия, соглашения о разделе продукции (СРП) и концессионные соглашения. По состоянию на июль 2011 г. определения ГЧП присутствуют в законах о ГЧП, принятых в 35 субъектах РФ (общепринятого определения ГЧП, как и федерального закона о ГЧП, на сегодняшний день не существует).

В число важнейших инструментов ГЧП входят: концессия, контракты жизненного цикла; инфраструктурные облигации; особые экономические зоны, инвестиционный фонд РФ, Внешэкономбанк (ВЭБ).

7. Долгосрочное планирование – форсайт. Форсайт (от англ. Foresight – взгляд в будущее) является эффективным инструментом формирования приоритетов и мобилизации большого количества участников для достижения качественно новых результатов в сфере науки и технологий, экономики, государства и общества. Сущностными элементами форсайта являются метод Дельфи (опросы экспертов в два этапа), дорожные карты, экспертные панели, анкетирование экспертов, круглые столы и мозговые штурмы.

Консолидация на одной площадке усилий представителей базисного GR-субъекта и представителей властных структур приводит к согласованию как поведенческих реакций всех игроков, так и заинтересованных сторон GR-проекта.

8. Информационно-аналитическое обеспечение GR-деятельности. Информационная составляющая информационно-аналитического обеспечения GR-деятельности содержит:

- ◆ сбор информации об эвентуальных каналах коммуникации с наиболее значимыми фигурами чиновничьего аппарата;
- ◆ уточнение потенциальных ресурсов конкретного представителя властных структур;
- ◆ разведывательная деятельность в отношении возможных действий конкурентов в формате запланированного проекта и их возможностях;
- ◆ определение степени заинтересованности властной структуры в реализации намеченного проекта базисного GR-субъекта. Аналитическая компонента информационно-аналитического обеспечения GR-деятельности предлагает:
- ◆ анализ политической и социально-экономической ситуации на федеральном и (или) региональном

уровнях и соответствия намеченного проекта базисного GR-субъекта "мейнстриму", характерному для конкретной властной структуры;

- ◆ определение потенциального круга лиц из числа "агентов влияния" и лоббистов-посредников;
- ◆ исследование "расклада сил" с позиций возможного участия "групп влияния" в лоббировании проекта базисного GR-субъекта;
- ◆ формирование психологического портрета представителя властных структур, интересующего базисный GR-субъект, и уточнение его политических и мировоззренческих приоритетов;
- ◆ анализ и учет возможных рисков и барьеров в случае реализации планируемого проекта;
- ◆ определение тактики и стратегии достижения запланированных целей в процессе продвижения GR-инициативы.

9. Участие в социально ориентированных проектах. Примером, иллюстрирующим содержание означенного технологического сегмента, является деятельность созданного Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии при участии РСПП Технического комитета по стандартизации № 417 "Социальная ответственность", целью которого является разработка национальных стандартов в области социальной ответственности. Российский союз промышленников и предпринимателей разработал Социальную хартию российского бизнеса – свод основополагающих принципов социально ответственной деловой практики, которые приемлемы для деятельности любой организации, независимо от профиля деятельности и формы собственности.

Социальный отчет любой российской компании структурирован в соответствии с принципами и стандартами GRI (Global Responsible Initiative – глобальные инициативы в области отчетности).

В структурном плане основными элементами социального отчета (по версии GRI) являются показатели:

- ◆ экономической отчетности;
- ◆ экологической результативности;
- ◆ результативности в области прав человека;
- ◆ результативности подходов к организации труда;
- ◆ результативности в области ответственности за продукцию;
- ◆ результативности взаимодействия с обществом.

Политический маркетинг предполагает осуществление планомерной работы по продвижению корпоративных интересов организации в правительственных кругах и достижению успеха в случае участия в конкурсах на получение госзаказа. "Сделать государство своим постоянным заказчиком – важнейшая стратегическая задача любой корпорации. В нынешних условиях сюда же следует отнести и работу, направленную на возможное получение государственной антикризисной поддержки. Успех на этом направлении во многом зависит от квалификации и

степени обладания технологиями Government Relations (GR)".

Выступая в качестве неотъемлемого атрибута управления социально-экономическими процессами в современной России, "магия" GR представляет высокие требования к профессиональным компетенциям GR-специалиста. "Среди качеств, которыми должен обладать джигарщик, способный организовать диалог с представителями государственного органа, можно отметить высокие коммуникативные способности, навыки эффективного межличностного общения, стратегическое мышление, умение формулировать проблемы и задачи, лидерские качества. Можно также добавить глубинное понимание

особенностей функционирования законодательной и исполнительной власти, специфики межведомственных отношений и навыки лоббирования, а также и креативность, способность нестандартно мыслить", – замечают аналитики Recruitment Company [20].

Итак, следует говорить о тесном взаимодействии GR и лоббизма, о диалоге между государством и бизнесом. Институты PA и PR выступают в качестве ключевых элементов взаимодействия, с одной стороны, бизнеса и общества и государства, с другой. Общий же фрейм – взаимодействие государства и общества – свидетельствует о безусловной включенности в это взаимодействие общества, бизнеса и власти.

ЛИТЕРАТУРА

1. Барихин А.Б. Большая юридическая энциклопедия. М.: Книжный мир, 2010.
2. Блэк С. Паблик Рилейшнз. М.: Сириус, 2003.
3. Востряков Л.Е. Имидж в структуре коммуникативного пространства // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2011. № 1. С. 65–73.
4. Востряков, Л.Е. Особенности индивидуального имиджа // Государственная Служба. Вестник Координационного совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2011. № 2. С. 61–67.
5. Жевар П. Основные вопросы публичной службы. Париж: L'Etudiant, 2003.
6. Магомедов К.О. Имидж государственной службы как образ государственной власти // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2010. № 1. С. 45–55.
7. Михайлов Ю.М. Связи с общественностью по-русски. М.: Бератор, 2007.
8. Попова О.В. Особенности формирования имиджа государственного служащего // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2009. № 2. С. 60–73.
9. Чимаров С.Ю. Российский опыт организации связей с общественностью в условиях экономического кризиса начала XXI в. // Научные труды Северо-Западной академии государственной службы. 2011. Т. 2. Вып. 1. С. 245–258.
10. Чимаров С.Ю. Связи с общественностью: из истории становления профессии // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. 2011. № 4. С. 156–169.
11. Чимаров С.Ю. GR: типология и технология деятельности // Научные труды Северо-Западной академии государственной службы. 2011. Т. 2. Вып. 3. С. 3. С. 181–191.
12. Шатилов А.Б., Никитин А.С. GR для эффективного бизнеса. М.: Форум, 2011.
13. PR: Современные технологии / под ред. С. П. Бровко. СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2008.
14. Stocker K.P. A strategic approach to crisis management // The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications / C.L. Caywood (Ed). N. Y.: McGraw Hill, 1997. P. 189–203.
15. Дмитриев И. Джиар в России больше, чем пиар // Версия. 2005. 14 марта.
16. Бычихин Д. Джиар в России: "молодые волки" против старых и аппаратных зубров [Электронный ресурс] // HeadHunter. URL: <http://www.planetahr.ru/publication> (дата обращения: 28.02.2013).
17. Толстых П. Лоббизм, Government Relations (GR) и Public Affairs (PA): к истокам понятий [Электронный ресурс] // Lobbying.ru: Российский профессиональный портал о лоббизме и GR. 2007. 26 июня. URL: http://lobbying.ru/index.php?article_id=1451 (дата обращения: 28.02.2013).
18. Public Affairs (PA). [Электронный ресурс] // AGT: коммуникативное агентство: официальный сайт. URL: http://www.agt-agency.ru/services/public_affairs/ (дата обращения: 26.02.2013).
19. Фокин В. Особенности отношений бизнеса и власти в России // Международные процессы. 2011. Т. 9. № 1 (25). URL: www.intertrends.ru/twenty/012.htm (дата обращения: 28.02.2013).
20. Алеева Е. Ходоки во власть // Коммерсантъ. Деньги. 2007. 22 октября.