

**ПРАКТИКА «ВРАЩАЮЩИХСЯ ДВЕРЕЙ» В РОССИИ:  
ПЕРЕХОДЫ ИЗ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ  
В GR-МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНИЙ  
(на материалах анализа биографий)**

**Д. Б. Тев**

Социологический институт РАН — филиал ФНИСЦ РАН,  
Российская Федерация, 190005, Санкт-Петербург, ул. 7-я Красноармейская, 25/14

В статье рассматривается практика переходов чиновников и политиков в GR-менеджмент компаний и обуславливающие ее факторы. Эмпирической основой исследования служит база данных о 279 менеджерах по отношению с органами власти, включенных в рейтинги, публиковавшиеся в газете «Коммерсантъ» в 2010–2021 гг. На каждого из них была заполнена биографическая анкета, содержащая данные о дате рождения, типе образования и карьерном пути; которые затем статистически обрабатывались. В качестве источников информации использовались сайты компаний, органов власти и других организаций, корпоративные отчеты, материалы СМИ, биографические интернет-порталы. Автор делает ряд выводов: во-первых, хотя опыт работы в госаппарате довольно широко распространен среди менеджеров по GR, он не является обязательным условием занятия таких должностей. Во-вторых, больше всего среди GR-менеджеров персон с опытом работы в федеральной администрации (особенно в экономических ведомствах), в то время как работники органов представительной власти, а также из региональных и местных администраций встречаются гораздо реже. В-третьих, чаще всего выходцы из органов публичной власти работают на позициях GR-менеджеров в государственных компаниях, а реже всего — в иностранных фирмах. В отраслевом разрезе наиболее распространен политико-административный опыт среди менеджеров в таких сильно подверженных государственному регулированию отраслях, как ТЭК и металлургия. При этом выражена тенденция к трудоустройству чиновников в компании из подведомственных отраслей. Рассматриваются факторы переходов политиков и чиновников на посты менеджеров по GR, в частности такие, как карьерные интересы и амбиции государственных деятелей, законодательные ограничения на занятость госслужащих в бизнесе после отставки, заинтересованность фирм в найме выходцев из госаппарата. Отмечается, что массовая миграция публичных деятелей в бизнес может приводить к конфликту интересов.

**Ключевые слова:** GR-менеджеры, органы власти, бизнес, политики, чиновники, карьера.

**ВВЕДЕНИЕ**

Практика перехода государственных деятелей в бизнес, называемая в политической науке термином «вращающиеся двери», является значимым предметом исследования, поскольку может иметь важные политические и экономиче-

ские последствия. Во-первых, стремясь переместиться в бизнес после отставки, политики и чиновники, будучи в должности, могут приспособлять свое поведение к интересам потенциальных коммерческих работодателей в ущерб государству и обществу, создавая тем самым ситуацию конфликта интересов [Brezis, 2017; Cerrillo-i-Martínez, 2017, p. 357–358]. Выгодная позиция в бизнесе может быть вознаграждением государственному деятелю за лояльность к компании или отрасли, которую он проявил на своем посту. Впрочем, это правдоподобное предположение пока получило лишь весьма ограниченное эмпирическое подтверждение [Cohen, 1986]. Более того, некоторые исследования показывают, что перешедшие в бизнес чиновники, находясь в должности, напротив, ведут себя более агрессивно по отношению к регулируемой отрасли, показывая свой профессионализм и квалификацию потенциальным частным работодателям [Zaring, 2013; Zheng, 2014]. Во-вторых, еще один аспект конфликта интересов заключается в том, что государственные деятели, оказавшись в бизнесе, могут, используя свою осведомленность о механизме принятия решений и связи в госаппарате, оказывать существенное влияние на политику в интересах фирм, которые, таким образом, получают незаслуженные преимущества [Cerrillo-i-Martínez, 2017, p. 358]. В этом смысле выраженная миграция государственных деятелей в бизнес может быть одной из важных форм проявления «кумовского капитализма» — экономической системы, при которой политические связи являются решающим условием успешного накопления капитала. Впрочем, практика «вращающихся дверей» может иметь и позитивные следствия, способствуя притоку в госаппарат высококвалифицированных персон, намеренных впоследствии использовать административные посты в качестве трамплина к выгодным позициям в коммерческой сфере. Также она облегчает взаимопонимание, взаимодействие, обмен компетенциями между государством и бизнесом, политико-административной и экономической элитами [Cerrillo-i-Martínez, 2017, p. 358]. В целом можно утверждать, что переходы государственных деятелей в коммерцию (степень их распространенности и другие особенности) являются существенным фактором и одновременно показателем взаимоотношений власти и бизнеса и в этом смысле заслуживают изучения.

#### **РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ ПРАКТИКИ «ВРАЩАЮЩИХСЯ ДВЕРЕЙ» ЗА РУБЕЖОМ И В РОССИИ: ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ**

Исследования карьеры государственных деятелей после ухода с должности (посткарьеры), проведенные в развитых капиталистических демократиях, показали, что бизнес является одной из важнейших сфер занятости бывших парламентариев и министров [Blondel, 1991; Nicholls, 1991; Herrick, Nixon, 1996; Claessen, Bailer, 2015; Claveria, Verge, 2015; Dörrenbächer, 2016; Gill, 2018]. В целом ряде стран также распространены переходы в бизнес высокопоставленных бюрократов, например в Японии («амакудари»), Франции («пантуфляж») и США [Freitag, 1983; Calder, 1989; Rouban, 1999]. С другой стороны, о масштабах миграции государственных деятелей в коммерческий сектор свидетельствуют исследования состава экономических элит. Присутствие в руководстве крупных компаний пер-

сон с опытом работы в органах публичной власти значительно варьирует по странам. Так, он весьма распространен среди корпоративной элиты Испании, Франции и США. Например, среди членов правлений крупнейших испанских компаний опыт работы в публичной администрации имел почти каждый десятый [Gebhardt, Saz-Carranza, 2018, p. 5–7]. Во Франции каждый шестой топ-менеджер ста крупнейших фирм (и более четверти их генеральных директоров) имел такой же опыт (при этом политический опыт встречался редко) [Maclean, Harvey, Press, 2007, p. 542–546]. В США почти 40 % корпоративной элиты США занимали в ходе своей карьеры хотя бы один правительственный пост [Dye, Pickering, 1974, p. 911–912], а среди тысячи компаний списка Fortune 55 % имели хотя бы одного директора с опытом государственной службы (причем доля таких фирм растет) [Goldman, Rocholl, So, 2009, p. 2332]. В Японии (по крайней мере, до 2000-х годов) прослеживалась тенденция к росту доли «амакудари» среди директоров, причем отставных чиновников нанимало большинство крупных фирм [Schaeede, 1995, p. 304]. Впрочем, они занимали не самые высокие посты в корпорациях, крайне редко встречаясь среди членов советов директоров [Schmidt, 2005, p. 62]. Вместе с тем в ряде развитых стран практика «вращающихся дверей» получила относительно слабое развитие: опыт работы в госаппарате редко встречается среди корпоративной элиты Великобритании [Maclean, Harvey, Press, 2007, p. 542–546] и ФРГ [Gebhardt, Saz-Carranza, 2018, p. 5–7].

Кроме того, следует особо отметить, что в США политики и чиновники активно переходят в лоббистские фирмы, обслуживающие в основном интересы бизнеса. В частности, такая практика весьма широко распространена среди бывших конгрессменов, причем тенденция усиливается [LaPira, Herschel, 2014, p. 16; Lazarus, McKay, Herbel, 2016, p. 85–86]. Как следствие, многие вашингтонские лоббисты (по данным некоторых исследований — большинство) имеют политико-административный опыт, причем чаще всего опыт работы в штате членов Конгресса и федеральных органах исполнительной власти [Salisbury et al., 1989, p. 176, 178–179; Bertrand, Bombardini, Trebbi, 2014, p. 3890–3891; LaPira, Herschel, 2014, p. 14–15].

Что касается России, то коммерческий сектор также является одной из основных сфер занятости отставных чиновников и законодателей федерального уровня. Так, почти две трети членов правительства, без малого половина ключевых сотрудников Администрации Президента (АП), почти 40 % депутатов Госдумы и почти 30 % членов Совета Федерации, покинувших свои должности, имели последующий опыт работы в бизнесе, как государственном, так и частном [Тев, 2020а; Тев, 2020b, с. 168–172; Тев, 2021, с. 65–70], причем нередко сразу после отставки. При этом некоторые бывшие государственные деятели работали в фирмах на должностях, ответственных за взаимодействие с органами государственной власти. Анализ посткарьерной деятельности заместителей федеральных министров также показал, что значительная их часть перешла в бизнес, особенно в подведомственные отрасли [Huskey, 2010, p. 189–190]. Также миграция в бизнес довольно распространена и среди высокопоставленных региональных чиновников [Мухаметов, Буянов, 2021]. Вместе с тем анализ биографий членов советов директоров и топ-менеджеров 20 крупнейших компаний России уста-

новил, что примерно пятую часть из них составляли бывшие государственные деятели, чаще всего выходцы из экономических министерств, а также правительства и АП [Huskey, 2010, p. 191–193]. Наконец, исследование общенациональной экономической элиты РФ обнаружило, что примерно каждый шестой из высших руководителей (генеральных директоров, президентов, председателей советов директоров и т.п.) крупнейших компаний имел постсоветский административный опыт (чаще всего федерального уровня, в том числе на элитных постах) и почти каждый десятый — опыт членства в органах представительной власти, прежде всего регионального уровня [Тев, 2016].

Несмотря на важность результатов этих исследований, представляется, что практика переходов государственных деятелей в коммерческую сферу и, соответственно, динамические переплетения бизнеса и власти в России изучены явно недостаточно. Фрагментарность знаний об этом явлении затрудняет понимание характера сложившихся в нашей стране взаимоотношений государства и капитала, важным показателем и формой проявления которых служат персональные перемещения между политико-административной и экономической сферами. В частности, для более или менее адекватной оценки особенностей и причин практики «вращающихся дверей» необходимо исследовать не только предшествующую карьеру высших руководителей компаний, но и источники рекрутирования более широкой группы менеджеров. Причем отдельного внимания заслуживают менеджеры, ответственные за отношения с органами власти. Актуальность изучению именно этой группы корпоративных управленцев придает то обстоятельство, что, как можно предположить, на их должностях политико-административный опыт востребован особенно сильно, но при этом их предшествующая карьера в органах публичной власти еще ни разу не становилась предметом количественного анализа. Таким образом, целью предпринятого исследования выступает выявление основных характеристик карьеры GR-менеджеров российских компаний в политико-административной сфере, а также факторов, обуславливающих (способствующих и сдерживающих) миграцию политиков и чиновников на эти посты в бизнесе.

### **ОБЪЕКТ И МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ**

Объектом исследования стали менеджеры компаний, ответственные за отношения (взаимодействие) с органами власти (GR). Целью GR-менеджмента является выстраивание отношений с властными структурами, которые благоприятны, выгодны фирмам, способствуют накоплению капитала. GR-менеджер отвечает за сопровождение деятельности компании в органах власти, представляет фирму и лоббирует ее интересы в политико-административной сфере. В России такой менеджмент начал активно развиваться с 2000-х годов [Толстых, 2019, с. 329; Матвеенков, 2011, с. 110; Формирование системы..., 2006]. Среди важных факторов его развития — интеграция России в мировую экономику и повышение роли государства в экономической жизни, а в авангарде этого процесса шли отрасли с преобладанием иностранного капитала (например, табачная, пивная, фармацевтическая) и отрасли, наиболее сильно

подверженные государственному регулированию (в частности, нефтегазовый сектор и металлургия) [Толстых, 2019, с. 330–331; Матвеенков, 2011, с. 95–96, 118]. К концу 2000-х годов GR-специалисты работали уже в большинстве более или менее крупных компаний, и в ведущих фирмах, как правило, были созданы соответствующие специализированные подразделения [GR-связи с государством..., 2012, с. 220; Толстых, 2019, с. 330–331; Кулакова, 2005, с. 234]. Однако и сегодня GR-менеджмент в бизнесе организован по-разному [Морозов, 2015, с. 69–75; Толстых, 2019, с. 334]. Самостоятельные подразделения, ответственные за связи с властью, могут отсутствовать, а эта функция находится в ведении высших должностных лиц (генеральных директоров, президентов и т. п.) или иных отдельных менеджеров, ответственных за GR, или менеджеров либо структурных единиц, которые отвечают за другие вопросы.

В нашем исследовании источником информации о менеджерах по взаимодействию с органами власти служили рейтинги, ежегодно составлявшиеся Ассоциацией менеджеров России и публиковавшиеся в газете «Коммерсантъ» в 2010–2021 гг. (см.: <https://top1000.amr.ru/oldrating/>). Эти рейтинги, конечно, страдают известным субъективизмом, который вообще присущ репутационным методам, однако позволяют выявить достаточно широкий круг управленцев, которые в соответствующий период отвечали за отношения фирм с публичной властью. В них фигурируют персоны, занимавшие различные должности в компаниях. Обычно это вице-президенты (заместители генеральных директоров/председателей правлений) или директора, ответственные за GR, а также руководители соответствующих департаментов (управлений, дирекций, комплексов, отделов и пр.). Но в некоторых случаях в рейтинги входили первые лица компаний, а также их заместители или руководители подразделений, которые ответственны за такие вопросы, как связи с общественностью, правовое обеспечение, развитие, внешние связи, корпоративные связи и пр., а кроме того, иные должностные лица (советники, помощники, партнеры, руководители филиалов и представительств и пр.). Всего в рейтингах представлены 334 персоны, однако поскольку биографические сведения удалось найти не обо всех менеджерах, исследуемая совокупность оказалась меньше и составила 279 персон (или 84 % генеральной совокупности). На каждую из них была заполнена структурированная биографическая анкета, содержащая данные о дате и месте рождения, месте получения и характере образования и карьерном пути, включая опыт работы в органах публичной власти и тип компании (по форме собственности и отраслевой принадлежности), в которой занят соответствующий менеджер. Полученная таким образом информация затем статистически обрабатывалась. Источниками информации служили сайты компаний, органов власти и других организаций, корпоративные отчеты, материалы СМИ, биографические интернет-порталы.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Предшествующий постсоветский опыт работы в органах публичной (государственной и муниципальной) власти довольно распространен среди менеджеров компаний, ответственных за GR: как видно из табл. 1, его имеет без

малою половина. Если же учесть также и политико-административный опыт советского времени (включая работу в органах КПСС и ВЛКСМ), то доля его обладателей превысит половину исследуемой совокупности.

Таблица 1. Предшествующий опыт работы GR-менеджеров в органах публичной власти, в % (N = 279)

Период	Наличие опыта
Постсоветский (после 1991 г.)	48
Советский и постсоветский	53

Таблица 2. Продолжительность предшествующего опыта работы GR-менеджеров в органах публичной власти (в советский и постсоветский период), в % (N = 279)

Продолжительность работы, лет	Доля
Менее 5	17
5 и более	36
В том числе:	
10 и более	20

Таким образом, государственные деятели довольно активно переходят (причем часто сразу после отставки) на позиции GR-менеджеров<sup>1</sup>, и наличие опыта работы в органах публичной власти является важным, хотя и далеко не обязательным условием занятия таких должностей.

Надо сказать, что продолжительность этого опыта сильно варьирует: если учитывать занятость в советский период, то, как видно из табл. 2, свыше трети менеджеров провели в политико-административной сфере пять и более лет (а каждый пятый — 10 и более лет), в то время как каждый шестой — менее пяти лет.

Опыт работы в органах публичной власти занимает различное место в карьере GR-менеджеров. Чаще всего они были заняты в них в самом начале или первой половине карьеры и в еще сравнительно молодом возрасте перешли в бизнес, однако в некоторых случаях переход произошел ближе к концу карьеры, в возрасте старше 50 лет. Кроме того, в карьерах многих менеджеров публичный опыт был скорее кратковременным промежутком, а для каждого одиннадцатого характерны неоднократные перемещения между властью и бизнесом перед занятием должности.

---

<sup>1</sup> Стоит отметить, что движение кадров является двухсторонним: GR-менеджеры, в свою очередь, также переходят на политико-административные позиции: пятеро заняли посты в федеральной администрации, трое — в региональных органах исполнительной власти, четверо были избраны депутатами ГД и еще один — депутатом региональной легислатуры.

В каких органах публичной власти работали менеджеры, ответственные за GR? Наиболее распространена занятость в административных структурах, к которым были отнесены органы исполнительной власти, АП и местные администрации. Как показывает табл. 3, такой опыт в постсоветский период имели более 40 % исследуемой совокупности.

**Таблица 3. Постсоветский опыт работы менеджеров по GR в административных органах до вхождения в должность, в % (N = 279)**

<b>Уровень администрации</b>	<b>Наличие опыта</b>
Федеральная	35
В том числе:	
органы исполнительной власти, включая аппарат правительства;	33
АП	6
Региональная	8
Местная	4
Всего*	42

\* Число в этой строке меньше суммы чисел в предыдущих строках, поскольку одна и та же персона могла в разное время работать в различных административных органах.

Мы видим, что прежде всего это работа в федеральной администрации, и гораздо реже — в региональных и особенно местных администрациях. На федеральном уровне будущие менеджеры по GR в подавляющем большинстве случаев работали в органах исполнительной власти, но при этом некоторые имеют опыт работы в АП. Что касается функциональной специализации министерств и ведомств, то наиболее распространены переходы в бизнес из федеральных исполнительных органов, отвечающих за экономические вопросы, более чем втрое реже — из силовых структур и лишь в единичных случаях — из ведомств социального блока. При этом примечательна существенная доля выходцев из МИД — как минимум 8 %, учитывая советский опыт (к слову, примерно каждый десятый менеджер окончил профильный вуз этого ведомства — МГИМО). В федеральных органах будущие менеджеры занимали самые разные должности, но при этом каждый десятый работал на элитных позициях (уровень директора департамента министерства / начальника управления федерально-го агентства и выше).

Таблица 4 показывает, что членство в органах представительной власти распространено гораздо реже.

Как видим, в постсоветский период в них состояли всего 5 % исследуемой совокупности. К этому следует добавить, что некоторые менеджеры также занимали позиции, обеспечивающие работу представительных органов и их членов, будучи помощниками депутатов, сотрудниками аппарата легислатур, прежде всего Госдумы (6 %) и, реже, Совета Федерации — 3 % (кстати, как было

**Таблица 4. Членство менеджеров по GR в органах представительной власти в постсоветский период до вхождения в должность, в % (N = 279)**

Представительные органы	Наличие опыта
Федеральное собрание	3
В том числе:	
Совет Федерации	2
Государственная дума	1
Региональные законодательные собрания	2
Местные думы	1
Всего*	5

\* Число в этой строке меньше суммы чисел в предыдущих строках, поскольку одна и та же персона могла в разное время состоять в различных представительных органах.

**Таблица 5. Распределение опыта работы менеджеров по GR в органах публичной власти в постсоветский период по форме собственности компаний, в %**

Форма собственности*	Постсоветский опыт	Советский и постсоветский опыт
Государственная (N = 51)	68	74
Частная (N = 142)	49	53
Иностранная (N = 94)	34	39

\* Сумма чисел в этом столбце больше 279, поскольку одни и те же персоны могли в разное время выступать в качестве GR-менеджеров разных компаний.

показано выше, в США именно штат конгрессменов является одним из важнейших источников рекрутирования лоббистов). Если учитывать как членство в легислатурах, так и работу на позициях, обеспечивающих их деятельность, то в общей сложности опыт в системе представительной власти после 1991 г. имеет примерно каждый седьмой менеджер.

Наконец, что касается предшествующей занятости в публичных органах, не относящихся к административным или представительным, то мы видим единичные случаи работы в таких структурах, как Центральный банк, Счетная палата, Центральная избирательная комиссия, прокуратура и аппарат уполномоченного по правам человека.

Какие компании нанимают бывших государственных деятелей в качестве менеджеров, ответственных за GR? Что касается формы собственности, то, как видно из табл. 5, наиболее распространена эта практика в компаниях государственного сектора, реже — в компаниях частного сектора, и наиболее редко она встречается среди менеджеров иностранных фирм.

В отраслевом разрезе опыт работы в органах государственной и муниципальной власти чаще всего (в подавляющем большинстве случаев) имеют менедже-

ры компаний в таких сильно подверженных государственному регулированию отраслях, как металлургия (86 %) и ТЭК (68 %), а также химическая промышленность (67 %) и банки (65 %). Напротив, относительно слабо он распространен в торговле и профессиональных услугах, а также в таких отраслях с сильными позициями иностранного капитала, как сервис, и производство потребительских товаров и фармацевтика. Следует также отметить, что выражена тенденция к переходу государственных деятелей в отрасли, подведомственные административным органам, в которых они работали. Например, из Министерства связи — в телекоммуникационные и ИТ-фирмы, из Министерства энергетики — в энергетический сектор, из Министерства транспорта — в транспортные компании и т.п. Кроме того, особый интерес представляет движение кадров из МИД в иностранные фирмы: около половины менеджеров с дипломатическим опытом обнаруживаются именно в российских подразделениях зарубежных корпораций.

### **ФАКТОРЫ ПРИСУТСТВИЯ ВЫХОДЦЕВ ИЗ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ В GR-МЕНЕДЖМЕНТЕ КОМПАНИЙ**

Какие обстоятельства влияют на переход чиновников и политиков в корпоративный GR-менеджмент и вообще в коммерческую сферу, на распространенность и другие особенности опыта работы в органах публичной власти среди рассматриваемой категории менеджеров компаний? Основываясь на анализе научной литературы и других источников (в частности, материалов СМИ), посвященных прежде всего взаимодействию бизнеса и власти и в особенности GR-менеджменту, а также нормативных правовых актов, можно предположить, что значимую роль играют следующие факторы.

Во-первых, к переходу в бизнес государственных деятелей могут побуждать их карьерные интересы и амбиции, включая стремление к должностному росту и повышению дохода. Как известно, вознаграждения в бизнесе (особенно крупном) нередко превышают заработную плату на госслужбе, хотя не следует забывать, что чиновники и политики обычно имеют более стабильный доход и пользуются различными привилегиями и льготами, а также возможностями коррупционного обогащения. По некоторым данным, GR-менеджеры, имеющие опыт работы в госаппарате, особенно на элитных административных позициях, получают весьма высокое вознаграждение и при этом оплачиваются гораздо лучше, чем специалисты по связям с властью, не работавшие в политико-административной сфере<sup>2</sup>. В этом смысле было бы интересно оценить и сравнить доходы государственных деятелей, ставших GR-менеджерами (и вошедших в исследуемую совокупность), накануне и после их перехода в бизнес, что, однако, невозможно из-за недоступности соответствующей информации. Кроме того, к переходу в бизнес чиновников может подталкивать ограниченность возможностей служебного роста в федеральных министерствах, связанная с тем, что

---

<sup>2</sup> Спецсвязи решают все // *BusinessWeek Россия*. 2007. URL: [http://www.germostroy.ru/art\\_368.php](http://www.germostroy.ru/art_368.php) (дата обращения: 14.02.2022); Алеева Е. Ходоки во власть // *Коммерсантъ Деньги*. 2007. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/817364> (дата обращения: 22.03.2022).

на вершине их административной иерархии внешнее, «боковое» рекрутирование шире распространено, чем на ее более низких уровнях. Так, по данным исследований, заместители министров чаще приходят извне административной сферы, прежде всего из бизнеса, чем директора департаментов [Fortescue, 2020]. Достигнув карьерного пика на госслужбе, чиновник может уходить в бизнес. Впрочем, некоторые изначально приходят в государственный аппарат в расчете на будущей «пантуфляж», на использование административных позиций низшего и среднего уровня в качестве трамплина к выгодным постам в бизнесе, включая должности GR-менеджеров. Наконец, говоря о карьерных интересах чиновников, нужно, конечно, не забывать и о предельном возрасте пребывания на госслужбе. Достигшие его чиновники также иногда могут переходить в бизнес, где таких формальных, законодательных ограничений на занятие должностей обычно не существует (хотя фактические ограничения, конечно, могут иметь место).

Во-вторых, в то же время перемещения (особенно непосредственные) чиновников в коммерцию (в частности, на посты GR-менеджеров) могут сдерживать предусмотренные законом ограничения на их занятость в организациях, которые они ранее регулировали. Так, в течение двух лет после ухода с госслужбы чиновники не вправе замещать должности в них без согласия специальной комиссии, а лица, замещающие государственные должности, включая членов правительства, должны получить согласие от президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции<sup>3</sup>. Впрочем, неясно, насколько эти требования фактически ограничивают движение в бизнес, включая GR-менеджмент. Вообще, по отдельным имеющимся данным, комиссии гораздо чаще давали согласие, чем отказывали чиновникам в трудоустройстве, но прокуратура все же нередко выявляет соответствующие нарушения, штрафуя работодателей, и опасение санкций может отпугивать фирмы от приема чиновников на работу<sup>4</sup>. Как бы то ни было, выше уже отмечалось, что миграция чиновников в подведомственные их министерствам компании наблюдается.

В-третьих, важным фактором, облегчающим обмен кадрами между государственными органами и коммерческими организациями, является их тесное функциональное взаимодействие и складывающиеся в ходе него знакомства и связи между чиновниками и менеджерами фирм. Формы его различны: в частности, чиновники входят в советы директоров компаний, а менеджеры

---

<sup>3</sup> См.: Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (последняя редакция). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (дата обращения: 17.06.2022); Указ Президента РФ от 1 июля 2010 г. № 821. «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/198625/> (дата обращения: 17.06.2022); Указ Президента РФ от 25.02.2011 г. № 233 «О некоторых вопросах организации деятельности президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/12183234/> (дата обращения: 17.06.2022).

<sup>4</sup> *Смертина П.* Нанимая бывших чиновников, компании нарушают закон // Ведомости. 2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/08/21/778689-kompanii-narushayut-zakon> (дата обращения: 14.02.2022).

заседают в консультативных советах при органах власти. Можно предположить, что особенно сильно вовлечены во взаимодействие, благоприятствующее движению кадров из власти в бизнес (и обратно), с одной стороны, чиновники экономических ведомств (которых больше всего среди GR-менеджеров), а с другой — менеджеры компаний, относящихся к госсектору и отраслям, наиболее подверженным госрегулированию, а также подведомственным данному административному органу отраслям.

В-четвертых, существенным фактором движения кадров из госаппарата в бизнес может выступать заинтересованность действующих политиков и чиновников в трудоустройстве своих бывших коллег в коммерческой сфере. Их мотивы могут быть различны. Например, стремление укрепить свой контроль над компаниями госсектора может побуждать государственных деятелей к продвижению бывших коллег, пользующихся их доверием, в руководство таких фирм. Однако поскольку в данном исследовании речь идет, как правило, не о первых лицах компаний, а о специализированных менеджерах второго–третьего ряда, то можно предположить, что соображения контроля здесь не очень важны. Кроме того, дружеские отношения с отставниками, а также стремление обеспечить их лояльность могут побуждать государственных деятелей к тому, чтобы продвигать своих бывших коллег на «теплые места» в бизнесе. Естественно, что возможности действующих политиков и чиновников влиять на кадровую политику в коммерческом секторе, как правило, наиболее велики в отношении государственных компаний.

Наконец, важным фактором является заинтересованность самих фирм в найме государственных деятелей, в том числе на позиции GR-менеджеров. Вообще, как показывает ряд исследований, политические связи в форме наличия в штате компаний выходцев из органов публичной власти могут быть весьма выгодны фирмам (особенно в отраслях, наиболее подверженных государственному регулированию) [Hillman, 2005; Carretta et al., 2012; Luechinger, Moser, 2014; Kang, Zhang, 2015], прежде всего в странах со слабой правовой системой и высоким уровнем коррупции, таких как Россия [Faccio, 2010]. По мнению ряда экспертов, в нашей стране сложился кумовской капитализм, при котором политические связи являются решающим условием успешного накопления капитала [Grigoriev, Zhirkov, 2020]<sup>5</sup>. Бывшие государственные деятели могут обладать рядом ресурсов, полезных для бизнеса, прежде всего для менеджеров по GR. С одной стороны, это знание политических вопросов, законодательного процесса и административных процедур, осведомленность о механизме принятия решений в политико-административной сфере («что вы знаете»). С другой стороны, знакомства и связи с действующими политиками и чиновниками и доступ к ним («кого вы знаете»). В научной литературе вопрос

---

<sup>5</sup> Planet Plutocrat: Our Crony-Capitalism Index // The Economist. 2014. URL: <http://www.economist.com/news/international/21599041-countries-where-politically-connected-businessmen-are-most-likely-prosper-planet> (дата обращения: 05.09.2015); Волкова О. Ученые назвали политические связи главным источником богатства в России // РБК. 2016. URL: <http://www.rbc.ru/economics/11/03/2016/56e2a1ac9a7947f56bedc71a> (дата обращения: 17.09.2016).

о том, что важнее для лоббистов, вышедших их органов публичной власти, является дискуссионным [Salisbury et al., 1989; Bertrand, Bombardini, Trebbi, 2014]. Можно также предположить, что для компаний особенно ценны специфическая компетентность (включая знание отрасли) и связи чиновников тех экономических министерств, которым они подведомственны, что отчасти объясняет тенденцию рекрутирования GR-менеджеров из таких органов. Также связи в АП и федеральных органах исполнительной власти (где в основном работали GR-менеджеры) ценнее, чем в парламенте, роль которого в политической системе второстепенна и в период правления В. В. Путина имела тенденцию к ослаблению, а также (учитывая централизованный характер российского федерализма) в органах власти регионального уровня. Кроме знания политико-административной сферы и связей в ней на позициях GR-менеджеров могут быть востребованы и некоторые другие качества отставных государственных деятелей. Например, чиновников МИД отличает умение вести переговоры (вообще очень важное для GR-менеджера) и знание иностранных языков, что может быть особенно ценно для иностранных компаний, ведущих бизнес в РФ (которые, как уже отмечалось, чаще всего нанимают бывших дипломатов).

Впрочем, востребованность государственных деятелей в бизнесе, даже на позициях GR-менеджеров, не стоит переоценивать. Логика функционирования политико-административной и экономической сфер и, соответственно, компетенции, необходимые для успешной работы в них, существенно различаются. Некоторые вероятные качества чиновников, обусловленные особенностями их профессиональной социализации (такие как косность, ориентация на процесс, а не результат и пр.), могут препятствовать работе в бизнесе<sup>6</sup>. Одним из существенных недостатков государственных деятелей (особенно не являющихся выходцами из профильных для фирмы ведомств) может быть плохое знание специфики данного бизнеса (предприятия и отрасли). В этой связи более востребованы в компаниях могут быть те чиновники и политики, которые до карьеры в госаппарате уже были заняты в коммерции и имеют соответствующий «габитус» и компетенции. Также можно предположить, что выходцам из госаппарата легче адаптироваться в госкомпаниях, особенно монополиях, которые по характеру своей деятельности близки к административным органам (в отличие от частных и иностранных фирм).

Кроме того, амбициозным государственным деятелям высокого ранга может быть трудно интегрироваться в коллектив фирмы, ужиться в нем; и они могут быть не готовы на равных общаться с чиновниками низшего и среднего звена, с которыми приходится взаимодействовать GR-менеджерам<sup>7</sup>. Кроме того, публичность таких деятелей может отвлекать их от работы в компании. Немаловажно также то, что ценные для бизнеса связи чиновников в госаппа-

---

<sup>6</sup> Староверова Е. Нанимаем бюрократов // Труд. 2009. URL: [https://www.trud.ru/article/08-12-2008/136150\\_nanimaem\\_bjurokratov.html](https://www.trud.ru/article/08-12-2008/136150_nanimaem_bjurokratov.html) (дата обращения: 14.02.2022); Буравцева М. Есть ли жизнь после госслужбы // Ведомости. 2013. URL: [https://www.vedomosti.ru/management/articles/2013/06/21/zhizn\\_posle\\_gossluzhby](https://www.vedomosti.ru/management/articles/2013/06/21/zhizn_posle_gossluzhby) (дата обращения: 03.07.2002).

<sup>7</sup> Лебедева Н. Лоббист: между бизнесом и властью. 2014. URL: [http://www.profvibor.ru/catalog/article.php?ELEMENT\\_ID=4237](http://www.profvibor.ru/catalog/article.php?ELEMENT_ID=4237) (дата обращения: 17.04.2016).

рате могут ослабевать по мере смены административных кадров (этот момент как снижающий эффективность их найма чаще всего отмечают предприниматели [GR-связи с государством..., 2012, с. 223]). И понятно, что в российских условиях на должность GR-менеджера вряд ли вообще годятся оппозиционно настроенные или попавшие в опалу бывшие политики и чиновники, назначение которых могло бы принести существенный вред фирме и ее отношениям с государством. Наконец, можно предположить, что, в сравнении с отечественными фирмами, иностранным (западным) корпорациям, работающим в России, местные чиновники и политики с их связями в госаппарате менее интересны в качестве менеджеров по GR<sup>8</sup>. Это может быть обусловлено как тем, что в силу транснациональной диверсификации и мобильности своего бизнеса они слабее зависят от российского государства, так и особенностями их культуры взаимоотношений с властными структурами, сформированной в такой политико-экономической среде, которой кумовство присуще в меньшей степени, чем в России (об этом, в частности, свидетельствует рейтинг стран по степени выуженности кумовского капитализма<sup>9</sup>).

Еще один значимый фактор, ограничивающий востребованность выходцев из органов публичной власти в GR-менеджменте, состоит в том, что существуют и другие типы профессионального опыта, которые могут способствовать приобретению таких ценных для бизнеса ресурсов, как осведомленность о политико-административной сфере и связи в ней. К ним относится, например, политическая журналистика<sup>10</sup>. Тем более что профессия журналиста также формирует и другие компетенции, полезные менеджерам по GR, в деятельности которых большое место могут занимать работа в информационной среде, взаимодействие со СМИ, направленное на мобилизацию мнения элиты и массовой публики в интересах компании. Здесь же следует упомянуть и политический консалтинг и PR: его кризис, связанный с упадком в России в 2000-е годы электоральной политики, привел к притоку соответствующих специалистов в корпоративный GR-менеджмент, дав толчок развитию последнего [Матвеевков, 2011, с. 95].

В свете всех этих обстоятельств неудивительно, что при назначении на позиции менеджеров по GR фирмы часто (и, по некоторым данным, все чаще [Матвеевков, 2011, с. 104–105]) отдают предпочтение не бывшим государственным деятелям, а опытным корпоративным менеджерам с хорошим экономическим (и иным) образованием, профессиональным специалистам по коммуникациям<sup>11</sup> и журналистам (заметная доля GR-специалистов имеет опыт работы в СМИ).

---

<sup>8</sup> Алеева Е. Ходоки во власть...

<sup>9</sup> Planet Plutocrat...

<sup>10</sup> Лебедева Н. Лоббист...

<sup>11</sup> Подцероб М. Профессия менеджеров по связям с госструктурами изменилась в кризис // Ведомости. 2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/10/06/659825-menedzherov-svyazyam-gosstrukturami> (дата обращения: 17.05.2022).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов, касающихся особенностей политико-административного опыта GR-менеджеров компаний и переходов государственных деятелей в бизнес.

Во-первых, опыт работы в органах публичной власти довольно широко распространен среди GR-специалистов, однако его наличие является далеко не обязательным условием занятия таких должностей, на которых немало профессиональных корпоративных менеджеров, а также встречаются выходцы из журналистики, политического консалтинга и пр.

Во-вторых, больше всего на позициях GR-менеджеров персон с опытом работы в федеральной администрации (особенно экономических ведомствах) и гораздо меньше — выходцев из представительных органов, а также региональных и местных администраций. Наибольшая востребованность в бизнесе чиновников федерального уровня неувидительна, учитывая, в частности, тот факт, что для России характерны слабые законодательные органы и централизованный федерализм.

В-третьих, чаще всего чиновники и политики на позициях GR-менеджеров встречаются в государственных компаниях, наиболее сильно зависимых от публичной власти, а реже всего — в иностранных фирмах. Вообще, то, что госкомпании особенно тесно связаны (узами собственности, членством чиновников в советах директоров и пр.) с административными органами, может, с одной стороны, ослаблять их потребность в GR-менеджерах с опытом работы и связями в госаппарате, но, с другой, облегчает обмен кадрами между властью и бизнесом. В отраслевом разрезе наиболее распространен политико-административный опыт среди менеджеров в таких сильно подверженных госрегулированию отраслях, как ТЭК и металлургия. При этом, несмотря на законодательные ограничения, выражена тенденция к переходу чиновников в компании из подведомственных отраслей.

Касаясь последствий массовой миграции чиновников и политиков в бизнес, нужно подчеркнуть, что она создает проблему конфликта интересов, поскольку государственные деятели могут, с одной стороны, находясь в должности, приспособлять свое поведение к интересам потенциальных работодателей, а с другой — используя свои связи и осведомленность о механизме принятия решений в госаппарате, после отставки обеспечивать политические преимущества нанявшим их фирмам. Тем самым может наноситься существенный вред интересам государства и общества. Поэтому представляется, что практика «вращающихся дверей» в России нуждается в более тщательном и эффективном регулировании. Однако при этом нельзя забывать и о возможных позитивных последствиях переходов государственных деятелей в бизнес, которые могут способствовать взаимопониманию и взаимодействию политико-административной и экономической элит, обмену компетенциями между ними.

Говоря об ограниченности результатов исследования, следует отметить, что она связана прежде всего с использованием в нем простейших статисти-

ческих методов, которые не позволяют строго объяснить выявленные тенденции; проверка выдвинутых в статье предположений — задача будущих исследований.

## Литература

Кулакова Т.А. Government relations в процессе принятия политических решений // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2005. Т. 1, № 2. С. 226–237.

Матвеенков Д. О. Эволюция института GR в системе частно-государственного партнерства: дис. ... канд. полит. наук. М., 2011.

Морозов О.А. Взаимодействие с органами государственной власти, или government relations: учеб. пособие. СПб.: СПбГТУРП, 2015. 86 с.

Мухаметов Р.С., Буянов Н.А. Политические практики «вращающихся дверей» в России: региональный аспект // Дискурс-Пи. 2021. Т. 18, № 3. С. 128–141. [https://doi.org/10.17506/18179568\\_2021\\_18\\_3\\_128](https://doi.org/10.17506/18179568_2021_18_3_128)

Тев Д. Б. Экономическая элита РФ: опыт работы в политико-административной сфере // Полития. 2016. № 2 (81). С. 89–108. <https://doi.org/10.30570/2078-5089-2016-81-2-89-108>

Тев Д. Б. Члены Правительства и депутаты Государственной Думы РФ: карьера в бизнесе после ухода с должности // Власть и элиты. 2020а. Т. 7, № 1. С. 22–45. <https://doi.org/10.31119/ре.2020.7.1.2>

Тев Д. Б. Высокопоставленные чиновники Администрации Президента РФ: каналы рекрутирования и карьера // Журнал социологии и социальной антропологии. 2020b. Т. 23, № 3. С. 153–187. <https://doi.org/10.31119/jssa.2020.23.3.7>

Тев Д. Б. Члены Совета Федерации: карьера до вхождения в должность и после прекращения полномочий // Мир России. 2021. Т. 30, № 4. С. 53–78. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2021-30-4-53-78>

Толстых П. А. GR: Полное руководство по разработке государственно-управленческих решений, теории и практике лоббирования: монография. М.: Перо, 2019. 1246 с.

Формирование системы цивилизованного лоббизма в России: GR и проблемы эффективности взаимодействия общества и власти / под ред. В. И. Быкова, Л. Н. Галенской, Л. В. Сморгунова. СПб.: СКФ «Россия-Нева», 2006. 206 с.

GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством: учеб. пособие / под ред. Л. В. Сморгунова, Л. Н. Тимофеевой. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2012. 407 с.

Bertrand M., Bombardini M., Trebbi F. Is It Whom You Know or What You Know? An Empirical Assessment of the Lobbying Process // American Economic Review. 2014. Vol. 104, no. 12. P. 3885–3920. <https://doi.org/10.1257/aer.104.12.3885>

Blondel J. The Post-Ministerial Careers / Blondel J., Thiebault J.-L. (eds) // The Profession of Government Minister in Western Europe. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 1991. P. 153–173.

Brezis E. S. Legal Conflicts of Interest of the Revolving Door // Journal of Macroeconomics. 2017. Vol. 52. P. 175–188. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jmacro.2017.04.006>

Calder K. E. Elites in an Equalizing Role: Ex-Bureaucrats as Coordinators and Intermediaries in the Japanese Government-Business Relationship // Comparative Politics. 1989. Vol. 21, no. 4. P. 379–403. <https://doi.org/10.2307/422004>

Carretta A., Farina V., Gon A., Parisi A. Politicians “On Board”! Do Political Connections Affect Banking Activities in Italy? // European Management Review. 2012. Vol. 9, no. 2. P. 75–83. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2012.01032.x>

Cerrillo-i-Martínez A. Beyond Revolving Doors: The Prevention of Conflicts of Interests Through Regulation // Public Integrity. 2017. Vol. 19, no. 4. P. 357–358. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1225479>

Claessen C., Bailer S. What Happens after? An Analysis of Post-parliamentary Private Sector Career Positions in Germany and the Netherlands. Paper prepared for the workshop “Institutional

Determinants of Legislative Coalition Management" // Universitetet i Oslo. 2015. URL: <https://www.sv.uio.no/isv/english/research/projects/evolution-parliamentarism/events/seminars/claessenbail-whathappensafter.pdf> (дата обращения: 17.08.2016).

*Claveria S., Verge T.* Post-ministerial Occupation in Advanced Industrial Democracies: Ambition, Individual Resources and Institutional Opportunity Structures // *European Journal of Political Research*. 2015. Vol. 54, no. 4. P.819–835. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12107>

*Cohen J. E.* The Dynamics of the "Revolving Door" on the FCC // *American Journal of Political Science*. 1986. Vol. 30, no. 4. P.689–708. <https://doi.org/10.2307/2111268>

*Dörrenbächer N.* Patterns of Post-cabinet Careers: When One Door Closes Another Door Opens? // *Acta Politica*. 2016. Vol. 51, no. 4. P.472–491. <https://doi.org/10.1057/ap.2016.10>

*Dye T. R., Pickering J. W.* Governmental and Corporate Elites: Convergence and Differentiation Source // *The Journal of Politics*. 1974. Vol. 36, no. 4. P.900–925. <https://doi.org/10.2307/2129400>

*Faccio M.* Differences between Politically Connected and Nonconnected Firms: A Cross-Country Analysis // *Financial Management*. 2010. Vol. 39, no. 3. P.905–928. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01099.x>

*Fortescue S.* Russia's civil service: professional or patrimonial? Executive-level officials in five federal ministries // *Post-Soviet Affairs*. 2020. Vol. 36, no. 4. P.365–388. <https://doi.org/10.1080/1060586X.2020.1757314>

*Freitag P. J.* The Myth of Corporate Capture: Regulatory Commissions in the United States // *Social Problems*. 1983. Vol. 30, no. 4. P.480–491. <https://doi.org/10.2307/800116>

*Gill T. M.* The Persistence of the Power Elite: Presidential Cabinets and Corporate Interlocks, 1968–2018 // *Social Currents*. 2018. Vol. 5, no. 6. P.501–511. <https://doi.org/10.1177/2329496518797857>

*Gebhardt M., Saz-Carranza A.* European revolving doors: corporate boards in Germany and Spain. ESADEgeo Working paper 30 // ESADE Business & Law School. 2018. URL: [itemsweb.esade.edu/wi/esadegeo/workingpapers/17\\_18/201802%20WP%20Gebhardt%20%20Saz-Carranza%20-%20European%20revolving%20doors.pdf](https://www.esade.edu/wi/esadegeo/workingpapers/17_18/201802%20WP%20Gebhardt%20%20Saz-Carranza%20-%20European%20revolving%20doors.pdf) (дата обращения: 12.05.2022).

*Goldman E., Rocholl J., So J.* Do Politically Connected Boards Affect Firm Value? // *The Review of Financial Studies*. 2009. Vol. 22, no. 6. P.2331–2360. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn088>

*Grigoriev I., Zhirkov K.* Do political connections make businesspeople richer? Evidence from Russia, 2003–2010 // *Research and Politics*. 2020. Vol. 7, no. 4. P.1–6. <https://doi.org/10.1177/2053168020979434>

*Herrick R., Nixon D. L.* Is There Life after Congress? Patterns and Determinants of Post-Congressional Careers // *Legislative Studies Quarterly*. 1996. Vol. 21, no. 4. P.489–499. <https://doi.org/10.2307/440458>

*Hillman A. L.* Politicians on the Board of Directors: Do Connections Affect the Bottom Line? // *Journal of Management*. 2005. Vol. 31, no. 3. P.464–481. <https://doi.org/10.1177/0149206304272187>

*Huskey E.* Pantouflage à la Russe: The Recruitment of Russian Political and Business Elites // Fortescue S. (ed.) // *Russian Politics from Lenin to Putin*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010. P.185–204.

*Kang J.-K., Zhang L.* From Backroom to Boardroom: Role of Government Directors in U.S. Public Firms and Their Impact on Performance // SSRN. 2015. URL: <https://ssrn.com/abstract=2115367> (дата обращения: 19.08.2020).

*LaPira T. M., Herschel F. T.* Revolving door lobbyists and interest representation // *Interest Groups & Advocacy*. 2014. Vol. 3, no. 1. P.4–29. <https://doi.org/10.1057/iga.2013.16>

*Lazarus J., McKay A., Herbel L.* Who walks through the revolving door? Examining the lobbying activity of former members of Congress // *Interest Groups & Advocacy*. 2016. Vol. 5, no. 1. P.82–100. <https://doi.org/10.1057/iga.2015.16>

*Luechinger S., Moser C.* The value of the revolving door: Political appointees and the stock market // *Journal of Public Economics*. 2014. Vol. 119, no. C. P.93–107. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.08.001>

*Maclean M., Harvey C., Press J.* Managerialism and the Post-war evolution of the French national business system // *Business History*. 2007. Vol. 49, no. 4. P.531–551. <https://doi.org/10.1080/00076790701296332>

*Тев Д. Б. Практика «вращающихся дверей» в России: переходы из органов публичной власти...*

*Nicholls K.* The Dynamics of National Executive Service: Ambition Theory and the Careers of Presidential Cabinet Members // *The Western Political Quarterly*. 1991. Vol. 44, no. 1. P. 149–172. <https://doi.org/10.1177/106591299104400109>

*Rouban L.* The Senior Civil Service in France / Page E. C., Wright V. (eds) // *Bureaucratic Elites in Western European States. A Comparative Analysis of Top Officials*. Oxford: Oxford University Press, 1999. P. 65–89.

*Salisbury R. H., Johnson P., Heinz J. P., Laumann E. O., Nelson R. L.* Who You Know versus What You Know: The Uses of Government Experience for Washington Lobbyists // *American Journal of Political Science*. 1989. Vol. 33, no. 1. P. 175–195. <https://doi.org/10.2307/2111258>

*Schaede U.* The “Old Boy” Network and Government-Business Relationships in Japan // *Japanese Studies*. 1995. Vol. 21, no. 2. P. 293–317. <https://doi.org/10.2307/133010>

*Schmidt C.* Japan’s Circle of Power: Legitimacy and Integration of a National Elite // *ASIEN — The German Journal on Contemporary Asia*. 2005. Vol. 96. P. 46–67.

*Zaring D. T.* Against Being Against the Revolving Door // SSRN. 2013. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2279015](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2279015) (дата обращения: 15.11.2020).

*Zheng W.* The Revolving Door. University of Florida Levin College of Law Research Paper no. 15–16 // SSRN. 2014. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2446642](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2446642) (дата обращения: 15.11.2020).

**Тев Денис Борисович** — канд. социол. наук; [denis\\_tev@mail.ru](mailto:denis_tev@mail.ru)

**Статья поступила в редакцию:** 1 ноября 2022 г.;

**рекомендована к печати:** 7 марта 2023 г.

**Для цитирования:** Тев Д. Б. Практика «вращающихся дверей» в России: переходы из органов публичной власти в GR-менеджмент компаний (на материалах анализа биографий) // *Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС*. 2023. Т. 19, № 2. С. 263–282. <https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.208>

## **THE “REVOLVING DOORS” PRACTICE IN RUSSIA: MOVEMENTS FROM PUBLIC AUTHORITIES TO GR-MANAGEMENT OF COMPANIES (BASED ON THE ANALYSIS OF BIOGRAPHIES)**

**Denis B. Tev**

The Sociological Institute of the RAS — Branch of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences  
25/14, 7-ya Krasnoarmeyskaya ul., St. Petersburg, 190005, Russian Federation;  
[denis\\_tev@mail.ru](mailto:denis_tev@mail.ru)

The article discusses the practice of transitions of public officials to the GR-management of companies and the factors that determine it. The empirical basis of research is a biographical database of 279 GR directors included in the ratings published in the *Kommersant* newspaper in 2010–2021. For each of them, a biographical questionnaire was filled out containing information about the date of birth, type of education and career path; which was then statistically processed. The sources of information were the websites of companies, authorities and other organizations, corporate reports, media materials, biographical Internet portals. The author makes a number of conclusions. Firstly, although work experience in state apparatus is quite widespread among GR managers, it is not an indispensable prerequisite for holding such positions. Secondly, most common among GR managers are figures with experience in the federal administration (especially in economic departments), while people from representative bodies, as well as from regional and local administrations, are much less common. Thirdly, most often people from public authorities work as GR managers in state-owned companies, and least often in foreign companies. In terms of industry, the most common political and administrative experience is among managers in industries that are highly subject to state regulation, such as the fuel and energy complex and met-

allurgy. At the same time, there is a tendency for officials to move to work in companies belonging to subordinate industries. The factors of transition of politicians and officials to the positions of GR managers are considered, in particular, such as career interests of statesmen, legislative restrictions on the employment of officials in business after resignation, the interest of firms in hiring people from the state apparatus. It is noted that the mass migration of public figures into business may create a conflict of interest.

**Keywords:** GR-managers, authorities, business, politicians, officials, career.

## References

Bertrand M., Bombardini M., Trebbi F. Is It Whom You Know or What You Know? An Empirical Assessment of the Lobbying Process. *American Economic Review*, 2014, vol. 104, no. 12, pp. 3885–3920. <https://doi.org/10.1257/aer.104.12.3885>

Blondel J. The Post-Ministerial Careers, in: Blondel J., Thiebault J.-L. (eds). *The Profession of Government Minister in Western Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 1991, pp. 153–173.

Brezis E. S. Legal Conflicts of Interest of the Revolving Door. *Journal of Macroeconomics*, 2017, vol. 52, pp. 175–188. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jmacro.2017.04.006>

Calder K. E. Elites in an Equalizing Role: Ex-Bureaucrats as Coordinators and Intermediaries in the Japanese Government-Business Relationship. *Comparative Politics*, 1989, vol. 21, no. 4, pp. 379–403. <https://doi.org/10.2307/422004>

Carretta A., Farina V., Gon A., Parisi A. Politicians “On Board”! Do Political Connections Affect Banking Activities in Italy? *European Management Review*, 2012, vol. 9, no. 2, pp. 75–83. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2012.01032.x>

Cerrillo-i-Martinez A. Beyond Revolving Doors: The Prevention of Conflicts of Interests Through Regulation. *Public Integrity*, 2017, vol. 19, no. 4, pp. 357–373. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1225479>

Claessen C., Bailer S. What Happens after? An Analysis of Post-parliamentary Private Sector Career Positions in Germany and the Netherlands. Paper prepared for the workshop “Institutional Determinants of Legislative Coalition Management”. *Universitetet i Oslo*, 2015. Available at: <https://www.sv.uio.no/isv/english/research/projects/evolution-parliamentarism/events/seminars/claessenbailerwhathappensafter.pdf> (accessed: 17.08.2016).

Claveria S., Verge T. Post-ministerial Occupation in Advanced Industrial Democracies: Ambition, Individual Resources and Institutional Opportunity Structures. *European Journal of Political Research*, 2015, vol. 54, no. 4, pp. 819–835. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12107>

Cohen J. E. The Dynamics of the “Revolving Door” on the FCC. *American Journal of Political Science*, 1986, vol. 30, no. 4, pp. 689–708. <https://doi.org/10.2307/2111268>

Dörrenbächer N. Patterns of Post-cabinet Careers: When One Door Closes Another Door Opens? *Acta Politica*, 2016, vol. 51, no. 4, pp. 472–491. <https://doi.org/10.1057/ap.2016.10>

Dye T. R., Pickering J. W. Governmental and Corporate Elites: Convergence and Differentiation Source. *The Journal of Politics*, 1974, vol. 36, no. 4, pp. 900–925. <https://doi.org/10.2307/2129400>

Faccio M. Differences between Politically Connected and Nonconnected Firms: A Cross-Country Analysis. *Financial Management*, 2010, vol. 39, no. 3, pp. 905–928. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01099.x>

Formation of a system of civilized lobbying in Russia: GR and problems of the effectiveness of interaction between society and government, ed. by Bykov V. I., Galenskaja L. N., Smorgunov L. V. St. Petersburg: SKF “Rossiia-Neva” Publ., 2006. 206 p. (In Russian)

Fortescue S. Russia’s civil service: professional or patrimonial? Executive-level officials in five federal ministries. *Post-Soviet Affairs*, 2020, vol. 36, no. 4, pp. 365–388. <https://doi.org/10.1080/1060586X.2020.1757314>

Freitag P. J. The Myth of Corporate Capture: Regulatory Commissions in the United States. *Social Problems*, 1983, vol. 30, no. 4, pp. 480–491. <https://doi.org/10.2307/800116>

Gill T. M. The Persistence of the Power Elite: Presidential Cabinets and Corporate Interlocks, 1968–2018. *Social Currents*, 2018, vol. 5, no. 6, pp. 501–511. <https://doi.org/10.1177/2329496518797857>

Gebhardt M., Saz-Carranza A. European revolving doors: corporate boards in Germany and Spain. ESADEgeo Working paper 30. *ESADE Business & Law School*, 2018. Available at: [itemsweb.esade.edu/wi/esadegeo/workingpapers/17\\_18/201802%20WP%20Gebhardt%20%20Saz-Carranza%20-%20European%20revolving%20doors.pdf](https://esade.edu/wi/esadegeo/workingpapers/17_18/201802%20WP%20Gebhardt%20%20Saz-Carranza%20-%20European%20revolving%20doors.pdf) (accessed: 12.05.2022).

Goldman E., Rocholl J., So J. Do Politically Connected Boards Affect Firm Value? *The Review of Financial Studies*, 2009, vol. 22, no. 6, pp. 2331–2360. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn088>

GR-connections with the state: theory, practice and mechanisms of interaction between business and civil society with the state, ed. by Smorgunov L.V., Timofeeva L.N. Moscow: Rossiiskaia politicheskaiia entsiklopediia (ROSSPEN), 2012. 407 p. (In Russian)

Grigoriev I., Zhirkov K. Do political connections make businesspeople richer? Evidence from Russia, 2003-2010. *Research and Politics*, 2020, vol. 7, no. 4, pp. 1–6. <https://doi.org/10.1177/2053168020979434>

Herrick R., Nixon D.L. Is There Life after Congress? Patterns and Determinants of Post-Congressional Careers. *Legislative Studies Quarterly*, 1996, vol. 21, no. 4, pp. 489–499. <https://doi.org/10.2307/440458>

Hillman A.L. Politicians on the Board of Directors: Do Connections Affect the Bottom Line? *Journal of Management*, 2005, vol. 31, no. 3, pp. 464–481. <https://doi.org/10.1177/0149206304272187>

Huskey E. Pantouflage à la Russe: The Recruitment of Russian Political and Business Elites, in: Fortescue S. (ed.). *Russian Politics from Lenin to Putin*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010, pp. 185–204.

Kang J.-K., Zhang L. From Backroom to Boardroom: Role of Government Directors in U.S. Public Firms and Their Impact on Performance. *SSRN*, 2015. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2115367> (accessed: 19.08.2020).

Kulakova T.A. Government relations in the political decision-making process. *Political Expertise: POLITEX*. 2005, vol. 1, no. 2, pp. 226-237. (In Russian)

LaPira T.M., Herschel F.T. Revolving door lobbyists and interest representation. *Interest Groups & Advocacy*, 2014, vol. 3, no. 1, pp. 4–29. <https://doi.org/10.1057/iga.2013.16>

Lazarus J., McKayb A., Herbel L. Who walks through the revolving door? Examining the lobbying activity of former members of Congress. *Interest Groups & Advocacy*, 2016, vol. 5, no. 1, pp. 82–100. <https://doi.org/10.1057/iga.2015.16>

Matveenkov D.O. *The evolution of the GR institution in the system of public-private partnership*. PhD Thesis (Political Sciences). Moscow, 2011. (In Russian)

Luechinger S., Moser C. The value of the revolving door: Political appointees and the stock market. *Journal of Public Economics*, 2014, vol. 119, no. C, pp. 93–107. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.08.001>

Macleon M., Harvey C., Press J. Managerialism and the Post-war evolution of the French national business system. *Business History*, 2007, vol. 49, no. 4, pp. 531–551. <https://doi.org/10.1080/00076790701296332>

Morozov O. A. *Interaction with public authorities, or government relations. Tutorial*. St. Petersburg: SPbGTURP Publ., 2015. 86 p. (In Russian)

Mukhametov R. S., Buyanov N. A. “Revolving Doors” Practices in Russia: The Regional Aspect. *Diskurs-Pi*, vol. 18, no. 3, pp. 128–141. [https://doi.org/10.17506/18179568\\_2021\\_18\\_3\\_128](https://doi.org/10.17506/18179568_2021_18_3_128) (In Russian)

Nicholls K. The Dynamics of National Executive Service: Ambition Theory and the Careers of Presidential Cabinet Members. *The Western Political Quarterly*, 1991, vol. 44, no. 1, pp. 149–172. <https://doi.org/10.1177/106591299104400109>

Rouban L. The Senior Civil Service in France, in: Page E. C., Wright V. (eds). *Bureaucratic Elites in Western European States. A Comparative Analysis of Top Officials*. Oxford: Oxford University Press, 1999, pp. 65-89.

Salisbury R. H., Johnson P., Heinz J. P., Laumann E. O., Nelson R. L. Who You Know versus What You Know: The Uses of Government Experience for Washington Lobbyists. *American Journal of Political Science*, 1989, vol. 33, no. 1, pp. 175–195. <https://doi.org/10.2307/2111258>

Schaede U. The “Old Boy” Network and Government-Business Relationships in Japan. *Japanese Studies*, 1995, vol. 21, no. 2, pp. 293–317. <https://doi.org/10.2307/133010>

Schmidt C. Japan’s Circle of Power: Legitimacy and Integration of a National Elite. *ASiEN – The German Journal on Contemporary Asia*, 2005, vol. 96, pp. 46–67.

Tev D. B. Economic elite of the Russian Federation: work experience in political administrative sphere. *Politija*, 2016, no. 2 (81), pp. 89–108. <https://doi.org/10.30570/2078-5089-2016-81-2-89-108> (In Russian)

Tev D. B. Members of the Government and Deputies of the State Duma of the Russian Federation: Careers in Business After Leaving Office. *Vlast’ i elity*, 2020a, vol. 7, no., pp. 22–45. <https://doi.org/10.31119/pe.2020.7.1.2> (In Russian)

Tev D. B. Senior Officials of the Presidential Administration of Russia: Recruitment Channels and Career. *Zhurnal sociologii i sotsial’noi antropologii*, 2020b, vol. 23, no. 3, pp. 153–187. <https://doi.org/10.31119/jssa.2020.23.3.7> (In Russian)

Tev D. B. Members of the Federation Council: Careers Before Taking Office and After Resigning. *Mir Rossii*, 2021, vol. 30, no. 4, pp. 53–78. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2021-30-4-53-78> (In Russian)

Tolstyh P. A. *GR: A Complete Guide to Public Policy Development, Lobbying Theory and Practice*. Moscow: Pero Publ., 2019. 1246 p. (In Russian)

Zaring D. T. Against Being Against the Revolving Door. *SSRN*, 2013. Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2279015](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2279015) (accessed: 15.11.2020).

Zheng W. The Revolving Door. University of Florida Levin College of Law Research Paper no. 15–16. *SSRN*, 2014. Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2446642](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2446642) (accessed: 15.11.2020).

**Received:** November 1, 2022

**Accepted:** March 7, 2023

**For citation:** Tev D. B. The “revolving doors” practice in Russia: Movements from public authorities to GR-management of companies (based on the analysis of biographies). *Political Expertise: POLITEX*, 2023, vol. 19, no. 2, pp. 263–282. <https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.208> (In Russian)