

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Северо-Западный институт управления

Специальность/направление подготовки 41.03.04 Политология

Профиль «Государственная политика и управление: европейский опыт»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Институт социального партнерства в России (на примере работы Российской  
Трехсторонней Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений)

**Автор:** Кочнева П. В.  
обучающийся группы ПЛ-3-16-01  
очной формы обучения

\_\_\_\_\_/Кочнева П.В.  
(подпись) (ФИО)

**Руководитель:** Тулаева С. А.  
к.социол.н, PhD

\_\_\_\_\_/Тулаева С.А.  
(подпись) (ФИО)

Санкт-Петербург, 2020г.

## Содержание

Обозначения и сокращения	2
Введение	3
Глава 1 Теория и методология работы	6
1.1 Определение понятия институтов и их составляющих	6
1.2 Факторы, влияющие на работу институтов	7
1.3 Факторы, приводящие к деформации институтов	9
1.4 Социальное партнерство и его модели	11
1.5 РТК по регулированию социально-трудовых отношений как институт социального партнерства	16
1.6 Методология исследования	21
Глава 2 Анализ работы РТК	24
2.1 Нормативные правила и их реализация	24
2.2 Изменение состава Российской Трехсторонней Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. Историческая динамика	29
2.3 Основные особенности работы РТК по регулированию социально-трудовых отношений	37
2.4 Механизмы институциональной деформации	41
Заключение	49
Библиографический список	52
Список источников	58
Приложение №1. Составы участников РТК	60

## **Обозначения и сокращения**

1. РТК - Российская Трехсторонняя Комиссия по регулированию социально-трудовых отношений
2. МОТ - Международная Организация Труда
3. МСП – Межсекторное Социальное Партнерство
4. АНО – Автономная Некоммерческая Организация
5. «РСПП» - Российский Союз Промышленников и Предпринимателей
6. «ФНПР» - Федерация Независимых Профсоюзов России

## Введение

Феномен социального партнерства в России возник в 1990-е гг. Его появление было связано с необходимостью формирования нового законодательства в социально-трудовой сфере. Страна находилась в сложном социально-экономическом положении и было важно создать институт, который бы защищал и представлял интересы граждан в сфере труда. Для этого была создана Российская Трехсторонняя Комиссия (РТК) по регулированию социально-трудовых отношений. В соответствии с изначальным замыслом, Комиссия должна была стать инструментом согласования позиций государства, работодателей и работников и позволить последним защитить свои интересы. Эти идеи активно пропагандировались в СМИ, но со стабилизацией экономики, Комиссии перестали уделять внимание. Она продолжала исполнять роль подготовительного института при создании законопроектов (Михеев, 2013).

С 2016 года все законопроекты, касающиеся социально-трудовой сферы, должны обсуждаться на площадке РТК. В феврале 2020 г. сопредседателем рабочей группы по внесению поправок в Конституцию, Талией Хабриевой, было сделано официальное заявление о том, что новые поправки будут рассматриваться при участии социальных партнеров. Правительство обозначило социальное партнерство, как одно из важных направлений новой трудовой политики, что делает актуальным изучение площадки РТК, в качестве института социального партнерства (Выпуск, 2020).

Несмотря на ожидаемую представителями Правительства эффективность РТК, некоторые исследователи говорят о том, что Комиссия стала постепенно отходить от своих первоначальных целей и начала превращаться в институт, основывающийся на неформальных практиках взаимодействия. В ее работе стал проявляться лоббистский потенциал сторон и их стремление к доминированию на площадке РТК. Так ли это на самом деле? Почему Российская Трехсторонняя Комиссия по регулированию социально-трудовых отношений не стала институтом социального

партнерства? Какие стратегии существуют у представителей сторон РТК? Данным вопросам посвящено это исследование.

Феномен социального партнерства в России является достаточно новым явлением и его изучению было уделено не слишком широкое внимание. Большинство исследователей, изучавших социальное партнерство в России и Российскую Трехстороннюю Комиссию (Модель, 2000; Петрова, 2003; Якимец, 2013; Михеев, 2013; Алексева, 2017) рассматривали их с точки зрения нормативного подхода. То есть, описывали, как должны работать институты социального партнерства, а не то, как они работают на самом деле.

Цель моего исследования заключается в анализе особенностей функционирования этого института на практике. В данной работе Комиссия будет рассмотрена в качестве института, отклоняющегося от нормативных рамок своего функционирования. Этот тезис будет подтвержден эмпирическими данными. Новизной исследования будет изучение механизмов институциональной деформации, влияющих на превращение РТК из института социального партнерства в площадку для лоббирования интересов.

Задачами исследования являются: 1) Изучение положений неинституциональной теории и применение их к анализу функционирования РТК; 2) Проведение обзора исследований о социальном партнерстве и трипартизме, а также о работе и проблемах РТК; 3) Изучение нормативно-правовой базы функционирования РТК; 4) Анализ составов членов РТК по регулированию социально-трудовых отношений; 5) Выявление динамики информирования граждан о деятельности РТК; 6) выявление стратегий взаимодействия членов РТК.

Объектом исследования работы является Российская Трехсторонняя Комиссия (РТК) по регулированию социально-трудовых отношений.

Предметом - факторы, влияющие на искажение изначальных целей РТК.

В работе будут рассмотрены две основные гипотезы:

1. Государство апеллирует к Комиссии в условиях социально-экономического кризиса и «забывает» о ней в период экономической стабильности.

2. В ходе своей деятельности Комиссия трансформируется из института социального партнерства в инструмент лоббирования интересов наиболее влиятельных игроков.

В качестве основной теоретической рамки будет использован неoinституциональный подход (Норт, 1997; Флигстин, 2001 и др.). В рамках данного подхода РТК будет рассмотрена как институт социального партнерства, чья деятельность определяется формальными и неформальными правилами. При этом особое внимание будет сфокусировано на стратегиях участников Комиссии, которые могут вести к искажению ее работы. Также, в работе будут проанализированы исследования российских авторов о функционировании и проблемах работы РТК по регулированию социально-трудовых отношений.

Для ответа на поставленные вопросы был собран и проанализирован большой блок эмпирических данных. Исследование базируется на качественной методологии.

Работа выстроена следующим образом: сначала представлена теоретическая часть связанная с описанием РТК, как института социального партнерства, затем дан обзор исследований, освещающих создание и работу Комиссии. Рассмотрены нормативные документы, регламентирующие работу РТК. Далее, проанализированы составы членов Трехсторонней Комиссии и динамика освещения деятельности этого института в СМИ. На основе интервью и транскриптов заседаний реконструированы практики работы Комиссии, что позволило выделить основные стратегии участников и проанализировать их влияние на функционирование РТК.

## **Глава 1 Теория и методология работы**

### **1.1 Определение понятия институтов и их составляющих**

Институты представляют собой «пул ограничений, созданных людьми для того, чтобы придать определенную структуру человеческим взаимоотношениям», то есть, это рамки, определяющие взаимодействия акторов друг с другом (Норт, 1997: 18). Этими рамками чаще всего становятся традиции, обычаи и правовые нормы, то есть институты. Институты способны «уменьшить уровень неопределенности экономических и социальных процессов». И как утверждал Нил Флигстин, правила, которые разделяются участниками взаимодействия должны быть осознаны участниками и одинаково интерпретируемы ими. Эти интерпретации должны быть понятными как внутри института, так и вне его. Только в этом случае институт будет жизнеспособен (Флигстин, 2001).

В рамках неоинституциональной теории выделяются формальные и неформальные правила взаимодействия акторов. Формальные правила - это основополагающие нормативные рамки функционирования института. Неформальные правила - это сложившиеся в рамках института правила взаимодействия акторов, отклоняющиеся от прописанных норм в нормативных документах (Флигстин, 2001). Дуглас Норт считал, что формальные правила в какой-то момент могут перестать в полной мере удовлетворять акторов, и они начнут искать пути либо их трансформации, либо формирования некоего пула неформальных правил игры в рамках формальных институтов (Норт, 1997). Формальные институты могут существовать параллельно с неформальными и даже часто выступают «фасадом» для них. Неформальные институты не всегда являются отклонением от правил игры, они могут возникать для поддержки существующих формальных институтов и для укрепления позиций акторов (Гельман, 2000).

Кроме самих институтов важной составляющей анализа в данной парадигме являются акторы взаимодействия, то есть «субъекты социального

действия, обладающие целями, ресурсами и стратегиями для их достижения» (Гельман, 2000: 21). Как правило, в роли акторов выступают организации. Институты могут влиять на появление и функционирование организаций. А организации способны своей деятельностью трансформировать, установленные институциональные рамки. При этом участники одного института могут иметь различный вес вне его поля.

При принятии законодательных решений акторами институционального взаимодействия чаще всего выступают «могущественные группы со специальными интересами» (Норт, 1997: 124). Эти группы могут быть как непосредственными участниками, так и опосредованными, т.е. просто поддерживающими существование института. Связано это с тем, что для могущественных групп выгодно влияние на политику.

Акторы заинтересованы в существовании стабильных институтов, потому что это гарантирует стабильность взаимодействия (Флигстин, 2001). Данный аргумент связан с тем, что институты чаще всего появляются в политически нестабильные периоды, то есть либо когда устаревшие правила не устраивают общественные группы, либо произошла какая-то кризисная ситуация и ее последствия можно решить только при создании единых правил игры.

Считается, что формирование института приводит к стабилизации в экономической, политической и социальных сферах. Очевидно, что институты могут стать как эффективным инструментом взаимодействия, так и весьма неэффективным. На успешность и не успешность работы институтов влияет несколько важных факторов.

## **1.2 Факторы, влияющие на работу институтов**

Значимую роль в эффективности работы института играют акторы. Если отталкиваться от работы В. Я. Гельмана, то существует два типа систем - с доминирующим актором и с множественными акторами. В первом случае есть один профессиональный актер, и решения, выгодные ему, он будет принимать либо сам, либо при поддержке других более слабых акторов. В этом случае

даже не требуется создание института, поставленных целей можно достичь директивным путем. Второй тип подразумевает, что у множественных профессиональных акторов есть разные интересы и их урегулирование возможно только в рамках создания институтов. Множественные акторы должны быть настроены на диалог с оппонентами и стремиться к достижению консенсуса. Этого невозможно достичь в отсутствии правил взаимодействия, которые и формируются институтами. В институциональных рамках важно равенство акторов, тогда будут приниматься компромиссные решения, если есть доминирующий игрок, то его позиция будет преобладать и станет наиболее влиятельной. Акторы подразделяются на элитные и массовые. В качестве массовых акторов Гельман называет профсоюзы, но пишет, что в России они «выступали своего рода инструментом в борьбе элитных акторов за господство» и их появление стало возможным только благодаря «задаваемой элитными акторами структуре политических возможностей» (Гельман, 2000: 23). Именно деятельность акторов способна обеспечить продолжение существования института, а также трансформировать его благодаря появлению неформальных форм взаимодействия.

Деятельность и влиятельность акторов определяется наличием или отсутствием у них ресурсов - «атрибутов, обстоятельств или благ, обладание которыми увеличивают способность влияния его обладателя на других индивидов или группы» (Гельман, 2000: 27). Ресурсы могут перераспределяться между акторами при помощи взаимовыгодного обмена в рамках взаимодействия предложенных институтом. Эти ресурсы могут быть разного характера: политического, экономического, информационного и т.д. И их объем у каждого актора может быть весьма различен. В условиях законодательного процесса, акторы должны обладать доступностью, полнотой и своевременностью получения информации: «при подготовке какого-либо закона участники обмена, чьи интересы он затрагивает, должны располагать информацией и правильной моделью, позволяющей судить о том, как на них отразится этот закон и какие выигрыши и потери он им принесет» (Норт, 1997:

139). Поэтому ресурсная обеспеченность становится очень важной для функционирования институтов.

Заметное влияние на работу институтов оказывают стратегии, применяемые акторами при взаимодействии. В роли стратегий выступают решения, которые принимают акторы в рамках существующего института. Они обуславливаются заданными формальными и неформальными правилами взаимодействия, а также имеющимися ресурсами у акторов. В. М. Полтерович писал, что сотрудничество в экономической сфере чаще может быть гораздо более эффективным нежели конкуренция, потому что на достижение поставленной цели затрачивается меньше ресурсов. Возможность взаимодействия и реализации своекорыстных интересов открывается на площадках институтов. В рамках институтов акторы не всегда будут стремиться к победе над оппонентами, чаще всего они будут нацелены на получение опыта других акторов в решении проблем. Подобные партнерские институты способствуют выработке коллаборативности. Они направлены на уравнивание индивидуальных и коллективных целей акторов. В этот момент происходит отход от жесткой идентификации с референтной группой и наблюдается стремление к принятию компромиссных решений и сотрудничеству (Полтерович, 2015).

Влияние на работу институтов оказывают исторические условия их формирования. Они создают исторически обусловленную колею развития общества. Отчасти это объясняет, почему один и тот же институт по-разному функционирует в разных обществах (Патнэм, 1996).

Таким образом, существует целый ряд факторов, влияющих на работу институтов, в тоже время есть факторы, приводящие к институциональной деформации.

### **1.3 Факторы, приводящие к деформации институтов**

Одна из причин деформации институтов кроется в особенностях их создания. Как уже отмечалось ранее, чаще всего институты появляются в экономически и политически сложные переходные периоды для государства.

Существует два варианта создания институтов: «облагораживание и культивирование» (Кузьминов, 2005: 10). Первый вариант исходит из того, что в обществе существует какой-то институт, в котором постепенно начинают доминировать неформальные правила взаимодействия, нарушающие нормы формальных институтов. Эти неформальные практики укореняются в обществе и их проще формализовать, чем ликвидировать. Тогда создаются новые нормативные рамки функционирования институтов с легализованными неформальными правилами. Такая выгодная для акторов трансформация, зачастую, приводит к искажению первоначальных целей, для которых создавался институт. Вариант «культивирования» означает применение новых практик для регулирования существующего института, либо создание нового института. С появлением нового института акторы получают новые стратегии: «голоса, лояльности или выхода» (Кузьминов, 2005: 15). То есть, они либо противостоят новым правилам, либо поддерживают их, либо уходят из игры. С одной стороны, «культивирование» сокращает проблемы ранее существовавшие в институте. С другой стороны, меры, которые были эффективны в других институциональных реалиях не всегда срабатывают также эффективно там, где они были применены и могут привести только к увеличению неформальных практик в институте (Кузьминов, 2005: 32).

Этот аргумент напрямую связан с трансплантацией институтов, которая часто служит причиной деформирования институтов. Как отмечал Полтерович: «многие трансплантаты не приживаются или болеют в организме реципиента» (Полтерович, 2001: 25). Связано это и с социокультурными моментами, с разными исходными экономическими условиями стран и с уже существующими институтами. Заимствование институтов открывает для акторов, окно возможностей, благодаря изменению сложившихся условий. В этот период появляется необходимость трансформирования имеющегося, или даже создания нового законодательства, то есть, происходит формулирование новых формальных правил игры. Акторы, взявшие на себя бремя создания института, несут ресурсные издержки, но это позволяет им сохранить status-

quo и создать группы давления, отстаивающие их интересы, что выгодно представителям государства. Трансплантированный институт может весьма неплохо функционировать и создавать видимость эффективности своей деятельности долгое время. На самом же деле он будет очень сильно отличаться от задуманного. А значит, не сможет реально выполнить те функции, для которых формировался (Полтерович, 2001).

В период трансплантации многие новые нормативные правила носят лишь рекомендательный, либо временный характер, что создает пространство для маневра акторов и увеличивает количество неформальных практик. Как объяснял данное явление П. Соломон это происходит потому, что у акторов (чиновников) должна присутствовать «верность следованию законам» (Соломон, 2008: 14), но в реальности у них преобладают личные заинтересованности. То есть, для акторов формальные правила не являются жесткой рамкой, которой они однозначно должны придерживаться в своей работе. Чаще всего подобная деформация происходит в государствах, в которых присутствуют клиентелистские взаимоотношения между чиновниками и культура не предусматривает категоричного отрицания неформальных практик, так как ими пользуется большая часть населения (Соломон, 2008). Все это ведет к институциональной деформации.

Чтобы лучше разобраться каким образом происходит деформирование институтов, и в чем оно конкретно проявляется, обратимся к примеру института, который столкнулся с подобным деформированием. Таким институтом стал институт социального партнерства.

#### **1.4 Социальное партнерство и его модели**

Появившийся в середине XX века, феномен социального партнерства был направлен на стабилизацию ситуации на рынке труда после Второй Мировой войны. Европейские законодатели того времени понимали, что из тяжелой экономической ситуации и нестабильности на рынке труда можно выйти только совместными усилиями (Hardiman, 2006: 348).

По словам профессора оксфордского университета Бернарда Эббингхауса, распространение социального партнерства и корпоративной социальной ответственности в странах ЕС было неотъемлемой частью общеевропейской политики открытого метода координирования. «В странах с традициями социального партнерства государство делегировало социальным партнерам некоторые полномочия в области государственной политики, в частности в вопросах рынка труда и социальной политики» - такими государствами стали страны Северной Европы и Ирландия, где распространен конкурентный корпоративизм и сильны профсоюзные организации (Ebbinghaus, 2006: 348). Европейские страны столкнулись с тем, что работники и работодатели на многих предприятиях сами стремились прийти к открытому диалогу друг с другом для решения общих проблем. Организовывались разнообразные слушания куда приходили заинтересованные стороны и разрабатывались проекты для решения проблем. Так, мир столкнулся с появлением разного рода консультативных и совещательных органов по вопросам социально-трудовых отношений. Изначально, они начали появляться на крупных предприятиях, где работодатели и представители профсоюзов пытались решить проблемы своих организаций совместными усилиями. Затем, данное явление стало более масштабным, появились городские и государственные площадки для согласования интересов (Hardiman, 2006: 348). Большинство нынешних институтов социального партнерства сформировались «снизу вверх».

Основное внимание развитию социального партнерства было уделено Международной Организацией Труда (МОТ). Именно этой организацией было сформулировано определение данного феномена и основные его принципы. Принципы социального партнерства заключаются в следующем: «Являясь инструментами благого управления, они способствуют сотрудничеству и демократическому участию, содействуя созданию благоприятных условий для экономического роста и реализации цели обеспечения достойного труда на всех уровнях. Участвуя в трехстороннем социальном диалоге, правительства

и представительные организации трудящихся и работодателей содействуют созданию прочных институтов рынка труда, способствующих долгосрочной социально-экономической стабильности и миру» (Social Dialogue, 2018). Институты социального партнерства становятся площадками где предварительно рассматриваются законопроекты в социально-трудовой сфере, решаются конкретные проблемы предприятий, они могут выступать в роли третейских судий при разрешении конфликтов и консультантами по вверенным им вопросам, а также могут выступать гаранты и олицетворением принятия демократических решений как на внутригосударственной, так и на международной аренах. При реализации социального диалога заложено равенство представителей работодателей и работников, каждый из них имеет равный голос при принятии решений в социально-трудовой сфере (Social Dialogue, 2018).

Несмотря на то, что политика социального партнерства есть более чем в половине стран мира, далеко не везде она является эффективной. Даже ратифицируя положения МОТ, в государствах не всегда присутствуют условия и соблюдаются нормы, сформулированные Организацией как необходимые для социального партнерства. Условиями формирования социального партнерства, по мнению экспертов МОТ, можно считать следующие критерии:

- В государстве должны быть сильные, независимые организации трудящихся и работодателей, обладающие необходимым техническим потенциалом и доступом к информации;
- Все стороны, вступающие в социальный диалог должны обладать политической волей и стремлением к участию в совместных обсуждениях;
- В стране должно быть ратифицированы права на свободу ассоциаций и ведение коллективных переговоров;
- Государством должны создаваться благоприятные правовые и институциональные рамки для диалога между сторонами (Social Dialogue, 2018).

МОТ выделяет два основных типа воплощения политики социального партнерства – бипартизм и трипартизм. То есть, участие двух сторон в социальном диалоге (представителей работников и работодателей), либо же включение еще и третьей стороны – государства. Бипартистская модель социального партнерства реализуется в США, Австралии, Японии. Трипартизм присутствует в Ирландии, Германии, Бельгии, Швеции, Норвегии и т.д. Многие бипартистские модели со временем трансформировались в трипартистские. Тем не менее, МОТ не прописывает, какая из моделей является наиболее эффективной, все зависит от деятельности самих комиссий и их решений, которые могут быть удачными и неудачными как при согласовании интересов двух, так и трех сторон. Считается, что наиболее успешными в применении социального партнерства странами стали Ирландия, Германия и Швеция. Все эти государства функционируют в рамках трипартизма, а решения, принятые площадками социального партнерства, исполняются в надлежащем виде благодаря четко прописанной структуре, координации и контролю.

В рамках двупартизма и трипартизма выделяются еще несколько моделей социального партнерства: волюнтаристская, германская, скандинавская, латинская и японская (Модель, 2000). Эта классификация строится на способе принятия коллективных договоров и критериях эффективности институтов социального партнерства. Наиболее важной для изучения российского социального партнерства является германская модель, поэтому остановимся на ней поподробнее.

Германская модель характерна для Германии, Бельгии, Австрии, Ирландии и Швейцарии. Это трипартистская модель, где государство выступает третьей стороной в переговорах и оказывает поддержку двум другим сторонам, формируя нормативные рамки и условия трехсторонних переговоров. В этих странах существуют разные уровни социального диалога – общенациональный, отраслевой и местный. Это довольно централизованные системы, где первостепенную роль играют общенациональные вопросы в

социально-трудовой сфере. Но все институты социального партнерства носят самоуправляемый характер, то есть, несут все бремя финансового обеспечения своего функционирования и ответственность за принятые решения самостоятельно (Küstern, 2007: 104). Показателем эффективности для этой модели является: «упрочение демократии, рост производительности труда, мирное развитие трудовых отношений и предотвращение социальных конфликтов» (Модель, 2000: 44).

Отталкиваясь от положений МОТ, В. Н. Якимец выдвинул следующее определение межсекторного социального партнерства (МСП): «это конструктивное взаимодействие организаций из двух или трех секторов (государство, бизнес, некоммерческий сектор), «выгодное» населению территории и каждой из сторон и обеспечивающее синергетический эффект от «сложения» разных ресурсов при решении социальных проблем» (Якимец, 2013: 4). То есть, социальное партнерство заключается в конструктивном диалоге между тремя сторонами, действующими в рамках одного института и обладающими разными ресурсами. Актеры могут иметь разное представление о социальных проблемах, но решить их могут только совместными усилиями, поэтому стремятся разработать механизмы взаимодействия друг с другом. Правила игры актеров формируются как в форме нормативных документов, так и в форме неписанных соглашений, способствующих функционированию трехсторонних институтов (Якимец, 2013).

Таким образом, мы видим, что институт социального партнерства может быть рассмотрен в рамках неинституциональной теории. Так как, при реализации феномена социального партнерства формируется структура взаимодействия трех, либо двух акторов, с некоторым пулом определенных формальных и неформальных правил взаимодействия. Участвующие актеры обладают ресурсами и используют некоторые стратегии взаимодействия друг с другом, чтобы совместными усилиями достичь социального диалога и изменить ситуацию в социально-трудовой сфере.

## **1.5 РТК по регулированию социально-трудовых отношений как института социального партнерства**

В России институтом социального партнерства является Российская Трехсторонняя Комиссия (РТК) по регулированию социально-трудовых отношений.

В начале 1990-х гг. Правительство РФ получило в свое управление страну, с уже накопленными за советский период экономическими и социальными проблемами. Все нужно было выстраивать заново и быстрыми темпами. Очевидным решением было взять хорошо работающие институты на Западе, и применить их к российским реалиям. Главной целью было формирование крепкого демократического государства с преобладанием рыночной экономики. Так как в государстве того периода был высокий уровень безработицы, социальная нестабильность и процветал экономический кризис было необходимо создать институт, являющийся воплощением принципов демократичности принятия решений и открытости для общества, способный помочь урегулировать проблемы в социально-трудовой сфере.

Европейские институты трипартистского взаимодействия «оказались эффективны в решении задачи смягчения, казавшихся ранее непримиримыми, противоречий между трудом и капиталом» (Сергеев, 2009: 314), поэтому институт социального партнерства представлялся тем, который сможет урегулировать сложившуюся ситуацию. Российские законодатели приняли решение о создании РТК по регулированию социально-трудовых отношений. Несмотря на то, что в мире большинство эффективных институтов социального партнерства было создано по инициативе работников и работодателей, то есть, «снизу вверх», в России было принято решение создавать Комиссию директивным путем, «сверху вниз». Связано это было с тем, что российское общество было потрясено распадом государства-долгожителя, и попросту не привыкло решать свои проблемы собственными усилиями и проявлять какую-либо законодательную инициативу.

Российская модель была скопирована с успешной германской модели социального партнерства. Государство должно было стать третьей стороной при принятии решений и основным инициатором и реализатором согласованных законопроектов. Россия стала основываться на идеях МОТ, но ратифицировала лишь 77 ее конвенций (Россия немного, 2019). Критериями эффективности, также как и в Германии, стали усиление демократии, экономический рост и стабилизация на рынке труда. Российская система социального партнерства стала централизованной, финансовое бремя и организационные моменты легли на плечи стороны Правительства. Как и многие посткоммунистические страны, Россия хотела показать, что она равна другим европейским державам и также стремится к «демократии и либерализму» (Ost, 2015: 522). Это был «символический демократический жест и иллюзорный корпоративизм, не имеющий реальных точек отсчета» (Ost, 2015: 506).

Как отмечает в своем исследовании Ирина Олимпиева, стремление посткоммунистических стран, в том числе и России, к социальному партнерству было связано не только с желанием построения демократии при помощи эффективных практик. Было еще несколько экономических причин необходимости введения данной политики. Государства находились в трудной экономической и политической ситуации транзита, чтобы построить новые институты и начать жизнь с чистого листа нужны были финансовые средства. Денег, конечно же, на новые проекты не хватало и требовались вливания извне – со стороны международных экономических акторов. Именно они оказывали давление на новые государства, обеспечивая кредиты и инвестирование только при условии, что те будут формировать у себя институты и практики, соответствующие международным стандартам. Этими акторами давления были Международный Банк, Международный Валютный Фонд и Организация Экономического Сотрудничества и Развития (Olimpieva, 2016).

В тоже время существовал внутренний фактор давления. Новое Правительство не было уверено в устойчивости своих позиций и боялось

массового недовольства граждан, испытывающих проблемы с трудоустройством и зарплатами. Первые шаги «к экономической либерализации» могли привести к массовым акциям протеста и митингам (Olimpieva, 2016: 45). Новая Комиссия могла быстро создать иллюзию того, что хотя сейчас экономическая и социальная сферы находятся в упадке, государство прикладывает все усилия, чтобы как можно быстрее исправить эту ситуацию. Самое главное, оно будет создавать новое законодательство, опираясь на позиции своих граждан. Это стало решающим аргументом в пользу трехстороннего диалога и включения представителей профсоюзов, как главного олицетворения трудящихся граждан. В тоже время, от профсоюзов исходила опасность массовых забастовок и демонстраций, которые нужно было предотвратить. А еще лучше сделать их своими союзниками. Как подчеркивает автор, государству было «очень выгодно разделить ответственность и обязанности с социальными партнерами при проведении экономических реформ» (Olimpieva, 2016: 43). Для профсоюзной стороны открылась возможность «легитимировать свое положение в сфере политики и экономики и приблизиться к стандартам социального диалога», разделяемого в международном пространстве (Olimpieva, 2016: 46).

Уже в этот момент стало очевидным неравенство трех сторон социального диалога – Правительство сделало себя доминирующим актором, а профсоюзы стали наиболее слабым игроком на площадке социального партнерства. Изначально наблюдалась сильная связь между стороной государства и представителями профсоюзов в РТК. «Государство участвовало в трехсторонних консультациях не просто в качестве уважаемого посредника, но и выступало в роли гаранта интересов слабой стороны» (Сергеев, 2009: 315). Такая государственная поддержка позволяла профсоюзам вести диалог на равных.

Представители стороны работодателей от крупных государственных предприятий дублировались в РТК представителями профсоюзов от тех же предприятий. А это значит, что профсоюзные организации были

«своеобразным придатком администрации предприятий» и им было не выгодно развивать жаркие споры с работодателями (Сергеев, 2009: 315). Бизнес же самостоятельно мог занимать доминирующую сторону, благодаря имеющимся у них средствам и возможностям влиять на общественное мнение через СМИ, что и происходило в 1990-е гг. Сообщения о работе РТК появлялись довольно часто. РТК в начале своего пути однозначно не могла принимать действительно равных решений трех сторон, но при этом она позиционировалась как очень эффективный институт на подконтрольных стороне бизнеса СМИ. А значит, уже при формировании РТК произошло расхождение с первоначальными целями социального партнерства и «трансплантат» начал вредить организму.

Таким образом, РТК может рассматриваться как институт, состоящий из формальных и неформальных правил взаимодействия. Акторами РТК являются члены профсоюзов, объединений работодателей и Правительства РФ. Они осуществляют взаимодействие друг с другом в рамках установленных площадкой РТК. Эти акторы являются «множественными», но в тоже время «элитными», что будет показано при помощи составов сторон Комиссии в эмпирической части.

Все три стороны обладают разного рода ресурсами. Так, сторона Правительства обладает политическими, административными, экономическими и информационными ресурсами. Работодатели экономическими и информационными ресурсами. Профсоюзы частично экономическими и частично административными ресурсами.

На площадке РТК существуют формальные правила установленные Федеральным законом №92 «О Российской Трехсторонней Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» и Регламентом работы Российской Трехсторонней Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Отталкиваясь от концепции Дж. Сартори о политике как войне и политике как торге, РТК будет относиться ко второму варианту, потому что эта

Комиссия изначально формировалась для проведения переговоров между сторонами и выработки компромиссных решений.

В тоже время, в РТК существуют и неформальные практики взаимодействия акторов друг с другом. Например, неформальные договоренности между участниками и принятие двухсторонних соглашений. Участие в РТК позволяет ее сторонам, посредством социального диалога, совершенно легитимным способом влиять на принятие законодательных решений, тем не менее, у каждой стороны есть свои интересы, которые она стремится продвинуть на площадке данного института.

У каждой из трех сторон существуют определенные стратегии взаимодействия с двумя другими сторонами, обусловленные формальными и неформальными правилами существующими в РТК.

Что касается других положений неоинституциональной теории то, РТК была создана в сложный социально-экономический период формирования новой России. Она появилась директивным путем и стала культивируемым институтом, для которого были трансплантированы успешные западные практики социального партнерства. Стороны РТК воспользовались стратегией лояльности, то есть приняли новые правила игры. Трансформация Комиссии полностью зависит от «ранее избранной институциональной траектории» (Норт, 1997: 129), новые правила игры вводятся с трудом, так как требуют серьезных временных и финансовых вложений и бьют по интересам как государства, так и заинтересованных групп участников. Но самое главное, РТК стала ярким примером институциональной деформации.

Как отмечали многие российские исследователи (Петрова, 2003; Цысина, 2005; Перегудов, 2007; Олимпиева, 2010), РТК по регулированию социально-трудовых отношений стала деформированным институтом социального партнерства. Она столкнулась с достаточно большим пулом проблем, которые привели к институциональной деформации. Проблемы РТК по мнению этих авторов заключаются в следующем: стремление акторов пролоббировать свои интересы в новых законопроектах; доминирование

стороны государства; стремление к решению вопросов при помощи личных договоренностей и связей; слабость профсоюзных организаций; отсутствие реального представительства интересов большинства трудящихся граждан; плохое информирование граждан о деятельности РТК и отсутствие возможности повлиять на деятельность этой структуры; слабая и интерпретативная законодательная база о социальном партнерстве и деятельности Трехсторонних Комиссий, как следствие отсутствие четкого понимания что такое социальное партнерство и как необходимо взаимодействовать в его рамках. Все эти факторы ведут к тому, что институт социального партнерства плохо приживается в России и подвергается деформированию.

В то же время, в большинстве исследований называются лишь общие причины этой деформации и отсутствует детальное изучение этих процессов. В данной работе будет показана микромеханика институциональной деформации и объяснено, как именно порядок работы РТК и стратегии ее участников приводят к существующим сбоям в ее работе.

### **1.6 Методология исследования**

Исследование базируется на качественной методологии (Семенова, 1998; Квале, 2003; Штейнберг, 2010). Основными методами исследования стали: анализ документов, интервью с участниками Комиссии, наблюдение.

Был проведен анализ следующих документов, отражающих процессуальные особенности работы Комиссии: ФЗ № 92 «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений», Регламент Российской Трехсторонней Комиссии, ст. 6 ТК РФ. Также был сделан анализ публикаций в СМИ, посвященных созданию и целям Комиссии. Были проведены интервью с участниками Комиссии. Всего было взято 3 полуструктурированных интервью. Два респондента представители стороны работодателей (представитель объединения работодателей добывающей отрасли и советник в крупном объединении работодателей), третий респондент – член стороны профсоюзов (представитель профсоюза

добывающей отрасли). Выбор респондентов был связан с тем, что члены стороны работодателей и профсоюзов представляют одну и ту же отрасль, а представитель крупного объединения работодателей мог высказать позицию доминирующей по составу участников организации. Позиций респондентов должны были продемонстрировать работу РТК изнутри. Основные вопросы, затронутые в интервью, были связаны с особенностями работы Комиссии и стратегиями участников.

Основной массив эмпирических данных составили транскрипты заседаний Комиссии за 2019 г. Также было проведено наблюдение за двумя заседаниями Комиссии в феврале и октябре 2019 г. Результаты наблюдений, зафиксированные в дневниках наблюдений, позволили составить визуальное представление о функционировании Комиссии и стратегиях взаимодействия акторов. Также, были проанализированы выписки из протоколов заседаний Комиссии. За исследуемый период было проведено 11 заседаний РТК (проанализировано 11 выписок из протоколов заседаний). Выписки из протоколов заседаний позволили изучить вопросы, рассматриваемые Комиссией, представителей РТК, ответственных за исполнение решения по каждому вопросу, а также принятые решения сторон.

Все материалы интервью, транскриптов заседаний и наблюдения были проанализированы методом тематического и осевого кодирования (Квале, 2003). В ходе работы с материалами были выделены ключевые категории для анализа: группы интересов, ресурсы участников Комиссии, стратегии участников и др.

Была проведена триангуляция собранных данных путем перекрестного анализа информации, полученной из разных источников: СМИ, интервью, материалов заседаний. Это позволило проверить достоверность полученных материалов.

Основные позиции и стратегии стороны Правительства в РТК по регулированию социально-трудовых отношений были продемонстрированы при помощи материалов полученных на сайте Правительства РФ и из

протоколов заседаний Комиссии, а также благодаря аудиозаписям заседаний и рабочих групп РТК и нормативным актам в социально-трудовой сфере, т.к. Правительство является их олицетворением. Стратегии и позиции стороны профсоюзов проанализированы по аудиозаписям, информации из выпусков профсоюзной газеты «Солидарность» за 2019 г, информации представленной на сайте «ФНПР» и интервью с членом РТК от стороны профсоюзов. Сторона работодателей проанализирована при помощи интервью с членами РТК, аудиозаписей заседаний и рабочих групп.

## Глава 2 Анализ работы РТК

### 2.1 Нормативные правила и их реализация

В Федеральном законе о «Российской Трехсторонней Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» утверждается равенство трех сторон в переговорах и при принятии решений. Подчеркивается, что Комиссия вправе «принимать по согласованию с Правительством РФ участие в подготовке разрабатываемых им проектов федеральных законов и иных нормативных правовых актов РФ в области социально-трудовых отношений, а по согласованию с комитетами и комиссиями палат Федерального Собрания РФ - в предварительном рассмотрении ими законопроектов и подготовке их к рассмотрению Государственной Думой» (Федеральный закон, 1999). Следовательно, как и предполагалось при создании Комиссии, вся деятельность РТК осуществляется на прямую с согласия Правительства РФ. А значит, сторона, представляющая интересы государства в Комиссии, занимает более высокое положение, так как является своего рода инициатором деятельности этой площадки.

Важным пунктом ФЗ№92 является, положение о том, что заседания Комиссии являются основной формой работы Комиссии. Вопросы, вынесенные на заседания РТК, предварительно должны быть рассмотрены на рабочих группах. Нужно подчеркнуть, что именно «предварительно», а не окончательно. Финальное обсуждение и голосование реализуются на заседаниях Трехсторонней Комиссии. Проанализировав аудиозаписи 10 заседаний РТК, была выявлена тенденция, что стороны отказываются заслушивать доклады по обсуждаемым вопросам и стремятся все обсуждения перенести на рабочие группы. На заседаниях проекты, как правило, принимаются без обсуждений и участники стремятся побыстрее завершить заседание, т.к. уже все было решено заранее.

В ФЗ№92 указано, что все решения Комиссии носят лишь рекомендательный характер. Как отмечали респонденты в интервью, очень многие решения Комиссии так и остаются на бумаге и не исполняются теми

на кого направлены принятые меры, что приводит к неэффективности работы Комиссии.

В регламенте работы РТК четко прописываются права и обязанности координатора РТК и координаторов сторон. О правах и обязанностях рядовых членов можно увидеть следующее: «Член Комиссии лично должен участвовать в заседаниях Комиссии или рабочей группы, членом которой он утвержден; содействовать реализации решений Комиссии; и регулярно информировать представляемые им организации, о ходе выполнения мероприятий Генерального соглашения» (Регламент, 2008). Ответственность члены РТК несут перед стороной и организацией, которые они представляют. Конкретных действий рядовых членов РТК в Регламенте Трехсторонней Комиссии не описано. Вероятно, это является одним из главных факторов появления неформальных практик взаимодействия на площадке данного института.

Несмотря на то, что российское законодательство, касающееся социального партнерства и функционирования РТК, обладает сходствами с международными требованиями, в нем отсутствует конкретика. Данные законы написаны в общих формулировках. Нет четкого определения, кто именно подразумевается под представителями стороны объединения работодателей, профсоюзов и Правительства в РТК. А также сложно составить полную картину о социальном партнерстве в России с нормативной точки зрения, так как оно упоминается в разных документах, кратко и отрывочно, нет единого свода законов, где конкретно прописывается политика социального партнерства и нюансы связанные с ее реализацией (Алексеева, 2017).

По Регламенту РТК секретариат Комиссии должен публиковать подробные протоколы заседаний на сайте Правительства РФ, а также обязан обеспечивать доступ ко всей информации заседаний представителям СМИ. С 2006 г. предполагается, что каждое заседание РТК должно записываться на видеоноситель, а затем находиться в открытом доступе, чего в реальности

практически не происходит. На сайте публикуются краткие выписки из протоколов заседаний, при проведении наблюдения не было отмечено присутствие представителей СМИ на заседаниях. Как подтвердили члены РТК, видеозаписи также не ведутся. Поэтому на сегодняшний день информации о деятельности РТК очень мало.

При изучении российского института социального партнерства прослеживается интересная динамика информирования граждан о функционировании РТК. Сообщения о ней появляются в те годы, когда в стране происходят наиболее травматичные изменения в экономике или общественные волнения. Комиссия позиционируется как «эффективный демократический институт принятия общественнозначимых решений» (Травкин, 2008: 3). Когда же наступает стабилизация, или улучшения в экономике о ней вновь забывают. Как отмечал в своей работе С.П. Перегудов, РТК «является хорошим инструментом манипулирования» (Перегудов, 2007: 81). Манипулирование может осуществляться при помощи СМИ. И как можно увидеть, из описанной далее динамики, в реальности так и происходит.

В конце 1990-х - начале 2000-х было приложено много усилий для формирования образа РТК в СМИ. В тот период большинство сообщений об РТК появлялось в газете «Московская Правда». Комиссия представлялась в образе настоящего олицетворения демократии, но постепенно ей перестали уделять какое-либо внимание. В 2005 г. наблюдается небольшой всплеск информирования об РТК. Статьи были связаны с Трудовым Кодексом и тем что профсоюзная сторона и представители бизнеса внесли лепту в новые нормативные положения.

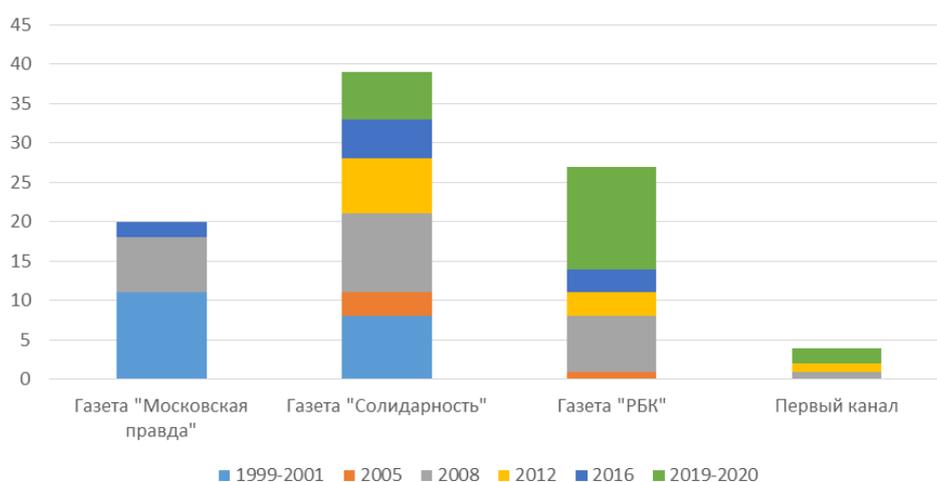
Сообщения об РТК вновь начали появляться в период мирового финансового кризиса 2008 г., когда сократилось благосостояние российских граждан. В тот период Комиссия в тесном сотрудничестве с Правительством приняла ряд антикризисных мер, которые были впоследствии претворены в жизнь. Молва об РТК как быстро вспыхнула, так и быстро завершилась.

В 2012 г. по случаю 20-летия РТК в заседании Комиссии принял участие В.В. Путин, об этом сообщалось на «Первом канале». В 2016 г. было принято положение о том, что координаторы РТК и представители сторон должны приглашаться на заседания Правительства в случае обсуждения социально-трудовых вопросов. К тому же, все вопросы, касающиеся данной сферы, должны сначала направляться для обсуждения в Комиссию, а затем в Государственную Думу. Эти нововведения также получили огласку в СМИ. В феврале 2017 г. Д.А. Медведев посетил заседание РТК, где подчеркнул важность обсуждения законопроектов в Комиссии для принятия наиболее демократичных решений. Данное заседание также достаточно хорошо освещалось в СМИ, и Комиссия позиционировалась, как эффективный социально-экономический институт. Но за последние три года информации о деятельности Комиссии практически нигде не появлялась, кроме сайта Правительства РФ. О ней вновь будто бы забыли.

Ситуация изменилась в 2020 г., когда сообщили о роспуске Правительства РФ и внесении поправок в Конституцию РФ. В выпуске новостей на «Первом канале» было сделано официальное заявление, что новые поправки будут также рассматриваться социальными партнерами на площадке РТК. На сайте Правительства и в газете «Солидарность» в начале апреля 2020г. были опубликованы сообщения, что представители сторон РТК будут привлечены к разработке новых мер в условиях пандемии covid19. Что подтверждает аргумент о том, что о Комиссии вспоминают в сложные переходные периоды и время общественной нестабильности.

В конце 2019 – в марте 2020 гг. сообщения об РТК стали появляться на страницах РБК. В данной газете и ранее появлялись статьи о Комиссии, но они были краткие и в основном касались переносов праздничных дней, а не решений РТК. В 2019 г. в статьях сообщалось о принятых решениях Комиссии по различным законопроектам и ее участии в рассмотрении поправок в Конституцию, а также о переносе праздничных дней. Большинство же информации о деятельности РТК можно получить на страницах профсоюзной

газеты «Солидарность». Сейчас, кроме сайта Правительства, это главный проводник информации о решениях РТК. На «Первом канале» сообщения появлялись всего 4 раза и только в случае участия в заседаниях президента или бывшего председателя Правительства, либо их выступления, в которых упоминалось РТК. О решениях Комиссии федеральный канал не сообщал. На графике представлено количество сообщений в «пиковые годы» во всех СМИ, описанных выше.



**Рис.1** Упоминание о деятельности РТК в СМИ

В целом информация в СМИ об РТК появляется очень редко и о ее деятельности практически ничего не известно простым гражданам. Сообщения об РТК по факту можно увидеть только на сайте Правительства РФ, «ФНПР» и «РСПП», а также в «Солидарности». При этом информация очень краткая и не дает возможности составить представление о том что на самом деле происходит в Комиссии. Профсоюзная газета и сайт «ФНПР» постоянно пишут о первостепенности социального партнерства и успехах профсоюзов на данной площадке и важности плодотворного взаимодействия со стороны Правительства на РТК. «РТК хорошо известна в профсоюзных кругах, особенно входящих в состав «ФНПР», да и работодатели не остаются в стороне, потому что она часто всплывает на бизнес форумах» (член стороны профсоюзов, добывающая отрасль). То есть, сегодня информация об этом институте, по большому счету, направлена на представителей

заинтересованных сторон - бизнес, профсоюзы и Правительство, а не на простых граждан.

## **2.2 Изменение состава Российской Трехсторонней Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. Историческая динамика**

Законодательно закреплённая в 1999г., РТК впервые была созвана в 1992 году для подготовки Генерального соглашения по отраслевым тарифным соглашениям между сторонами. По закону в заседаниях Комиссии могут принимать участие по 30 человек от стороны Правительства РФ, от общероссийского объединения работодателей и от стороны общероссийского объединения профсоюзов. Координатор Комиссии не является ее членом и назначается Президентом РФ. Он является председателем на заседаниях и координирует работу Комиссии, но не голосует по обсуждаемым вопросам. Также, есть координаторы сторон, они избираются на этот пост представителями своих сторон и имеют право голоса при принятии решений. Главной их функцией является организация работы своих сторон (Федеральный закон, 1999).

Самая первая Комиссия состояла не из 30 участников от каждой стороны, а из 14. Координатором был государственный секретарь и первый заместитель председателя Правительства РФ - Г. Э. Бурбулис. Он был одним из ближайших сторонников Б. Н. Ельцина, поддержавших идею о необходимости формирования Трехсторонней Комиссии. Сторону Правительства представлял А. Н. Шохин, который, на тот момент, был заместителем председателя Правительства и министром труда. Координатором профсоюзной стороны был заместитель председателя «ФНПР» – В. И. Романов. Г. Ю. Семигин, выступавший в роли координатора стороны работодателей, был президентом финансово-промышленной группы и председателем правления «Конгресса российских деловых кругов». Семигин говорил, что данная организация включала в себя: «150 страховых компаний, 150 бирж, 700 коммерческих банков, 500 промышленных предприятий» и

могла представлять одну из наиболее «быстро развивающихся сфер экономики» - банковского и страхового бизнеса (Трехсторонняя Комиссия, 2007). Также участниками со стороны работодателей были представители «Союза Промышленников и Предпринимателей», и представители государственных ассоциаций, корпораций и концернов. Участие этих членов было важно на тот период, потому что они хорошо разбирались в деятельности своих предприятий и «90% бизнеса находилось в государственной собственности» (Трехсторонняя Комиссия, 2007).

Говоря о профсоюзной стороне, то, как и на сегодняшний день, основную долю мест в РТК занимали члены «ФНПР», представлявшие профсоюзные объединения работников различных отраслей: начиная от промышленников, заканчивая учителями. Сторона Правительства была представлена министрами, представителями ведомств и еще «несколькими аппаратчиками» (Трехсторонняя Комиссия, 2007). Первая Комиссия созывалась от случая к случаю и проходила в формате общественных слушаний. После законодательного закрепления своей деятельности, заседания стали проходить каждый месяц в формате установленном Регламентом РТК.

С течением времени, РТК начала трансформироваться. Ее участниками стали представители различных экономических сфер. На площадке можно было встретить как президентов общепромышленных объединений, так и предпринимателей. В тоже время, в новой Комиссии больше не было подавляющего большинства представителей работодателей банковской и финансовой сферы, а происходило увеличение числа представителей промышленной отрасли.

Тоже самое касается и профсоюзной стороны. Происходила некая переориентация на производственные сферы, и сокращалось количество представителей профсоюзов в сфере медицины и образования.

В 2009 г. Комиссию возглавила О. Ю. Голодец. Координатором от стороны профсоюзов остался М. В. Шмаков. От стороны работодателей

координатором стал, участвовавший еще в самой первой РТК – А. Н. Шохин. Координатором от стороны Правительства стал М. А. Топилин.

В проведенном мною интервью, выбор координаторов сторон описывался следующим образом: *«Со Шмаковым все понятно – он, пожалуй, самый видный профсоюзный деятель России. Кого же еще было выбирать?! А вот, с Шохиным другая история. Долго спорили, советовались, но пришли к выводу, что сторону должен возглавлять человек имеющий не только имя в бизнес кругах, но и опыт работы на площадке»* (член стороны работодателей, добывающая отрасль, январь 2020, Москва). Эти два человека уже долгое время занимают свои посты в Комиссии, и обладают высоким авторитетом в бизнес и профсоюзных кругах.

С июня 2018 года координатором РТК была назначена Т.А. Голикова. Координаторы от сторон оставались прежними до января 2020 г. После отставки Правительства РФ произошли изменения в составе сторон РТК. Должность М. А. Топилина занял новый министр труда и социальной защиты А. О. Котяков. Сам же Топилин стал рядовым членом стороны Правительства. Состав представителей сторон также существенно претерпел свои изменения, но, на момент написания данного исследования, окончательно утвержденного состава членов РТК от трех сторон опубликовано не было, поэтому рассмотрим представителей Комиссии на примере двух предыдущих созывов.

В приложении 1 представлены количественные составы должностей членов РТК по регулированию социально-трудовых отношений.

Если в предыдущем составе от стороны Правительства можно было увидеть доминирующее число представителей Департаментов, то сейчас больше представителей министерств. То есть, новыми участниками стали не представители структурных единиц, ответственные за решение более специализированных вопросов, а представители вышестоящих структур в ведении, которых находятся конкретные общественные сферы и решаются более масштабные задачи. Профсоюзная сторона в оба рассмотренных периода отличалась доминированием представителей одной должности –

председателей профсоюзов - вышестоящей должности в профсоюзной иерархии. Состав участников «в лицах» остался практически идентичным. В отличие от профсоюзной стороны, представители работодателей занимают более разнообразный пул должностей – генеральные директора, президенты и вице-президенты компаний, председатели Общероссийских бизнес-ассоциаций и т.д. Все эти люди занимают привилегированные должности в своих отраслях и многие из них являются участниками не только РТК, но также входят в составы представителей ведомств и объединений оказывающих влияние на принятие законодательных решений.

Сторона Правительства назначает членами РТК одного представителя от каждого департамента, министерства или ведомства. Их состав формируется в зависимости от рассматриваемых на Заседании РТК вопросов, поэтому меняется каждое заседание (например, вопрос касается кризисной ситуации на энергетическом предприятии, будут представители министерства энергетики).

У профсоюзной стороны есть квоты на участие в РТК. Каждый крупный профсоюз, представляющий любую отрасль и находящийся в ведомстве «ФНПР», может включить своего члена в состав Комиссии (например, «Нефтегазстрой профсоюз» имеет 1 члена, также как и «Союз Авиапромышленников РФ»). Сторона работодателей предоставляет возможность участия в РТК членам крупных российских объединений («РСПП», «Опора России» и т.д.), также по квотам. Как правило, представители различных российских предприятий сами заинтересованы в участии в РТК, и поэтому сами подают заявки на квоты.

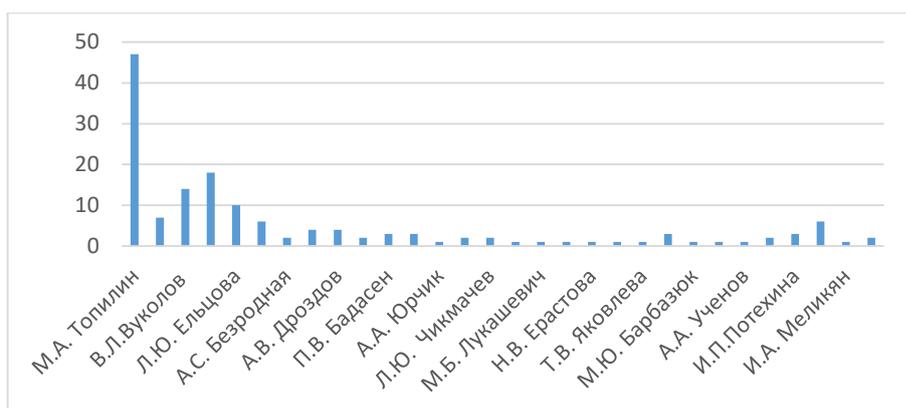
Несмотря на то, что сторона работодателей формируется из представителей различных крупных российских предприятий, 2/3 из них либо входят в состав «РСПП», либо находятся в тесном взаимодействии с данной ассоциацией. Представителей от «РСПП» со стороны работодателей, действительно, большее количество, чем представителей других объединений и организаций - 8 представителей, от «Опоры России» - всего 2 представителя, и 1 от Торговой Палаты.

Среди членов профсоюзной стороны своим количеством выделились представители авиационной и машиностроительной отраслей, а также отрасли наземного транспорта и железных дорог и строительная отрасль. Как ни странно, представителей добывающих предприятий всего 3. В отличие от стороны работодателей, где доминирует представительство добывающих отраслей.

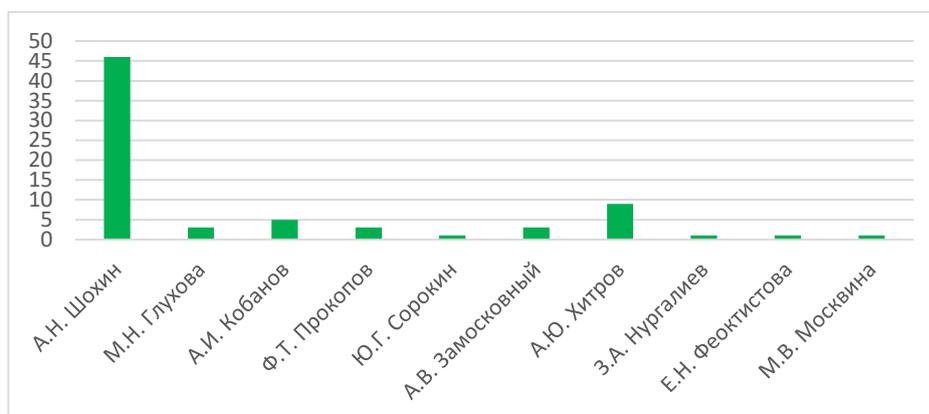
Если сравнить членов стороны работодателей и профсоюзов, то, есть несколько отраслей, представители, которых присутствуют в обеих сторонах: нефтяная и газовая отрасли, агропромышленный комплекс, химическая, горно-металлургическая, строительная, железнодорожная отрасли. Данные отрасли играют существенную роль в российской экономике и обладают сильным лоббистским потенциалом.

Отличительной чертой Комиссии является то, что многие ее члены связаны между собой в профессиональном плане вне площадки РТК. Например, новый заместитель координатора РТК со стороны работодателей Ф.Т. Прокопов является вице-президентом «РСПП» и директором Института занятости и профессий НИУ «ВШЭ», а А.Н. Шохин, являющийся президентом «РСПП» и президентом НИУ «ВШЭ», выступает координатором стороны работодателей. То есть, прослеживаются горизонтальные связи взаимодействия и привлечения в состав Комиссии – он формируется «из своих».

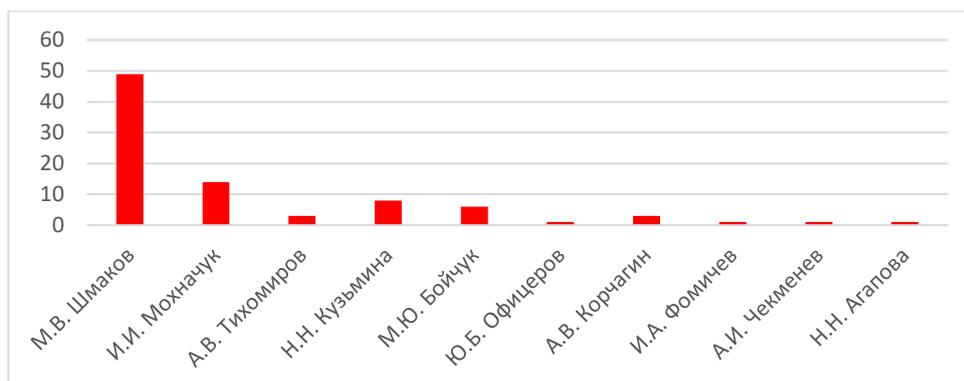
В выписках из протоколов заседаний Комиссии были указаны все лица, ответственные за исполнение решений РТК. На графиках 1-3 можно увидеть фамилии членов РТК и количество вопросов находящихся под их ответственностью. Для большей наглядности члены РТК были разделены на представляемые ими стороны.



**Рис. 2** Представители стороны Правительства РФ, ответственные за исполнение решений РТК



**Рис. 3** Представители стороны работодателей, ответственные за исполнение решений РТК



**Рис. 4** Представители стороны профсоюзов, ответственные за исполнение решений РТК

Несмотря на прописанное в Регламенте РТК равенство сторон в рамках концепции социального партнерства, ответственными за исполнение решений Комиссии чаще становились представители стороны Правительства РФ. Координатор Комиссии, Т. А. Голикова, была указана во всех 10 выписках из

протоколов заседаний, как ответственная за реализацию всех вопросов. Также, практически по всем вопросам ответственными назначались координаторы сторон: М. А. Топилин, А. Н. Шохин и М. В. Шмаков. Меньшее количество вопросов оказалось в ведении заместителя координатора стороны Правительства РФ – В. Л. Вуколова и заместителя министра труда и социальной защиты РФ - Л. Ю. Ельцовой. Среди профсоюзной стороны выделялись заместитель координатора стороны профсоюзов Н. Н. Кузьмина, И. И. Мохначук (представитель горнодобывающей промышленности и энергетики). А со стороны работодателей, в рассмотренный период, ответственными по большему числу вопросов, кроме координатора, указывались А. Ю. Хитров (представитель атомной промышленности и энергетики) и А. И. Кобанов (нефтегазовая отрасль).

Составы Трехсторонней Комиссии демонстрируют, что сегодня акторами российского института социального партнерства стали представители российской политической, профсоюзной и бизнес элиты, заинтересованные в работе данного института. Это подтверждается тем, что работодатели и профсоюзы самостоятельно стремятся получить квоту для участия в РТК и стать ее членами. Если в самом начале своего пути Комиссия представляла интересы банковской, финансовой сферы и бюджетников, то постепенно в ее составе стали преобладать представители добывающей промышленности и транспортно-строительной отрасли. То есть, свое влияние на законодательный процесс в социально-трудовой сфере стали оказывать отрасли, играющие важную роль в российской экономике и обладающие значительным лоббистским потенциалом, что приводит к тому, что принимаемые законопроекты становятся выгодными узкому кругу предприятий, а не всему обществу в целом. Из составов Комиссии видно, что членами РТК являются представители крупнейших российских объединений работодателей и профсоюзов, которые, по факту, далеки от представительства интересов и решения проблем первичных профсоюзных организаций, или малого и среднего бизнеса. Это подтверждает тот факт, что многие

законопроекты далеки от реальных проблем в социально-трудовой сфере и они сформулированы так, как представляются правильными и эффективными, участвующим в данном институте, элитам.

Преобладание представителей министерств, а не департаментов в новом составе Комиссии говорит о том, что Комиссия переориентируется на рассмотрение более общих, нежели специфических вопросов. А это, с точки зрения МОТ, является менее эффективным для работы институтов социального партнерства. Министерства обладают более обширной информацией связанной с ситуацией в подведомственной им сфере. Тем не менее, они не знают нюансов связанных с узкими проблемами, которые были доступны представителям департаментов, что делает принимаемые ими проекты менее эффективными и применимыми к решению конкретных проблем. Они становятся более всеохватными и написанными в общих формулировках. В то же время, увеличение области рассматриваемых вопросов приводит к увеличению разделяемой ответственности Правительством с двумя сторонами РТК, что кажется выгодным для представителей этой стороны.

При анализе составов РТК было выявлено присутствие участников из «своих». Между некоторыми из них прослеживается наличие личных связей вне площадки института социального партнерства. Вероятно, это поспособствовало их включению в состав Комиссии. Данное явление приводит к тому, что участники начинают прибегать к личным договоренностям при решении тех или иных вопросов, а также привлекать ресурсы, по «законодательству», нарушая формальные правила функционирования РТК, тем самым упрощая работу социальным партнерам.

Если говорить об ответственности за реализацию принятых решений, то наблюдается перевес в сторону представителей стороны Правительства, что еще раз подтверждает доминирование этого игрока на площадке РТК.

Так постепенно РТК по регулированию социально-трудовых отношений превращается в закрытый клуб по интересам ресурсных элит, способных повлиять на законодательный процесс в социально - трудовой сфере.

### **2.3 Основные особенности работы РТК по регулированию социально-трудовых отношений**

Как подчеркивали многие члены Комиссии, акторы трехстороннего диалога должны всегда действовать в рамках института социального партнерства, чтобы достигнуть конструктивного решения. И *«сегодня это не плохо получается, но никогда не стоит выходить за них, иначе решения нельзя будет считать релевантными и обоснованными»* (координатор РТК, заседание, май 2019). В проведенных мною интервью было выявлено, что главным проявлением социального партнерства на площадке РТК является участие трех сторон в принятии решений в социально-трудовой сфере. Решения принятые на площадке РТК, по сути, являются уже готовыми законопроектами, которые пройдя еще несколько стадий законотворчества, претворятся в жизнь. *«Если на РТК прошло, то оно практически в таком виде и будет дальше. Там может кто-то поумничает, чего-то внесет, но концептуально ничего не изменится»* (член стороны работодателей, добывающая отрасль, январь 2020, Москва).

По мнению респондентов, сегодня РТК действительно основывается на принципах трехстороннего диалога и стороны участвуют в выработке консолидированных решений, что хорошо для российского законотворчества. Тем не менее, респонденты отмечали, что *«нынешняя РТК далека от идеала. Всегда есть свои нюансы и есть необходимость совершенствования»* (член стороны профсоюзов, добывающая отрасль, январь 2020, Москва). Отталкиваясь от этой позиции, на практике можно выделить следующие особенности функционирования Российской Трехсторонней Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений: 1. Использование Комиссии как механизма продвижения интересов своей группы; 2. Использование «ручного управления»; 3. Доминирование одного из акторов.

## **1. Использование Комиссии как механизма продвижения интересов своей группы**

При анализе составов Комиссии отмечалось, что представители объединений профсоюзов и работодателей сами стремятся стать участниками РТК. Основной причиной участия сторон в РТК является то, что данная площадка позволяет получить рычаги влияния на законодательный процесс. Члены стороны работодателей, благодаря участию в работе РТК, увеличивают свое влияние на представляемых ими предприятиях и в регионах, а также получают возможность укрепить свой авторитет как социально ответственного бизнеса. Члены стороны профсоюзов, хотя и заявляют, что главной их целью в РТК является защита прав работников и противостояние стороне работодателей, все-таки получают значительную преференцию – приобретают сферы влияния по некоторым вопросам и получают доступ в государственные комитеты. Тем самым они обеспечивают себе status-quo. Для стороны Правительства членство в РТК предоставляет возможность услышать дополнительное мнение социальных партнеров по новым законопроектам, а также разделить с ними ответственность за принятые решения. В тоже время, принятие законопроектов в рамках социального партнерства создает иллюзию открытости и демократичности принятия общественно важных решений, что выгодно стороне государства (Перегудов, 2007).

- *«Взять допустим А (прим. авт.: представитель добывающей компании). У него есть выход, чтобы лоббировать для Х какие-то законы. И он туда именно с этой целью и попадает. Там какие-то интересы от работодателей Х учитываются. Профсоюзники вообще избираемые люди. По сути, чем у них больше направлений, на которые они влияют, тем лучше. Поэтому они все заинтересованы в участии в РТК»* (член стороны работодателей, добывающая отрасль, январь 2020, Москва).

- *«Через рабочие группы и саму РТК проходят нормативные документы, которые касаются интересов предприятий. Если раньше их рассматривали не самые сведущие в нюансах люди, то здесь, эксперты,*

*которые разбираются в вопросах изнутри и могут внести корректировки. И это хорошо»* (член стороны работодателей, советник в крупном объединении работодателей, февраль 2020, Москва).

## **2. Использование «ручного управления»**

Ответственность за принятые решения ложится на всех социальных партнеров. Однако, иногда для решения некоторых проблем нужны более широкие связи и возможности, которые есть либо у какой-то одной из сторон РТК, либо даже у одного человека. И тогда, в интересах Комиссии, этот ресурсный субъект берется за решение проблемы самостоятельно, опираясь на поддержку других членов Комиссии. Здесь, действительно, совершается попытка решения проблемы в рамках предложенных РТК, но из-за ограниченности ресурсов основная ответственность ложится на одного человека, а затем, с получением необходимой информации, или уже с результатом действий одного актора, ответственность за дальнейшие действия разделяется между другими членами Комиссии.

- *«Я занимаюсь этой ситуацией сейчас вручную в комитетах»* (координатор РТК, заседание, февраль 2019).

- *«Я позвонил вашему губернатору, до этого вообще ничего не делали»* (координатор стороны Правительства, заседание, февраль 2019).

- *«Профсоюзы и работодатели готовы подключится по своим линиям, чтобы проинформировать наших коллег о такой возможности»* (член стороны работодателей, заседание, октябрь 2019)

Подобная стратегия «ручного управления», как правило, является весьма продуктивной и приводит к наиболее эффективным и видимым результатам. Например, в сентябре 2019 г уральский завод Y, все-таки предоставил отчеты членам РТК по антикризисным мерам, предложенным Комиссией для Y еще в апреле 2019. На директора этого завода оказал давление член стороны работодателей, имеющий высокопоставленное положение в этом регионе. После эффективных мер, предпринятых этим актором, две другие стороны подключились к дальнейшей подготовке

антикризисных мер для этого завода. Поэтому наличие ресурсов у членов РТК очень значимо для эффективного функционирования РТК.

### **3. Доминирование одного из акторов**

Отталкиваясь от того, что РТК была создана директивным путем и изначально предполагалось, что она будет тесно связана с государством, возникало предположение, что сторона Правительства либо будет доминирующим игроком на площадке, либо будет стремиться к доминированию. То есть, пытаться сделать так, чтобы решения, выгодные для Правительства, были приняты. Данное предположение частично оказалось верным, но не полностью. Члены РТК подчеркивали, что все стороны все-таки равны при принятии решений. Они не то чтобы стремятся к доминированию, но каждая видит своей главной целью реализацию своих идей и позиций в будущих законопроектах. Тем не менее, сторона Правительства находится в более выгодном положении за счёт того, что именно она инициирует большинство законопроектов, а также обладает большим доступом к информации по рассматриваемым вопросам. А также окончательное решение по законопроектом принимается этой стороной.

- *«Как у Оруэлла все равны, но кто-то равнее. Все-таки решение в конечном итоге остается за Правительством. Но рот, естественно, никому не затыкают»* (член стороны работодателей, советник в крупном объединении работодателей, февраль 2020, Москва).

- *«Нет, я бы не сказал, что кто-то жаждет доминирования. Но с другой стороны, Правительство все-таки чуть повыше, потому что они инициируют законопроекты и предоставляют основную информацию. Каждый из нас хочет быть услышанным и чтобы именно его цели были реализованы»* (член стороны профсоюзов, добывающая отрасль, январь 2020, Москва).

Совокупность особенностей работы данного института привела к тому, что на площадке РТК появились механизмы неформального взаимодействия

между акторами, которые поспособствовали деформированию института социального партнерства в России.

#### **2.4 Механизмы институциональной деформации и стратегии акторов российского института социального партнерства**

На основе анализа транскриптов заседаний РТК и рабочей группы за 2019 г., а также материалов наблюдения и данных интервью можно выделить несколько основных стратегий взаимодействия участников Трехсторонней Комиссии, приводящих к деформированию института социального партнерства: 1) Использование рабочих групп как механизма предварительного принятия решений; 2) Использование неформальных/личных договоренностей; 3) Принятие двухсторонних соглашений; 4) Нарушение Регламента работы Комиссии; 5) Принятие законопроектов в социально-трудовой сфере на других правительственных площадках без участия членов РТК; 6) Давление через подчеркивание государственной значимости вопроса.

##### **1) Использование рабочих групп как механизма предварительного принятия решений**

Основной площадкой для обсуждений законопроектов в действительности становятся рабочие группы, а не заседания РТК. Именно там происходят споры между сторонами, рассмотрение поступившей информации, формирование докладов и принятие предварительных решений. Респонденты отмечали, что рабочие группы являются первичным этапом рассмотрения законопроектов, и площадкой для их инициации. В рамках этих встреч происходит наиболее детальное и, как правило, многократное рассмотрение проектов. К тому же рабочие группы состоят из более узкого круга участников, что облегчает принятие совместного решения, чем при полном составе участников. А также, использование данной стратегии позволяет внести больше выгодных корректировок в рассматриваемые проекты, что невозможно осуществить на заседаниях.

- *«По факту – да, решения на рабочих группах принимаются. Там драки настоящие происходят. Вносят какие-то компромиссные правки. В основном пройти безболезненно могут только простенькие вопросы. А так, в основном, вопросы серьезные, там да. Начинают цепляться. Те против, эти. Там долго. Некоторые там годами гуляют документы»* (член стороны работодателей, добывающая отрасль, январь 2020, Москва).

- *«Боремся мы с ними (прим. авт. с работодателями) на рабочках. А потом на заседании все красиво, по шаблону получается»* (член стороны профсоюзов, добывающая отрасль, январь 2020, Москва).

На заседаниях же озвучиваются готовые решения и происходит формальное голосование. В связи с тем, что вопросы были заранее рассмотрены и, фактически, решения уже приняты, члены РТК стремятся побыстрее завершить заседание. Основная работа переносится на рабочие группы. По вопросам, возникающим в ходе заседаний, также предлагается отложить обсуждения и выделить на них время на рабочей группе.

- *«Не берите это сейчас в голову. Давайте пока проголосуем, а там на рабочей группе разберемся»* (координатор стороны Правительства, заседание, декабрь 2019).

- *«Они предполагают, что мы тут все обсуждаем, а потом решение принимаем, но, все-таки, давайте честно, на рабочей группе уже было все решено!»* (член стороны профсоюзов, заседание, ноябрь 2019).

- *«Не надо приглашать его для доклада, все в курсе, что он там скажет. Вчера наслушались»* (член стороны профсоюзов, заседание, декабрь 2019).

Несмотря на то, что большинство решений принимается на рабочих группах, некоторые моменты могут быть решены только на заседании РТК. Эти ситуации возникают тогда, когда стороны обсудили вопрос по отдельности вне рабочей группы и у них появились замечания по тем, или иным решениям, поэтому новые обсуждения и принятие решений происходит на заседании. Но такие ситуации возникают не столь часто.

*«После рабочих групп вопросы повестки заседания РТК могут обсуждаться еще каждой стороной отдельно и там могут быть изменены позиции и не поддержаны предлагаемые решения. Тогда идет обсуждение на сомом заседании РТК»* (член стороны работодателей, советник в крупном объединении работодателей, февраль 2020, Москва).

## **2) Использование неформальных/личных договоренностей**

Стратегия личных договоренностей связана с наличием у членов РТК неформальных знакомств, профессиональных и дружеских связей, которые часто играют вспомогательную роль при продвижении программ и проектов в рамках института социального партнерства. Проявление данной стратегии можно увидеть благодаря следующему примеру: если член РТК не является членом рабочей группы, но знает человека, входящего в одну из них, он может рассказать ему о своих идеях. И если, того заинтересует полученная информация он может внести ее в повестку дня рабочей группы.

- *«Так я подошел к А, объяснил ситуацию, все проработал, сделал таблицы, дал предложение. Все А, как член РТК, вынес бы на рабочую группу и двинул бы»* (член стороны работодателей, добывающая отрасль, январь 2020, Москва).

- *«Они там в министерстве еще будут два месяца рассматривать, нам бы побыстрее ответ получить. Поэтому мы продвинем это через N»* (предложение 2-х членов стороны работодателей, заседание, ноябрь 2019)

Также, использование данной стратегии дает возможность дополнительных обсуждений того или иного законопроекта в неформальной обстановке. При этом наблюдается увеличение коалиционного потенциала среди участников Комиссии. То есть, у членов РТК возрастает стремление к объединению позиций при наличии совпадающих интересов.

- *«При наличие каких-то общих взглядов, или общей истории проще найти общий язык, а значит проще прийти к консолидированному решению»* (член стороны работодателей, советник в крупном объединении работодателей, февраль 2020, Москва).

Наличие знакомств, профессиональных и дружеских связей часто позволяет получить недоступную информацию, либо *«стать входящим в дружественные структуры»* (член стороны профсоюзов, добывающая отрасль, январь 2020, Москва). В данной ситуации, происходит постоянное упоминание первостепенности принципов социального партнерства, а точнее создание видимости их следованию.

- *«Давайте лучше неформально договоримся»* (сторона работодателей) - *«Зачем? Если мы находимся в таких условиях. Нужно предложить Минюсту»* (сторона Правительства) – *«А если минюст откажется?»* (сторона работодателей) – *«И что? – Это тоже позиция»* (член стороны Правительства, рабочая группа, май 2019)

### **3) Принятие двухсторонних соглашений**

Не смотря на то, что в федеральном законе «О Российской Трехсторонней Комиссии» четко указывается, что решения считается принятым только при согласии всех трех сторон в реальности иногда происходит нарушение данного положения и заключаются двухсторонние соглашения. Существует способ легитимировать подобные решения – нужно указать особое мнение стороны, которая не согласна с определенными принятыми пунктами. Невозможно однозначно сказать, какие стороны чаще всего объединяются друг с другом. Но, как правило, в двухсторонних соглашениях участвует сторона Правительства, либо с профсоюзниками, либо с работодателями. Иногда возникают договоренности даже между работодателями и профсоюзами. Все зависит от рассматриваемого вопроса и позиций сторон. Если интересы двух совпадают, а третью сложно убедить, то решение будет принято двумя сторонами и направлено на дальнейшее рассмотрение в Государственную Думу. Там его могут как принять, так и отвергнуть, но проблема в том, что в вышестоящих органах могут просто не узнать об особом мнении, если протокол был составлен неправильно, он будет выглядеть как, содержащий трехстороннее решение.

- *«Минтруд хочет - не хочет, пишем. Две стороны согласны. Подпишем. Что там думать? Пусть они дальше разбирают»* (член стороны профсоюзов, рабочая группа, июнь 2019).

- *«Решения Комиссии могут содержать и разные позиции. Но например, недавно принятый закон о сельских женщинах. Приняли без согласия работодателей такой бред получился. Представьте двух работниц в фермерском хозяйстве, обе они живут в городском поселении, в центре, только одна из них признается сельской работницей, а другая нет, потому что одна живет на более центральной улице другая на менее, значит не нужно ей выплачивать деньги на проезд. Но льготы при этом нормальные, поэтому профсоюзников устроило, и Правительству было выгодно. Работодателей не послушали. Приняли. Что имеем, то имеем в итоге»* (член стороны работодателей, советник в крупном объединении работодателей, февраль 2020, Москва).

Также существует некий негласный моральный кодекс между членами РТК: *«тебя в определенный момент могли поддержать по вопросу, по которому не слишком были согласны, значит в другой раз ты должен пойти на это»* (член стороны профсоюзов, добывающая отрасль, январь 2020, Москва). Данное явление также часто становится причиной двухсторонних соглашений. Тем не менее, стратегия двухсторонних соглашений не была отмечена респондентами как однозначно эффективная, все-таки выгоднее принимать решения тремя сторонами, потому что они более легитимные, а значит более вероятно будут утверждены на следующих этапах принятия законопроекта.

- *«Вообще это нарушение правил нашей игры, но как и во всех играх они случаются. Иногда сложно убедить работодателей в правильности нашей позиции, они люди денег, а не социальных нужд. А Правительство поняло нашу позицию. Вот и объединяемся. С другой стороны, и им тоже иногда нужно, чтобы их однозначно кто-то поддержал. Мы идем на это. Услуга за услугу»* (член стороны профсоюзов, добывающая отрасль, январь 2020, Москва).

- *«Какова будет первая реакция, если учесть, что данный проект не согласован с работодателями. Мы должны составить такое соглашение, чтобы ни с какой стороны нельзя было придаться»* (член стороны профсоюзов обращается к стороне Правительства, рабочая группа, апрель 2019).

#### **4) Нарушение Регламента работы Комиссии**

По Регламенту все материалы, касающиеся обсуждаемых вопросов на заседаниях Комиссии, должны предоставляться каждому ее члену за 5-7 дней до начала заседания. Любой член РТК имеет право подать прошение на получение дополнительной информации в любую государственную или негосударственную структуру или ведомство, а также получить данные аналитических организаций и экспертов. Но в реальности члены Комиссии получают все документы за сутки до начала заседания, а прошение о дополнительной информации может быть зафиксировано только при согласии Правительства РФ, что делает невозможным качественное изучение материалов сторонами профсоюзов и работодателей. Из-за этого не все проекты, одобренные РТК, являются по-настоящему хорошо проработанными и эффективными.

- *«Ну, представь триста страниц изучить за такое время, их прочитать бы успеть! Естественно, на коленке быстро пролистываешь, потому что у всех членов РТК и своя работа есть. Что тут говорить о внимательном подходе к процессу»* (член стороны работодателей, добывающая отрасль, январь 2020, Москва).

#### **5) Принятие законопроектов в социально-трудовой сфере на других правительственных площадках без участия членов РТК**

Важным моментом, выявленным в ходе проведения интервью и при анализе аудиозаписей заседаний РТК, стала обеспокоенность членов Комиссии тем, что не все законопроекты, находящиеся в ведении социальных партнеров, попадают на площадку РТК. Представители стороны работодателей и профсоюзов считают, что происходит нарушение их прав,

если вопросы в социально-трудовой сфере рассматриваются без их участия. Такие принятые без их ведома решения члены РТК называют необъективными и неправильными. Они боятся потерять влияние на законодательный процесс, но чтобы скрыть это подчеркивают значимость социального партнерства при принятии решений.

- *«В последнее время сторона профсоюзов часто отмечала, что некоторые вопросы не доходят до Комиссии и наш координатор неоднократно подчеркивал это. Я считаю, что это недопустимо для социального партнерства, если проекты не будут рассматриваться экспертами РТК»* (член стороны профсоюзов, добывающая отрасль, январь 2020, Москва).

- *«Но может нам нужно рассмотреть комплексно этот вопрос именно на РТК, а не в рамках ростовщичества. А то, что у нас государство, или министерство - это государство в государстве?»* (член стороны профсоюзов, заседание, март 2019)

- *«Когда мы рассматриваем законопроект, после того как его Правительство приняло теряется смысл в этом. И это было неоднократно!»* (член стороны работодателей, заседание, ноябрь 2019).

#### **б) Давление через подчеркивание государственной значимости вопроса**

Эта стратегия характерна для представителей стороны Правительства. Они пытаются сделать так, чтобы некоторые вопросы не были детально рассмотрены сторонами, а были приняты ими без обсуждений. Так как в этом проекте есть *«прямая государственная заинтересованность»* (координатор стороны Правительства, заседание, ноябрь 2019). На РТК он был спущен только для утверждения, а решение уже принято в других правительственных структурах. К тому же, есть вопросы, которые целенаправленно формулируются в качестве первостепенных для вышестоящих структур и для общества в целом, но за принятие и реализацию будут нести ответственность не члены РТК, а, допустим, министерства. Членам РТК в данной ситуации

предлагается принять решение не вдаваясь в подробности и не брать на себя обязательств, потому что это будет сделано выше.

- *«Мы со стороны официальной власти, просим поддержать этот закон, хотя между сторонами нет консенсуса»* (заместитель координатора стороны Правительства, заседание, сентябрь 2019).

- *«У меня большая просьба этот законопроект поддержать сегодня. Он еще будет рассматриваться в государственно-правовом управлении президента. Еще возможны какие-то замечания. Он пройдет еще один круг согласований. Минкомсвязи и Минэк, ключевые игроки в цифровой экономике, законопроект так согласовали»* (координатор стороны Правительства, заседание, май 2019).

Но самое главное, сторона Правительства часто не хочет слышать претензии стороны работодателей и профсоюзов о том, что закон не будет эффективным и его нужно дорабатывать. В конце концов, после безуспешных попыток донести эту мысль до стороны государства, социальные партнеры принимают законопроект таким какой он есть, что приводит к появлению неэффективных законопроектов в социально-трудовой сфере.

- *«Бывает, что Правительство готовит какой-то законопроект, работодатель его читает и говорит, что работать он не будет, вам нужно вот это, вот это изменить. Давайте переделывайте. Они ничего не переделывают. Приходят, чего-то там несут и начинают не мытьем, так катаньем пропихивать закон. Все читают его с серьезным видом, говорят: «Вы ничего не поправили». Они говорят: «Вы ничего не поняли»* (член стороны работодателей, добывающая отрасль, январь 2020, Москва).

Анализ эмпирических данных показал, что на сегодняшний день Российская Трехсторонняя Комиссия по регулированию социально-трудовых отношений не всегда функционирует в рамках, установленных нормативно-правовыми документами. Функционирование РТК напрямую связано с реализацией неформальных практик взаимодействия между акторами, приводящими к деформации российского института социального партнерства.

## Заключение

Проанализировав Российскую Трехстороннюю Комиссию по регулированию социально-трудовых отношений в рамках неинституциональной теории, можно сделать вывод, что на сегодняшний день Комиссия становится инструментом продвижения интересов наиболее влиятельных игроков. Ее деятельность определяется формальными и неформальными стратегиями взаимодействия участников. Результаты анализа динамики освещения РТК в СМИ подтверждают, что государство действительно апеллирует к РТК в условиях социально-экономического кризиса и «забывает» о ней в период экономической стабильности.

РТК по регулированию социально-трудовых отношений не смогла стать настоящим институтом социального партнерства, потому что изначально возникла не из-за стремления работников и работодателей решить проблемы в трудовой сфере общими усилиями, а по воле государства. Комиссия была введена директивным путем в отсутствие «подготовленной почвы» для своего возникновения. Сторона Правительства изначально стала занимать доминирующее положение, а стороне профсоюзов досталась роль слабого актора в рамках нового института. Также не было сформировано прозрачного и полного законодательства о социальном партнерстве в РФ. Имеющиеся законы носят интерпретативный характер, что приводит к появлению неформальных практик в рамках этого института. В свою очередь, сложившиеся неформальные стратегии взаимодействия акторов становятся главной причиной деформации РТК по регулированию социально-трудовых отношений.

В работе было выделено несколько стратегий взаимодействия, приводящих к институциональной деформации. Во-первых, наблюдается использование рабочих групп как механизма предварительного принятия решений. Данная стратегия возникает из-за стремления членов РТК рассмотреть вопросы в более узком кругу, детально проработать их и внести больше выгодных поправок для сторон. Во-вторых, члены РТК используют

неформальные/личные договоренности, так как стремятся реализовать свои интересы и обрести союзников на площадке РТК. В-третьих, прибегают к двухсторонним соглашениям. Данная стратегия возникает в случае, когда две стороны пришли к соглашению, а третью не смогли убедить в правильности своего решения. В-четвертых, в связи с несвоевременным предоставлением информации по вопросам, вынесенным на заседание РТК, наблюдается нарушение Регламента работы Комиссии. В-пятых, было выявлено принятие законопроектов в социально-трудовой сфере на других правительственных площадках без участия членов РТК, что по мнению членов Комиссии приводит к нарушению их прав, как социальных партнеров. И наконец, в-шестых, сторона Правительства осуществляет давление на социальных партнеров через подчеркивание государственной значимости вопросов. Данная стратегия возникает из-за формальной необходимости утверждения проектов в социально-трудовой сфере на площадке Трехсторонней Комиссии.

Тем не менее, РТК в нынешнем ее формате устраивает все три стороны, так как у каждой из них есть свои мотивы для участия в этом институте и их интересы удастся реализовать. Таким образом, благодаря анализу теоретических и эмпирических данных удалось доказать все гипотезы, выдвинутые при написании этого исследования.

Как отмечал один из респондентов в интервью, сложившаяся ситуация в РТК не сможет измениться пока *«не будет наведен порядок в самом Правительстве»* (член стороны работодателей, добывающая отрасль, январь 2020, Москва). Но улучшить ее можно при помощи изменения нормативно-правовых документов о функционировании Комиссии.

В данном исследовании были проанализированы недостатки имеющихся законов и последствия, вытекающие из них. В связи с этим, результаты исследования могут быть применимы на практике для улучшения законодательства о социальном партнерстве.

Изучение РТК по регулированию социально-трудовых отношений приобретают свою актуальность благодаря вновь возникшей

заинтересованности государства в этой области трудовой политики. Данная работа может быть продолжена исследованием конкретных вопросов рассматриваемых Трехсторонней Комиссией. А точнее, было бы интересно взглянуть, какие вопросы обсуждаются членами РТК, кому была выгодна инициация тех или иных законопроектов, а также как трансформировались проекты в результате обсуждений тремя сторонами и каким образом решения РТК воплотились в жизнь. Этим вопросам будут посвящены мои дальнейшие исследования функционирования российского института социального партнерства.

## Библиографический список

### Книги

Гельман, В. Россия регионов: трансформация политических режимов / В. Гельман; под общ. ред. В. Гельман, С. Рыженков, М. Бри. – М.: Издательство «Весь Мир» // « Berliner Debatte Wissenschaftsverlag», 2000. – 376 с.

Кузьминов, Я. И. Институты: От заимствования к выращиванию: Опыт российских реформ и возможное культивирование институциональных изменений / Я. И. Кузьминов, В. В. Радаев, А. А. Яковлев, Е. Г. Ясин - М.: ГУ–ВШЭ, 2005. – 54 с.

Квале, С. Исследовательское интервью / С. Квале. — М.: Смысл, 2003. - 301 с.

Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики/ Д. Норт ; Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. — М.: Фонд экономической книги “Начала”/Современная институционально-эволюционная теория, 1997. — 180 с.

Патнэм Р. Чтобы демократия сработала / Р. Патнэм . - М.: "Ad Marginem", 1996. - 287 с

Семенова, В.В. Качественные методы: введение в гуманистическую социологию: Учеб. пособие для студентов вузов / В. В. Семенова. - М.: Институт социологии РАН, 1998. - 289 с.

Штейнберг. И, Качественные методы. Полевые социологические исследования" / И. Штейнберг, Т. Шанин, Е. Ковалев, А. Левинсоном. - Спб: Алетейя, 2010.- 356 с.

Küsters, H. Social Partnership: Basic Aspects of Labour Relations in Germany / H. Küsters. – Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung // Globale Gewerkschaftspolitik, 2007. – 126 p.

## **Нормативные правовые акты**

Федеральный закон от 01.05.99 N92-ФЗ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» [Электронный ресурс]. КОДИФИКАЦИЯ РФ. Действующее российское законодательство. – Режим доступа: <https://rulaws.ru/laws/Federalnyy-zakon-ot-01.05.1999-N-92-FZ/> (дата обращения 08.12.2019).

Регламент Российской Трехсторонней Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений [Электронный ресурс]. КОДИФИКАЦИЯ РФ. Действующее российское законодательство. – Режим доступа: <https://rulaws.ru/acts/Reglament-Rossiyskoy-trehstoronney-komissii-po-regulirovaniyu-sotsialno-trudovyh-otnosheniy/> (дата обращения 08.12.2019).

Статья 6 ТК РФ. Разграничение полномочий между федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов российской федерации в сфере трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений [Электронный ресурс]. КОДИФИКАЦИЯ РФ. Действующее российское законодательство. – Режим доступа: <https://rulaws.ru/tk/CHAST-PERVAYA/Razdel-I/Glava-1/Statya-6/> (дата обращения 08.12.2019).

## **Электронные ресурсы**

Все о высшем органе социального партнерства. Интервью с Олегом Петровичем Фроловым [Электронный ресурс]. Кадры Предприятия. – Режим доступа: <http://www.kapr.ru/articles/2002/8/392.html> (дата обращения 08.01.2020).

Выпуск программы «Время» в 21:00 от 20.02.2020 [Электронный ресурс]. ПЕРВЫЙ КАНАЛ - Режим доступа: [https://www.1tv.ru/news/2020-02-20/380842-vypusk\\_programmy\\_vremya\\_v\\_21\\_00\\_ot\\_20\\_02\\_2020](https://www.1tv.ru/news/2020-02-20/380842-vypusk_programmy_vremya_v_21_00_ot_20_02_2020) (дата обращения 20.02.2020).

Дмитрий Медведев принял участие в заседании РТК по регулированию социально-трудовых отношений [Электронный ресурс]. Правительство

России – Режим доступа: <http://government.ru/news/26533/> (дата обращения 15.01.2020).

Модель, И. М. Социальное партнерство в России [Электронный ресурс] / И.М. Модель // Социологические исследования. – 2000. – с. 42-49. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/254/222/1218/005.MODELx60.pdf>

Олимпиева, И.Б. Российские профсоюзы в системе регулирования социально-трудовых отношений: особенности, проблемы и перспективы исследования Российские профсоюзы в системе регулирования социально-трудовых отношений: особенности, проблемы и перспективы исследования [Электронный ресурс] / И.Б. Олимпиева. – М: Московский общественный научный фонд; Центр независимых социологических исследований: Серия «Научные доклады: независимый экономический анализ». 2010. - № 216.– 150 с. - Режим доступа: <https://cisr.pro/publications/rossyskie-profsoyuzy-v-sisteme-regulirovaniya-sotsialno-trudovyh-otnosheny-osobennosti-problemy-i-perspektivy-issledovaniya/>

Россия немного недорабатывает в трудовой сфере [Электронный ресурс]. Газета Коммерсантъ – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4003487> (дата обращения 15.04.2020).

Российской Трехсторонней Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений 20 лет [Электронный ресурс]. Первый Канал – Режим доступа: [https://www.1tv.ru/news/2012-03-15/96978-rossiyskoy\\_trehstoronney\\_komissii\\_po\\_regulirovaniyu\\_sotsialno\\_trudovyh\\_otnosheniy\\_20 лет](https://www.1tv.ru/news/2012-03-15/96978-rossiyskoy_trehstoronney_komissii_po_regulirovaniyu_sotsialno_trudovyh_otnosheniy_20 лет) (дата обращения 15.01.2020).

Состав представителей Правительства Российской Федерации в Российской трёхсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений в редакции распоряжения от 14 августа 2019 года №1807-р [Электронный ресурс]. Правительство России – Режим доступа: <http://government.ru/info/37672/> (дата обращения 08.01.2020).

Состав профсоюзной стороны РТК. Профсоюзная сторона в Российской Трёхсторонней Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений

[Электронный ресурс]. ФНПР – Режим доступа: <http://rtk.fnpr.ru/n/10/7.html> (дата обращения 09.01.2020).

Состав членов стороны работодателей РТК [Электронный ресурс]. Российский союз промышленников и предпринимателей - Режим доступа: <http://pcpp.pf/simplepage/sostav-chlenov-storony-rabotodateley-rtk/> (дата обращения 09.01.2020).

Травкин, И. Задача профсоюзов - социальное партнерство / И. Травкин // Российская Газета. - 2008. - 26 сентября. - С.4.

11. Трехсторонняя Комиссия по регулированию социально-трудовых отношений отметила 25-летний юбилей [Электронный ресурс]. Политическая партия «Патриоты России» - Режим доступа: <https://patriot-rus.ru/news/glavnyie-novosti/trehstoronnyaya-komissiya-po-regulirovaniyu-socialno-trudovyh-otnoshenij-otmetila-25-letnij-yubilej.html> (дата обращения 05.01.2020).

Цысина, Г. А. Институт договора в структуре взаимодействия государства, предпринимателей и профсоюзов [Электронный ресурс] / Г. А. Цысина, Н. Н. Тарасова // Полис Политические исследования. 2005. – 42 с. - Режим доступа: [http://www.civisbook.ru/files/File/Cisina\\_Tarasova.pdf](http://www.civisbook.ru/files/File/Cisina_Tarasova.pdf)

30 лет ФНПР: хроника событий [Электронный ресурс]. ФНПР. Федерация Независимых профсоюзов России - Режим доступа : <http://www.fnpr.ru/n/319/18968.html> (дата обращения 04.04.2020).

108-я сессия Международной конференции труда [Электронный ресурс]. Правительство России – Режим доступа: <http://government.ru/news/36975/> (дата обращения 27.12.2019).

Social Dialogue and Tripartism [Электронный ресурс]. International Labour Organisation - Режим доступа : <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/s-dialogue-tripartism/lang-ru/index.htm> - (дата обращения 15.01.2020).

## **Статьи**

Алексеева, Е. С. Социальное партнерство как фактор социально-экономического развития государства: опыт России и зарубежных стран / Е.

С. Алексеева, А. О. Зубова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2017. - № 4. – с. 141 – 151.

Михеев, В. А. Российская Трехсторонняя Комиссия по регулированию социально-трудовых отношений как институт согласования интересов / В.А. Михеев // Власть. - 2013. - № 4. - с. 44 - 47.

Перегудов, С.П. Трипартистские институты на Западе и в России / С.П. Перегудов // Полис. Политические исследования. – 2007. - № 3 – с.78 - 91.

Петрова, Л. Е. Объединение работодателей: потенциал в социальном партнерстве / Л. Е. Петрова // Экономическая социология. – 2003. - том 4. - № 1. – с. 64 - 81.

Полтерович, В. М. Трансплантация экономических институтов /В.М. Полтерович // Экономическая наука современной России. – 2001. - №. 3 - с. 24 - 50.

Полтерович, В. М. От социального либерализма к философии сотрудничества / В. М. Полтерович // Общественные науки и современность. – 2015. - № 4. – с. 41 - 64.

Сергеев, А. И. Своеобразие российского трипартизма / А.И. Сергеев // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. - №99. – с. 313-319.

Соломон П. Право в государственном управлении: Отличия России? / П. Соломон // Административные реформы в контексте властных отношений / под ред. А. Олейника и О. Гаман-Голутвиной. - М.: РОССПЭН. - 2008. - с. 125 - 129.

Флигстин, Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений / Нил Флигстин // Экономическая социология. – 2001. - Том 2. - № 4. – с. 28 - 55.

Якимец, В. Н. Межсекторное социальное партнерство в России: общие сведения и лучшие практики / В.Н. Якимец ; под ред. М.Б. Горного // Технологии общественного участия и межсекторного социального партнерства. Методическое пособие. – СПб.: Норма, 2013. – с. 4-12.

Якимец, В. Н. Механизмы и принципы межсекторного социального партнерства как основа развития общественно-государственного управления / В.Н. Якимец // Власть. – 2018. - №4. – с. 15 – 24.

Ebbinghaus, B. Trade unions' changing role: membership erosion, organisational reform, and social partnership in Europe / Bernhard Ebbinghaus // Industrial Relations Journal // John Wiley & Sons // Blackwell Publishers Ltd. 2002. - Vol. 33, № 5.– p. 465 – 480.

Hardiman, N. Politics and Social Partnership: Flexible Network Governance / Niamh Hardiman // The Economic and Social Review. – 2006. - Vol. 37. - № 3. - p. 343 – 374.

Olimpieva, I. Evolution of Social Partnership in Russian Industrial Relations System: External Challenges, Internal Contradictions, Mechanism of Institutional Change / I. B. Olimpieva // The Journal of Comparative Economic Studies. – 2016. - Vol. 11. – p. 45 - 62.

Ost, D. Illusory corporatism in Eastern Europe: Neoliberal Tripartism and Postcommunist Class Identities / David Ost. – Connecticut: UNIV OF CONNECTICUT // SAGE Social Science Collection, 2015. – p. 503 - 530.

## Список источников

### Список выписок из протоколов заседаний РТК по регулированию социально-трудовых отношений

Выписка из протокола №1 заседания РТК по регулированию социально-трудовых отношений от 25 января 2019 года [Электронный ресурс]. Правительство России - Режим доступа: <http://government.ru/news/35493/> (дата обращения 12.01.2020).

Выписка из протокола №2 заседания РТК по регулированию социально-трудовых отношений от 22 февраля 2019 года [Электронный ресурс]. Правительство России - Режим доступа: <http://government.ru/info/35888/> (дата обращения 12.01.2020).

Выписка из протокола №3 заседания РТК по регулированию социально-трудовых отношений от 29 марта 2019 года [Электронный ресурс]. Правительство России - Режим доступа: <http://government.ru/info/36314/> (дата обращения 12.01.2020).

Выписка из протокола №4 заседания РТК по регулированию социально-трудовых отношений от 26 апреля 2019 года [Электронный ресурс]. Правительство России - Режим доступа: <http://government.ru/info/36605/> (дата обращения 12.01.2020).

Выписка из протокола №5 заседания РТК по регулированию социально-трудовых отношений от 31 мая 2019 года [Электронный ресурс]. Правительство России - Режим доступа: <http://government.ru/info/37052/> (дата обращения 12.01.2020).

Выписка из протокола №6 заседания РТК по регулированию социально-трудовых отношений от 28 июня 2019 года [Электронный ресурс]. Правительство России - Режим доступа: <http://government.ru/info/37258/> (дата обращения 12.01.2020).

Выписка из протокола №7 заседания РТК по регулированию социально-трудовых отношений от 13 сентября 2019 года [Электронный ресурс].

Правительство России. - Режим доступа: <http://government.ru/info/37947/> (дата обращения 12.01.2020).

Выписка из протокола №8 заседания РТК по регулированию социально-трудовых отношений от 27 сентября 2019 года [Электронный ресурс]. Правительство России -Режим доступа: <http://government.ru/info/38038/> (дата обращения 12.01.2020).

Выписка из протокола №9 заседания РТК по регулированию социально-трудовых отношений от 25 октября 2019 года [Электронный ресурс]. Правительство России - Режим доступа: <http://government.ru/info/38278/> (дата обращения 12.01.2020).

Выписка из протокола №10 заседания РТК по регулированию социально-трудовых отношений от 29 ноября 2019 года [Электронный ресурс]. Правительство России - Режим доступа: <http://government.ru/info/38544/> (дата обращения 12.01.2020).

Выписка из протокола №11 заседания Российской трёхсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 24 декабря 2019 года [Электронный ресурс]. Правительство России - Режим доступа: <http://government.ru/info/38810/> (дата обращения 12.01.2020).

### **Список интервью**

Интервью с членом стороны работодателей в РТК. Представитель добывающей отрасли. Дата: 17.01.2020. Москва.

Интервью с членом стороны профсоюзов в РТК. Представитель добывающей отрасли. Дата: 19.01.2020. Москва.

Интервью с членом стороны работодателей. Советник в крупном объединении работодателей. Дата: 22.02.2020. Москва.

## Составы участников РТК

Таблица 1

## Составы участников стороны Правительства в РТК

январь 2009 - июнь 2018 гг. (Председатель О.Ю. Голодец)	июнь 2018 - декабрь 2019 гг. (Председатель Т.А. Голикова)
1 министр	1 министр
4 заместителя министров	9 заместителей министров
3 статс-секретаря заместителей министров	3 статс-секретаря заместителей министров
1 руководитель Департамента	2 руководителя Департаментов
8 директоров Департаментов	2 директора Департаментов
4 заместителя директоров Департаментов	2 заместителя директоров Департаментов
4 заместителя руководителей Федеральной службы	3 заместителя руководителя Федеральной службы
1 председатель правления	1 председатель правления
1 заместитель председателя Федерального фонда	1 заместитель председателя Федерального фонда
1 руководитель Федеральной службы	2 руководителя Федеральных служб
-	1 председатель фонда
-	1 заместитель начальника Главного управления по вопросам миграции

Таблица 2

## Составы участников стороны профсоюзов в РТК

январь 2009 - июнь 2018 гг. (Председатель О.Ю. Голодец)	июнь 2018 - декабрь 2019 гг. (Председатель Т.А. Голикова)
1 заместитель координатора стороны профсоюзов Комиссии	1 заместитель координатора стороны профсоюзов Комиссии
18 председателей профсоюзов	22 председателей профсоюзов
2 первых заместителя председателя	2 первых заместителя председателя
3 президента Ассоциаций профсоюзов	2 президента Ассоциаций профсоюзов
2 председателя Ассоциаций профсоюзов	-
1 председатель Федерации профсоюзов	-
1 председатель Конгресса профсоюзов	-
-	1 президент Конфедерации труда России

Таблица 3

## Составы участников стороны работодателей в РТК

январь 2009 - июнь 2018 гг. (Председатель О.Ю. Голодец)	июнь 2018 - декабрь 2019 гг. (Председатель Т.А. Голикова)
1 заместитель координатора	1 заместитель координатора
4 генеральных директора Общероссийских отраслевых объединений	4 генеральных директора Общероссийских отраслевых объединений
2 исполнительных директора Общероссийских отраслевых объединений	2 исполнительных директора Общероссийских отраслевых объединений
3 президента некоммерческих организаций	-
1 председатель Общероссийского объединения работодателей	1 председатель Общероссийского объединения работодателей
2 заместителя исполнительных директоров Общероссийского отраслевого объединения работодателей	1 заместитель исполнительного директора Общероссийского отраслевого объединения работодателей
2 президента Общероссийских отраслевых объединений работодателей	3 президента Общероссийских отраслевых объединений работодателей
1 президент регионального объединения работодателей	-
1 начальник Главного управления по персоналу компании	-
1 заместитель генерального директора по персоналу	1 заместитель генерального директора по персоналу
1 генеральный директор ОАО	2 генеральных директора ОАО
1 президент саморегулируемой организации	1 президент саморегулируемой организации
1 председатель Совета Национальной ассоциации	-
1 вице-президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства	1 вице-президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства
1 директор Центра корпоративной социальной ответственности и нефинансовой отчетности Общероссийского объединения работодателей	-
1 президент Общероссийского межотраслевого объединения работодателей	1 президент Общероссийского межотраслевого объединения работодателей
1 вице-президент Торгово-промышленной палаты Российской Федерации	1 вице-президент Торгово-промышленной палаты Российской Федерации
1 первый вице-президент, председатель правления Общероссийского отраслевого объединения работодателей	1 первый вице-президент, председатель правления Общероссийского отраслевого объединения работодателей
1 вице-президент ОАО	3 вице-президента ОАО
1 вице-президент Общероссийского объединения работодателей	1 вице-президент Общероссийского объединения работодателей
-	1 первый заместитель председателя Союза работодателей
-	1 председатель Правления Общероссийской общественной организации
-	1 управляющий директор по корпоративной ответственности
-	1 член Правления Общероссийского объединения работодателей