ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ)
МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

На правах рукописи

ТЕТЕРЮК Алексей Сергеевич

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ НА ПРИНЯТИЕ ОТРАСЛЕВЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ)

Специальность 23.00.02 — Политические институты, процессы и технологии

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата политических наук

Научный руководитель:
кандидат философских наук,
доцент кафедры политической теории
Дегтярёв Андрей Алексеевич

Москва — 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО GR-МЕНЕДЖМЕНТА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ 25

1.1. Проблема изучения транснационального лоббизма и лоббирования ТНК в современной политической науке 25

1.2. Роль методологии неоинституционализма в интерпретации корпоративного GR-менеджмента 37

1.3. Функция GR-работы в структуре корпоративного управления и политической активности международной фирмы 55

ГЛАВА 2. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ ПОЛИТИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ СТРАНОВЫХ ФИЛИАЛОВ ТНК) 72

2.1. Моделирование общего цикла GR-менеджмента ТНК и интегрированной стратегии работы её странового филиала 72

2.2. Учет системы факторов и акторов динамики политико-управленческой ситуации при обосновании проекта и плана лоббистской кампании 82

2.3. Разработка стратегической концепции и плана GR-кампании в деятельности национального филиала международной фирмы 103

2.4. Опыт реализации политической стратегии и тактики подразделениями ТНК 114

ГЛАВА 3. СПОСОБЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ В МЕХАНИЗМЕ ПРИНЯТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ 123

3.1. Особенности государственного регулирования российского фармацевтического рынка 123

3.2. Анализ политико-управленческого взаимодействия ТНК в рамках отраслевого «организационного поля» 134

3.3. Опыт осуществления стратегии и тактики GR-кампаний по продвижению и блокированию государственных решений в сфере обращения и закупок лекарственных средств 148

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 182

СПИСОК ТЕРМИНОВ 190

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 192

ПРИЛОЖЕНИЯ 234

Приложение 1 — Характеристика организационных моделей ТНК 234

Приложение 2 — Модели входа и работы на зарубежных рынках 235

Приложение 3 — Расширенная модель выбора стратегии GR-кампании и её реализация филиалом ТНК 236

Приложение 4 — Список государственных органов, оказывающих влияние на регулирование фармацевтической отрасли с указанием точек доступа 237

Приложение 5 — Оценка позиций стейкхолдеров по Ситуации № 1 239

Приложение 6 — Организационное поле российского сектора фармацевтики с позиции ТНК 240

Приложение 7 — Анализ массива данных по фармацевтическим ТНК на рынке РФ с указанием внешних и организационных факторов 241

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. По итогам более чем четырёх десятилетий развития такой формы функционального представительства корпоративных интересов, как «Government Relations» (далее – GR), можно заключить, что данная категория прочно закрепилась в терминологическом обороте практиков и теоретиков политического анализа. Объектно-предметное поле современного GR-менеджмента сегодня выделяется в следующих областях политической науки: политический менеджмент, политический PR, корпоративная политическая активность (corporate political activity), корпоративная публичная политика (corporate public policy) и политическое консультирование[1].

В настоящее время, в ряде зарубежных стран, не только западных, но и в Азии и Латинской Америке, наблюдается активное развитие данной научной области уже на субдисциплинарных уровнях, посвященных отдельным направлениям политико-управленческого взаимодействия между государством и негосударственными участниками политического процесса. Одним из таких перспективных направлений изучения GR-менеджмента является политическая активность международного бизнеса на зарубежных рынках.

Применительно к России, можно говорить о том, что за последние 20 лет, на фоне становления профессиональной сферы деятельности специалиста по работе с государственными органами, произошло определенное концептуально-теоретическое осмысление данного раздела политической науки, что находит своё отражение в ряде трудов отечественных исследователей[2].

---

[1] The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs. — SAGE Publications, 2017. 728 p.; Johnson D.W. Routledge Handbook of Political Management. 1st Edition. — Routledge International Handbooks, 2009. 656 p.

[2] Дегтярёв А. А. Современный GR-менеджмент как сфера межсекторального управления // Предметное поле экономической политологии ; М. А. Абрамкин, И. А. Василенко, Е. В. Галкина [и др.] ; под ред. Л. Е. Ильичевой, В. С. Комаровского. — М. : Аспект Пресс, 2018. — С. 170–180 ; GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством : учеб. пособие / Л. В. Сморгунов, Л. Н. Тимофеева, В. А. Ачкасова [и др.] ; под ред. Л. В. Сморгунова, Л. Н. Тимофеевой. — М. : РОССПЭН, 2012. — 406 с. ; Толстых П. А. GR: Полное руководство по разработке государственно-управленческих решений, теории и практике лоббирования. — М. : Перо, 2019. — 1246 с.

Вместе с тем, несмотря на накопленный научный материал, наблюдается некоторое запаздывание в использовании в отечественной политической науке актуальных разработок и методов исследования политической активности негосударственных акторов. В связи с этим, можно отметить, что данная область научного знания находится в «инерционной фазе» по аналогии с текущим положением дел в политологии в целом[3]. Это способствует выявлению теоретико-академических и практико-прикладных предпосылок, актуализирующих проведение подобного диссертационного исследования.

Во-первых, в современной российской политической науке пока доминируют исследования процессов на макросоциальном («социетальном»), уровне, предполагающим анализ политических систем и институтов, взаимоотношений государства и бизнеса как агрегированной социальной группы или класса[4]. Между тем, гораздо меньше изучены процессы политического поведения и деятельности на микросоциальном уровне отдельных групповых акторов, в том числе, субъектов международного бизнеса в контексте их участия в процессах госрегулирования отраслевой политики в отдельных странах.

Во-вторых, в отечественной политологии до сих пор недостаточно обосновано разведение концепта «лоббизма» (или лоббистской системы) как макро-политической подсистемы функционального представительства интересов[5], и концепта «лоббирования» как микрополитической деятельности и поведения негосударственных акторов по оказанию влияния и давления на центры принятия и осуществления государственных решений. Из этого вытекает слабое понимание различий между традиционным концептом лоббирования, и более современной моделью GR-менеджмента, уже долгое время интерпретируемой в зарубежной литературе в качестве части корпоративного политического менеджмента внешней

---

[3] Гаман-Голутвина О.В. Преодолевая методологические различия: споры о познании политики в эпоху неопределенности // Полис. Политические исследования. — 2019. — №5. — С. 25.

[4] Schaffer B. Firm-level Responses to Government Regulation: Theoretical and Research Approaches // Journal of Management. — 1995. — Vol. 21, Iss. 3. — P. 499.

[5] Павроз А.В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. — 2005. — № 2. — С. 238-251.

(политико-государственной) среды бизнеса[6]. Для управления внешним окружением национальные компании и транснациональные корпорации (ТНК) используют функцию по связям с государством. Однако значимость GR-менеджмента для ТНК кратно возрастает по мере увеличения масштаба её деятельности на многочисленных зарубежных рынках, что повышает зависимость от действий и поведения местных государственных органов и регуляторов. В этой связи, возрастает актуальность изучения процессов формулирования и реализации политических стратегий корпорации на уровне странового филиала (то есть, на уровне работы отдельного структурного GR-отдела) как ответной реакции на внешнее давление государственных институтов.

В-третьих, говоря более предметно о проработанности проблематики GR-менеджмента в России, стоит отметить, что в политической и управленческой науках уже можно выделить ряд научных трудов по концептуально-теоретическим и прикладным аспектам связей с государством на страновом уровне. Тем не менее, изучению *международной* разновидности лоббизма и GR-деятельности, осуществляемой иностранным бизнесом в России и других странах, уделяется недостаточно внимания.

Несмотря на наличие исследований, рассматривающих мультинациональные корпорации как хозяйствующих субъектов и анализирующих их роль в международной экономике, мировой политике и международной безопасности[7], как объект политических исследований они изучаются сравнительной недавно. Фундаментальная отличительная черта ТНК состоит в «космополитизме», то есть возможности вести политическую деятельность на нескольких континентах и в десятках стран одновременно, что отличает их от национальных и государственных

---

[6] Grant W. Political Science: Perspectives on Business and Government / D. Coen, W. Grant, G. Wilson // The Oxford Handbook of Business and Government. — Oxford University Press, 2010. — P. 9-35.

[7] ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы : сб. ст. / Отв. ред. Э. Г. Соловьев. — М. : ИМЭМО РАН, 2005. — 128 с. ; Cadestin C., Backer K. De. Multinational Enterprises and Global Value Chains: the OECD Analytical AMNE Database // OECD Trade Policy Papers. — 2018. — No. 211. — URL: https://www.oecdilibrary.org/docserver/d9de288den.pdf?expires=1597388736&id=id&accname=guest&checksum=81BC29F7D35F9F8820DDD22B80A5EA17 (дата обращения: 12.02.2019) ; Афонцев С. А. Субъекты транснационального бизнеса в управлении глобальными экономическими процессами // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. — 2018. — Т. 11, № 1. — С. 52–64 ; Международная безопасность: Глобальные и региональные акторы / Отв. ред. М.М. Лебедева, Ю.А. Никитина. — Москва: Издательство «Аспект Пресс», 2020. — 312 с.

компаний, действующих более точечно в ограниченном числе иностранных государств.

При выходе на зарубежный рынок, ТНК сталкиваются с серьезным воздействием национального государства как одного из стейкхолдеров, действующего при этом «в качестве единого института…или посредством разрозненных представителей государственной власти»[8]. Ответом на это давление становятся GR-стратегии и GR-кампании, которые разрабатываются и реализуются специализированными подразделениями[9]. На уровне их работы происходит синтез бизнес-стратегии и политического курса компании, результатом чего становится выработка интегрированной позиции фирмы в отношении политики национального государства[10]. Следовательно, уместно говорить о наличии взаимосвязи между воздействием внешней среды (не только локальной, но региональной и международной) корпорации на её стратегию деятельности в странах присутствия и общую стратегию управления в мире, и выбором типа политического поведения в отношении государственных органов в рамках отрасли.

Практико-прикладная актуальность диссертационного исследования обусловлена следующими причинами. Во-первых, потребностью в разработке методологического инструментария для анализа процессов разработки и осуществления политических стратегий GR-менеджмента на зарубежных рынках, чтобы содержательно ответить на вопрос, *«как»* происходит продвижение и защита коммерческих интересов иностранного бизнеса среди национальных государственных органов. Во-вторых, нехваткой эмпирических исследований ситуаций осуществления транснационального GR-менеджмента в отдельных отраслях промышленности, отвечающих на вопрос о влиянии различных факторов локальной политической среды, в которой действует фирма, на выбор типа лоббистской стратегии и тактики. Наконец, отсутствием исследований,

---

[8] Шашкова А.В. Практическая реализация одного из принципов G20/ОЭСР – роль заинтересованных лиц (на примере корпорации «Toyota») // Ars Administrandi (Искусство управления). — 2017. — Т. 9, № 1. — С. 45.

[9] Дегтярёв А. А., Бондарев М. Д., Тетерюк А. С. Учет взаимосвязи циклической динамики «внешней» и «внутренней» среды работы бизнес-организаций в современном GR-менеджменте // Вестник МГИМО-Университета. — 2018. — № 1 (58). — С. 63–93.

[10] Baron D. P. Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics // Business and Politics. — 1999. — Vol. 1, Iss. 1. — P. 7–34.

помещающих в фокус анализа отдельную организацию и её структурные элементы, ответственные за политический менеджмент внешней среды (GR-отдел). Подобные исследования по микроуровне политической активности корпорации уже можно встретить в зарубежных диссертациях и статьях[11].

В диссертации GR-деятельность ТНК рассматривается на примере российской фармацевтики, как одной из наиболее динамичных и то же время открытых для анализа областей промышленности.

Степень научной разработанности проблемы. На текущий момент накоплен определенный массив специализированной литературы по тематике GR-менеджмента, который можно разбить на несколько блоков.

Во-первых, это отечественная и зарубежная политологическая литература, рассматривающая GR-менеджмент как политическую подсистему функционального представительства организованных групповых интересов. Иными словам, аналогично лоббизму, GR в таких исследованиях понимается обобщенно как неотъемлемый политической институт выражения партикулярных интересов социальных групп на различных уровнях политической системы[12]. Однако, данная литература, как правило, не рассматривает политическую активность негосударственных акторов на конкретном, организационном, уровне.

Во-вторых, существует кластер литературы по концептуальным основам непосредственно связей с государством, включающий соответствующие учебные пособия, монографии и научные статьи. В них дан категориальный аппарат GR-менеджмента, охарактеризованы принципы осуществления GR-коммуникации и базовые этапы лоббистской деятельности, проанализированы «традиционные» и

---

[11] Chen Yi-Ru R. Effective Government Affairs in an Era of Marketization*:* Strategic Issues Management, Business Lobbying, and Relationship Management by Multinational Corporations in China : Dissertation. — University of Maryland, College Park, 2005. — 518 p. — URL: https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/3232 (дата обращения: 20.09.2019) ; Elsahn, Z., Benson-Rea, M. Political Schemas and Corporate Political Activities During Foreign Market Entry: A Micro-Process Perspective / Z. Elsahn, M. Benson-Rea // Management International Review. — 2018. — Vol. 58, Iss. 5. — P. 771-811.

[12] Зяблюк Н.Г. Лоббизм в США как политический институт // США: Экономика. Политика. — 1995. — № 2. — С. 43 - 51; Белоусов А.Б. Лоббизм как политическая коммуникация. — Екатеринбург: УрО РАН, 2005. 215 с. ; Ильичева Л.Е. Специфика лоббизма в трансформируемом российском обществе // Ученые записки Российского социального университета. — 2009. — № 4 (67). — С. 15-18; Павроз А. В. Лоббизм: институциональные основания и практики политического влияния в демократических обществах. – СПб.: Издательство РХГА, 2016. – 172 с.; Каневский П.С. Сравнительный анализ моделей лоббизма: теоретические и методологические вопросы изучения групп в политие // Вестник Московского Университета. Серия 18. Социология и политология. — 2018. — Т.2. — № 2. — С. 75-94.

новые GR-технологии. Эта группа представлена работами А. А. Дегтярева, Л. В. Сморгунова, И. Е. Минтусова, П. А. Толстых, Л. Е. Ильичевой, А. Н. Шохина, А. С. Автономова, А. В. Павроза и др.[13] Указанные труды закладывают фундамент для осмысления теории GR, но не уделяют достаточного внимания практической составляющей связей с государством, в редких случаях описывая ситуации оказания влияния на российские госорганы в рамках отрасли. Примеров международной GR-деятельности ТНК в данных трудах практически не встречается.

К этому же кластеру примыкают и диссертационные исследования, стремящиеся совместить теоретические наработки с эмпирическим материалом. Среди таких работ следует отметить исследования В. А. Быковой, С. А. Плиско, Д. О. Матвеенкова, Д. Б. Котиева, А. Р. Закирова, С. Д. Баранова, исследующих GR на муниципальном уровне с применением сетевых методик, на примере государственной корпорации, в контексте реализации ГЧП-проектов и прочих аспектов GR-работы[14]. В данной подгруппе можно выделить и единичные

---

[13] Дегтярёв А. А. О роли формальных принципов и неформальных правил в современном GR-менеджменте // Государство, бизнес, общество: теории и российские реалии ; под ред. Л. Е. Ильичевой. — М. : Аналитик, 2012. — С. 63–78 ; Дегтярёв А. А., Бондарев М. Д., Тетерюк А. С. Учет взаимосвязи циклической динамики «внешней» и «внутренней» среды работы бизнес-организаций в современном GR-менеджменте // Вестник МГИМО-Университета. — 2018. — № 1 (58). — С. 63–93 ; Дегтярёв А. А. Современный GR-менеджмент как сфера межсекторального управления // Предметное поле экономической политологии ; М. А. Абрамкин, И. А. Василенко, Е. В. Галкина [и др.] ; под ред. Л. Е. Ильичевой, В. С. Комаровского. — М. : Аспект Пресс, 2018. — С. 170–180 ; GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством : учеб. пособие / Л. В. Сморгунов, Л. Н. Тимофеева, В. А. Ачкасова [и др.] ; под ред. Л. В. Сморгунова, Л. Н. Тимофеевой. — М. : РОССПЭН, 2012. — 406 с. ; GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум / В. А. Ачкасова, М. Ф. Баширов, А. Б. Белоусов [и др.] ; под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Юрайт, 2015. — 315 с. ; Толстых П. А. GR: Полное руководство по разработке государственно-управленческих решений, теории и практике лоббирования. — М. : Перо, 2019. — 1246 с. ; Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия / А. Н. Шохин, П. О. Авен, С. Р. Борисов [и др.] ; под науч. ред. А. Н. Шохина. — М. : ИД ВШЭ, 2011. — 352 с. ; Государство, бизнес, общество: проблемы оптимизации взаимодействия = State, business, society: problems of optimization of cooperation : сборник / М. Г. Анохин, А. А. Алимамедова, В. А. Ачкасова [и др.] ; под ред. Л. Е. Ильичевой. — М. : ИНЭК, 2010. — 296 с. ; Автономов А. С. Азбука лоббирования : монография**.** — М. : Права человека, 2004. — 110 с. ; Павроз А. В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. — 2005. — Т. 1, № 2. — С. 238–251.

[14] Быкова В. А. Управленческие сети в публичной политике (опыт Москвы) : дис. … канд. полит. наук : 23.00.02. — М., 2011. — 196 с. ; Плиско С. А. Политико-управленческое взаимодействие крупных корпораций в сфере электроэнергетики с органами исполнительной власти в современной России : дис. … канд. полит. наук : 23.00.02. — М., 2013. — 205 с. ; Матвеенков Д. О. Эволюция института GR в системе частно-государственного партнерства в современной России : дис. … канд. полит. наук : 23.00.02. — М., 2011. — 215 с. ; Закиров А. Р. Взаимодействие бизнес-структур с государственной властью в условиях развивающейся экономики: формальные и неформальные аспекты : дис. … канд. полит. наук : 23.00.02. — Казань, 2019. —160 с. ; Котиев Д. Б. GR-технологии как фактор развития взаимоотношений бизнес-структур и государства в современной России (политологический анализ) : дис. … канд. полит. наук 6 23.00.02. — М., 2010. — 191 с. ; Баранов С. Д. Группы

исследования по международному лоббизму. Например, работа К.В. Крюковой о лоббистской деятельности ТНК в РФ, в которой анализируются формы представительства коммерческих интересов в национальных институтах власти, и исследование Д.С. Белова по проблематике политических рисков лоббирования крупными компаниями своих интересов в России[15]. Эти исследования уточняют отдельные аспекты GR-деятельности иностранных фирм, но сохраняют высокий уровень теоретизации и довольно поверхностно затрагивают сам процесс разработки и осуществления транснационального GR-менеджмента в отраслях промышленности.

Поскольку изучение политической активности корпораций в стране пребывания едва ли возможно вне учета, с одной стороны, их организационной специфики, а, с другой стороны, социально-политического контекста их деятельности, то третий блок литературы включает несколько подгрупп исследований по политико-управленческой деятельности ТНК на зарубежных рынках. Первая подгруппа представлена трудами по общим принципам работы бизнеса на международных рынках, особенностям организационной структуры и механизма принятия решений в крупной корпорации[16]. Вторая подгруппа содержит политэкономические труды, направленные на изучение способов извлечения ТНК политической ренты при взаимодействии с государственно-политической и регуляторно-правовой компонентами макроокружения. Особых успехов здесь добился профессор школы бизнеса Стэнфордского университета Д. Бэрон, разрабатывающий интегрированный (политико-экономический) подход к анализу

давления в политическом процессе современной России (теоретико-методологический анализ) : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.05. — М., 1998. — 168 с.

[15] Крюкова К. В. Транснациональные корпорации в системе политического лоббирования в современной России : дис. … канд. полит. наук : 23.00.02. — СПб., 2011. — 173 с. ; Белов Д. С. Политические риски лоббистской деятельности крупных корпораций в Федеральных органах государственной власти современной России : дис. ... канд. полит. наук : 23.00.02. — М., 2009. — 202 с.

[16] Bartlett C., Beamish P. Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management. — Cambridge University Press, 2018. 553 p.; Bartlett C.A., Ghoshal S. The Transnational and Beyond: Reflections and Perspectives at the Millennium // Advances in Comparative International Management. — 2002. — Vol. 14. — P. 3-36; Bhaumik S.K., Gelb S. Determinants of Entry Mode Choice of MNCs in Emerging Markets: Evidence from South Africa and Egypt // Emerging Markets Finance and Trade. — 2005. — Vol. 41, Iss. 2. — P. 5-24; Holtbrügge D., Baron A. Market Entry Strategies in Emerging Markets: An Institutional Study in the BRIC Countries // Thunderbird International Business Review. — 2013. — Vol. 55, Iss. 3. — P. 237-252; Drahokoupil J. Decision-Making in Multinational Corporations: Key Issues in International Business Strategy // European Review of Labour and Research. — 2014. — Vol. 20, Iss. 2. —P. 199-215.

деятельности корпораций[17]. Третья подгруппа политологической литературы опирается на неоинституциональную теорию, интерпретирующую действия корпораций как производные от воздействия формальных и неформальных институтов локального рынка и самой международной фирмы[18].

Для анализа политического поведения транснациональной бизнес-организации в стране присутствия в исследовании используется организационно-социологическое направление неоинституционализма, представленное в работах Дж. Мейера, Б. Роуэна, Дж. Марча, Дж. Олсена, П. ДиМаджио, У. Пауэлла, Н. Флигстина, Ф. Доббина, Р. Скотта[19]. Данное направление помещает в фокус исследования формальную организацию, находящуюся под постоянным воздействием внешнего окружения, которое побуждает её изменяться как внутренне (структурно), так и видоизменять свое поведение по отношению к среде. Для адаптации и смягчения давления организация применяет стратегию изоморфизма, позволяющую имитировать практики и поведение других представителей внешней среды[20].

---

[17] Baron D. P. Business and Its Environment. Stanford University. — 7th edition, 2013. — 782 p. Baron D. P. Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics // Business and Politics. —1999. — Vol. 1, Iss. 1. — P. 7-34 ; Baron D. P. Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components // California Management Review. — 1995. — Vol. 2, Iss. 37. — P. 47-65.

[18] Kostova T., Roth K. Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects // Academy of Management Journal. ─ 2002. ─ Vol. 45, Iss. 1. ─ P. 215-233 ; Kostova T., Roth K., Dacin M. T. Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions // Academy of Management Review. ─ 2008. ─ Vol. 33, Iss. 4. ─ P. 994-1006 ; Maguire, S. Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada // Academy of Management Journal. ─ 2004. ─ Vol. 47, Iss. 5. ─ P. 657-679; Rosenzweig P. Organizational Environments and the Multinational Enterprise // Academy of Management Review. ─1991. ─ Vol. 16, Iss. 2. ─ P. 340-361.

[19] Скотт Р. У. Конкурирующие логики в здравоохранении: профессиональная, государственная и менеджериальная // Экономическая социология. — 2007. — Т. 8, № 1. — С. 27–44 ; Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. — 2001. — Т. 2, № 4. — С. 28–55 ; DiMaggio P. The Structure of Organizational Fields: an Analytical Approach and Policy Implications // Paper prepared for SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy. — 1982. — April 1 and 2. — URL: https://www.coursehero.com/file/p5kaq70/1982-The-structure-of-organizational-fields-an-analytical-approach-and-policy/ (дата обращения: 27.12.2019) ; DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. — 1983. — Vol. 48, Iss. 2. — P. 147–160 ; Dobbin F. Forging Industrial Policy : The United States, Britain, and France in the Railway Age. — N. Y. : Cambridge University Press, 1994. — 280 p. ; Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // American Journal of Sociology. — 1977. — Vol. 83, Iss. 2. — P. 340–363 ; The New lnstitutionalism in Organizational Analysis / Ed. by W. W. Powell, P. J. DiMaggio. — 1st Ed. — Chicago, IL : University of Chicago Press; 1991. — 486 p. ; March J. G., Olsen J. P. The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life // American Political Science Review. — 1983. — Vol. 78, Iss. 3. — P. 734–749.

[20] DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. — 1983. — Vol. 48, Iss. 2. — P. 147–160.

Однако, специфика ТНК отличает ее от других типов коммерческих предприятий. По мере увеличения масштаба деятельности компании, растет и количество ограничивающих ее институтов. Следовательно, действия корпорации будут ограничиваться не только институтами страны происхождения, но и международными институтами, правилами, принятыми в стране присутствия, и даже внутренними нормами и принципами работы самой организации. Подобные ограничения влияют на восприятие фирмой локальной среды и на особенности построения стратегии политического поведения в стране пребывания. Среди авторов, уделяющих внимание данным аспектам, выделяются: Д. Ксу, О. Шенкар, М. Гепперт, Д. Мэттен, П. Валгенбэл, М. Широдкар и П. Конара[21].

Четвертый блок литературы посвящен так называемой *«корпоративной политической активности» (corporate political activity, CPA)* субъектов бизнеса. Начиная с 1980-х гг., данное направление политической науки на достаточно серьезном уровне занимается исследованием *микрополитического* поведения и деятельности современных компаний и корпораций, куда относятся и ТНК, которым посвящен целый отдельный подраздел[22].

Примечательно, что в условиях интенсивной проработки этого направления иностранными учеными, подтверждением чего является наличие, уже как минимум, десятка обзоров по различным аспектам CPA[23], данная область остается

---

[21] Xu D., Shenkar O. Institutional Distance and the Multinational Enterprise // Academy of Management Review. — 2002. — Vol. 27, Iss. 4. — P. 608–618 ; Geppert M., Matten D., Walgenbach P. Transnational Institution Building and the Multinational Corporation : An Emerging Field of Research // Human Relations. — 2006. — Vol. 59, Iss. 11. — P. 1451–1465 ; Shirodkar V., Konara P. Institutional Distance and Foreign Subsidiary Performance in Emerging Markets: Moderating Effects of Ownership Strategy and Host-Country Experience // Management International Review. — 2016. — Vol. 57, Iss. 2. — P. 179–207.

[22] Puck J., Lawton T., Mohr A. The Corporate Political Activity of MNCs: Taking Stock and Moving Forward // Management International Review. 2018. No. 58. P. 663-673; Elsahn Z., Benson-Rea M. Political Schemas and Corporate Political Activities During Foreign Market Entry: A Micro-Process Perspective // Management International Review. 2018. Vol. 58. No. 5. P. 771-811; Banerjee S., Venaik S. The Effect of Corporate Political Activity on MNC Subsidiary Legitimacy: An Institutional Perspective // Management International Review. 2018. Vol. 58. P. 813-844; Hillman A. J., Hitt M. A. Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24. No. 4. P. 825-842.

[23] См. например: Schaffer B. Firm-level Responses to Government Regulation: Theoretical and Research Approaches // Journal of Management. — 1995. — Vol. 21, Iss. 3. — P. 495-514; Lawton T., McGuire S., Rajwani T. Corporate Political Activity: A Literature Review and Research Agenda // International Journal of Management Reviews. — 2013. — Vol. 15, Iss. 1 — P. 86-105.

практически неохваченной в российской политической науке, за исключением всего нескольких работ крупных отечественных ученых[24].

Важность данного направления для цели и задач исследования обусловлена рядом аспектов. Во-первых, для объяснения политической активности компаний авторы обращаются к целому спектру предпосылок: отраслевых (industry level antecedents), организационных (firm level antecedents), проблемных (issue-specific antecedents) и институциональных (institutional level antecedents). Это позволяет структурировать факторы, влияющие на лоббистскую деятельность бизнеса. Во-вторых, единицами анализа выступает крупная корпорация и такие её составляющие, как руководство и специализированные коммуникационные подразделения по осуществлению корпоративного политменеджмента (Government Relations & Affairs, Public Affairs). Кроме того, междисциплинарный характер CPA, опирающийся на такие теории политической и экономической наук, как теория ресурсной зависимости, теория принципала-агента, теория общественного выбора и институциональная теория (объединяющая направления «нового» и «старого» институционализма), обеспечивает обширный инструментарий анализа поведения субъектов бизнеса на более глубоком уровне.

Данное направление включает в себя также и специальную литературу по осуществлению современной «корпоративной публичной политики» (corporate public policy), «корпоративного соуправления (corporate governance), и описанию социальных моделей «корпоративного гражданства» (corporate citizenship) и «корпоративной социальной ответственности» (corporate social responsibility)[25].

Накопленный за последние два-три десятилетия, преимущественно за рубежом, объем литературы по корпоративной политической активности, публикуемой, между прочим, в специализированных международных журналах,

---

[24] Перегудов С.П. Крупная корпорация как субъект публичной политики. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006. 168 с. ; Перегудов С.П. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии / С.П. Перегудов, И.С. Семененко. — М.: ПрогрессvТрадиция, 2008. 447 с. ; Peregudov S., Semenenko I. Lobbying Business Interests in Russia // Democratization. — 1996. — No. 2. — P. 115-139 ; Сморгунов Л.В. Взаимодействие государства и бизнеса в России: от лоббизма к корпоративной публичной политике // Наука и образование; хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2016. — № 4 (71). — С. 100-104.

[25] DeNicola P. et al. Handbook of Corporate Political Activity: Emerging Corporate Government Issues. — New York, 2010, 52 p. ; Zueva A., Fairbrass J. Politicising Government Engagement with Corporate Social Responsibility: “CSR” as an Empty Signifier // Journal of Business Ethics. — 2019. — № 11. — 21 p.

например, «Business and Politics» и «Business & Society», позволяет говорить о постепенном превращении данного направления в отдельную политологическую субдисциплину[26]. Стоит отметить, что в настоящее время развитие этой области науки идет во многом за счет анализа странового опыта реализации CPA, что повышает актуальность проведения подобных исследований и в России.

Рассмотрение степени разработанности проблематики позволяет заключить, что за последние 30-40 лет в исследовательском пространстве политической науки сфера GR оформилась как определенный объект междисциплинарного анализа. Это подтверждается *дифференциацией* этой области знаний относительно других разработанных разделов политнауки.[27] Более того, в последнее время наблюдается *мобилизация* данной субдисциплины благодаря накоплению научно-исследовательского материала и увеличению числа учебных курсов, включая развитие специализированных MBA-программ в высших учебных заведениях, в том числе, и в России (МГИМО, ВШЭ, РАНХиГС). Наконец, становление GR как научно-профессиональной области находит своё отражение в существовании международных и локальных сообществ специалистов по связям с государством (Association of GR Professionals, AALEP, GR-Лига) и экспертных площадок для обмена опытом. Эти обстоятельства должны в будущем привести к конечной «*легитимизации*» фундаментальной GR-теории[28].

Цель научного исследования - выявление и анализ характерных черт политической активности транснациональных корпораций, использующих механизм GR-менеджмента для воздействия на государственные решения на примере российской фармацевтической отрасли.

В соответствии с целью, в работе обозначены следующие **задачи**:

---

[26] Schuler D., Rehbein K., Green C. Is Corporate Political Activity a Field? // Business & Society. — 2019. — Vol. 58, Iss. 7. — P. 1400.

[27] Дифференциация характеризует первую ступень становления научной сферы. Она предполагает, что новая исследовательская проблематика может быть вычленена из пула других тем, ей присуща своя специфика, она способна ставить новые исследовательские вопросы и рассматривать явления на глубоком уровне, органично дополняя и углубляя существующие разделы науки.

[28] Легитимизация означает фундаментальную степень разработанности научно-исследовательского поля и достижение консенсуса в научном сообществе относительно его научной обоснованности, а также обладание соответствующим разработанным теоретико-методологическим инструментарием.

1. Проанализировать изученность транснационального и международного GR в современной политической науке.

2. Обосновать потенциал использования организационно-социологического неоинституционализма для исследования политического поведения международных корпораций при взаимодействии с государственными органами.

3. Определить функциональное положение GR-менеджмента в структуре корпоративного управления и системе политического менеджмента ТНК.

4. Осуществить попытку моделирования общего цикла GR-работы департамента филиала транснациональной корпорации.

5. Выявить совокупность внешних и внутренних факторов, влияющих на выбор типа политической стратегии и тактики ТНК.

6. Описать процесс разработки стратегической концепции отраслевой GR-кампании филиала ТНК.

7. Описать основные стадии имплементации лоббистской кампании на уровне странового подразделения международной корпорации.

8. Проанализировать особенности госрегулирования фармацевтической отрасли в РФ с опорой на концепцию «организационного поля».

9. Очертить и структурировать современное организационное поле российской фармацевтической отрасли.

10. Провести анализ двух политико-управленческих ситуаций оказания влияния филиалом ТНК на государственные решения в области регулирования российской фармацевтической отрасли.

Объект исследования – процесс лоббирования международным бизнесом своих интересов в национальных органах государственной власти в контексте отраслевого регулирования.

Предмет исследования – особенности разработки и реализации корпоративной GR-стратегии и тактики международных фармацевтических корпораций для воздействия на органы государственной власти в России.

Исследовательский вопрос – каким образом международные корпорации формулируют и реализуют GR-стратегии для оказания влияния на отраслевые государственные решения?

Гипотеза исследования связана с предположением о зависимости между степенью релевантности и адекватности учета воздействия системного комплекса внешних международных условий и внутренних страновых факторов при тактико-стратегическом проектировании и планировании отраслевой GR-активности ТНК, с одной стороны, и уровнем эффективности и результативности осуществления её корпоративной публичной политики, с другой.

Область исследования соответствует следующим пунктам паспорта специальности ВАК 23.00.02 – политические институты, процессы и технологии:

Пункт 8 «место политического процесса в системе общественных процессов. Субъекты и объекты политического процесса. Институированные и неинституированные политические процессы. Структурные элементы политического процесса, способы и механизмы их взаимосвязи и взаимодействия».

Пункт 11 «теория управления: генезис и основные подходы. Специфика управления в общественных системах. Политическое управление. Институты, формы и механизмы политического управления, критерии эффективности. Публичная политика. Политическое управление в современной России: характер, основные направления, специфика». Область исследования соответствует основным направлениям научных исследований МГИМО: пунктам 4.1.3.1 (Прикладной политический анализ и консультирование) и 4.1.6 (Принятие политических решений) раздела 4. Политология (4.1. политическая теория).

Теоретико-методологическая основа исследования. Учитывая междисциплинарный характер связей с государством, исследование использует в качестве методологии два макро-подхода, а именно, неоинституционализм (его организационно-социологическое направление) и системно-функциональный подход, которые дополняются концепциями корпоративной политической активности и положениями стратегического менеджмента международных организаций.

Согласно неоинституциональной теории, любая организация (включая коммерческую) есть социальная структура, подверженная влиянию внешней среды. Поскольку корпорации перманентно взаимодействуют с национальными режимами многих стран, необходимо принимать во внимание различные факторы социально-политического и государственного характера, воздействующие на деятельность организации на уровне отрасли. Однако, учитывая специфику двойного структурирования социального пространства, организации, обладающие ресурсами, способны сами продуцировать и накладывать институциональные ограничения на других участников организационных полей. Организационно-социологический неоинституционализм позволяет увязать анализ внешнего окружения и внутренних возможностей организации реагировать на это окружение вплоть до оказания целенаправленного ответного воздействия (так называемая «открытая модель» социологического институционализма)[29].

Системно-функциональный подход, с опорой на его интерпретацию Д. Истоном и Г. Алмондом, является связующим звеном между уровнями анализа факторов среды и функциональных процессов проектирования и реализации политической стратегии и тактики фирмы. Представление корпоративного GR-менеджмента как внутриорганизационной «политической субсистемы» деятельности филиала ТНК в стране присутствия позволяет упорядочивать и структурировать лоббистскую деятельность в качестве совокупности логически-связанных и последовательно сменяющих друг друга стадий, тем самым предоставляя возможности для моделирования процесса оказания влияния.

В силу своей сложности, международная корпорация также сталкивается и с рядом внутренних институциональных условий, накладывающих отпечаток на её политическую деятельность. Использование концепции корпоративной политической активности позволяет расширить неоинституциональный взгляд на специфику влияния среды за счет добавления в анализ организационной

[29] Концепт внешней среды является важной составляющей нескольких научных областей, включая популяционную теорию, теорию ресурсной зависимости и неоинституционализм. См. например: Rosenzweig P. Organizational Environments and the Multinational Enterprise // Academy of Management Review. ─ 1991. ─ Vol. 16, Iss. 2. ─ P. 340-361.

характеристики транснациональной бизнес-организации, прямо или косвенно влияющей на её лоббистские возможности. К таким элементам относятся, например, наличие или отсутствие ресурсов, организационная модель, характер отношений со штаб-квартирой, механизм принятия управленческих решений.

Использование положений стратегического менеджмента необходимо для анализа процессов корпоративного управления и особенностей работы международной организации на зарубежных рынках. В рамках менеджериального подхода управление связями с государством интерпретируется не как на узкопрофильная коммуникационная деятельность, но как проектно-функциональная работа структурного подразделения ТНК, встроенная в комплексный (переговорный и согласительный) процесс разработки и реализации общей корпоративной стратегии на уровне всей глобальной фирмы.

Методический инструментарий включает качественные и количественные методы: описание организационного поля, включенное и не включённое наблюдение, кейс-стади, анализ документов, неформализованные интервью и моделирование цикла лоббистской деятельности, количественный ивент-анализ. Политико-управленческие ситуации рассматривались с использованием открытых источников информации (отраслевые журналы, новости, интервью) и информационно-поисковых систем «Яндекс.поиск» и «Медиалогия».

Новизна исследования раскрывается в следующих аспектах:

1. В исследовании предпринимается попытка предложить новую концептуально-аналитическую модель осуществления GR-менеджмента отдельными субъектами бизнеса, а именно, отраслевыми транснациональными корпорациями.

2. Для создания модели используется междисциплинарная методология, объединяющая несколько политологических и менеджериальных концепций (организационно-социологический неоинституционализм, системно-функциональный подход, корпоративная политическая активность, стратегический менеджмент).

3. Посредством комплексной методологии в исследовании формулируется набор внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на тип политического поведения корпорации в стране присутствия.

4. Процесс разработки и осуществления политической стратегии и тактики ТНК рассматривается с позиции структурных подразделений, ответственных за корпоративный политический менеджмент внешней среды фирмы на зарубежных рынках. Тем самым, в фокус исследования помещается микроуровень лоббистской деятельности GR-департамента филиала компании, действующей в России.

5. В исследовании определяется роль секторально-функционального GR-подразделения в общей структуре корпоративного управления и системы политического менеджмента ТНК.

6. Лоббистская деятельная ТНК рассматривается на примере государственного регулирования фармацевтической отрасли в России.

Теоретическая значимость исследования заключена в следующем:

1. Исследование вводит в отечественный научный оборот несколько концептов: корпоративная политическая активность, интегрированная стратегия фирмы, организационное поле (в рамках неоинституциональной теории), отраслевая модель транснационального GR-менеджмента.

2. Формулируемая в исследовании концептуально-аналитическая модель анализа процесса транснационального GR-менеджмента позволяет выделить и достаточно подробно рассмотреть микроуровень политической активности корпорации (на уровне реализации лоббистских к*а*мпаний странового филиала), сохраняя при этом увязку с общим процессом управления корпоративной публичной политикой (уровень GR-стратегии к*о*мпании) всей фирмы.

3. Использование неоинституциональной теории и концепции корпоративной политической активности позволило предложить набор факторов внешней (политико-государственной) и внутренней (организационной) среды организации, влияющих на тип политического поведения. Это дополнительно обосновывает комплексный характер GR-менеджмента, который у иностранных

фирм не редуцируется исключительно к коммуникативным действиям и использованию неформальных методов работы.

4. В исследовании проводится разбор системы политического менеджмента, используемой крупными мультинациональными компаниями для всеобъемлющего участия в политическом процессе в зарубежных странах, и определяется функциональное положение GR-менеджмента в контексте всей политической активности ТНК.

Практическая значимость заключается в следующих аспектах:

1. Сформулированная концептуальная модель анализа процесса разработки и реализации GR-стратегии филиала ТНК может быть использована начинающими и действующими специалистами по работе с органами государственной власти в качестве инструмента анализа отраслевых и международных политико-управленческих ситуаций продвижения субъектами бизнеса своих интересов.

2. Выявленная система факторов и предложенная типология направлений GR-кампаний может быть использована GR-специалистами для проработки более глубоких стратегий воздействия на национальные и зарубежные государственные органы, с учетом текущих социально-экономических и политических условий.

3. Итоги анализа политико-управленческих ситуаций могут лечь в основу прикладных рекомендаций по работе с государственными органами в контексте отраслевого лоббирования в России, с учетом специфики GR-работы в ТНК.

4. Результаты исследования могут быть использованы как учебно-методический материал, содержащий методологию, прикладной анализ и визуальное отображение алгоритмов осуществления GR-стратегии и тактики, для обучения и повышения квалификации по специальностям: «GR-менеджмент», «Международный лоббизм», «GR-работа в ТНК», «Современный евролоббизм».

Положения, выносимые на защиту:

1. Транснациональный GR-менеджмент является специфическим типом лоббирования, отличным от других форм GR-работы (консалтинга и НКО) в силу организационных особенностей субъекта лоббирования, интегрированности в международную бизнес- и политическую стратегию фирмы, комплексного

воздействия внешней неэкономической среды и внутренней организационной структуры на политическое поведение корпорации, в том числе, на зарубежных рынках.

2. В организационной структуре филиала ТНК GR является секторально-функциональным направлением, ответственным за реализацию корпоративной политической стратегии и тактики в процессе взаимодействия с системой государственных органов в стране присутствия. В масштабе всей глобальной фирмы GR-функция оказывается погруженной в широкий контекст корпоративной политической активности, включающей в себя межсекторальное соучастие ТНК в публично-государственном управлении для достижения общепубличных целей в процессе разработки и реализации отраслевой госполитики.

3. Деятельность корпоративного GR-департамента можно уподобить работе «политической» внутрикорпоративной субсистемы, функционально зависимой от общей стратегии фирмы. Целью этой субсистемы является преодоление проблемы «чужеродности» для легитимизации работы фирмы на целевом рынке и обеспечение возможностей для извлечения политической ренты. Учитывая одновременное пребывание международной корпорации в двух «измерениях» (международном и локальном), субсистема GR, находясь на стыке этих двух измерений, подвержена перманентному влиянию *внешне-корпоративных* (международных по-своему характеру) и *внутренне-страновых* (идущих из локальной среды) факторов, являющихся импульсами «на входе» системы корпоративного политического (GR) менеджмента. Эти импульсы создают институциональные возможности и ограничения, которые учитываются при последующей разработке типа GR-кампании.

4. Выбору типа GR-кампании как ответной реакции на внешнее воздействие филиала ТНК предшествует этап внутренней работы по выработке и согласованию интегрированной (политико-экономической) позиции филиала в отношении совокупности локальных политических стейкхолдеров (этап «конверсии»). С точки же зрения реализации лоббистской кампании этот этап символизирует «нулевую» (предподготовительную) стадию.

5. Использование системно-функционального подхода позволяет представить этап реализации GR-кампании («выход») в виде логически-связанной последовательной смены стадий (цикла), тем самым, алгоритмизировав процесс осуществления GR-кампании с описанием соответствующих стадий.

6. Проведенный анализ двух политико-управленческих ситуаций эмпирически подтверждает возможность апробации предложенной концептуальной модели-алгоритма для анализа особенностей лоббирования ТНК в сфере государственного регулирования фармацевтической отрасли в России.

Апробация результатов исследования. Результаты и отдельные положения исследования представлены в научных докладах на российских конференциях (XI Конвент РАМИ в 2017 г., XII Конвент РАМИ в 2019 г., Всероссийский Конгресс РАПН в 2018 и 2019 гг.). Определенные научные разработки были осуществлены в ходе НИР МГИМО «Основные направления развития международного лоббизма и транснационального GR на современном этапе: методология междисциплинарного анализа и типовые ситуации осуществления влияния» в 2018 г. и в рамках гранта РФФИ и АНО ИЭСИ «Современные технологии политико-экономического влияния транснациональных и российских субъектов бизнеса на государственные отраслевые решения в России: возможности междисциплинарного анализа» в 2019 году. Некоторые результаты исследования были включены в программы следующих курсов МГИМО: «GR в международных корпорация», «Международный лоббизм» и «Современный евролоббизм».

Результаты диссертационного исследования отражены в 9 научных публикациях общим объемом 12,2 п.л. (7 статей на русском, входящих в перечень ВАК; 1 статья на английском языке, индексируемая в системе Scopus, 1 статья на русском языке, индексируемая в системе Web of Science):

1. Teteryuk, A. S. The Emerging Field of GR-Management in Modern Russia: State of Science and Profession / A. S. Teteryuk, N. A. Kovalev // Cyprus Review. — 2019. — Vol. 31, Iss. 3. — P. 181–202. — ISSN 1015-2881. Объем 1,4 п. л.

2. Тетерюк А. С. GR-анализ процесса прохождения законодательной инициативы в государственных органах в контексте лоббистской деятельности /

А. С. Тетерюк, М. Д. Бондарев // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2020. – № 19. – Т. 12. – С. 385-418. Объем 2,7 п.л.

3. Апанович, М. Ю. «Бизнес-дипломатия» как инструмент реализации внешнеэкономических интересов отечественных компаний на современном этапе: проблемы и перспективы / М. Ю. Апанович, А. С. Тетерюк // Politbook. — 2019. — № 2. — С. 176–194. — ISSN 2227-1538. Объем 1,2 п. л.

4. Тетерюк А. С. Проблема построения корпоративных политических стратегий международного бизнеса: концептуальные аспекты / А. С. Тетерюк // Вопросы политологии. – 2019. – № 11 (51). – Т. 9. – С. 2506-2516. Объем 1 п. л.

5. Тетерюк, А. С. Опыт разработки модели-алгоритма проведения GR-кампании структурами бизнеса с использованием системно-функционального подхода / А. С. Тетерюк, М. Д. Бондарев // Ars Administrandi (Искусство управления). — 2019. — Т. 11, № 4. — С. 508–531. — DOI 10.17072/2218-9173-2019-4-508-531. — ISSN 2218-9173. Объем 1,5 п. л.

6. Дегтярёв, А. А. Учет взаимосвязи циклической динамики «внешней» и «внутренней» среды работы бизнес-организаций в современном GR-менеджменте / А. А. Дегтярёв, М. Д. Бондарев, А. С. Тетерюк // Вестник МГИМО-Университета. — 2018. — № 1 (58). — С. 63–93. — DOI 10.24833/2071-8160-2018-1-58-63-93. — ISSN 2071-8160. — Объем 2,1 п. л.

7. Тетерюк, А. С. Опыт разработки модели структурирования внешней среды в процессе GR-менеджмента (на примере фармацевтической отрасли) / А. С. Тетерюк // Социум и власть. — 2017. — № 1 (63). — С. 88–95. — ISSN 1996-0522. Объем 0,6 п. л.

8. Тетерюк, А. С. Особенности развития GR-связей с государственными органами в России в контексте корпоративного гражданства / А. С. Тетерюк // Политика и общество. — 2017. — № 3 (147). — С. 76–91. — DOI 10.7256/2454-0684.2017.3.22234. — eISSN 2454-0684. Объем 0,8 п. л.

9. Тетерюк, А. С. Деловые ассоциации в современном GR-менеджменте в России: теоретический обзор / А. С. Тетерюк // Вопросы политологии. — 2016. — № 4 (24). — С. 32–39. — ISSN 2225-8922. Объем 0,5 п. л.

Структура диссертации определяется задачами и логикой исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО GR-МЕНЕДЖМЕНТА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

1.1. Проблема изучения транснационального лоббизма и лоббирования ТНК в современной политической науке

В начале XXI в. международный бизнес прочно закрепился в качестве влиятельного актора современных международных отношений. Расширение масштаба деятельности, развитие информационных и коммуникационных технологий способствовали его транснационализации, тем самым, поместив корпорации в список системообразующих субъектов мирового порядка наряду с национальными государствами и формирующимся глобальным сообществом[30]. Сегодня транснациональные корпорации[31] выходят на первое место по своей значимости, становясь «становым хребтом» мировой экономики, который влияет на формирование будущего политического и экономического укладов[32]. О значимости ТНК в мировой торговле свидетельствует тот факт, что в 2015 году совокупная добавленная стоимость зарубежных филиалов корпораций составила примерно 8 трлн долл. США, что эквивалентно десятой части мирового ВВП или 30% мирового экспорта товаров и услуг[33]. Будучи причиной и следствием глобализации, ТНК выступают в качестве неотъемлемого элемента этого процесса, который форматирует политико-экономический характер взаимоотношений между субъектами мировой политики[34].

---

[30] Лебедева М. М., Харкевич М. В. Роль бизнеса в трансформации политической организации мира // Контуры глобальных трансформаций : политика, экономика, право. — 2018. — Т. 11, № 1. — С. 36.

[31] Синонимичными терминами в исследовании также выступают «глобальные корпорации» и «международные корпорации».

[32] Перегудов С. П. Транснациональные корпорации на пути к корпоративному гражданству // Полис. — 2004. — № 3. — С. 95.

[33] Bartlett C. A., Beamish P. W. Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management. — 8th Ed. — Cambridge University Press, 2018. — P. 14.

[34] Крюкова К. В. Транснациональные корпорации как актор политических процессов в России // Вестник СПбГУ. Сер. 6 : Философия. Культурология. Политология. Право. Международные отношения. — 2010. — № 4. — С. 140.

Аккумулировав значительные финансово-экономические ресурсы, порой превышающие валовый национальный продукт отдельных стран[35], международную экспертизу, связи и влияние, ТНК начали экспансию в политическую плоскость своей деятельности. Это проявляется в соучастии в формировании государственной политики путем воздействия на политические системы стран и на процесс выработки и принятия политико-управленческих решений с целью изменения законодательства в выгодную для себя сторону.

Наиболее востребованным способом оказания влияния на государственную экономическую политику для международных корпораций является механизм связей с государством (GR-менеджмент). Благоприятное оказание социально-политического воздействия достигается за счет использования комплекса лоббистских форм и методов тактического и стратегического характера по включению и продвижению частных интересов в государственной повестке.

За последние 20 лет в отечественной политической науке произошло серьезное концептуально-теоретическое осмысление этой проблематики на страновом уровне. Тем не менее, изучению *международной* разновидности лоббизма и GR, осуществляемых глобальным бизнесом на зарубежных рынках, пока уделяется гораздо меньше внимания.

В целом, сегодня можно выделить отдельные научные исследования, затрагивающие политический аспект деятельности транснационального бизнеса[36]. Говоря словами научного методолога К. Юима, такие исследования ставят перед собой вопрос «что?»[37]. Иными словами, они стремятся всеобъемлюще и системно рассмотреть место ТНК в современных международных отношениях, их роль в мировых политико-экономических процессах и последствия их деятельности для

---

[35] Например, американская корпорация Walmart в 2017 г. заработала более 486 млрд долл. США, превысив ВВП Бельгии, а выручка немецкого концерна Volkswagen в 2016 г. опередила размер ВВП Чили (276 млрд долл. США против 250 млрд долл. США). См.: Belinchón F., Moynihan Q. 25 giant companies that earn more than entire countries // Business Insider España. — 2018. — 25 July. — URL: https://www.businessinsider.com/25-giant-companies-that-earn-more-than-entire-countries-2018-7 (accessed: 20.08.2019).

[36] См. например: Крюкова К.В. Транснациональные корпорации в системе политического лоббирования в современной России : дис. … канд. полит. наук : 23.00.02. Санкт-Петербург. СПбГУ, 2011. 173 с.; ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы. М.: ИМЭМО РАН, 2005. 128 с.; Лебедева М.М. Роль бизнеса в трансформации политической организации мира // Контуры глобальных трансформаций. 2018. Том 11. № 1. С. 34-51.

[37] Yin R. K. Case Study Research: Design and Methods. — 4th Ed. — SAGE Publications, Inc, 2009. — P. 5.

стран, на территории которых они действуют. Это *эксплоративный* (exploratory) тип исследований, целью которых является описание феномена для выявления его характеристик и возможных проявлений в будущем. Однако по-прежнему остается востребованным *объяснительный* (explanatory) тип исследований, отвечающих на вопрос «как?», который может быть интерпретирован в следующем ключе: каким образом международные фирмы представляют и продвигают свои интересы в государственных органах принимающей страны (host country) в рамках конкретной; как специфика глобальной корпорации влияет на выбор и реализацию стратегии GR-менеджмента на уровне страновых филиалов.

С научной точки зрения ситуация осложняется тем, что среди значительного числа действующих негосударственных субъектов современных международных отношений[38] требуется вычленить из общей категории «бизнес» непосредственно транснациональные корпорации, выявив их отличительные черты, и, далее, описывать лоббистские действия уже конкретных фирм по продвижению не только общекорпоративной стратегии в глобальном[39] или макрорегиональном разрезе, но и в отраслевой повестке отдельных стран. Данная задача представляется весьма нетривиальной, поскольку комплексная организационная структура корпораций, производственные мощности которых разбросаны по миру, а процесс управления тянется через несколько стран, формирует, как минимум, трехуровневую систему политико-управленческого взаимодействия, которую надо учитывать: международный уровень (штаб-квартира, которая принимает ключевые решения и которая взаимодействует с госорганами страны происхождения), макро-региональный уровень (координация действий многочисленных филиалов в странах региона, например, ЕС, сталкивающихся с разными национальными режимами) и отраслевой уровень (компании, работающие на определенном рынке и влияющие на местную отраслевую госполитику).

[38] Международные банки, глобальные консалтинговые агентства, НКО и НПО и проч.

[39] Например, все бизнесы корпорации Philips, которые включают световые решения, здравоохранение и потребительские товары.

Из вышесказанного следует, что огромная структура мультинациональных корпораций и сложная система управления корпоративным и политическим поведением накладывается на особенности социально-политического контекста отдельных стран и регионов, в которых эти организации действуют. При чем это окружение, соответственно, влияет на организацию на всех обозначенных уровнях политико-управленческого взаимодействия и сразу с двух сторон, государственно-политической (через систему регуляторных норм и политических действий) и экономико-отраслевой (вследствие изменения потребительского спроса, экономического кризиса и других причин). Следовательно, изучение особенностей лоббистской деятельности ТНК требует более глубокого анализа влияния внешнего контекста-среды на компанию при единовременном учете структурно-организационных характеристик таких фирм.

В определенной степени преодолеть отмеченные сложности удалось концепции *«корпоративной политической активности» (corporate political activity, CPA),* которая обобщенно определяется как «стремление компании оказать влияние на формирование политического курса» (политики правительства)[40]. Это научное направление развивается за рубежом с конца 1980-х гг. и сегодня представлено в трудах, преимущественно, американо-европейских авторов, хотя в последнее время наблюдается рост публикаций по CPA и со стороны исследователей из Азии и Латинской Америки. По мнению отдельных зарубежных авторов, в настоящее время происходит постепенная легитимация корпоративной политической активности как академической субдисциплины в ряде социально-политических наук[41].

Корпоративная политическая активность (далее — КПА) является зонтичным понятием, применяемым для описания всех политически-направленных форм и методов (формальных и неформальных, публичных и непубличных, прямых и косвенных) участия ТНК в политическом процессе страны присутствия. Это

[40] Hillman A. J., Keim G. D., Schüler D. Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda // Journal of Management. — 2004. — Vol. 30, Iss. 6. — P. 837.

[41] Schuler A. D., Rehbein K., Green C. D. Is Corporate Political Activity a Field? // Business & Society. — 2019. Vol. 58, Iss. 7. — P. 1400.

участие проявляется, во-первых, на *макрополитическом уровне*, предполагающим межсекторальное соучастие в публично-государственном управлении для влияния на отраслевую госполитику. Во-вторых, на *регуляторно-отраслевом*, заключающимся в следовании определенной линии политического поведения в отношении других стейкхолдеров и регуляторов отрасли, для достижения частных целей компании. В-третьих, на уровне *структурных подразделений*, отвечающих за разработку и реализацию прикладной политической стратегии и тактики для оказания влияния на лица и центры принятия решений[42].

Разделяя уровни политико-управленческого взаимодействия, корпоративная политическая активность стремится уйти от социетального уровня изучения отношений бизнеса и государства, помещая в фокус анализа мотивы, поведение и конкретные действия индивидуальных бизнес-организаций. Иными словами, речь идет о попытке создания микрополитической теории фирмы, которая до сих пор отсутствует в политической науке[43]. Важно отметить, что для создания собственного теоретического фундамента данная субдисциплина опирается на достаточно большое количество политических и экономических теорий, некоторые из которых приведены ниже.

Теория-ресурсной зависимости (ТРЗ) предполагает, что наличие различных типов организационных (отраслевые характеристики фирмы) и политических (лоббистские возможности) ресурсов являются условиями, обеспечивающими большую независимость от государственного контроля и позволяющими снижать неопределенность относительно будущих действий госорганов[44]. Обладая набором некоторых ресурсов и умением их комбинировать, GR-менеджеры могут создавать эффективные технологии воздействия и находить точки доступа к официальным представителям власти. В рамках *теории коллективных действий*, лоббирование

---

[42] Puck J., Lawton T., Mohr A. The Corporate Political Activity of MNCs : Taking Stock and Moving Forward // Management International Review. — 2018. — Vol. 58, Iss. 5. — P. 668.

[43] Grant W. Political Science: Perspectives on Business and Government / D. Coen, W. Grant, G. Wilson // The Oxford Handbook of Business and Government. — Oxford University Press. — 2010. — P. 12.

[44] Frynas J.G., Mellahi K., Pigman G.A. First Mover Advantages in International Business and Firm-Specific Political Resources // Strategic Management Journal. — 2006. — Vol. 27, Iss. 4. — P. 321–145; Dahan N. A Contributions to the Conceptualization of Political Resources Utilised in Corporate Political Action // Journal of Public Affairs. — 2005. Vol. 5, Iss. 1. — P. 43–54.

благоприятной для всей отрасли нормы может быть интерпретировано как «общее благо», что побуждает конкурирующие компании объединяться для отстаивания коллективных интересов[45]. Однако, в этом случае сохраняется и проблема «безбилетника», поскольку отдельные фирмы могут рассматривать неучастие в коллективных действиях как часть собственных политических стратегий. Просчитывая отдельные сценарии развития политической ситуации, фирма может прийти к выводу о необходимости действовать самостоятельно, что принесет больше выгоды в долгосрочной перспективе, нежели вызовет существенные издержки уже в краткосрочном промежутке времени.

Теория общественного выбора[46] трактует политико-управленческое взаимодействие между субъектами бизнеса и чиновниками как неформальный квази-обмен ресурсов (чаще всего, информации) в обмен на доступ к механизму принятия решения или праву вето для блокирования невыгодной отраслевой нормы[47]. Поскольку госрешения регулярно принимаются, основываясь на неполной информации, компании стремятся предложить свой «товар» для нахождения наилучшего решения для политика (удовлетворяет ожидания избирателей) и для фирмы (максимизирует выгоду). При этом, сам процесс принятия решения внутри государственных органов есть продолжение этого квази-обмена, поскольку политики также ведут торг и между собой, но только с целью извлечения уже политической выгоды). CPA здесь объясняет отдельные действия негосударственных акторов по предложению соответствующего товара.

Институциональный подход к политической активности смотрит на то, в какой степени международные фирмы интегрированы или взаимодействуют с локальной средой зарубежных рынков. Внешняя среда содержит не только формально-правовые нормы и правила, но и местную культуру, деловой этик и обычаи. Среда воздействует на чуждые ей экономические субъекты, побуждая их

---

[45] Yoffie D. Corporate Strategies for Political Actions: A Rational Model. Business Strategy and Public Policy. New York: Quorum, 1987. P. 47-60.

[46] В политологической литературе можно встретить и такое альтернативное название как теория «политического рынка».

[47] Hadani M. CPA and Public Policy Outcomes: New Realities and Increasing Challenges // The Sage Handbook of International Corporate and Public Affairs. — Sage, 2017. — P. 259-275.

походить друг на друга, то есть использовать изоморфизм[48]. Институциональная теория предлагает два объяснения для КПА. С одной стороны, компании становятся политически активными, чтобы приобрести формальные и неформальные институциональные ресурсы (например, признание легитимности, доступ к политическим стейкхолдерам). С другой стороны, если фирма уже имеет опыт взаимодействия с политической средой (в стране происхождения), она будет использовать его снова на новых рынках в соответствии с нормативной логикой для обеспечения предсказуемости в общении с государственными органами[49].

Помимо работ, написанных в парадигме корпоративной политической активности, можно выделить и целый спектр других исследований по отдельным направлениям проблематики лоббирования интересов международного бизнеса. Во-первых, это крупные исследования по политическому менеджменту иностранных компаний, применяющие отдельные методологические подходы для анализа прикладных ситуаций лоббирования. Например, Р. Чен детально изучила опыт построения GR-стратегий мультинациональными фирмами в Китае с позиции политэкономии, а Д. Коэн и Дж. Ричардсон всеобъемлюще рассмотрели особенности отраслевого лоббизма в институтах Европейского Союза сквозь призму плюралистического подхода[50]. Во-вторых, в качестве отдельной категории уместно выделить обзоры и сборники «лучших практик» (best practices) продвижения партикулярных интересов на отраслевом уровне. Такие исследования позволяют получить понимание специфики GR-работы в определенном секторе экономики и могут быть использованы как инструкции («гайды») для пошаговых действий[51]. Наконец, это и исследования сугубо менеджериального характера,

---

[48] DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. — 1983. — Vol. 48, Iss. 2. — P. 148.

[49] Getz A.K. Research in Corporate Political Action // Business & Society. — 1997. — Vol. 36, Iss. 1. — P. 32-72.

[50] Chen Yi-Ru R. Effective Government Affairs in an Era of Marketization*:* Strategic Issues Management, Business Lobbying, and Relationship Management by Multinational Corporations in China : Dissertation. — University of Maryland, College Park, 2005. — 518 p. — URL: https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/3232 (дата обращения: 20.09.2019) ; Coen D., Richardson J. Lobbying the European Union: Institutions, Actors, and Issues. — Oxford : Oxford University Press, 2009. — 390 p.

[51] См. например: Ainger K., Klein K. A Spoonful of Sugar. How the Food Lobby Fights Sugar Regulation in the EU. — Corporate Europe Observatory, 2016. — 34 p. ; Pigeon M. The EU Glyphosate Assessment and the “Monsanto Papers”. When Industry’s ‘Sound Science’ Meets Peer Review // Corporate Europe Observatory, 2017. — 34 p. — URL: https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/129380/PH%20Glyphosate_Pigeon.pdf (дата обращения: 11.11.2019) ; Divide &

которые подробно описывают стратегический характер деятельности глобальных корпораций на зарубежных рынках в контексте высокорегулируемых отраслей, и могут быть использованы в учебно-методических целях для обучения на соответствующих управленческих специальностях, включая программы MBA[52].

В отличие от зарубежных коллег, отечественная политическая наука еще не достигла подобного уровня проработки проблематики транснационального GR.

Во-первых, несмотря на относительно бурный рост публикаций, изучающих взаимодействие бизнеса и государства в конце 1990 — начале 2000-х гг., в некоторых междисциплинарных и пограничных сферах российской гуманитарной науки, где пересекаются предметные поля политологии и международных отношений, экономики и менеджмента, социологии, права и теории коммуникаций, на данный момент существует определенная нехватка концептуальных научных разработок, в которых бы рассматривались специфические черты такой организационной формы лоббистской деятельности, как транснациональный GR-менеджмент, в том числе и в условиях развития современной России. Отмеченные ранее первые отечественные исследователи (И. Е. Минтусов, Л. В. Сморгунов, П. А. Толстых) не фокусировали внимание на анализе данной разновидности GR, хотя и рассуждали о влиянии иностранных корпораций на национальные государственные органы. Приведенные примеры из практики лоббирования корпорациями своих интересов (см., например: «Московское лобби против News Outdoor Group (конфликт вокруг принятия новой версии закона «О рекламе»)» в учебнике П. А. Толстых[53] или кейс «Google от Китая до Вашингтона» (автор — С. А. Самойленко) в работе «GR и лоббизм: теория и технологии»[54] в формате скромных кейс-стади едва ли можно назвать

Conquer: A Look Behind the Scenes of the EU Pharmaceutical Industry Lobby : Research paper // Health Action International (HAI) Europe ; Corporate Europe Observatory (CEO), 2012. — March. — 41 p. — URL: https://haiweb.org/media-resource/divide-conquer-look-behind-scenes-eu-pharmaceutical-industry-lobby/ (дата обращения: 11.11.2019).

[52] Daemmrich A. A. International Lobbying and The Dow Chemical Company (A) // Harvard Business School Case 710–027. — November 2009. — 32 p. — URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38139 (дата обращения: 10.12.2019) ; Karthik R., Muthuram V. Wal-Mart Lobbying in India // Harvard Business School Case 114-023. — 2013. — 24 p. — URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=45549 (дата обращения: 10.09.2019).

[53] Толстых П. А. GR: практикум по лоббизму в России. — М. : Альпина Бизнес Букс : НИККОЛО М, 2007. — С. 305–312.

[54] GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум / В. А. Ачкасова, М. Ф. Баширов, А. Б. Белоусов [и др.] ; под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Юрайт, 2015. — С. 297–299.

полноценными исследованиями ситуаций воздействия ТНК на политико-управленческие процессы в иностранных государствах. Это небольшие аналитические обзоры того, как некоторые корпорации продвигали свои интересы за рубежом и в России. Вместе с тем, отечественные исследования непосредственно по международному лоббизму, представленные работами В.М. Васильевой и Д.Э. Моисеевой, носят глубокий теоретический характер, но рассматривают эти явления с широкой научной перспективы и на макроуровне[55]. Данным работам удается выделить характерные черты иностранного лоббизма, описать некоторые способы продвижения частных интересов на наднациональном уровне, будь то глобальные институционально-групповые органы регулирования вроде G7, НАТО, или макрорегиональные структуры наподобие ЕС. Однако авторы не апробируют полученные выводы на прикладных ситуациях, ограничиваясь небольшими сюжетами о случаях представления интересов через различные точки доступа в структуре наднациональных органов управления. Это, в свою очередь, не позволяет верифицировать то, как выявленные формы и методы, а также лакуны в структуре международных институтов позволяют фирмам добиваться желаемых результатов.

Во-вторых, наблюдается определенный дефицит отечественных эмпирических исследований транснационального лоббизма, в которых бы предпринимались попытки выявить формы и методы практического взаимодействия иностранного бизнеса с национальными государственными органами. Одна из ключевых черт изучения специфики GR-деятельности заключается в необходимости проведения отраслевых исследований. Учитывая индустриальную направленность, без подобных исследований концептуализация связей с государством представляется весьма затруднительной. Тут имеются в виду исследования ситуаций лоббирования в рамках экономических отраслей транснационального бизнеса (transnational business industries) и в отдельных сферах

[55] Васильева В. М. Концептуализация и институализация международного лоббизма как технологического инструмента представительства групповых интересов : дис. ... канд. полит. наук : 23.00.02. — М., 2012. — 157 с. ; Моисеева Д. Э. Лоббизм в Европейском Союзе: кризис легитимности : монография. — Москва : ИМЭМО РАН, 2017. — 118 с.

государственного регулирования экономики (public policy areas). За последние годы можно выделить всего несколько подобных исследований. Это упомянутая выше работа К. В. Крюковой о лоббистской деятельности ТНК в РФ, в которой рассматривается сущностная характеристика транснациональных организаций как объекта политологического анализа и некоторые формы представительства коммерческих интересов в национальных институтах власти[56]. Как следствие, автор частично отвечает на вопрос о том, «как интернациональные компании осуществляют влияние?». Однако, изучение технологий продвижения интересов ограничивается их кратким обзором с минимальной привязкой к отдельным ситуациям лоббирования вроде кейса Philips Morris или IKEA. Более предметной представляется работа Д. С. Белова по проблематике политических рисков лоббирования корпораций в РФ[57]. Автор уделяет значительное внимание рассмотрению ситуации продвижения корпоративных интересов в российских госорганах в ходе кризиса 2008–2009 гг. на примере международной отечественной компании «Русал».

В-третьих, другие аналитические изыскания по международному лоббизму (например, работы Р. Абдулмазитова, П. Каневского, С. Костяева) предлагают в основном моноаспектный (и достаточно дескриптивный и фрагментарный) материал с узкопредметных позиций отдельных социально-гуманитарных дисциплин: страновой истории, международных отношений, региональной экономики, политологии, этносоциологии[58]. Данные работы, в большинстве своём, также не апробируют используемые исследовательские подходы на отраслевых кейс-стади лоббистских кампаний.

---

[56] Крюкова К. В. Транснациональные корпорации в системе политического лоббирования в современной России : дис. … канд. полит. наук : 23.00.02. — СПб., 2011. — 173 с.

[57] Белов Д. С. Политические риски лоббистской деятельности крупных корпораций в Федеральных органах государственной власти современной России : дис. ... канд. полит. наук : 23.00.02. — М., 2009. — 202 с.

[58] Абдулмазитов Р. Р. Транснациональные корпорации как субъекты энергетических отношений: политический лоббизм // Вопросы национальных и федеративных отношений. — 2014. — № 2 (25). — С. 105–112 ; Костяев С. С. Лоббизм американского бизнеса в России // США и Канада: экономика, политика, культура. — 2010. — № 5 (485). — С. 115–125 ; Каневский П. С. Российские лобби в Европейском Союзе и США: проблемы и перспективы // Вестник Московского университета. Сер. 18 : Социология и политология. — 2012. — № 4. — С. 137–153 ; Российский корпоративный лоббизм в странах Европейского Союза: публичные реестры лоббистов : доклад Центра антикоррупционных исследований и инициатив «Трансперенси Интернешнл-Россия» / И. Шуманов, Ю. Введенская, Л. Добровольская [и др.]. — М. : Трансперенси Интернешнл-Р, 2017. — 76 с.

Еще одна предпосылка актуальности анализа данной проблематики связана с постепенным формированием в современной профессиональной литературе по социально-политической активности ТНК новой междисциплинарной области – «Международные публичные взаимосвязи» (International Public Affairs)[59]. В данной пограничной области предпринимаются попытки исследовать феномены международного лоббизма и GR в отдельных дисциплинарных рамках: этносоциологии, мировой экономики и политики, стратегического менеджмента международных компаний, теории международных отношений, общей политологии, теории сетевой коммуникации[60], что обусловлено коммуникативным характером международного GR. Вместе с тем, пока рано говорить о наличие сколько-нибудь цельных исследований по этой специфической области.

В результате вышеперечисленных обстоятельств, наблюдается определённый разрыв между разработанным теоретическим материалом и накопленным эмпирическим описанием конкретных ситуаций в области транснационального лоббирования, что не позволяет произвести в полной мере теоретическое обобщение этого явления.

Говоря об использовании неоинституционального подхода в анализе лоббистской деятельности иностранного бизнеса в России, важно отметить, что ему пока также уделяется незначительное внимание. Это видится достаточно любопытным, учитывая известность неоинституционализма в американской и европейской политологии, где его применение для обоснования поведения бизнес-

---

[59] The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs / Ed. by P. Harris, C. Fleisher. — 1st Ed. — Thousand Oaks, California : SAGE Publications, Inc., 2017. — 728 p.

[60] Лозанский Э. Д. Этносы и лоббизм в США: о перспективах российского лобби в Америке. — М. : Международные отношения, 2004. — 269 с. ; Перегудов С. П. Корпоративный капитал в мировой и российской политике. — М. : ИМЭМО РАН, 2005. — 99 с. ; Конина Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе : монография. — М. : Проспект, 2008. — 557 с. ; Голунов С. Транснациональные политические пространства: факторы и уроки развития // Мировая экономика и международные отношения. — 2011. — № 5. — С. 113–121 ; Лебедева, М. М. Политическая система мира и новые участники международных отношений // Современные международные отношения и мировая политика : учебник для вузов ; отв. ред. А. В. Торкунов ; МГИМО (У) МИД России. — М. : Просвещение, 2004. — С. 247–268 ; Михайлова О. В. Проблемы идентификации и оценки политических коммуникаций и сетевых альянсов // Государственное управление. Электронный вестник. — 2012. — № 35. — 22 с. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-identifikatsii-i-otsenki-politicheskih-setevyh-alyansov (дата обращения: 12.07.2019) ; Сморгунов Л. В., Шерстобитов А. С. Политические сети: теория и методы анализа : учебник . — М. : Аспект Пресс, 2014. — 320 с.

организаций продолжается уже порядка 40 лет[61], что привело к его инкорпорированию в смежную научную область корпоративного менеджмента международных организаций. Неоинституциональная теория позволяет предложить дополнительное обоснование выбора стратегий входа на рынок и организационных изменений внутри ТНК[62]. Более того, некоторые авторитетные исследователи по неоинституциональной теории, такие как Т. Костова и К. Рот, считают, что сложная и стремительно изменяющаяся внутренняя и внешняя среда корпораций ограничивает объяснительный потенциал этого подхода, актуализируя потребность в его синтезе с теорией «старого» институционализма[63].

Автор диссертационного исследования придерживается мнения, что неоинституционализм сохраняет свою актуальность, особенно в связке с другим исследовательским подходом, а именно, системно-функциональным. Его потенциал оказывается неисчерпанным в условиях отмеченной выше нехватки исследований в области GR в отечественной политнауке. Сегодня можно выделить всего несколько трудов, применяющих неоинституциональный подход в анализе отраслевого политико-управленческого взаимодействия[64].

Таким образом, с одной стороны, исследовательское пространство транснационального GR представляется довольно обширным и находящимся в активном развитии, с другой стороны, отечественная политическая наука пока не может похвастаться столь углубленным и разветвленным изучением специфики транснационального лоббирования, в отличие от зарубежных коллег, что оставляет возможности для проведения соответствующих тематических исследований.

---

[61] В США институциональный подход к анализу процессов принятия политических решений и действий организаций берет начало с конца 50-х (работа Ф. Селзника). Неоинституциональное направление активно развивается с конца 70-х гг. (труды Дж. Мейера, Б. Роуэна, П. Димаджио и У. Пауэлла).

[62] Xu D., Shenkar O. Institutional Distance and the Multinational Enterprise // Academy of Management Review. — 2002. — Vol. 27, Iss. 4. — P. 610–614.

[63] Kostova T., Roth K., Dacin M. Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions // Academy of Management Review. — 2008. — Vol. 33, Iss. 4. — P. 1001.

[64] Институциональная политология : современный институционализм и политическая трансформация России : монография / С. В. Патрушев, С. Г. Айвазова, Е. А. Гвоздева [и др.] ; под ред. С. В. Патрушева. — М. : ИСП РАН, 2006. — 586 с. ; Плиско С. А. Политико-управленческое взаимодействие крупных корпораций в сфере электроэнергетики с органами исполнительной власти в современной России : дис. … канд. полит. наук : 23.00.02. — М., 2013. — 205 с.

1.2. Роль методологии неоинституционализма в интерпретации корпоративного GR-менеджмента

Изменения внешней среды бизнеса, происходящие последние несколько лет в российской социально-экономической и политической жизни, создают определенные трудности для ведения иностранными компаниями своей деятельности, несмотря на желание дальше присутствовать на российском рынке[65]. Риски новых международных санкций, политической нестабильности, ухудшения делового климата обусловливают необходимость понимания дальнейших инициатив государства и механизма принятия решений, воплощающего их в конкретные проекты и действия. Это повышает спрос на услуги профессиональных корпоративных специалистов и внешних консультантов по связям с госорганами. Потребность в обеспечении доступа к отраслевым регуляторам на разных уровнях властной иерархии объясняется озабоченностью многих корпораций частыми изменениями национального законодательства[66].

Несмотря на расширение участия корпоративного сектора в публичной политике вследствие распространения информационных технологий, развития общественных институтов и создания механизмов выражения экономических интересов, в том числе форм соучастия в реализации партнерских проектов, государство сохранило свои позиции как ключевого администратора общественно-политических отношений, оказывающего решающее воздействие на деятельность бизнес-акторов на своей территории. Согласно исследованию агентства McKinsey & Company, более половины (53 %) опрошенных руководителей

[65] Фаляхов Р. «Трамп – это гаишник»: что делают американцы в России. Интервью главы Американской торговой палаты в России Алексиса Родзянко // Газета.ру — 2019. — 6 июня. — URL: https://www.gazeta.ru/business/2019/06/05/12396121.shtml (дата обращения: 20.09.2019).

[66] Согласно E & Y, 77 % опрошенных международных компаний отмечали в 2015 г., что основной проблемой правового регулирования деятельности бизнеса в России являются частые изменения нормативно-правового поля. См.: Инвестиционный климат в России: мнение иностранных инвесторов // Консалтинговое агентство EY. — 2015. — 16 с. — URL: https://fiac.ru/ru/pdf/EY-investment-climate-in-russia-2015-rus.pdf (дата обращения: 11.10.2019).

компаний считают, что государство обладает вторым по значимости после потребителей влиянием на экономическое положение организации[67].

Комплексность и во многом закрытость политической системы России побуждает иностранный бизнес активно использовать функцию GR-менеджмента для расшифровки «черного ящика» механизма принятия госрешений и поддержания стабильного диалога с регулирующими государственными органами. Налаживание систематического и конструктивного взаимодействия (способного принимать формы партнерства, договоренностей, альянса, стратегического сотрудничества) позволяет получить возможности для оказания влияния на центры и лица, принимающие решения, чтобы изменить «правил игры» в свою пользу[68]. Поскольку в своей деятельности бизнес исходит из потребности в максимизации прибыли и удовлетворении ожиданий акционеров, то в контексте GR-деятельности конечная цель выражается в извлечении дополнительных политико-экономических дивидендов (политической ренты), например, за счет возможности участвовать в новых коммерческих проектах, упрощенном доступе к государственными закупкам или же неприменения административного давления, что позволяет сохранить норму прибыли.

Субъектами лоббистской деятельности выступают негосударственные акторы, перечень которых известен, вполне ограничен и поддается типологизированию в зависимости от организационной формы лоббистской деятельности. *Организационная форма* понимается как особый тип группового субъекта GR-менеджмента, обладающего собственной внутренней структурой, использующего свой уникальный набор форм и методов построения взаимодействия с органами власти и непосредственно взаимодействующего с ЛПР/ЦПР для оказания влияния на процесс принятия решений. В

---

[67] Dua A., Nuttall R., Wilkins J. Managing government relations for the future // McKinsey Global Survey. — 2011. — 1 Feb. — URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/managing-government-relations-for-the-future-mckinsey-global-survey-results (дата обращения: 10.09.2019).

[68] Толстых П. А. Субъектный статус лоббизма и Government Relations // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. — 2012. — № 4-2 (18). — С. 197.

специализированной литературе выделяются три устойчиво функционирующие организационные формы GR-работы[69]:

– корпоративный GR (in-house), то есть осуществление взаимодействия с государством в рамках департамента как структурной единицы компании;

– GR-консалтинг, осуществляемый специализированными лоббистскими фирмами (GR-consulting; GR-outsource);

– GR-деятельность в «третьем секторе», что предполагает оказание влияния посредством деловых ассоциаций и некоммерческих (неправительственных) организаций.

Корпоративный GR-департамент является наиболее распространенным типом организации GR-деятельности, возникшим как ответная реакция на возрастающее регуляторное давление государства[70]. Данная организационная форма встречается прежде всего в крупных организациях бизнеса, к которым относятся три категории хозяйствующих субъектов на территории РФ:

– *государственные корпорации* — «не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса для оказания государственных услуг и выполнения иных функций с использованием государственного имущества на основе доверительного управления»[71]. Государственная корпорация создается на основании федерального закона (РЖД, ОСК, ГК Росатом и т. д.);

– *крупные национальные компании* (РУСАЛ, НОВАТЭК, КАМАЗ) — частные компании, относящие к крупному бизнесу[72];

---

[69] Дегтярёв А. А. Современный GR-менеджмент как сфера межсекторального управления // Предметное поле экономической политологии ; М. А. Абрамкин, И. А. Василенко, Е. В. Галкина [и др.] ; под ред. Л. Е. Ильичевой, В. С. Комаровского. — М. : Аспект Пресс, 2018. — С. 170–180 ; GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум / В. А. Ачкасова, М. Ф. Баширов, А. Б. Белоусов [и др.] ; под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Юрайт, 2015. — С. 12–19.

[70] GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством : учеб. пособие / Л. В. Сморгунов, Л. Н. Тимофеева, В. А. Ачкасова [и др.] ; под ред. Л. В. Сморгунова, Л. Н. Тимофеевой. — М. : РОССПЭН, 2012. — С. 123.

[71] О некоммерческих организациях : Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 08.06.2020). — Ст. 7.1 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/9015223 (дата обращения: 17.08.2020).

[72] То есть соответствующие одному из критериев: численность сотрудников от 250 человек; годовой оборот от 2 млрд руб.; в уставном капитале участие государства составляет более четверти процентов.

– *транснациональные или международные корпорации*, действующие на российском рынке через дочерние структуры-филиалы (Кока-Кола, Филип Моррис, Макдоналдс и др.).

Далее, для разграничения корпоративной организационной формы лоббистской деятельности от двух других типов GR-работы представляется целесообразным выявить признаки корпоративного GR-менеджмента, выражающиеся в его отношении к «материнской» компании, структуре управления и ресурсной зависимости.

Прежде всего корпоративный GR, в том числе, и транснациональный, является первичным, или базисным, типом организации управляемого воздействия на государство для двух других организационных форм, консалтинга и ассоциаций, которые представляют собой технологические формы реализации лоббизма[73]. К примеру, даже в США, где GR и PA-консалтинг развит как нигде более в мире, данные фирмы работают в парадигме *посреднической модели*, обслуживая интересы национальных и иностранных компаний[74]. В свою очередь для ассоциаций компании также первичны, поскольку бизнес-ассоциация (БА) есть следствие готовности фирм объединиться и финансировать новую структуру для представления коллективных интересов. Как пишет А. Зудин, «опыт показывает, что интересы крупных структур не полностью удовлетворяет система представительства, основанная на союзах и ассоциациях»[75]. Поэтому для оперативного и точечного решения специфических вопросов с властью компании используют собственные микроструктуры — GR-департаменты.

Другим признаком корпоративного GR является четкая привязка своих сотрудников (путем контрактных и должностных обязательств) к компании-

---

[73] Здесь проводится аналогия с предложенным И. Е. Минтусовым различением на базисные субъекты GR-деятельности (корпоративные и негосударственные заказчики) и технологические субъекты GR-деятельности (GR-департаменты и консультанты). См.: GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум / В. А. Ачкасова, М. Ф. Баширов, А. Б. Белоусов [и др.] ; под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Юрайт, 2015. — С. 23.

[74] Лоббизм в США. Как осуществляется лоббизм в США и что можно позаимствовать для России. — Москва : Фонд ИСЭПИ, 2013. — С. 6 ; Stephenson M., Howell E. J. Lobbyists as Imperfect Agents: Implications for Public Policy in a Pluralist System // Harvard Journal of Legislation. — 2010. — Vol. 47. — 20 p. — URL: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/10849855/120.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата обращения: 04.03.2019).

[75] Зудин А. Ю. Государство и бизнес в посткоммунистической России: цикличность отношений и возможности их // Полис. Политические исследования. — 1998. — № 4. — С. 40–41.

работодателю. Корпоративный «джиарщик» представляет и защищает интересы только одного клиента — свою фирму, в отличие от консалтинга или ассоциативного GR, способных параллельно сопровождать проекты сразу нескольких бизнес-субъектов или даже целой отрасли. Это определяет и мотивационную специфику отношений корпоративного и внешнего GR-менеджеров. П. Толстых отмечает, что для корпоративного сотрудника по GR это работа за постоянную зарплату при возможности карьерного роста, для лоббиста-консультанта — работа за гонорар и процент от сделки[76]. Наконец, GR-менеджер, особенно в иностранной фирме, руководствуется и в то же время ограничен рамками корпоративных и этических стандартов и кодексов ведения бизнеса, когда независимый лоббист гораздо более гибок в выборе комбинации GR-технологий для решения поставленной задачи.

Еще одной отличительной особенностью корпоративного GR является его глубокая интегрированность в организационную структуру компании (как единицы-подразделения) и в общий процесс управления фирмой. При чем, эта особенность является наиболее характерной именно для транснационального GR. Дело в том, что локальная система GR-менеджмента соответствующего отдела филиала ТНК, как правило, встроена в макрорегиональную и глобальную цепочку управления, и кросс-секторального взаимодействия, выходящих за рамки национальных границ страны, на территории которой действует представительство. Получается, что две или даже три корпоративные системы GR-менеджмента, словно «матрешки», оказываются погруженными друг в друга.

Попав в GR-департамент филиала ТНК, специалист по связям с государством оказывается инкорпорированным в глобальный процесс работы корпорации, где многочисленные функции пересекаются между собой по вертикали (цепочка управления от руководства головного офиса к страновому) и по горизонтали (матричная структура взаимодействия локальных филиалов и подразделений в

[76] Толстых П. А. Субъектный статус лоббизма и Government Relations // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. — 2012. — № 4-2 (18). — С. 195–200.

них). Например, у американских фармацевтических корпораций вроде MSD или AbbVie штаб-квартира находится в США (в Нью Джерси и Иллинойсе соответственно), поэтому решения транслируются в региональную штаб-квартиру в ЕС, ответственную за управление компанией на макрорегиональном уровне, и уже далее решения спускаются на отдельные рынки. В результате GR-менеджер является не просто представителем компании, а полноценным корпоративным управленцем, ведущим деятельность одновременно в страновом и международном масштабах. Это ведет к необходимости соотносить и встраивать лоббистские стратегии в общую бизнес-деятельность организации, учитывая при этом корпоративные циклы, завязанные на производство товара и принятие управленческих решений, внутреннюю диспозицию смежных функциональных подразделений (PR, маркетинга или юридического департамента) и внимание локального (и международного) руководства к деятельности подразделения. Ключевые показатели эффективности (KPI) GR-специалиста напрямую связаны с реализацией бизнес-проектов фирмы, повышением ее прибыльности. Лоббист-консультант, в свою очередь, может быть нанят одной из корпоративных функций (тем же GR-департаментом) и потому действовать в русле узко-секторальной стратегии, что облегчает работу, так как требует меньше согласований. Работа GR-специалиста деловой ассоциации, будучи встроенной в деятельность отраслевого объединения, является также внешней по отношению к компаниям-членам и чаще представляет собой функцию координации действий отрасли в целом для усиления коммуникативного давления на госорганы[77].

Наконец, отличия в работе корпоративного GR обусловлены ресурсной зависимостью от бюджета материнской компании (международной или национальной штаб-квартиры), который выделяется на департамент. При этом, сотрудники в своих действиях обязаны опираться на собственную экспертизу, а также знания, поддержку и бюджеты смежных функций и других офисов корпорации, включая общекорпоративные доступные ресурсы (бренд,

[77] Mack C. S. Business, Politics and the Practice of Government Relations / Foreword by F. C. Arterton. — Westport : Quorum Books, 1997. — P. 165.

конкурентные свойства продукции и проч.). Апеллирование к внешним ресурсам влияния представляется возможным, но они выступают как вспомогательные, когда того требует отраслевая проблема или GR-стратегия. Другие две формы GR-работы более самостоятельны в плане выбора ресурсов и методов работы, активно привлекают внешних контрагентов для обмена информацией и экспертизой.

Таким образом, консалтинг и деловые ассоциации в структуре взаимодействия коммерческого и государственного секторов выполняют в основном посреднические функции и призваны служить вспомогательным (auxiliary) инструментом корпоративного GR там, где сами сотрудники или организация по каким-то причинам ограничены в возможностях оказания влияния. Эти структуры-посредники оказывают консультационно-аналитические услуги, служат дополнительным источником ресурсов (материальных, организационных, интеллектуальных) для поддержания реализации корпоративной GR-кампании. В итоге получается, что если говорить о GR-менеджменте компаний, то специализированные подразделения по GR-коммуникации занимают приоритетное место в структуре корпоративного управления, играя роль негосударственного субъекта бизнеса, реагирующего на действия органов государственной власти (ОГВ) и пытающегося воздействовать на свое внешнее окружение посредством оказания систематического давления и влияния на процессы принятия государственных решений. Такие подразделения стремятся улучшать, поддерживать и не давать ухудшиться условиям внешней среды бизнеса, что может привести к снижению конкурентоспособности.

Ранее уже отмечалась роль внешней среды бизнеса, которая, по сути, обеспечивает условия его работы. Однако, её значимость применительно к деятельности ТНК, как следует из различных исследований по политической активности фирм, критически возрастает по мере увеличения размеров бизнеса организации и расширения масштаба её деятельности[78].

[78] Puck J., Lawton T., Mohr A. The Corporate Political Activity of MNCs: Taking Stock and Moving Forward // Management International Review. ─ 2018. ─ Vol. 58, Iss. 5. ─ P. 663-673.

Согласно сторонникам концепции корпоративной политической активности, КПА транснациональных компаний проявляется тогда, когда корпорация, накопив достаточно финансовых, интеллектуальных и технологических ресурсов в стране происхождения, осознает себя не просто «национальным чемпионом», но глобальным отраслевым лидером, готовым привести свой политический вес в соответствии с существующим экономическим влиянием (как Google в IT, AliExpress в торговле, Saudi Aramco в нефтяном секторе). Действуя глобально, ТНК прекрасно понимает, что при входе на иностранные рынки ей придется столкнуться с внешней средой (external business environment). Масштаб и влияние корпорации обусловливают ее попадание во внимание местных государственных органов. В связи с этим следующие причины могут вызывать потребность в выработке соответствующих политических подходов к управлению внешней средой.

Во-первых, при ведении международной деятельности компании сталкиваются с многочисленными режимами регулирования и политическими курсами, принятыми правительствами отдельных стран (США, Китая, России), наднациональными объединениями (НАФТА, ЕАЭС) и глобальными структурами управления (ВТО). Это создает определенные условия, которые проецируются на деятельность корпорации в виде сводов правил, принципов и практик — другими словами, институтов. Эти нормы и правила могут приводить к дополнительным издержкам, в случае если они работают как ограничители для определенных типов поведения бизнеса. К примеру, американский закон о коррупции за рубежом (Foreign Corrupt Practices Act), обладая экстерриториальностью, пронизывает международную работу своих ТНК, включая их филиалы, и строго регулирует принципы взаимодействия с сотрудниками госучреждений и предприятий. Следовательно, фирмы стимулируются к тому, чтобы использовать гибкие стратегии взаимодействия с государственными институтами, дабы снизить риски получения санкции в случае нарушения закона[79]. Во-вторых, политическая среда

[79] Lawton T., Rajwani T., Doh J. The Antecedents of Political Capabilities: A Study of Ownership, Cross-Border Activity and Organization at Legacy Airlines in a Deregulatory Context // International Business Review. ─ 2013. ─ Vol. 22. ─ P. 228-242.

каждого рынка способна создавать угрозы и вызовы для компаний, поставляющих продукцию на местные рынки, тем самым негативно воздействуя на реализацию проектов и экономические показатели посредством регуляторных и законодательных мер. Национальное правительство может ввести новые правила локализации, которые потребуют дополнительных инвестиций, повысить импортные пошлины, директивно запретить определенную продукцию к возу и так далее. Поэтому иностранным компаниям необходимо понимать местную специфику ведения бизнеса (ее формальную и неформальную стороны), разбираться в политической системе принимающей страны. ТНК часто реагируют на политико-административное давление локальных госорганов, используя комбинации различных типов политических стратегий и тактик, включая проактивную или реактивную разновидности[80]. Далее, внешняя среда может содержать и бизнес-возможности для компаний. В ситуации неразвитости регуляторных институтов или в силу серьезных потрясений в отрасли (введение санкций, утверждение нового законодательства), путем использования политических стратегий, корпорации могут попытаться извлечь дополнительную выгоду, например, через сотрудничество с локальной полугосударственной компанией, открывающей преференциальный доступ к госзакупкам[81]. В свою очередь, это требует грамотного соотнесения внутренних ресурсов компании с линией поведения внешних регуляторов. Наконец, и сами фирмы могут стать «жертвой» локальной среды и подчиниться необходимости провести реорганизацию или осуществить дополнительные инвестиции для сохранения конкурентных позиций. В таком случае, GR-менеджмент будет использоваться для минимизации политических рисков при реорганизации бизнеса и обеспечения обратной связи с отраслевыми регуляторами для соблюдения всех правил и норм.

[80] De Villa M. A., Rajwani T., Lawton T. Market Entry Modes in a Multipolar World: Untangling the Moderating Effect of the Political Environment // International Business Review. — 2015. — Vol. 24, Iss. 3. — P. 419–429.

[81] Shirodkar V., Mohr A. T. Explaining Foreign Firms' Approaches to Corporate Political Activity in Emerging Economies : The Effects of Resource Criticality, Product Diversification, Inter-Subsidiary Integration, and Business Ties // International Business Review. — 2015. — Vol. 24, Iss. 4. — P. 567–579.

Сложные системы нормативно-правовых актов различных стран регулируют многочисленные области бизнеса, включая права рабочих и потребителей, инвестиционный климат, особенности заключения сделок, механизм судебной системы. Контрольно-надзорные органы все серьезнее следят за соблюдением установленных правил. Корпорации вынуждены учитывать это, особенно при выходе на новые рынки. Ситуация также осложняется тем, что в текущих условиях господства популистских настроений общественность навешивает на крупные компании ярлык недоброжелателей, преследующих корыстные интересы через подкуп и при поддержке властной элиты. Общественность, правозащитные группы, журналистское сообщество пристально следят за деятельностью крупных корпораций, немедленно реагируя на случаи совершения ими противоправных и неэтических действий. Следовательно, для выявления и митигирования угроз, исходящих извне, а также для поиска окна возможностей для извлечения прибыли, в том числе, через внесение вклада в общее благо, фирмы разрабатывают стратегический, предусмотрительный и сбалансированный подход к государству и обществу[82].

Корпоративная политическая активность есть следствие объективного существования национальных правовых режимов, политических и социально-экономических систем, с которыми сталкиваются субъекты международного бизнеса. Но это также и внутреннее осознание корпорацией, прежде всего, её руководством, важности взаимодействия с макросредой как необходимого условия выживания и развития бизнеса, особенно, в долгосрочной перспективе.

Потребность учета внешних и внутренних правил, принципов и норм, влияющих на политический курс организации, актуализирует использование неоинституциональной теории в качестве первого методологического подхода. Новый институционализм обладает широким аналитическим инструментарием за

[82] Heineman B. W. Jr. Corporations Need a Better Approach to Public Policy // Harvard Business Review. — 2016. — April. — URL: https://hbr.org/2016/04/corporations-need-a-better-approach-to-public-policy (дата обращения: 10.09.2019).

счет охвата нескольких концепций, что позволяет описывать процессы, проходящие в стабильных и изменяющихся обществах.

В исследовании используется организационно-социологическое направление нового институционализма, акцентирующее внимание на «открытости» организаций внешней социальной среде, оказывающей влияние на поведение и стратегии организаций при взаимодействии с ней. В рамках этого направления, организация (государственная и коммерческая), принимающая решения, «зависит не только от собственных официальных целей и формальной структуры, а от вызовов и факторов, идущих из внешней социальной или институциональной среды, которая содержит давление групп интересов и других организаций»[83]. С другой стороны, если организация является эффективной и обладает достаточными ресурсами, она сама оказывает влияние на окружающее ее социальное окружение, выступая агентом их изменений. Подобная взаимозависимость обуславливает неотъемлемость учета факторов в деятельности организации, поскольку она может действовать в соответствии с институциональными функциями и принимать те или иные решения, которые в реальности, однако, будут постоянно корректироваться под давлением факторов сложной социальной среды.

С формальной точки зрения, институт можно определить как институцию или наставление, то есть правовое обеспечение институтов. Институт может выступать и в качестве реального социально-политического учреждения или формальной организации, а также установления и устава. По мнению Ю. Ихрина, «в первом случае акцент делается на «правила игры», нормы, обычаи поведения в обществе; во втором — на понимании институтов, как организаций или учреждений»[84].

«Институт» — гибкий концепт, по-разному интерпретирующийся в социальных науках вследствие сущностно-оспариваемого характера[85]. Согласно классическому определению Д. Норта, институты — «это «правила игры»,

---

[83] Дегтярёв А. А. Принятие политических решений : учеб. пособие. — М. : Изд-во КДУ, 2004. — С. 133–134.

[84] Ихрин Ю. В. Неоинституциональная парадигма: возможности и пределы для политического анализа и проектирования // Вопросы политологии. — 2013. — № 3 (11). — С. 15.

[85] Алексеева Т. А. Что такое политическая философия? // Полития. — 2003. — № 3. — С. 119–157.

созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми… Институты включают в себя все формы ограничений, чтобы придать определенную структуру человеческим взаимоотношениям»[86]. Такие ограничения бывают формальными (правила и законы) и неформальными: нормы, ценности, убеждения и паттерны поведения.

Как считает отечественный исследователь П. Панов, можно выделить два подхода к пониманию институтов: условно, узкий и широкий. Первый сводится к тому, чтобы определять институты либо как «преимущественно правила и нормы, регулирующие социальные взаимодействия (рационалистская трактовка), либо как нормы, обладающие конституирующим значением» (нормативная трактовка)[87]. Широкий подход к определению институтов распространен у зарубежных теоретиков и направлен на то, чтобы включить самые разные измерения институционализации. Классик неоинституционализма, Р. Скотт, выделяет три «столпа» (pillars) институтов: «Институты состоят из когнитивных, нормативных и регулятивных структур и деятельностей, которые производят стабильность и придают значимость социальному поведению»[88]. Д. Марч и Й. Олсен под политическими институтами понимали «практики, процедуры, конвенции, роли, стратегии, организационные формы и технологии, вокруг которых конструируется политическая деятельность»[89].

Относительно деятельности ТНК в формальном плане институты играют роль «закрепленных правил, рутинных и стандартизированных практик, которые структурируют отношения между организациями в различных сферах политики и экономики»[90]. Подобные правила и практики пронизывают всю деятельность

---

[86] Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А. Н. Нестеренко ; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. — М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997. — С. 17–18.

[87] Панов П. В. Институциональный порядок: подходы к осмыслению и исследованию // Политическая наука. — 2009. — № 3. — С. 33–34.

[88] Scott W. R. Institutions and Organizations. Foundations for Organizational Science. — 1st Ed. — SAGE Publications, Inc, 1995. — P. 33.

[89] March J. G., Olsen J. P. Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics. — N. Y. : Free press, Cop. 1989. — VII, 227 c. ; Панов П. В. Институциональный порядок: подходы к осмыслению и исследованию // Политическая наука. — 2009. — № 3. — С. 33–34.

[90] Hall P. A. Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France. — N. Y. : Oxford University Press, 1986. — P. 19.

компании (управленческую и производственную), фиксируются во внутренних документах, инструкциях и уставах, регламентируют процессы принятия решений и принципы взаимодействия руководства и сотрудников. Это позволяет снизить уровень неопределенности во взаимодействии с социальными структурами, включая государственные органы, на внешних рынках. С другой стороны, институты позволяют правительству формулировать долгосрочный курс политического и экономического развития, который затрагивает и работу иностранных корпораций на своей территории[91]. В этом случае, продуктом работы госинститутов являются программы и стратегии, а также система НПА, регулирующая социально-экономические отношения.

Наряду с формально закрепленными правилами на деятельность организаций оказывают воздействие и неформальные правила. Между неоинституционалистами существует консенсус относительно того, что при анализе институтов важно учитывать межличностный аспект взаимодействия. М. Леви отмечает, что наиболее эффективные институциональные соглашения инкорпорируют систему неформальных и внутренне-личностных правил[92]. Один из ведущих неоинституционалистов современности, Н. Флигстин, добавляет, что институты — это «правила и разделяемые участниками взаимодействия *смыслы*, подразумевающие, что люди знают об их существовании или что они могут быть осознаны»[93]. Вместе с тем разделение смыслов между участниками в теории и следование им на практике может существенно отличаться. Наглядным примером может стать стремление иностранных фармацевтических корпораций выводить на рынок новые лекарства в рамках бизнеса, что приветствуется государством, однако способы достижения этой цели могут входить в жесткое противоречие с принятым среди регуляторов представлением о ведении этой деятельности (в случае обнаружения неэтических или нелегальных действий).

---

[91] Юрина Н. С. Неоинституциональный подход в политических исследованиях: теоретические предпосылки формирования // Вестник Московского университета : Сер. 7. Философия. — 2016. — № 5. — С. 61.

[92] Levi M. A Logic of Institutional Change // The Limits of Rationality ; Eds. : K. S. Cook, M. Levi. — Chicago, IL : University of Chicago Press, 1990. — P. 409.

[93] Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. — 2001. — Т. 2, № 4. — С. 28–55.

Важно отметить такое свойство институтов как двойное структурирование социального пространства. Институты действуют двояко. С одной стороны, они выступают в качестве материи, которая структурирует пространство для взаимодействия акторов и организаций. Например, установленный процесс выработки НПА запускает вполне упорядоченный цикл взаимодействия целого конгломерата госорганов (комитетов Госдумы, департаментов Правительства, различных ведомств), ответственных за его подготовку и согласование. С другой стороны, сами институты формируются из социальной практики, из регулярно повторяющихся действий индивидов и их групп. Так, систематические встречи между бизнес-сообществом и властью закрепляются в виде ежегодных деловых форумов и круглых столов (ПМЭФ, ВЭФ), к которым ТНК ожидаемо готовятся из года в год, что, в некотором роде, позволяет предугадывать их действия. Некоторые исследователи полагают, что различные концепции неоинституционализма вращаются вокруг теории социального конструктивизма, предполагающего, что производство и развитие институтов есть результат социального взаимодействия между акторами, сталкивающимися друг с другом на полях[94]. Индивиды и организации взаимодействуют в соответствии с «институциональными логиками» — собственными системами верований и убеждений, которые направляют и обосновывают их поведение. Своими действиями и практиками участники взаимодействия способны продуцировать новые структуры, воплощая в них свою институциональную логику. Социальные структуры оказываются одновременно и продуктом прошлых действий, и контекстом для действий настоящих. Наиболее значимые из них объективируются в виде институтов, что обеспечивает прочность социальных структур во времени и пространстве[95]. Это обеспечивает возможность ТНК навязывать или создавать собственные институты, которые будут подхвачены отраслью и государством, и впоследствии смогут открыть новые «точки доступа» для оказания влияния. В связи с этим, уместно говорить о феномене так

[94] Там же. С. 29.

[95] Giddens A. The Constitution of Society Outline of the Theory of Structuration. — University of California Press, 1986. — P. 24.

называемого «институционального вакуума» (institutional void), то есть отсутствия или неразвитости государственных институтов принимающих стран, что порождает неформальные практики взаимодействия, коррупцию и административный произвол, что характерно для Российской Федерации. Как отмечает профессор Г. Л. Купряшин, в подобных условиях «ключевую роль играет аппарат исполнительных органов», что отчасти объясняет стремление иностранных ТНК в России к поиску каналов коммуникации именно с федеральными органами исполнительной власти, так как они замыкают на себя разработку и реализацию важнейших отраслевых государственных решений[96].

Вместе с тем, корпорации способны действовать и в качестве институциональных предпринимателей, транслируя, а, в некоторых случаях, и прямо насаждая регуляторные практики из страны происхождения через филиалы, что, с одной стороны, может содействовать улучшению местных институтов, но, с другой, создавать неконкурентные преимущества[97]. Подобная ситуация наглядно проявляется в существовании в большинстве стран мира определенных регуляторных систем по оценке качества и эффективности производимых лекарственных препаратов, навязанных в своё время представителями западных фармкорпораций. Даже спустя многие годы, эти системы не позволяют компаниям из незападных стран регистрировать и поставлять свою продукцию.

Чтобы социальное взаимодействие осуществлялось, институты должны активно воздействовать на акторов. Об этом говорит Э. Остром, определяя специфику институтов: «Институт — это набор действующих (работающих) правил, которые люди используют при принятии решений. Работающие правила — это такие наборы правил, на которые участники будут ссылаться, если их попросят объяснить и оправдать свои действия другим участникам»[98]. Это дает дополнительное объяснение, например, почему процесс согласования документов

---

[96] Купряшин Г.Л. Институциональные ловушки и кризисы государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. — 2017. — № 60. — С. 106.

[97] Venard B. Organizational Isomorphism and Corruption: an Empirical Research in Russia // Journal of Business Ethics. — 2009. — Vol. 89, Iss. 1. — P. 59–76 ; Rajwani T., Liedong, T. A. Political Activity and Firm Performance Within Nonmarket Research: A Review and International Comparative Assessment // Journal of World Business. — 2014. — Vol. 50, Iss. 2. — P. 273–283

[98] Ostrom E. Understanding Institutional Diversity. — Princeton : Princeton University Press, 2005. — 355 p.

или проектов в организациях даже одного профиля может серьезно отличаться. Для придания правилами действующего характера их должны поддерживать, а за нарушение — подвергать наказанию или санкции. С. В. Патрушев и Л. Е. Филиппова в своей работе резюмируют, что «если нормы формально писаные — это еще не институт, если данные нормы действуют — это институт; если нормы неформальные — это неформальный непубличный институт»[99].

Социологическое направление неоинституционализма предполагает, что в результате деятельности многообразных акторов в различных областях социально-политической жизни периодически возникают и структурируются так называемые *«организационные (или социальные) поля»* (organizational fields). Концепция организационных полей получила популярность благодаря классикам-неоинституционалистам П. ДиМаджио и У. Пауэллу[100]. Многие институциональные теории подтверждают фундаментальное значение полей для анализа действия организаций, а авторы в своих различных работах предлагают разные интерпретации полей — как секторов или игр[101]. Организационные поля объединяют совокупность акторов примерно одного характера деятельности (например, организации в области здравоохранения), действующих кооперативно в целях решения социально значимых проблем общества и тем самым образуют идентифицируемую область институциональной жизни, в которой действуют свои институты, то есть регулятивные, нормативные и культурно-когнитивные рамки, обеспечивающие стабильность и осмысленность этой области социальной жизни. Иными словами, определяют формальные и неформальные «правила игры» для участников организационного поля. Внутри поля сообщества организации разделяют общую систему смыслов и взаимодействуют друг с другом с большей устойчивостью и интенсивностью, нежели с агентами за пределами поля. Подобная

---

[99] Патрушев С. В. Филиппова Л. Е. Институциональные проблемы конструирования политического поля и политики в современно России // Политическая наука. — 2018. — № 2. — С. 22.

[100] DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. — 1983. — Vol. 48, Iss. 2. — P. 147–160.

[101] Bourdieu P. Outline of a Theory of Practice / Trans. by Richard Nice. — Cambridge, London, New York, Melbourne : Cambridge University Press, 1977. — VIII, 248 p. ; Scott W. R. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. — 5th Ed. — NJ : Prentice-Hall, 2003. — 430 p. ; Axelrod R. The Evolution of Cooperation. — N.Y. : Basic Books, Inc., Publishers, 1984. — X, 241 p.

связанность участников поля, по мнению П. ДиМаджио и У. Пауэлла, обусловливается процессом институционального определения (структурации), включающего следующие составляющие: «усиление взаимодействия между организациями в поле; появление четко обозначенных межорганизационных структур господства и паттернов сотрудничества (*coalition*); увеличение информационной нагрузки на организации в поле; развитие взаимной осведомлённости организаций-участников о том, что они вовлечены в совместную активность»[102].

Другим значимым конструктом в неоинституциональной теории является понятие *«изоморфизма».* Социологический неоинституционализм подразумевает, что изменения, которые претерпевают государственные и деловые организации с течением времени, происходят благодаря воздействию внешней среды. Организации сталкиваются с вызовами и давлением, исходящими из среды, которая содержит материальные ресурсы, от которых они зависят, многочисленные институциональные схемы, на которые они могут опираться, а также интересы акторов других полей, с которыми они находятся в различных формах взаимозависимости[103]. Для адаптации и смягчения этого давления, организации прибегают к такому инструменту, как *изоморфизм* (мимикрии), который позволяет им имитировать и использовать практики и стратегии других представителей той же среды и, тем самым, быть похожим на них. Адаптация к внешнему давлению, перенятие и встраивание принятых в государственной среде правил-мифов, которые могут идти вразрез с эффективностью производства, содействуют обретению «легитимности» и получению ресурсов, необходимых для выживания.

Наконец, еще одно важное положение неоинституционализма, используемое в исследовании, связано с интерпретацией политико-государственной составляющей внешней среды, которая представляется не единым центром

---

[102] Димаджио П. Дж., Пауэлл У. В. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях / Пер. Г. Б. Юдина // Экономическая социология. — 2010. — Т. 11, № 1. — С. 37. — URL: https://www.hse.ru/data/2011/12/08/1208204985/ecsoc_t11_n1.pdf (дата обращения: 11.10.2019).

[103] Scott W. R. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. — 5th Ed. — NJ : Prentice-Hall, 2003. — P. 35.

управления, характеризуемым условно как «правительство» или «президент», но состоит из «огромного конгломерата достаточно слабо сотрудничающих между собой организаций, каждая из которых живет своей собственной жизнью»[104]. Данный «организационный» аспект был введен Г. Аллисоном в 1960—70-х гг. для анализа стратегий СССР и США в период Карибского кризиса. Ученый полагает, что совокупность организаций стоит разделять на отдельные госструктуры — от уровня департамента, отвечающего за специализированный пул задач (например, департамент регистрации лекарственных средств), до федеральных органов власти (министерства, правительства). Это позволяет в условиях ограниченной возможности применения сетевого анализа, представить в качестве объекта GR-воздействия не конкретного чиновника, а государственный орган, действующий согласно своей программе и набору функций. Организационное поведение акцентирует внимание не на самоличных и волевых действиях индивидов, но на действиях государственных структур, обусловленных правилами, нормами и процедурами, закрепленными в государственных стратегиях, постановлениях, указах и прочих НПА[105]. Единицей анализа тогда становится государственное решение как продукт деятельности различных ведомств и служб, например, решение об ограничении доступа корпораций в госзакупкам лекарственного препарата.

Рассмотрение характерных черт корпоративного GR подводит к вопросу о специфике интерпретации GR-менеджмента в транснациональной корпорации, восприятии этого явления в контексте корпоративного управления. Сложность организации GR-функции в ТНК и взаимосвязь с реализацией глобального политического курса может быть объяснена через концепцию корпоративной политической активности, которая неразрывно связана со внешней средой фирмы. Неоинституциональная теория способна предложить набор теоретико-методологических инструментов для анализа поведения компании относительно

[104] Аллисон Г., Зеликов Ф. Квинтэссенция решения: на примере Карибского кризиса 1962 года / Пер. со второго, полностью перераб. англ. изд. ; под ред. С. Сараджяна, Н. Абдуллаева ; предисл. А. А. Кокошкина. — М. : ЛИБРОКОМ, 2019. — С. 191.

[105] Дегтярёв А. А. Принятие политических решений : учеб. пособие. — М. : Изд-во КДУ, 2004. — С. 148.

внешней среды и, наоборот, логики поведения государственных органов внутри среды как ответной реакции на давление со стороны ТНК.

1.3. Функция GR-работы в структуре корпоративного управления и политической активности международной фирмы

Выделив некоторые содержательные аспекты корпоративного GR-менеджмента, важно определиться с его функциональным положением в организационной структуре интернациональных компаний. Поиск релевантной интерпретации GR-менеджмента в ТНК представляется важным, поскольку, в зависимости от отрасли, производимой продукции или стратегии корпорации осуществляют свою лоббистскую деятельность в стране присутствия по нескольким направлениям. Эта деятельность может пониматься по-разному, например, как коммуникация или юридическое сопровождение, что не всегда точно отражает характеристику GR-работы в ТНК. Выбор интерпретации GR-менеджмента будет влиять не только на разработку метамодели лоббистской деятельности, но и на функциональные особенности ее осуществления.

Анализ исследовательской литературы по Government Relations позволяет выделить несколько трактовок данного явления, среди которых одной из наиболее распространенных является интерпретация GR как ***управленческой коммуникации***, связывающей государственные органы и бизнес-структуры. Эта трактовка находит свое отражение в работах ряда специалистов, в частности, группы «питерских» исследователей в области Public Relations, характеризующих «связи с государством» как подтип или разновидность PR, адресатом которых является не широкая общественность, а один из сегментов общества — власть[106]. Появление, за последнее время, определенного количества работ, рассматривающих GR под этим углом, обуславливает потребность в более предметном рассмотрении коммуникационной составляющей GR-связей.

[106] GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум / В. А. Ачкасова, М. Ф. Баширов, А. Б. Белоусов [и др.] ; под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Юрайт, 2015. — С. 18..

В основе этого подхода лежит теория коммуникативного действия Ю. Хабермаса. С этой точки зрения GR-деятельность понимается как процесс донесения позиции бизнеса и организаций третьего сектора до центров принятия решений[107]. В рамках отмеченного подхода можно выделить две линии изучения GR. Во-первых, как деятельность по целенаправленному и продуманному использованию разнообразных коммуникативных технологий для передачи сообщения, аналитики или экспертной информации представителями органов власти или оказания на них влияния. Цели такой деятельности могут быть различны, от анализа внешней среды бизнеса и минимизации политико-экономических рисков за счет получения эксклюзивной информации (инсайда)[108] до выстраивания стабильных отношений с профильными государственными органами для обеспечения нужной поддержки проектов[109].

Другое направление уделяет пристальное внимание разбору каналов передачи информации (месседжа)[110] и структуре коммуникации, используя кибернетическую модель коммуникации Н. Винера и собственные наработки[111]. Это достаточно узконаправленный вектор исследования процесса коммуникации двух субъектов общения, которую авторы противопоставляют «деятельностному подходу». Иными словами, это направление рассматривает коммуникативный процесс и его элементы в духе коммуникативного акта Г. Лассуэлла (источник информации; сообщение; канал передачи сообщения; получатель; обратная связь).

Предварительный анализ материалов по GR-деятельности с позиции коммуникативного подхода позволяет выделить его смысловое ядро, включающее три взаимосвязанные позиции:

---

[107] Хабермас Ю. Теория коммуникативного действия / Пер. с комм. и примеч. : А. В. Назарчук // Вестник Московского университета. Сер. 7 : Философия. — 1993. — № 4. — С. 43–63.

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

[109] Ачкасова В. А., Минтусов И. Е. GR как новая отрасль коммуникативной деятельности // Российская школа связей с общественностью. — 2015. — № 6. — С. 73–84 ; Технологии и модели GR в Беларуси и России: сравнительный анализ : монография / И. В. Сидорская, В. В. Грибанов, Л. Г. Титаренко [и др.] ; под ред. В. В. Грибанова, И. В. Сидорской, Л. Г. Титаренко. — Минск : БГУ, 2015. — 144 с.

[110] Такие каналы подразделяются на событийный, документный и электронный.

[111] Дорский А. Ю., Черкащенко Т. А. GR-коммуникации в Интернете: опыт построения модели // Медиаскоп. — 2016. — № 4. — 16 с. — URL: http://www.mediascope.ru/2212 (дата обращения: 12.07.2019) ; Черкащенко Т. А. Классификация GR-технологий: коммуникативный подход // Медиаскоп. — 2015. — № 4. — URL: http://www.mediascope.ru/2045 (дата обращения: 12.07.2019).

1. GR — это управляемая деятельность по оказанию коммуникативного воздействия на госорганы для корректировки или согласования интересов компании с позицией властных структур.

2. Для согласования интересов и/или оказания воздействия GR-специалист применяет спектр коммуникативных технологий, которые тесно связаны с инструментами Public Affairs, будучи их подвидом.

3. Результатом GR-работы являются благоприятные *отношения* социальных субъектов (бизнеса, НКО) с государственными органами. Это и отличает GR от лоббизма, который используется в технологическом ключе для *решения* частных вопросов.

Коммуникативный подход является взвешенным взглядом на GR-деятельность, представляет определенную эвристическую ценность, выражающуюся в категорировании спектра коммуникативных GR-технологий. Более того, часть трудовых функций в проекте профессионального стандарта специалиста по GR представляют собой именно коммуникации. Вместе с тем, чрезмерная направленность «вовне», то есть на взаимодействие с внешними стейкхолдерами приводит к тому, что незначительное внимание уделяется «внутренним» составляющим процесса построения отношений с государством, таким как процедуры согласований между филиалом и штаб-квартирой или работа со смежными бизнес-функциями, что составляет существенную часть работы в специалиста по GR в ТНК. При активном фокусировании на интеракциях с внешним окружением теряется проектная составляющая GR-работы. Если наложить этот взгляд на работу в международной компании, то возникает некая оторванность всей комплексной деятельности по осуществлению коммуникаций от разработки и реализации международной и страновой GR-стратегий, создается впечатление, что коммуникации на местах проводится ради коммуникаций. Из фокуса анализа упускается и учет факторов, которые влияют на выбор типа GR-стратегии компании в стране присутствия, в целом, и направления лоббистских кампаний, в частности. Все это формулирует не совсем полное представление о характере GR-деятельности в ТНК, что может приводить к редуцированию ее

значимости, неправильному толкованию или неверному выстраиванию рабочего процесса внутри организации, что снижает эффективность работы подразделения.

В этой связи, перспективным дополнением к коммуникативному подходу, преодолевающим его ограниченность, является менеджериальная трактовка Government Relations как специфического подтипа политического менеджмента, а именно — корпоративного политического менеджмента (КПМ) коммерческих негосударственных организаций, включая интернациональные компании и консалт-агентства, и негосударственных некоммерческих организаций (НКО, деловые ассоциации)[112]. Представляется, что современное взаимодействие государственных и международных бизнес-организаций заимствует многое из политического менеджмента, который является инструментально-прикладным проявлением корпоративной политической активности фирм. Корпоративный политический менеджмент можно рассматривать и как раздел прикладной политической науки («applied political science»), включающий, помимо политических технологий, работы с партиями и электоральных кампаний, корпоративное лоббирование, grassroots-технологии и advocacy[113].

Корпоративный политменеджмент, в свою очередь, погружается в зонтичную категорию корпоративной политической активности и, как было отмечено, проявляется в плоскости непосредственного взаимодействия ТНК с национальными государствами. Важно подчеркнуть, что КПМ, будучи категорией политической науки, параллельно находится и в такой теоретико-исследовательской области, как теория менеджмента (management theory), а именно такого ее раздела, как стратегический менеджмент организаций (strategic management of organizations).

Корпоративный политический менеджмент можно трактовать в качестве одного из управленческих направлений фирмы, только связанного с процессами в

---

[112] Дегтярёв А. А. Современный GR-менеджмент как сфера межсекторального управления // Предметное поле экономической политологии ; М. А. Абрамкин, И. А. Василенко, Е. В. Галкина [и др.] ; под ред. Л. Е. Ильичевой, В. С. Комаровского. — М. : Аспект Пресс, 2018. — С. 170–180.

[113] Пушкарева Г. В. Политический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата. — М. : Юрайт, 2017. — 365 с.

государственном секторе, а не в производственной или финансовой сферах. Данное обстоятельно позволяет отделить корпоративную политическую активность и политменеджент от непосредственно бизнес-деятельности (business activity), целью которой является извлечение прибыли от производства, маркетинга и продаж продукции (Рисунок 1).

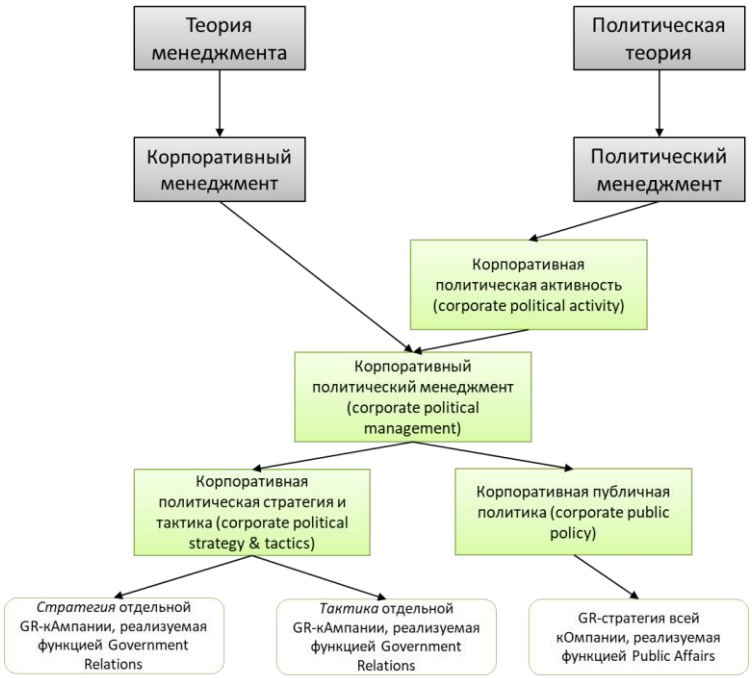


Рисунок 1 — Место GR-функции в системе корпоративной политической активности ТНК

В понятийном ряду корпоративной политической активности, необходимо выделить другие её составляющие, а именно, категории корпоративной публичной политики (Corporate Public Policy) и корпоративной политической стратегии и тактики (Corporate Political Strategy and Tactics), которые требуют уточнения.

Корпоративная публичная политика (Corporate Public Policy) в исследовании определяется как стратегия политической деятельности компании по межсекторальному соучастию (governance) в публично-государственном управлении для достижения общепубличных целей в процессе разработки и реализации отраслевой госполитики (policy area governance). Согласно К. Флейшеру, «публичная политика представляет собой совокупность действий (или план действий), предпринимаемых государственными служащими для достижения национальных целей, которые с большой вероятностью повлияют на

значимую часть граждан»[114]. Процесс формирования публичной политики состоит из комплексного взаимодействия различных общественно-политических механизмов, правил и процедур, посредством которых разрабатываются, принимаются, реализуются, оцениваются и изменяются различные типы государственных политик, закрепляющихся в отраслевых государственных стратегиях. В свою очередь, довольно точное определение корпоративной публичной политики дано отечественным политологом Л. В. Сморгуновым, отмечающим, что CPP есть «комплекс стратегий и методов деятельности компаний по взаимодействию с обществом (и системой государственных институтов. — *Прим. авт.*) для эффективного осуществления ее миссии и общественных интересов… что обеспечивает инклюзивный экономический рост»[115]. Следовательно, CPP компании состыкуется с государственной публичной политикой, обеспечивая верхний контур ее политического соучастия в выработке и реализации отраслевой госполитики.

Корпоративную публичную политику можно интерпретировать через понятие отраслевой *GR-стратегии кОмпании*, то есть долгосрочной линии поведения фирмы по отношению к среде конкретного рынка, включающей несколько компонент макроокружения (социальная, экономическая, технологическая и проч.). Ключевой же составляющей макроокружения для подавляющего числа международных корпораций является политико-правовая компонента, задающая государственную, правовую (регуляторную) и общественно-политическую канву, в совокупности влияющую на характер деятельности ТНК. На практике корпоративная публичная политика предполагает вполне определенный выбор компанией формата долгосрочного взаимодействия с национальными или международными стейкхолдерами, что часто воплощается в крупных проектах или инициативах.

---

[114] Fleisher C. S. Corporate Public Affairs: Revisiting the Development of the Field // The SAGE Handbook of International and Corporate Public Affairs. — SAGE Publications Ltd. 2017. — P. 23.

[115] Сморгунов Л. В. Взаимодействие государства и бизнеса в России: от лоббизма к корпоративной публичной политике // Наука и образование; хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2016. — № 4 (71). — С. 100–104.

Примерами реализации CPP иностранными фармацевтическими корпорациями могут быть различные форматы стратегического партнерства с государством на федеральном или региональном уровнях, предполагающие локализацию на мощностях национальной компании, инвестирование в создание собственного производства, заключение долгосрочных соглашений с правительством[116]. На международном уровне это могут быть глобальные и макрорегиональные инициативы по оказанию содействия в решении некоей социально значимой проблемы, что влечет за собой продолжительное сотрудничество с целым спектром локальных и международных стейкхолдеров[117].

Для реализации CPP компания опирается на *функцию по интегрированным коммуникациям (или публичным взаимосвязям,* Corporate Public Affairs, далее — PA). В структуре международной корпорации разработка и осуществление CPP могут быть закреплены за вице-президентом всей организации или региональным директором по Public Affairs & Policy[118], курирующим реализацию PA-стратегии в крупном регионе EMEA, LATAM, SEA, или же непосредственно за локальным директором по Public Affairs, если он напрямую подчиняется CEO компании или страновому генеральному директору[119]. Public Affairs включает работу не только со стейкхолдерами политико-государственной среды, но и социальной, экономической, технологической и научной субсред, способных индивидуально или коллективно содействовать корпорации в отстаивании или продвижении ее позиции, улучшении имиджа и укреплении бренда. Используя терминологию отечественного исследователя в области стратегического менеджмента О. С. Виханского, на этом уровне корпоративного политменеджмента Public Affairs

[116] Пахомов А. Sanofi и AstraZeneca подписали специальные инвестконтракты с Россией // Vademecum. — 2017. — 16 окт. — URL: https://vademec.ru/news/2017/10/16/sanofi-i-astrazeneca-podpisali-spetsialnye-investitsionnye-kontrakty-s-rossiey/ (дата обращения: 20.09.2019).

[117] Например, программа Novartis по снижению уровня заболеваемости малярией в Африке Novartis Malaria Initiative: URL: https://www.novartis.com/our-company/corporate-responsibility/expanding-access-healthcare/novartis-social-business/malaria-initiative (дата обращения: 15.09.2019) ; Проект Merck Global Health Institute: URL: https://www.merckgroup.com/en/company/responsibility/our-strategy/global-health/mghi.html (дата обращения: 15.09.2019).

[118] Штаб-квартира которого может располагаться за пределами США в каком-либо из финансово-экономических и торговых центров вроде Лондона, Брюсселя, Сингапура или Китая.

[119] EMEA — Europe, Middle East & Asia, LATAM – Latin America, SEA — South East Asia.

подразумевает анализ и управление всей совокупностью отношений, возникающих между компанией и ее макроокружением[120].

Инструментарий PA содержит целый спектр направлений работы:

– с государственными органами (Government Relations),

– со стейкхолдерами (Stakeholder Relations),

– с локальными сообществами (Community Relations),

– с внутренней средой организации (Organizational Relations),

– с корпоративной социальной ответственностью (Corporate Social Responsibility)[121].

Значительный объем направлений и задач, решаемых Public Affairs, позволяет охарактеризовать ее как функцию интегрированных коммуникаций. В иностранной литературе авторы сходят во мнении, что PA — категория более широкая и несет основную управленческую ответственность за работу с вызовами среды и стейкхолдерами, влияющими на действия организации[122]. Цель PA-функции раскрывается в следующих задачах: комплексное воздействие на внешнюю среду в региональном разрезе для создания условий, легитимизирующих деятельность корпорации в глазах целевых стейкхолдеров; формирование широкой коалиции поддержки политики и продукции фирмы, которая может выступить в качестве рычага давления на ключевые регуляторы; осуществление всей внешней коммуникативной стратегии, направленной на эффективное донесение месседжей корпорации до всех целевых групп. В силу своей значимости как функции формирования внешнего восприятия компании и в то же время ввиду необходимости приверженности единой интерпретации ключевых принципов компании, заложенных в ее миссии, в ТНК PA-функция пронизывает всю структуру корпоративного управления по вертикали: от работы подразделения на

---

[120] Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарика, 1998. — С. 18.

[121] Fleisher C. S. Corporate Public Affairs: Revisiting the Development of the Field // The SAGE Handbook of International and Corporate Public Affairs. — SAGE Publications Ltd. 2017. — P. 23.

[122] Baron D. P. Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics // Business and Politics. — 1999. — Vol. 1, Iss. 1. — P. 7–34 ; Freeman, R. E. The Link Between Stakeholders and Business Ethics // Corporate Public Affairs. — 2000. — Vol. 10, No. 1. — P. 15–16 ; Heath R. L., Palenchar M. J. Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges. — 2nd Ed. — Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2009. — 412 p.

страновом рынке до политики регионального и глобального руководства, содействуя единообразию в трансляции основных посылов компании. Public Affairs действует двояко, обеспечивая позиционирование корпорации вовне и чутко реагируя на внешних раздражителей.

Корпоративные политические стратегия и тактика (Corporate Political Strategy and Tactics, далее — *CPST)* есть определенный тип *политического поведения* (содержащий средне- и краткосрочный периоды, соответственно) корпорации в отношении поведения ключевых стейкхолдеров, служащий для достижения узкоспециализированных целей и обеспечения оптимального баланса сил и формулы интересов при разработке конкретных государственных отраслевых мер. CPST позволяет организации участвовать в реализации отраслевой госполитики в рамках нижнего контура, то есть за счет непосредственной работы на бюрократическо-чиновничьем уровне (уровень отделов и департаментов профильных министерств, заместителей руководителей отраслевых регуляторов и служб, руководства комитетов деловых ассоциаций и экспертных агентств), ответственном за непосредственное составление проекта государственного решения и его последующей корректировки.

В структуре ТНК за реализацию CPST отвечают *связи с государственными органами* (Government Relations). Таким образом, GR в системе корпоративного политического менеджмента глобальной корпорации выступает в качестве секторально-функционального направления, уполномоченного за работу с системой государственных и регуляторных органов на уровне филиала, причем не только на локальном, но и на региональном и иногда макрорегиональном (например, в ЕС, ЕАЭС) уровнях. В американских и европейских корпорациях распространено расширенное толкование GR как Government Affairs (государственных дел), то есть системы связей, включающей ряд пограничных и окологосударственных стейкхолдеров (semi-government), вроде государственных экспертов, парламентариев и их помощников, экс-чиновников, лидеров общественного мнения, а также групп интересов, обладающих влиянием.

Структуры по связям с государством призваны конвертировать выбранную публичную политику компании в более конкретный *комплекс мер стратегического и тактического характера*, воплощающегося в GR-кампаниях по продвижению и инкорпорированию частных интересов бизнеса в состав общей «формулы публичных интересов». Ранее разработанная в локальных и региональных офисах фирмы общая международная или страновая *GR-стратегия кОмпании* постепенно трансформируется и реализуется через набор конкретных *GR-кАмпании*, включающие определённую «спатиальную комбинацию» с точки зрения приложения совокупности тактических инструментов лоббистов к различным *«точкам доступа» (access points)* в социально-политическом пространстве работы ОГВ и поведения ЛПР, а также особый «темпоральный алгоритм», то есть синхронизированные с направлениями работы временные отрезки для приложения указанных инструментов.

Кратко охарактеризуем основные области работы GR-отделов ТНК.

Во-первых, это мониторинг и анализ внешней среды для идентификации стейкхолдеров (их позиции в системе власти, диспозиции относительно компании и других официальных лиц, функционала и полномочий); выявления механизма работы системы госорганов (формальных и неформальных правил коммуникации между ОИВ и ОЗВ, процедур документооборота и стадий принятия решения); поиска возможностей для извлечения дополнительной политико-экономической ренты путем проактивного анализа социально-экономической и политической повестки, отраслевых тенденций, системы нормативно-законодательных актов, стратегических государственных документов, мнений экспертов; заблаговременного предоставления сведений о внешних тенденциях отрасли (external trend intelligence), удовлетворяющих ожидания и возможные запросы основных стейкхолдеров фирмы[123]. Как выявила в ходе своего исследования Р. Чен, корпоративные GR-специалисты в основном используют три направления сбора

[123] Ashley W. C. Anticipatory Management: Linking Public Affairs and Strategic Planning // Practical Public Affairs in an Era of Change: A Communication Guide for Business, Government and College ; Ed. by L. B. Dennis. — Lanham MD : University Press of America, 1995. — P. 239–250.

информации о внешней среде: непосредственные источники информации (сотрудники госорганов), опосредованные информационные источники (СМИ, Интернет), источники экспертной информации (отчеты консалтинговых компаний, исследовательских центров, некоммерческих организаций)[124].

Во-вторых, это обеспечение легального участия филиала ТНК в разработке и осуществлении местной государственной социально-экономической политики. Для этого филиал вовлекается в процесс разработки и принятия решений государственными органами (законодательными и исполнительными) посредством системы таких организационных форм и механизмов, как электронное правительство (electronic government), то есть аналитическое включение бизнеса в транспарентную часть информационно-коммуникационной системы работы правительства; умное правительство (smart government), то есть независимая экспертиза законопроектов и нормативно-правовых актов (НПА), оценка регулирующего воздействия (ОРВ) их на ведение бизнеса, и, наконец, открытое правительство (open government) для непосредственного участия в работе общественно-совещательных и экспертно-консультативных советов при институтах власти, например, в федеральных и региональных органах исполнительной власти (ФОИВ/РОИВ), парламентских слушаниях в федеральных органах законодательной власти, деловых форумах, общественных дискуссиях в СМК, круглых столах и семинарах, затрагивающих ключевые для бизнеса вопросы налогово-финансового, бюджетного и отраслевого нормотворчества[125].

В-третьих, это содействие в создании, развитии и воспроизводстве форм взаимоотношений трех (на макроуровне) основных секторов управления общественными процессами (публично-государственного, бизнес-корпоративного и общественно-некоммерческого) и способов взаимодействия отдельных, участвующих в процессе взаимодействия акторов (на микроуровне) для взаимного

---

[124] Chen Yi-Ru R. The Strategic Management of Government Affairs in China: How Multinational Corporations in China Interact With the Chinese Government // Journal of Public Relations Research. — 2007. — Vol. 19, Iss. 3. — P. 296–298.

[125] Дегтярёв А. А., Бондарев М. Д., Тетерюк А. С. Учет взаимосвязи циклической динамики «внешней» и «внутренней» среды работы бизнес-организаций в современном GR-менеджменте // Вестник МГИМО-Университета. — 2018. — № 1 (58). — С. 67.

согласования их интересов и целей в рамках принятия и осуществления государственных решений и публичной политики. Например, достаточно распространёнными становятся государственно-общественные советы при органах власти (общественно-совещательные и экспертно-консультативные), проекты государственно-частного партнёрства и корпоративной социальной ответственности, работа с местными сообществами, корпоративное волонтерство.

Активность в перечисленных областях создает дополнительную, хоть и не всегда явно выраженную, ценность для стратегического развития компании.

Например, фармацевтическая ТНК осуществляет крупный проект по локализации на российском рынке на мощностях местного партнера, постепенно расширяя долю рынка в сегменте госзакупок и, при этом, стремится выводить свои препараты на рынок быстрее конкурентов. Для этого, в рамках коммуникационной страновой PA-стратегии, GR-направление фокусируется на взаимодействии с определенным кругом стейкхолдеров здравоохранения, отвечающих за допуск препаратов (Минздрав, Росздравнадзор, подведомственные государственные экспертные организации здравоохранения, представители комиссий, одобряющие препарат к обращению на рынке). Менеджеры GR-департамента встречаются с представителями указанных организаций, участвуют в рабочих группах и совещаниях, предоставляют экспертизу по препарату, аргументируют его преимущества перед отечественными аналогами, высказывают предложения касательно изменения регуляторных правил для скорейшей регистрации лекарства. Определенными GR-технологиями могут быть и участие в разработке государственных документов вроде «Стратегии развития фармацевтической и медицинской промышленности до 2030 года» или реализации национального проекта «Здравоохранение», которые задают долгосрочные «правила игры» для всей отрасли[126]. Систематическое взаимодействие между ограниченным кругом людей постепенно создает организационное поле, внутри которого между

[126] Осипов А. Правительство РФ представит стратегию «Фарма – 2030» до 20 декабря // Vademecum. — 2019. — 22 авг. — URL: https://vademec.ru/news/2019/08/22/putin-poruchil-razrabotat-strategiyu-razvitiya-farma-2030-do-kontsa-goda/ (дата обращения: 01.10.2019).

участниками институционализируются особые правила и практики коммуникационного и ресурсного обмена. В то же время, на фоне этой GR-работы осуществляется сопровождение проекта и другими составляющими PA-стратегии в виде КСО и PR-акций, работы с пациентами и фондами, медиарилейшнз.

Следовательно, GR в ТНК, следуя за корпоративной публичной политикой, ориентирован на реализацию интересов компании вовне, но применительно к непосредственному государственному окружению фирмы в отрасли. Примечательно, что, несмотря на кажущуюся огромную сферу деятельности, в масштабе глобальной корпорации политический аспект GR-работы на отдельно взятом рынке является, по сути, тактическим уровнем работы.

Вместе с тем, будучи погруженным в процесс работы всей международной фирмы, GR-отделу важно учитывать и *внутреннюю среду компании*, то есть её организационные характеристики, особенности принятия решений на уровне руководства и процедуры согласования проектов с другими бизнес-функциями. Поскольку GR-менеджер филиала, как правило, находится в подчинении регионального директора по PA&GR и, далее, руководителя по Public Affairs & Public Policy или даже CEO, в зависимости от структуры корпорации, ему приходится сопоставлять свои локальные GR-стратегии в отношении местных регуляторов с глобальной бизнес-стратегией и типом политической активности компании. По мнению некоторых директоров по GR, соотношение между внутренними согласованиями и внешней работой на пике загруженности может составлять 60 на 40 процентов в пользу внутренней работы. Бюджетирование и защита проектов перед топ-менеджментом, поиск контрагентов, работа с партнерами в рамках ГЧП-проектов или совместных исследований, вовлекающих другие департаменты, кросс-функциональные проекты на уровне макрорегионов, стратегические сессии, брейнштормы и участие в рабочих группах представляют собой лишь малую часть дополнительной работы, которую ведет GR-специалист в транснациональной корпорации. Следовательно, критичным становится учет в повседневной работе непосредственного внутреннего окружения, которое включает такие элементы: рядовые сотрудники; организация управления бизнес-

процессами; производственные функции; подразделения по научным исследованиям и разработкам; финансы; маркетинг и развитие бизнеса; организационная культура; поддерживающие функции вроде PR, КСО и HR[127]. Более того, этот анализ внутриорганизационной среды необходимо проводить в двух измерениях: формально-процессуальном, связанным с принципами согласования решений, и неформально-личностном, воплощающимся в отношениях с руководством, персоналом и внешними контрагентами.

Помимо вышесказанного, стоит отметить и тактическую составляющую GR-работы, так называемый «issue management», весьма распространенный в многопрофильной корпорации, включающей несколько бизнесов. Взаимодействуя с другими функциями, сотрудники GR-подразделения нередко получают скоротечные и узкопрофильные задачи от коллег, которые могут воплощаться, к примеру, в оперативном получении письма из министерства, внутренней консультации или поиске нужного контакта через сетку стейкхолдеров. Подобные задачи могут возникать параллельно осуществлению приоритетного и долгосрочного проекта, скажем, по допуску лекарственного препарата на рынок, что может занимать не один год. Реализация срочных кросс-функциональных задач не обязана приводить к устойчивым отношениям с чиновниками, если целью является разовая акция для получения актуальной информации. При этом, решение такой задачи может благоприятно сказаться на работе смежного бизнес-подразделения, что, в свою очередь, увеличит прибыль компании. Это также подчеркивает неотъемлемость управленческой составляющей работы GR-специалиста, которая не ограничивается общением с чиновниками.

Таким образом, в менеджериальной трактовке, GR отождествляется профессиональной работе по управлению бизнес-процессами внутри и вне компании. Аналогично другим функциям, GR-работа направлена на планирование, создание и реализацию плана по развитию фирмы, но в рамках своих компетенций. Менеджер по связям с госорганами не только обязан понимать механизмы

[127] Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарика, 1998. — С. 18.

функционирования политической системы, но и выступать в качестве своеобразного прожект-менеджера, организующего сотрудников других департаментов (PR, юристов), а также ресурсы и свои внешние связи, чтобы выстроить «систему взаимодействия компании – бизнес-ассоциации – власти»[128].

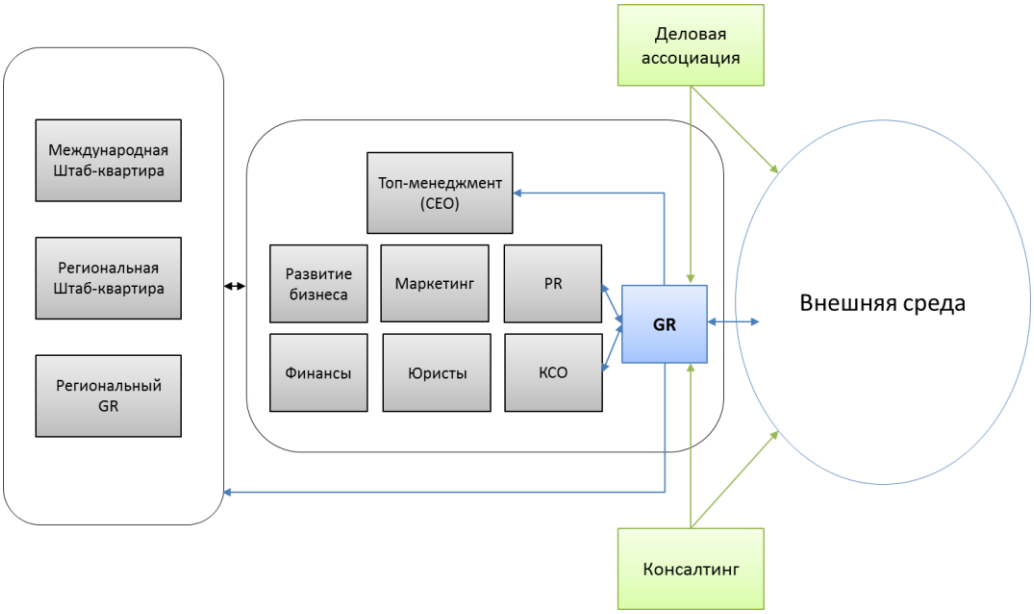


Рисунок 2 – Функциональное положение странового GR-департамента в организационной структуре филиала ТНК

Поэтому управление коммуникациями для передачи сообщения властному субъекту не стоит расценивать в качестве единственной значащей части GR-деятельности. Несомненно, политико-управленческое взаимодействие реализует себя преимущественно через коммуникацию в силу ее имманентности человеческому общению. Однако она является лишь результирующим компонентом комплексной и циклической по своему характеру GR-деятельности, предполагающей стадии проблематизации, проектирования, реализации и оценки. Подтверждением значимости отдельных «блоков» GR-работы (аналитической, кабинетной и проектной), служит наличие соответствующих позиций в пирамиде должностей, распространенных в западных корпорациях и уже встречающихся в российской практике. Кроме того, в зарубежной литературе давно можно встретить

[128] Толстых П. А. Субъектный статус лоббизма и Government Relations // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. — 2012. — № 4-2 (18). — С. 195–200.

труды, посвященные таким подготовительным стадиям лоббистской деятельности, как планирование и проектирование лоббистских кампаний[129].

Проведенный анализ позволяет сформулировать понятие ***транснационального GR-менеджмента,*** который определяется как корпоративный политический менеджмент, осуществляемый структурными подразделениями филиала ТНК для управления факторами неэкономической локальной среды и обеспечения реализации политического поведения корпорации в пространстве стратегий поведения стейкхолдеров политического процесса страны присутствия.

Выводы по главе 1

1. В настоящий момент, такая разновидность негосударственного лоббизма как транснациональное лоббирование остается малоизученным в отечественной политической науке. В зарубежной политологической науке данное направление развивается в рамках одного из разделов политической науки, а именно, «корпоративной политической активности» (КПА), которое помещает в фокус анализа микрополитический уровень лоббирования крупным бизнесом своих интересов в странах присутствия. Теоретико-методологическая основа КПА относится к политической науке, однако также заимствует теоретические положения из управленческой, экономической и социологической наук.

2. Сложная структура ТНК, содержащая несколько уровней управления, и многочисленные особенности GR-работы на уровне филиала позволяет выделить транснациональный GR-менеджмент в качестве специализированной организационной формы представительства и продвижения интересов глобальных субъектов бизнеса в странах присутствия.

3. В системе корпоративного управления и политической активности мультинациональной фирмы GR осуществляется на секторально-функциональном

[129] Libby P. J. The Lobbying Strategy Handbook: 10 Steps to Advancing Any Cause Effectively. — 1st Ed. — Sage Publications, 2011. — 320 p. ; Макхэм К. Управленческий консалтинг : пер. 3-го англ. изд. — М. : Дело и Сервис : ДиС, 1999. — 288 с. ; Watkins M., Edwards M., Thakrar U. Winning the Influence Game. What Every Business Leader Should Know about Government. — 1st Ed. — Wiley, 2001. — 272 p.

уровне и отвечает за осуществление корпоративного политического менеджмента внешней (политико-государственной) среды ТНК на страновом уровне.

4. Менеджериальный характер GR-работы в ТНК обусловлен тем, что лоббист действует одновременно во международно-страновом и внутреннем (организационном) измерениях. Для GR-менеджера необходимо анализировать и учитывать разнообразные факторы среды, поскольку наличие или отсутствие тех или иных условий может способствовать или препятствовать реализации проектов компании, а также интегрированность в цепочку управления, которая не позволяет ему действовать независимо, не соотнося свою работы со стратегией всей фирмы.

5. В ТНК GR-функция погружена в более широкий контекст корпоративной политической активности (КПА), характеризующей неэкономический аспект работы международного бизнеса. Корпоративная политическая активность, в свою очередь, включает такие понятия как корпоративный политический менеджмент, корпоративную публичную политику и корпоративную политическую стратегию, и тактику, куда и относится функция связей с государством.

6. Для объяснения взаимосвязи между влиянием внешней среды страны присутствия на деятельность филиала ТНК и реализацией корпоративной политической активности, в качестве ответной реакции организации, релевантным методологическим подходом представляется организационно-социологический институционализм.

ГЛАВА 2. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ ПОЛИТИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ СТРАНОВЫХ ФИЛИАЛОВ ТНК)

2.1. Моделирование общего цикла GR-менеджмента ТНК и интегрированной стратегии работы её странового филиала

Политические стратегии транснациональных корпораций направлены на воздействие на нерыночную среду (nonmarket environment) зарубежных рынков для извлечения дополнительной политической ренты путем изменения местного законодательства или правил регулирования отраслевых процессов. Основными проводниками политических устремлений ТНК являются локальные филиалы, а инструментом реализации — структурные GR-департаменты.

Почему корпорации решают активнее вовлекаться в публично-государственную политику? В соответствии с теорией ресурсной зависимости, можно выделить несколько причин для такого поведения. Во-первых, фирмы склонны участвовать политическом процессе, если отрасль, в которой они действуют, сильнее других подвержена воздействию политико-управленческих решений[130]. Подобный аргумент справедлив для фармацевтики как высоко регулируемой отрасли, повышенное внимание к которой со стороны регуляторов обусловлено социальной значимостью производимой продукции. Во-вторых, степень отраслевой концентрации (industry concentration) оказывает влияние на решение компании о разработке политических стратегий[131]. Если отрасль является фрагментированной, то есть немонополизированной, она политически более активна, поскольку каждой корпорации приходится бороться за свою долю рынка. Давление конкуренции и предложение примерно одинаковой продукции

[130] Getz K. A. Selecting Corporate Political Tactics // Academy of Management Proceedings. — 1993. — Vol. 1991, Iss. 1. — P. 326.

[131] Zardkoohi A. On the Political Participation of the Firm in the Electoral Process // Southern Economic Journal. — 1985. — Vol. 51, Iss. 3. — P. 804–817.

побуждает организации искать дополнительные источники ренты, в том числе, за счет изменения отраслевого регулирования. Фармацевтическая отрасль является высококонкурентной и в некоторых случаях сразу несколько десятков отечественных и зарубежных компаний (американских, европейских, китайских) готовы предложить государству лекарственную продукцию по схожим параметрам и цене. Наконец, компании, более других ориентированные на поставку продукции государству (лекарственные препараты, закупаемые госучреждениями), иными словами, ключевым клиентом которых является правительство, более склонны к осуществлению политических кампаний[132].

Политическая активность корпорации может быть вызвана и внутренними мотивами организации, например, желанием конвертировать отраслевой авторитет в политические ресурсы, амбициями руководства закрепиться в качестве стратегического партнера государства на политическом уровне, или осознанием возможностей использовать внешнюю среду для извлечения политической ренты.

Нерыночная и рыночная компоненты неотделимы друг от друга и сильнейшим образом взаимосвязаны. Если рыночная среда структурируется рыночными правилами, связанными с контрактными обязательствами между частными контрагентами и предполагающими экономические трансакции, то нерыночная среда состоит из социальных, политических и законодательных образований, структурирующих интеракции фирмы вне рынка и с нерыночными субъектами. Интеракции в нерыночной среде могут быть добровольными, когда компания самостоятельно принимает курс на взаимодействие с государством, и принудительными, когда государственные органы регулируют деятельность организации или обращение ее продукции, тем самым вынуждая ее реагировать[133].

Согласно «экологической модели» структурной организации бизнеса, внешняя среда корпорации распадается на следующие составляющие[134]:

---

[132] Hillman A. J., Hitt M. A. Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions // Academy of Management Review. —1999. — Vol. 24, Iss. 4. — P. 825–842.

[133] Baron D. P. Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components // California Management Review. — 1995. — Vol. 37, Iss. 2. — P. 47.

[134] Дегтярёв А. А., Бондарев М. Д., Тетерюк А. С. Учет взаимосвязи циклической динамики «внешней» и «внутренней» среды работы бизнес-организаций в современном GR-менеджменте // Вестник МГИМО-Университета. — 2018. — № 1 (58). — С. 67.

Во-первых, государственно-правовая составляющая (система нормативно-правовых актов (НПА), устанавливающая регуляторные нормы, что даёт организации возможность определить правовые ограничения во взаимоотношениях с другими субъектами права);

Во-вторых, государственно-политическая составляющая (деятельность государственных акторов на федеральном и региональном уровнях — работа законодательных и административных ОГВ, воздействующих на фирму посредством подготовки и принятия правовых актов, как нормативных, так и индивидуальных);

В-третьих, общественно-политическая составляющая, которая включает негосударственных акторов, влияющих «снизу» на государственные ЦПР, к которым можно отнести политические партии, общественные объединения и ассоциации, НКО, СМК, и др.

Все три типа хозяйствующих субъектов, приведенных в предыдущих разделах и действующих на территории РФ (ТНК, частные компании и госкорпорации), разрабатывают и реализуют свои политические стратегии. Вместе с тем, именно политстратегии ТНК обладают фундаментальными особенностями, заложенными в самом характере их деятельности. В отличие от российских национальных частных компаний и госкорпораций, международные компании:

1) Являются внешними по отношению к страновой среде субъектами. Они изначально не погружены в локальную среду (не «рождены в ней»), как это присуще национальным компаниям. Поэтому они могут не знать всех формальных и неформальных правил ведения бизнеса. Это означает, что ТНК, при работе или выходе на зарубежные рынки, уже наполненные местными компаниями-конкурентами, всегда приходится преодолевать проблему чужеродности («liability of foreignness»), что дополнительно ограничивает ее конкурентоспособность.

2) Действуют на нескольких рынках сразу, что позволяет использовать международный опыт и экспертизу, а также приоритезировать или деприоритезировать рынки, направляя и перенаправляя различные ресурсы (аналитические, финансовые, организационные) из одного локального офиса в

другой. Это создает определенный запас прочности, нивелирующий трудности работы на том или ином иностранном рынке, и позволяет генерировать новые идеи в области продвижения продуктов для усиления конкурентных преимуществ.

3) Иерархичны в своем управлении, поскольку цепочка принятия решений включает несколько уровней, от глобальной штаб-квартиры через региональный офис в локально-страновые филиалы. В зависимости от конфигурации корпоративного управления, локальные подразделения могут не испытывать значительного влияния со стороны международного менеджмента, но всё равно вынуждены согласовывать свои проекты и действия с региональным офисом, ответственным за оперативное управление на уровне макрорегионов.

Для локального GR-подразделения корпорации приведенное выше означает, что оно находится фактически в конце «пищевой цепочки управления» ТНК и, следовательно, не может действовать сразу во внешней локальной среде, игнорируя влияние международных и локальных корпоративных факторов, которые, однако, зачастую упускаются в отечественной литературе. В некоторых источниках модель GR-кампаний предстает следующим образом (рисунок 3).



Рисунок 3 — Алгоритм реализации стратегии GR-менеджмента

Приведенная схема предполагает линейную цепочку принятия решения от руководства компании (без разбивки на уровни управления) до GR-департамента о начале лоббистской кампании, которая далее реализовывается в наборе

тактических средств воздействия. При этом, количество этапов самой кампании, их последовательность и содержание в литературе остается дискутируемым.

В своей работе Л. В. Сморгунов и Л. Н. Тимофеева предлагают трехэтапное деление стадий GR-работы (мониторинг — донесение — влияние)[135]. А. Автономов выделяет более детализированный цикл подготовки и проведения GR-кампании (концептуальная стадия — стадия разработки проекта — период реализации — период завершения проекта)[136]. Одна из последних версий этапизации GR-кампании приводится в работе А. Закирова: обозначение цели и задач GR — определение уровня и выбор объекта — выбор субъекта осуществления GR — объединение бизнес-акторов для реализации GR-стратегии — определение тактики влияния[137].

В упомянутых трудах была проделана определенная работа по структурированию GR-деятельности. Тем не менее стоит отметить и некоторую поверхностность, наблюдаемую в приведенных алгоритмах. Во-первых, в этих моделях превалирует дедуктивная логика, то есть взгляд сверху, предполагающий переход от общего к частному, из-за чего теряется содержательное наполнение отдельных стадий. Во-вторых, явное упрощение процесса приводит к потере целых отдельных этапов GR-деятельности и, как результат, отсутствию связанного проектного видения и индикаторов завершения стадий, что означает и отсутствие разделения функционала GR-специалистов. Наконец, практически не уделяется внимания таким значимым этапам, как постановка проблемы и принятие решения о старте кампании, а также подведение итогов, без чего весь процесс кажется оборванным и не упорядоченным.

Основываясь на анализе зарубежных и отечественных источников по корпоративной PA, GR и CPA — стратегий, автор исследования формулирует

---

[135] GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством : учеб. пособие / Л. В. Сморгунов, Л. Н. Тимофеева, В. А. Ачкасова [и др.] ; под ред. Л. В. Сморгунова, Л. Н. Тимофеевой. — М. : РОССПЭН, 2012. — С. 237.

[136] Автономов А. С. Легальное лоббирование как антикоррупционная технология // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия : материалы круглого стола (Москва, 14 апреля 2009 г.) ; под ред. П. А. Толстых. — М. : Российская академия государственной службы при Президенте РФ, 2010. — С. 31.

[137] Закиров А. Р. Взаимодействие бизнес-структур с государственной властью в условиях развивающейся экономики: формальные и неформальные аспекты : дис. … канд. полит. наук : 23.00.02. — Казань, 2019. — С. 79.

развернутую системно-функциональную модель общего цикла GR-менеджмента филиала ТНК как совокупности взаимосвязанных стадий. Каждая фаза имеет свои логически-связанные подстадии, каждая из которых может налагать институциональные ограничения или предоставлять возможности для последующих действий GR-менеджера. По сути, формулируемая модель содержит общий алгоритм планирования и реализации GR-кампаний, который может быть адаптирован в зависимости от типа, направленности и масштаба лоббистской кампании. Предполагается, что данная модель будет актуальна для анализа GR-сопровождения стратегических проектов филиалов ТНК, поскольку они объективно сталкиваются с б*о*льшим количеством вызовов в среде страны присутствия и вынуждены учитывать многочисленные факторы внутреннего и внешнего характеров. Для отображения лоббистской кампании национальных бизнес-компаний она может быть переформатирована в сторону упрощения.

В основе модели — увязка ранее упоминавшегося менеджериального подхода к GR-деятельности с добавлением коммуникативного аспекта. Применение такой комбинации при формулировании модели позволит сделать акцент на ее ядре — коммуникативном процессе с ЦПР. Для более точного отображения специфики лоббистской деятельности в управленческой парадигме, то есть как проектной деятельности, важным представляется также добавление третьего концептуального «столпа», а именно, системно-функционального подхода, в соответствии с которым взаимодействие бизнес-субъектов и органов власти предстает *динамическим и повторяемым процессом*[138].

Концептуально-теоретические предпосылки о циклическом характере политического процесса берут свое начало в работе Д. Истона, предложившего известную стадиально-циклическую модель принятия решений — «черный ящик». Данная модель на высочайшем уровне абстракции описывает процесс взаимодействия негосударственных структур и власти[139]. В дальнейшем, идеи Д.

---

[138] Дегтярёв А. А. Процесс принятия и осуществления решений в публично-государственной политике: динамический цикл и его основные фазы // Полис. Политические исследования. — 2004. — № 4. — С. 161.

[139] Easton D. The Political System. An Inquiry into the State of Political Science. — N. Y. : A. A. Knopf, 1953. — XXIII, 320 p.

Истона были развиты Г. Саймоном, обосновавшим общую теорию принятия решений в управленческих структурах и описавшим процесс управления как циклическую реальность, исходя из его проектной логики, а также Дж. Андерсоном и У. Данном, предложившими свои модели циклов принятия решений[140].

Циклическая природа процесса управления встречается и в области корпоративного менеджмента. Согласно теории «жизненных циклов» И. Адизеса, любая фирма в ходе своей деятельности проходит несколько стадий развития, от рождения и «взросления» до «увядания» и «смерти», которым соответствуют определенные состояния, цели и ресурсы, проекты и результаты деятельности[141]. Известный отечественный исследователь стратегического управления О. С. Виханский предлагает четыре стадии управления: 1) анализ среды; 2) определение миссии и целей, выбор стратегии фирмы; 3) выполнение стратегии; 4) оценка результатов реализованной стратегии[142]. В свою очередь, Ф. Эрилмас описывает точки соприкосновения циклов первого и второго секторов управления обществом[143]. Здесь стоит отметить и начавшийся на Западе в середине 1980-х гг. процесс сближения методов и логики корпоративного и государственного управления, что существенно повышает эффективность последнего[144]. Россию этот процесс также не обошел стороной, поскольку в 2016 г. принято Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Подобная деятельность продолжает регулярно обновляться, совершенствуя проектный подход[145].

---

[140] Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. — 4th Ed. – N. Y. : Free Press, 1997. — P. 134 ; Anderson J. Public Policymaking: An Introduction. — 7th Ed. — Cengage Learning Boston, 2010. — P. 112 ; Dunn W. N. Public Policy Analysis: An Introduction. — 5th Ed. — Routledge, 2009. — P. 213.

[141] Адизес И. К. Управлением жизненным циклом корпораций / Пер. с англ. В. Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с.

[142] Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарика, 1998. — С. 73.

[143] Eryilmaz F. Political Business Cycle Theories // Education in the 21st Century : Theory and Practice. — Bulgaria : Sofia University Saint Kliment Ohridski Publishing, 2015. — P. 536–562.

[144] Blondel J. Comparative Government: An Introduction. — 2nd Ed. — Harvester Wheatsheaf, 1995. — XII, [II], 418 p.

[145] Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 10.07.2020) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/551541664 (дата обращения: 17.08.2020).

Наличие циклических аспектов в процессах государственного и корпоративного управления в различных секторах, позволяет предположить, что и межсекторальное управление, куда относится Government Relations, обладает схожей характеристикой, будучи производным от процессов управления организации. Представление GR-менеджмента в виде циклически направленного и поэтапного приложения лоббистских усилий позволяет структурировать этот процесс, описав его как последовательную деятельность, направленную на решение некоей задачи (проблемы) наиболее эффективным способом, то есть как алгоритм.

В такой интерпретации, искомая модель будет выглядеть следующим образом (рисунок 4):

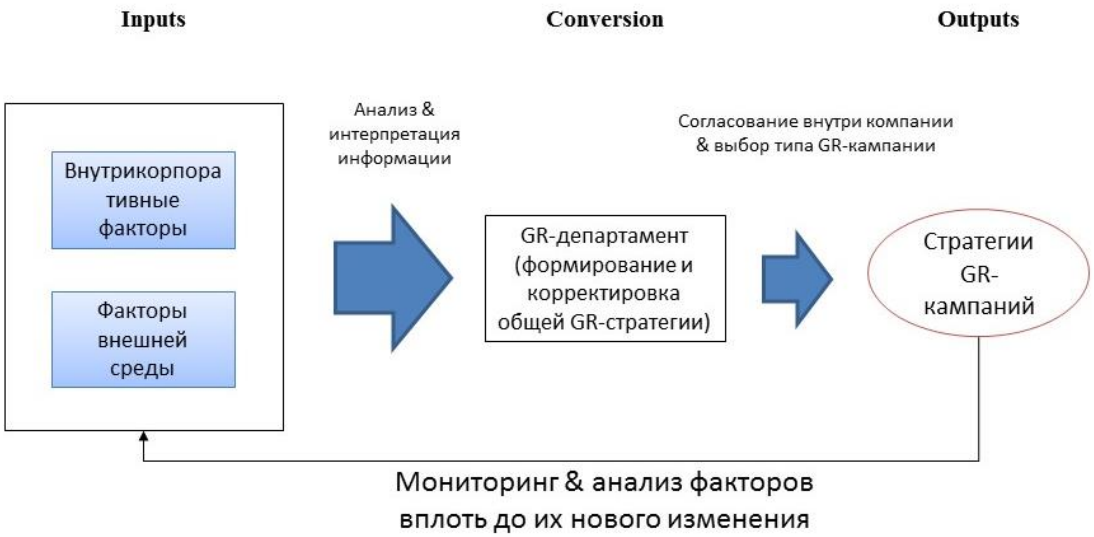


Рисунок 4 — Системно-функциональная модель общего цикла корпоративного GR-менеджмента филиала ТНК

Вход (Inputs). Вследствие проблемы «иностранности» при построении и реализации политических стратегий в принимающих странах международному бизнесу необходимо сильнее остальных учитывать условия политико-государственной среды. Как было отмечено, параллельно GR-функция находится и под постоянным давлением внутренних корпоративных факторов, не только финансово-экономических, но и связанных с цепочкой управления, организационной спецификой ТНК, стратегией выхода на рынок на

международном и страновом уровнях. Совокупность этих факторов способна создать институциональный коридор для оказания нужного воздействия, либо наоборот, существенно ограничить спектр работы GR-менеджера. Выбор и планирование международных политических стратегий ТНК на локальном рынке оказывается зависимым от конфигураций факторов в некий момент времени.

Преобразование (Conversion). В международных корпорациях решения принимаются, как правило, комплексные и многоуровневые, требующие дополнительного внутреннего (вертикального и горизонтального) согласования между руководством и департаментами. Правила и процедуры согласования и функционирования структурных подразделений часто фиксируются в регламентах и стандартных операционных процедурах (СОПах). Следовательно, помимо топ-менеджмента компании и международного директора по PA & GR, в процессы разработки стратегического GR-курса вовлекаются прочие структурные подразделения: юридический и аналитический департаменты, отделы по контролю за соблюдением корпоративных принципов (compliance), связей с общественностью. Из-за этого неизбежны плановые и внезапные корректировки стратегии: какие-то вопросы становятся неактуальным, а востребованными становятся совершенно иные. И здесь важно отметить, что именно в процессе переговоров и согласования внутренних позиций коммерческая стратегия приобретает политическое измерение, а GR-стратегия департамента обрастает экспертизой и теснее состыкуется с бизнес-стратегией корпорации.

Выход (Outputs). Любая стратегия реализуется через набор тактических действий, имеющих свой внутренний цикл из последовательно сменяющих друг друга стадий. Отдельно взятая GR-кампания является минимально выделяемой единицей общей системы стратегического GR-менеджмента, которая обладает следующими чертами: направлена на оказание влияния на процесс принятия определенного решения в интересах корпорации; имеет собственную цель, стратегию и задачи; обладает внутренней логикой (поддается алгоритмизации); представляет собой циклический процесс, то есть имеет начало и окончание; после завершения сменяется новой кампанией, пусть и с некоторым промежутком

времени. В силу логической завершенности и внутренней целостности отдельно взятой лоббистской кампании, цикл ее разработки, планирования и реализации тождественен циклу GR-менеджмента в целом. Согласно А. С. Автономову, отдельно взятая GR-кампания эквивалентна отдельному *проекту*, обладающему рядом схожих с лоббистской кампанией признаков: наличие цели, воздействие на предметную область, очерченная продолжительность по времени, уникальность или повторная применимость, комплексность и разграниченность по субъектам и предметной направленности, специфичность организации деятельности[146].

С опорой на труды в области проектного и программного подходов к проведению GR-кампаний, включая работы А. Дегтярева, И. Минтусова, А. Автономова и Ю. Маленкова[147], в работе приводится следующая концептуальная модель планирования, разработки и осуществления стратегии GR-менеджмента филиала ТНК с разбивкой на этапы и стадии.

1. Этап анализа факторов внешней среды филиала ТНК.

1.1. Анализ международных корпоративных факторов.

1.2. Анализ страновых корпоративных факторов.

2. Этап выбора локальной стратегии GR-кампании филиала ТНК.

2.1. Фаза столкновения с проблемой и ее анализ.

2.2. Доклад страновому CEO и региональному GR-директору.

2.3. Внутреннее согласование с коллегами.

} Нулевая стадия

3. Этап реализации GR-кампании (GR-campaign implementation).

3.1. Выработка плана стратегии GR-кампании.

3.2. Выработка тактики GR-кампании и плана работ.

---

[146] Автономов А. С. Легальное лоббирование как антикоррупционная технология // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия : материалы круглого стола (Москва, 14 апреля 2009 г.) ; под ред. П. А. Толстых. — М. : Российская академия государственной службы при Президенте РФ, 2010. — С. 28.

[147] Дегтярёв А. А., Бондарев М. Д., Тетерюк А. С. Учет взаимосвязи циклической динамики «внешней» и «внутренней» среды работы бизнес-организаций в современном GR-менеджменте // Вестник МГИМО-Университета. — 2018. — № 1 (58). — С. 63–93 ; Автономов А. С. Легальное лоббирование как антикоррупционная технология // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия : материалы круглого стола (Москва, 14 апреля 2009 г.) ; под ред. П. А. Толстых. — М. : Российская академия государственной службы при Президенте РФ, 2010. — С. 23–40 ; Маленков Ю. А. О классификациях стратегий компаний // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. — 2006. — № 42 (173). — 17 с. — URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml (дата обращения: 12.07.2019). — 17 с.

3.3. Внутренняя экспертная работа.

3.4. Установка предварительного контакта с ЦПР.

3.5. Применение согласованной комбинации технологий GR-работы и осуществление коммуникативного воздействия на ЦПР.

3.6. Подведение итогов кампании.

Далее представлен более подробный разбор этапов алгоритма.

2.2. Учет системы факторов и акторов динамики политико-управленческой ситуации при обосновании проекта и плана лоббистской кампании

Это наиболее предварительный этап планирования политической стратегии ТНК, на котором учитываются и анализируются международные корпоративные факторы (те, которые относятся к организационной структуре корпорации) и локальные факторы, с которыми сталкивается GR-специалист при работе на конкретном рынке. Подобный анализ происходит постоянно и систематически на базовом уровне GR-работы. Например, если специалист по GR был только что нанят в филиал крупной ТНК, он должен сперва разобраться в структуре компании, особенностях отчетности руководству, правилах работы со смежными функциями. В другом случае, если в структуре фирмы уже действует слаженная GR-команда, она уже знает и учитывает особенности внутреннего порядка своей корпорации. Вместе с тем, поскольку корпорация есть живой и активно изменяющийся организм, в ней постоянно что-то происходит: изобретается или вводится новый продукт, запускается проект, принимается новый документ. Это достаточно насущные вопросы институционального порядка (поскольку организационная модель ТНК есть следствие укоренившихся правил и принципов ведения бизнеса, принятия решений, внутренней этики и коммуникации), которые способны влиять на такие аспекты разработки и реализации GR-стратегии, как скорость согласования, уровень бюрократизации, конформность. Иными словами, на этом этапе происходит работа по выявлению факторов до столкновения с проблемой.

Факторы, влияющие на политическую деятельность компании в стране присутствия, выделяются в ряде трудов по CPA. В то же время они достаточно хаотично разбросаны от исследования к исследованию, что затрудняет их систематизацию. В целом представляется логичным разделение всей совокупности факторов на количественные и качественные или экономические и неэкономические. Вместе с тем столь простое деление не представляется очевидным ввиду сложности конструкции ТНК, участвующей в многочисленных социально-экономических и политических процессах страны присутствия. Другой подход предполагает выделение более фрагментированных групп факторов, прямо или косвенно влияющих на корпоративную политическую активность.

Так, определенное внимание получили организационные факторы, связанные с ресурсами компании, а именно: ее размер, узнаваемость, возраст, зависимость от государства (доля в уставном капитале или процент продаж через госсектор), диверсификация продукции и наличие (отсутствие) в структуре PA&GR департамента[148].

Вторая группа акцентирует внимание на факторах отрасли: уровень конкуренции (количество фирм на рынке) и степень политизированности отрасли, которая, на примере США, была выявлена через финансирование Комитетов политического действия (PACs).[149]

Третья группа факторов сопряжена с влиянием самого вопроса (проблемы), включенного в государственную повестку. В связи с этим, выделяются исследования, посвященные последствиям принятия или непринятия определенного закона на финансовые показатели корпорации, политической

[148] Hansen W. L., Mitchell N. J. Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity: Domestic and Foreign Corporations in National Politics // American Political Science Review. — 2000. — Vol. 94, Iss. 4. — P. 891–903 ; Zardkoohi A. On the Political Participation of the Firm in the Electoral Process // Southern Economic Journal. — 1985. — Vol. 51, Iss. 3. — P. 804–817 ; Hansen W. L., Mitchell N. J. Globalization or National Capitalism: Large Firms, National Strategies and Political Activities // Business and Politics. — 2001. — Vol. 3, Iss. 1. — P. 5–19.

[149] Bhuyan S. Corporate Political Activities and Oligopoly Welfare Loss // Review of Industrial Organization. — 2000. — Vol. 17, Iss. 4. — P. 411–426 ; Hersch P. L., McDougall G. S. Determinants of PAC Contributions to House Incumbents: Own Versus Rival Effects // Public Choice. — 2000. — Vol. 104, Iss. 3–4. — P. 329–343.

конкуренции вокруг дискутируемой проблемы, влиянию позиции профсоюзов на политическую активность фирм[150].

Предварительный анализ позволяет заключить, что некоторые факторы CPA остаются пока неосвещенными в исследовательской литературе. Кроме того, немногочисленная литература изучает взаимосвязь между набором факторов и выбором типа политической стратегии транснациональными субъектами лоббирования на уровне отрасли. Наконец, отсутствуют исследования, анализирующие влияние факторов на политическую деятельность ТНК в России. Поэтому, далее автором выделяются некоторые международные и страновые факторы, влияющие на выбор GR-стратегии корпоративного филиала:

1. **Тип организационной модели корпорации**. Будучи интегрированной в структуру большой компании, локальная GR-функция вынуждена учитывать правила и принципы, по которым она работает и на страновом рынке. Совокупность институтов корпорации, укорененных в структуре и логике поведения, влияет на формулирование ее политической стратегии работы с иностранными рынками. Эта стратегия формально транслируется на зарубежные отделения, а также может неформально влиять на отношения и коммуникацию внутри ТНК (через организационную культуру), что приводит определенным действиям на местах.

В XX в. признанные эксперты в области международного менеджмента, К. Бартлетт и С. Гошаль, сформировали матрицу типологий международных стратегий (организационных моделей) ТНК для анализа того, почему одни корпорации преуспевают на иностранных рынках, в то время как другие терпят неудачи[151]. Модель показывает стратегические опции, которые есть в распоряжении у ТНК для осуществления международных операций и которые вынуждены действовать под давлением двух сил (forces), как-то: глобальная

[150] Schüler D. A. Corporate Political Action: Rethinking the Economic and Organizational Influences // Business and Politics. — 1999. — Vol. 1, Iss. 1. — P. 83–97 ; Vogel D. J. The Study of Business and Politics // California Management Review. — 1996. — Vol. 38, Iss. 3. — P. 146–165.

[151] Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Border: The Transnational Solution. — Harvard Business School Press, 1989. — 274 p. ; Данная типология также встречается в работе: Bartlett C. A., Beamish P. W. Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management. — 8th Ed. — Cambridge University Press, 2018. — P. 25–29.

интегрированность (global integration) и реакция на локальные требования или уровень локализации (local responsiveness). Под глобальной интегрированностью понимается дилемма между вопросами: стоит ли стандартизировать продукт по всему миру для повышения эффективности или придерживаться единого бренда. Локализация означает выяснение того, ожидают ли потребители на каждом рынке, что продукт будет адаптирован под местную специфику и дает ли такая адаптация конкурентные преимущества локальным производителям.

Используя данные параметры и эмпирический анализ стратегий ТНК, авторы пришли к выводу о наличии четырех основных типов корпораций (рисунок 5).

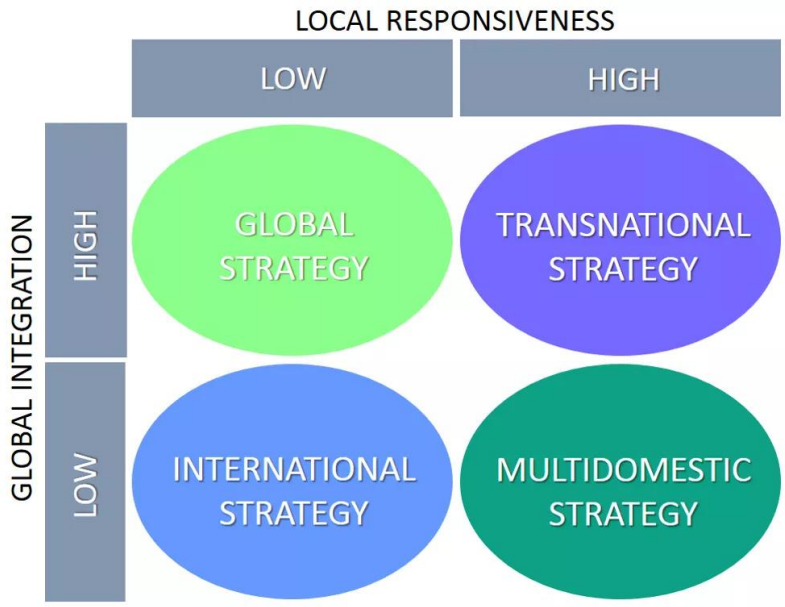


Рисунок 5 – Международные организационные модели ТНК по К. Бартлетту и С. Гошалю

Мультинациональная организационная модель нацелена на удовлетворение потребностей и требований местных рынков за счет полноценной адаптации своих продуктов и услуг. Подобные компании мало подвержены требованию глобальной интеграции, следовательно, очень децентрализованы, их филиалы в мире работают относительно автономно от штаб-квартиры. Яркий пример мультинациональной компании — Nestle, которая использует уникальный маркетинг и подход к продажам для каждого рынка.

Глобальная организационная модель ориентирована на предложение стандартизированного продукта, что позволяет достичь эффекта масштаба, снизив

издержки, влияющие на его стоимость. Подобные компании, как правило, очень централизованы, филиалы зависимы от штаб-квартиры в плане ресурсов, и не предполагают активной адаптации к требованиям локального рынка. Контроль со стороны головного офиса достаточно сильный, как и власть экспатриантов в локальных офисах, что повышает зависимость остальных функций от решений иностранного топ-менеджмента. Представителями такой категории компаний являются фармацевтические гиганты: Pfizer, Novartis, Abbvie, MSD.

Модель транснациональной организации совмещает особенности глобальной и мультинациональной моделей. Ее цель состоит в максимизации выгоды от соответствия местной специфике, при одновременном использовании преимущества глобальной интеграции. Данное условие является выполнимым в случае эффективной работы производственно-сбытовой цепочки, что позволяет достичь эффекта масштаба от производства стандартизированного продукта и быть более адаптивными в таких областях, как продвижение продукта в локальной среде. Транснациональная компания характеризуется интегрированной и взаимозависимой сетью филиалов. У этих филиалов есть самостоятельные стратегические роли, и они действуют как центры передового опыта, при этом постоянно обмениваясь знаниями и опытом друг с другом. Пример подобной компании — Unilever, Procter&Gamble и отдельные фармкорпорации вроде J&J.

Модель международной организации является самой простой, не требующей местной адаптации или глобальной интеграции. Большинство процессов в цепочке создания продукта происходит в штаб-квартире. Эта стратегия часто характеризуется как стратегия экспорта. Продукты произведены в стране происхождения и поставляются клиентам по всему миру. Филиалы функционируют как каналы сбыта. Хорошим примером являются крупные производители винные или бутилированной воды.

Учет организационной модели ТНК является важным аспектом для GR-функции на всех уровнях, поскольку каждый тип содержит набор специфических параметров работы корпорации, которые неизбежно влияют на лоббистские возможности GR-департамента. Немецкий политический исследователь, A-B.

Харцинг, в своей работе привела пять групп таких параметров: организационная структура, взаимозависимость филиалов, локализация, уровень и тип контроля, уровень участия экспатриантов (описание параметров в Приложении 1)[152].

Данный фактор позволяет GR-менеджеру понять некоторые особенности компании, среди которых: роль странового филиала в общекорпоративной стратегии, ресурсная зависимость от штаб-квартиры, уровень бюрократичности (централизация или децентрализация процесса управления), готовность предпринимать политические действия на новом рынке, влияние экспатриантов.

2. Институциональная дистанция (institutional distance) представляет собой аналитическую концепцию, введенную Т. Костовой и С. Захеером для обоснования нерыночного поведения ТНК при работе на зарубежных рынках, то есть с точки зрения руководства критерием легитимности (соответствия локальной среде), а не эффективности[153]. Корпоративная политическая активности и стратегический менеджмент разделяет позицию, согласно которой контекст организации напрямую влияет на ее структуру и поведение, включая действия на зарубежных рынках[154].

Институциональная среда содержит регулятивные, когнитивные и нормативные структуры, влияющие на поведение фирм. Формально установленные ограничения направляют ее поведение посредством законов, контроля за их соблюдением и наказанием за нарушение. Неформальные институты (ценности, нормы, национальная культура, традиции и этика) воздействуют на поведение стейкхолдеров внутри организаций (руководство, менеджеры, сотрудники) и принципы ведения ими деловой активности[155]. С неоинституциональной точки зрения, формальные и неформальные правила

---

[152] Harzing A.-W. An Empirical Test and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies // Journal of International Business Studies. — 2000. — Vol. 31, Iss. 1. — P. 14.

[153] Kostova T., Zaheer S. Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise // Academy of Management Review. — 1999. — Vol. 24, Iss. 1. — P. 64–81.

[154] Brouthers K. D., Hennart J.-F. Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research / Keith D. Brouthers, J.-F. Hennart. // Journal of Management. — 2007. — Vol. 33, Iss. 3. — P. 395–425 ; Meyer K. E., Nguyen Hung Vo. Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets : Evidence from Vietnam // Journal of Management Studies. — 2005. — Vol. 42, Iss. 1. — P. 63–93.

[155] Hofstede G. H. Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. — 3d Ed. — Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2001. — 616 p.

влияют на величину издержек (в том числе, и транзакционных), сопряженных с работой на иностранных рынках и обусловленных незнанием местных правил, нехваткой опыта и информации. Компании сталкиваются с необходимостью тратить время и ресурсы на сбор рыночной аналитики, изучать особенности нормативно-правового регулирования и неформальных принципов работы, усваивать местную культуру ведения бизнеса. Подобные вызовы связаны с проблемой иностранного происхождения, преодоление которой требуется для достижения легитимности в глазах местной власти и потребителей[156].

Институциональная дистанция (ИД) также акцентирует внимание на уровне схожести и отличия между институтами страны происхождения компании и принимающей страны. Чем больше институциональная дистанция (например, между США и Россией, Россией и Китаем), тем сложнее становится международной компании переносить свои практики и принципы работы (routines) дочерним структурам[157]. Значительная институциональная дистанция создает дилемму между необходимостью соответствия институтам принимающей стороны и сохранением внутренней стабильности в рамках системы функционирования ТНК. В прикладной GR-работе это выражается в необходимости учета и соотнесения внешних правил поведения, принятых в стране, порой вынуждающих использовать неформальные средства, с внутренними корпоративными требованиям комплаентности[158]. Отчасти подобная проблема способствовала распространению практики привоза зарубежных топ-менеджеров для переговоров с представителями государственной власти в РФ с целью более глубокой интеграции в местную среду. Наличие европейской штаб-квартиры в структуре ТНК, как буфера между глобальным офисом и локальным подразделением потенциально способно минимизировать дистанцию, поскольку европейские GR-

[156] Solomon R., Wu. Z. Institutional Distance and Local Isomorphism Strategy // Journal of International Business Studies. — 2012. — Vol. 43, Iss. 4. — P. 343–367.

[157] Kostova T., Zaheer S. Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise // Academy of Management Review. — 1999. — Vol. 24, Iss. 1. — P. 64–81.

[158] Дегтярёв А. А. Проблема учета «внешних» и «внутренних» правил при осуществлении GR-работы в современной России // Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса : материалы конф. — М. : МГИМО-Университет, 2013. — С. 270–282.

практики и особенности ведения бизнеса более применимы в российской действительности.

3. Модель входа корпорации на зарубежный рынок. Различные среды и конфигурации факторов внутри них побуждают компании выделять различные объемы ресурсов для нивелирования потенциальных рисков. Одним из ответов на внешнее давление является выбор ТНК определенной модели входа на рынок (entry mode strategy). Модель входа можно определить как «определенное институциональное или организационное образование, используемое для осуществления международных бизнес-операций, таких как производство товаров, обеспечение услуг или аутсорсинг»[159]. Ф. Рут характеризует стратегии входа как «организационный порядок, обеспечивающий доступ продукции, технологий, навыкам, руководству и другим ресурсам на зарубежный рынок»[160].

Релевантная модель входа может обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества. Будучи фундаментальным, в отличие от других управленческих решений, например, в области маркетинга или пиара, которые могут быть скорректированы за ночь, решения об учреждении филиала или слиянии и поглощении с трудом поддаются пересмотру. Неправильно выбранная модель входа может привести к катастрофическим последствиям вплоть до потери рынка. Например, корпоративные технологии могут попасть конкуренту в рамках общих проектов или компании может быть отказано в совершении сделки со стороны властей. Поэтому тщательная оценка стратегий входа становится центральной задачей для корпораций в современной глобальной экономике.

При выборе модели входа на рынок необходимо учесть три базовых принципа: принцип работы (activity mode), принцип владения (ownership mode) и принцип осуществления зарубежных операций (establishment mode of foreign operations)[161]. Принцип работы связан с решением о том, какие операции будут

---

[159] Welch L. S., Benito G. R. G., Petersen B. Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy. — 2nd Ed. — Elgar Publishing, 2007. — P. 18.

[160] Root F. R. International Trade and Investment. — 5th Ed. — South-Western Pub. Co, 1984. — P. 10.

[161] Holtbrügge D., Baron A. Market Entry Strategies in Emerging Markets: An Institutional Study in the BRIC Countries // Thunderbird International Business Review. — 2013. — Vol. 55, Iss. 3. — P. 240.

вестись за рубежом. Если экспорт товаров представляет собой достаточно простую операцию с наименьшими ресурсными затратами, то зарубежное производство требует большего контроля, особенно в странах со слабыми институтами. Принцип владения подразумевает выбор между использованием иерархичных форм организации и контроля за операциями (в виде филиала) или разделением рисков с локальным партнером (в виде совместного предприятия). Формат партнерства может быть более релевантным в сложных с точки зрения работы институтов странах, позволяя быстрее добиться легитимности и снизить нагрузку, вызванную необходимостью переноса практик и принципов работы из материнской компании[162]. Третий принцип касается выбора между слиянием (поглощением) или созданием собственного производства (или локализации его части). Собственное производство дает контроль над операциями и наибольшую свободу действий, однако является ресурсоемким способом организации. Тем не менее, этот способ достаточно распространен среди фармацевтических ТНК, действующих в России.

Некоторые исследователи выделяют прямую взаимосвязь между выбором стратегии входа и влиянием политических институтов. Так, Д. Хольтбрюгге и А. Бэрон проанализировали влияние внешней среды компаний на примере БРИК и выяснили, что бизнес предпочитает локальное производство в Бразилии и Китае, в то время как в Индии и России распространенной опцией является экспорт в силу высоких политических рисков и частого изменения законодательства[163].

Все стратегии проникновения на рынок можно развести по двум параметрам: риску и контролю. На начальной стадии выхода на рынок, компании выделяют небольшое количество ресурсов, учитывая риск неизвестности и потребность в защите активов. По мере расширения присутствия, погружения в локальную среду и приобретения опыта, возрастает объем ресурсов, требуемый для обеспечения деловой активности (основные разновидности моделей входа с учетом риска и преимуществ приведены в Приложении 2). Понимание стратегии входа на рынок

---

[162] Xu D., Shenkar O. Institutional Distance and the Multinational Enterprise // Academy of Management Review. — 2002. — Vol. 27, Iss. 4. — P. 612.

[163] Holtbrügge D., Baron A. Market Entry Strategies in Emerging Markets: An Institutional Study in the BRIC Countries // Thunderbird International Business Review. — 2013. — Vol. 55, Iss. 3. — P. 237–252.

позволят лучше структурировать цели и задачи GR-деятельности. Направления работы GR-департамента в компании, обладающей производством в регионе, может существенно отличаться от работы в организации, только экспортирующей продукцию. В первом случае, работа GR-специалиста будет больше сопряжена с дистрибутивной и редистрибутивной политикой (на уровне субъекта), предполагающей получение госсубсидий, налоговых льгот, вхождение в региональные программы развития, работе с местным сообществом. Во втором случае, GR-деятельность может быть сосредоточена на регуляторной политике: работе с федеральным законодательством, регулирующим доступ и обращение продукции на рынке.

Кроме того, это позволяет понять, какие ресурсы и наборы технологий для ведения политической активности есть в распоряжении. Собственное производство уникальной продукции дает дополнительные инструменты влияния на стейкхолдеров регионального и федерального уровней за счет использования производственного фактора (предоставления информации об инвестициях в завод, рабочих местах, налоговых отчислениях в субъект, социальных программах)[164]. С другой стороны, если на территории находится только представительство, проводится несколько технологических процессов, но основные операции осуществляются извне, то акцент может быть сделан на информационно-аналитические технологии воздействия через участие в деловых ассоциациях и отраслевую экспертизу[165].

4. Организационные модели коммуникационной функции. Исследователи корпоративной политической активности допускают, что на фоне разнообразных лоббистских стратегий выделяются две распространенные и общепринятые модели взаимодействия PA&GR функции со внешней средой, принятые за константу на уровне компаний еще до разработки и проведения специализированных локальных кампаний на отдельных рынках. Это некий модельный образ функции по внешним коммуникациям, исторически

[164] Например, фармацевтический завод Sanofi в Орле или Novo Nordisk в Калужской области.
[165] Подобного формата придерживаются многие иностранные фармкомпании вроде Amgen, Astellas, Roche.

сложившийся под воздействием корпоративной культуры, организационной специфики и влияния мультинационального топ-менеджмента и других факторов.

Так, в большинстве международных фармацевтических компаний GR может восприниматься как рядовая функция, целью которой является только аналитика и предупреждение внешних рисков компании. В других же она может осознаваться уже как бизнес-функция, способная своими действиями изменять и даже насаждать новые отраслевые регуляторные правила для создания новых возможностей ведения бизнеса.

Поскольку локальные офисы зачастую дублируют стиль работы штаб-квартиры, функции по внешним связям так же стремятся ориентироваться на особенности и культуру работы, а также образ работы PA & GR-функции, принятые за рубежом, и учитывать их. В противном случае, страновой GR-менеджер рискует быть непонятным коллегами и руководством или не получить в нужный момент требуемых ресурсов. Знание восприятия подобных функций в компаниях, их примерной конфигурации, отношения к ним руководства дает дополнительное понимание локальному GR-менеджеру, на какую поддержку он может рассчитывать при построении корпоративных политических стратегий. В качестве таких базовых моделей эксперты в области корпоративного управления, М. Мезнар и Д. Най, выделяют *buffering и bridging-модели*[166].

Buffering-модель (модель агрессивного поведения) — направлена на активное влияние на внешнюю среду для ее изменения или защиту организации от воздействия внешней среды через лоббистские акции или стратегические союзы, например, с крупными национальными игроками. Такой образ функции распространен среди отраслевых лидеров, стремящихся менять среду под свои потребности, предлагая новые решения по использованию своей продукции.

Bridging-модель (модель конформистского поведения) — нацелена на адаптацию организационных процессов к требованиям и ожиданиям стейкхолдеров и регуляторов среды. Преследуя эту стратегию, PA-функция

[166] Meznar M. B., Nigh D. Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms // Academy of Management Journal. — 1995. — Vol. 38, Iss. 4. — P. 976.

изучает изменяющийся социальный контекст, чтобы выявить потенциальные вызовы и предпринять шаги для обеспечения соответствия внешним ожиданиям. В этой стратегии важны продолжительные и стабильные отношения со стейкхолдерами, обеспечивающие оперативное предоставление необходимой информации. Компания с подобной ролью внешних коммуникаций не стремится изменять среду, а сфокусирована на обеспечении предсказуемой работы на рынке.

Можно отметить, что обе модели взаимодействия органично соответствуют традиционным образам работы международных корпораций. Американский и некоторый европейский фармацевтический бизнес на национальном рынке действует зачастую более агрессивно ради максимизации прибыли, в то время как японские или индийские компании работают более сдержанно, используя опосредованные формы представительства интересов вроде деловых ассоциаций. Логично предположить, что некоторые черты общекорпоративной модели поведения бизнеса будут отражаться в работе корпоративной GR-функции.

Эксперты выявляют определенные закономерности между выбором той или иной модели внешних коммуникаций и наличием (отсутствием) определенных преимуществ. Поддержка руководством GR-функции положительно связана с выделением б*о*льшего объема ресурсов на лоббистские действия, что, в свою очередь, положительно коррелирует с выбором типа стратегии влияния[167].

5. Международная экспертиза и политический опыт корпорации. Еще одним институциональным фактором является опыт компании в реализации политических стратегий на различных рынках (past political experience). Этот фактор достаточно плохо верифицируем, поскольку относится к категории внутренней информации, тем не менее, он упоминается авторами по CPA-литературе[168]. Его суть заключается в том, что опора на международную экспертизу

[167] Meznar M. B., Nigh D. Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms // Academy of Management Journal. — 1995. — Vol. 38, Iss. 4. — P. 976.

[168] Holburn G. L. F., Zelner B. A. Political Capabilities, Policy Risk, and International Investment Strategy : Evidence from the Global Electric Power Generation Industry // Strategic Management Journal. — 2010. — Vol. 31, Iss. 12. — P. 1290–1315 ; Jonsson A., Foss N. J. International Expansion Through Flexible Replication : Learning from the Internationalization Experience of IKEA // Journal of International Business Studies. — 2011. — Vol. 42, Iss. 9. —P. 1079–1102 ; Delios A., Henisz W. J. Political Hazards, Experience, and Sequential Entry Strategies: The International Expansion of Japanese Firms, 1980–1998 // Strategic Management Journal. — 2003. — Vol. 24, Iss. 11. — P. 1153–1164.

и успешный лоббистский опыт побуждает компании быть более политически активными на новых рынках. В отличие от национальных частных компаний, международный бизнес параллельно работает на ряде рынков, причем с разной продолжительностью. Фирма может сперва проработать 20 лет в стране происхождения, прежде чем выйти на рынки дальнего зарубежья, либо запустить один и тот же проект сразу на всех рынках одного региона, который будет осуществляться с разной скоростью. Аспект транснационализации влияет на накопление опыта ведения бизнеса в разных политико-экономических и социально-культурных средах, тем самым повышая квалификацию GR-менеджеров, локального руководства и сотрудников. Собираемая информация о ходе реализации проекта в одной стране помогает принимать решения о приоритетности рынка, его привлекательности для дальнейших инвестиций и расширения масштаба работы, например, уже в рамках региона (скажем, проект во Вьетнаме реализован успешно и его можно транслировать на другие страны Юго-Восточной Азии). Политический опыт связан с аккумулированием «политического и институционального знания», то есть информации о том, как в той или иной стране работает политическая система и как на нее можно влиять. Осуществление многочисленных GR-кампаний по всему миру накапливает внутренний депозитарий успешных и неуспешных кейсов, которыми обмениваются корпоративные лоббисты в формате «обмена лучшими практиками» (best practices sharing). Разумеется, не столь очевидно и вероятно, что опыт лоббистской акции в Аргентине будет полностью подходить для России. Однако, важность заключается, прежде всего, в обогащении новыми идеями относительно инициатив и предложений для системы здравоохранения той или иной страны, которые, в случае сходства систем здравоохранения, могут подойти для апробирования на новой территории. Глобальный опыт является сильным преимуществом ТНК и служит источником нестандартных или, наоборот, максимально проверенных идей, которые можно применять в целевой стране в GR-деятельности.

Помимо международной специфики, присущей ТНК, менеджеру по связям с государством важно учитывать и особенности местной политико-государственной среды, что обусловливает анализ ряда локальных факторов.

6. Восприятие функции локальным филиалом и поддержка руководства. Данный фактор связан с позицией руководства локального офиса относительно GR-функции и политического взаимодействия с окружающей средой в целом. В зависимости от роли GR-функции в ТНК, это направление может ожидать более активной поддержки топ-менеджмента и выделения б*о*льшего объема ресурсов (resource commitment). Выделение ресурсов выражается, с одной стороны, в увеличении бюджета, позволяющего проводить дополнительные исследования, обращаться к внешним консультантам, организовывать и финансировать отраслевые и специализированные мероприятия (конференции, круглые столы, форумы). Это объективное измерение потенциала GR-функции с линейной зависимостью: больше бюджет — больше возможностей.

С другой стороны, современные исследования выявляют и менее очевидную, субъективную, связь между поддержкой руководства и развитием динамичных возможностей GR-функции. Подобный взгляд отражает стремление выявить институциональные микрооснования, определяющие организацию корпоративных GR-функций и влияние менеджмента на формирование политических стратегий[169]. Основанием восприятия руководством стратегической роли GR становятся разделяемые между сотрудниками когнитивные схемы (mental schemes), влияющие на организационное поведение и содействующие координации действий[170]. Иными словами, если генеральный директор и топ-менеджмент филиала осознают и разделяют важность влияния политической компоненты внешней среды на работу компании на рынке, и роль GR-департамента в предупреждении внешних угроз, у

[169] Lawton T., Rajwani T., Doh J. The Antecedents of Political Capabilities: A Study of Ownership, Cross-Border Activity and Organization at Legacy Airlines in a Deregulatory Context // International Business Review. — 2013. — Vol. 22, Iss. 1. — P. 228–242.

[170] Elsahn Z. F., Benson-Rea M. Political Schemas and Corporate Political Activities During Foreign Market Entry: A Micro-Process Perspective // Management International Review. — 2018. — Vol. 58, Iss. 5. — P. 773.

функции появляется больше внутренних возможностей для реализации более эффективной политической стратегии.

Подобные возможности приводят к снижению бюрократичности в принятии управленческих решений, снижению внутреннего противодействия со стороны других функций, выбору более гибких подходов к GR-кампаниям, прямому вовлечению топ-менеджмента в реализацию части этой стратегии (за счет участия в форумах, общения с политическим руководством), распространению корпоративных программ и тренингов повышения квалификации сотрудников в области Government Relations. Как следствие, компанией берется курс на систематическое взаимодействие со средой, CPA-активности укореняются в управленческом процессе, а автономность GR-функции возрастает. Повышенная поддержка GR-функции позволяет ей стягивать дополнительные ресурсы из смежных подразделений, усиливая свою политическую активность.

7. Расположение корпоративной стратегии относительно циклов политико-государственной среды. Если GR-работа находится во внешней среде, на пересечении зон управления организаций государственного и негосударственного секторов, в частности, процессов функционирования различных ОГВ и отдельных бизнес-организаций, то «внутренний» процесс стратегического управления корпорации зависит от «внешней» динамики воспроизводства и изменения её политико-государственной среды, к примеру, от изменения отраслевой политики правительства. Предположение о динамической составляющей политического процесса исходит, во-первых, из предпосылки о том, что «политика существует только во времени и никак иначе»[171]; во-вторых, из так называемого жизненного цикла вопроса политической повестки (public policy issue life cycle), предполагающего, как и в других жизненных циклах, направленную, сопряженную и согласованную смену стандартных и последовательных стадий, сопровождаемых затем очередным переходом на новый виток систематически

[171] Ильин М. В. Хронополитическое измерение: за пределами повседневности и истории // Полис. Политические исследования. — 1996. — № 1. — С. 55–77.

воспроизводящейся циклической спирали[172]. Динамику внешней среды можно упорядочить в форме циклической деятельности различных государственных ведомств, представляющей собой последовательную череду сменяющих друг друга стадий принятия решения (административного или законодательного цикла). Подобная трактовка является достаточно распространенной среди ученых, выделяющих, однако, разное число стадий. М. Райан, К. Свонсон и Р. Буххолц отмечают три стадии цикла ППР: формулирование общественного мнения, формулирование публичной политики, ее имплементация[173]. В свою очередь, известные исследователи государственного управления А. Андерсон и У. Данн разработали пятифазную модель управленческого цикла[174]: построение политической повестки дня, формулирование проектов госрешения, официальное утверждение государственного решения, реализация государственного решения, оценка результатов осуществления публичного решения.

«Политический динамизм», то есть количество стадий принятия политико-управленческого решения и скорость его изменения, проходящие в рамках функционирования федеральных и региональных госорганов, создает потребность в стратегическом политическом менеджменте и оказывает воздействие на эффективность выбираемых компанией политических стратегий. GR-менеджеру необходимо понимать, что циклы могут по-разному развертываться в социальном времени и пространстве. Более оперативный (в плане согласований) административный цикл подготовки НПА в ведомстве может значительно опережать законодательный процесс, если, к примеру, в отраслевом нормативном регулировании образовалась какая-либо правовая лакуна, которую никак не могут заполнить законодатели-депутаты в силу их межфракционной борьбы. Решение тогда может оперативно приниматься и уже исполняться ещё до начала инициирования законотворческого процесса по аналогичным регуляторным

---

[172] Дегтярёв А. А., Бондарев М. Д., Тетерюк А. С. Учет взаимосвязи циклической динамики «внешней» и «внутренней» среды работы бизнес-организаций в современном GR-менеджменте // Вестник МГИМО-Университета. — 2018. — № 1 (58). — С. 70.

[173] Ryan M. H., Swanson C. L., Buchholz R. A. Corporate Strategy, Public Policy and the Fortune 500 : How America's Major Corporations Influence Government.— Oxford ; New York ; 1987 : Blackwell. — VI, 249 p.

[174] Anderson J. Public Policymaking: An Introduction. — 7th Ed. — Cengage Learning Boston, 2010. — P. 213.

нормам. С другой стороны, законодательный цикл может вполне опережать административный процесс нормотворчества в случаях отсутствия согласованной межведомственной позиции в отношении решения или благодаря деятельности внутриведомственных сил, блокирующих его совместную реализацию.

Знание расположения административных и правотворческих циклов относительно друг друга и относительно реализации корпоративной стратегии (опережение компанией и GR-департаментом государственных циклов или отставание от них) дают понимание об объеме точек доступа в том или ином цикле для приложения лоббистских усилий. Достижение состыковки в правильном отношении политико-управленческих корпоративных процессов и циклов позволяет создать благоприятные условия для ведения бизнеса и минимизации негативных эффектов от действий государственной системы. Достигается это тем, что удачное соприкосновение внешних и внутренних контуров циклов создают, по выражению профессора Дж. Кингдона, «окно возможностей» (window of opportunities), которое представляет собой необходимый и достаточный комплекс субъективных факторов и объективных обстоятельств в пространстве и времени государственно-управленческой динамики для вероятной реализации того или иного GR-проекта[175]. Окно возможностей ненадолго приоткрывает институциональный коридор для умелых лоббистов в государственно-управленческом пространстве в определённой ранее «точке доступа» для оказания адекватных ему типов воздействия. «Темпоральная синхронность» приводит к нахождению «критического момента» – поворотной временной точки для старта или усиления продвижения (а затем и принятия) государственно-управленческого решения, что в свою очередь обусловливается достаточными объемами ресурсных потенциалов (capabilities) и качеством техник лоббистов для оказания влияния.

8. Тип и уровень взаимодействия со стейкхолдерами. Помимо выявления государственно-управленческих циклов необходимо определиться с тем, как взаимодействовать с конгломератом стейкхолдеров, действующих в политическом

[175] Kingdon, J. W. Agendas, Alternatives and Public Policies. — Boston : Little, Brown & Co, 1984. – IX, 240 p.

пространстве и населяющих государственные и негосударственные структуры (Рисунок 7).

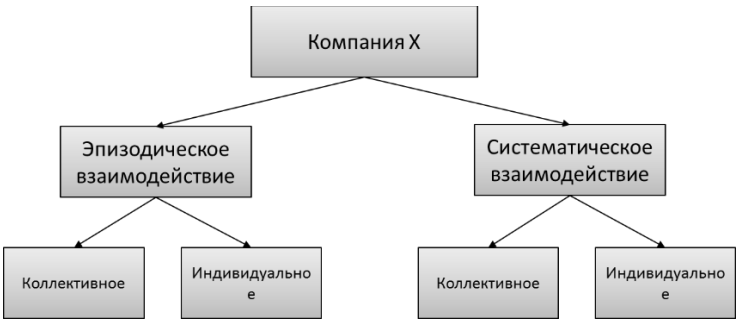


Рисунок 6 — Типы и уровни взаимоотношений со стейкхолдерами

В одном из классических трудов по политической стратегии, Э. Хиллман и М. Хитт различают два подхода к взаимодействию с политическим истеблишментом: трансакционный (transactional) и реляционный (relational)[176]. Первый тип основан на реактивном взаимодействии, в ответ на появление внешнего «раздражения». Компании считывают внешнюю среду, ожидают появления решения-нормы и начинают последующую коммуникацию. С другой стороны, многие фирмы преследуют долгосрочные цели и взаимодействуют с регуляторами и официальными лицами систематически, последовательном выстраивая прочные отношения заблаговременно. На этом этапе GR-департамент филиала может принять решение о том, на каком уровне будет устанавливаться эпизодическое или систематическое взаимодействие. В известной работе М. Олсена проводится четкое различие уровней участия на политической арене: индивидуальное или коллективное[177]. Индивидуальный тип активности сводится к самостоятельному лоббированию инициатив компанией через свою специальную функцию, что может в определенных ситуациях приводить к большим рискам (компания принимает весь удар на себя) и финансовым издержкам (например, при найме сильного лоббистского агентства). Коллективная форма лоббирования чаще всего воплощается в альянсе с другой организацией для объединения усилий или в

[176] Hillman A. J., Hitt M. A. Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions // Academy of Management Review. —1999. — Vol. 24, Iss. 4. — P. 828.

[177] Olson M. The Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups. — Cambridge, England : Cambridge University Press, 1965. — 186 p.

работе через деловую ассоциацию. При такой форме лоббирования риски могут минимизироваться, а издержки разделяться между членами.

В современных условиях лоббирования едва ли представляется возможным четко разделить фармацевтические ТНК по данному параметру, поскольку большинство из них предпочитает входить в торговые ассоциации и комбинировать формы представительства интересов. Скорее, речь может идти об интенсивности взаимодействия с деловыми ассоциациями, степени зависимости от них в плане точек доступа и ресурсов. Крупные ТНК, такие как Johnson & Johnson, Novartis или Pfizer могут самостоятельно инициировать лоббистские проекты и привлекать ассоциации и консалтинг лишь в качестве вспомогательных инструментов на определенных этапах, в то время как другие компании неспособны найти выход на нужного чиновника из без их помощи.

9. Учет правил функционирования и поведения регуляторов. Данный фактор предполагает изучение, помимо интерсубъектного уровня, формально-процедурального и организационно-бюрократического измерений действий совокупности государственных органов, находящихся в тесной взаимозависимости в рамках выработки общеполитического или отраслевого курсов. Речь идет о таких зонах целеполагания в пространстве государственных решений, как государственное управление (public administration) и правящий режим (government in power)[178]. На пересечении этих зон «нормативно заданный и юридически закрепленный комплекс официальных органов власти и управления» сталкивается с политико-административными сетями, что рождает смесь из формально-иерархичных и неформально-сетевых отношений, взаимодействие которых может двигать вперед или блокировать нужную для лоббиста повестку[179].

Зачастую предприятия прямо или косвенно подвергаются воздействию сразу нескольких регуляторов, причем не только отраслевых. В высокорегулируемых секторах, таких как фармацевтика, приходится учитывать действия профильных

[178] Соловьев А. И. Государственные решения: концептуальный простор и тупики теоретизации // Полис. Политические исследования. — 2015. — № 3. — С. 131.

[179] Там же. С. 135.

ведомств, но и решения, принятые органами социальной, экономической и политической сфер. Поскольку выработка удовлетворяющих все стороны решений представляется едва ли возможной, в зависимости от социально-экономической или политической обстановки, компании могут оказываться в ситуации наличия «враждебной среды (hostile environment), устанавливающей правила, далекие от предпочтительной позиции фирмы»[180]. Подобные правила усложняют процедуры выдачи лицензий и разрешений, повышают требования к бизнес-процессам, вводят ресурсоемкие стандарты. И здесь важно понимать, что недружественное регулирование может быть результатом не действий конкретного злонамеренного ведомства, но следствиеми, например, неблагоприятных условий, вынудивших его пойти на такой шаг (скажем, смена политкурса); необходимости подчиниться доминирующей конфигурации политических сил; проигрыша или ослабления позиции в процессе коммуникации (торга, переговоров, убеждения) между органами, вовлеченными в ППР. Несмотря на наличие собственных взглядов и предпочтений по регулированию, госорганы склонны действовать, исходя из позиции или действий других институтов. Если инициатива депутатов от Комитета по охране здоровья Госдумы РФ рискует попасть под критику правительства или министерств за излишнюю жесткость, вероятно позиция будет смягчена. И наоборот, если удалось провести решение, можно предположить, что в следующий раз, при столкновении с новым вызовом, государственный орган будет действовать по аналогичной схеме. Это и есть логика соответствия в организационном поведении, о которой пишет основоположник организационной модели неоинституционализма Г. Аллисон[181].

Правила и процедуры выработки некоего регулирования могут быть детерминированы структурными отношениями самих государственных институтов исполнительной, законодательной и судебной ветвей власти, что с одной стороны

---

[180] Holburn G. L. F., Bergh R. G. Vanden. Making Friends in Hostile Environments: Political Strategy in Regulated Industries // Academy of Management Review. — 2008. — Vol. 33, Iss. 2. — P. 521.

[181] Аллисон Г., Зеликов Ф. Квинтэссенция решения: на примере Карибского кризиса 1962 года / Пер. со второго, полностью перераб. англ. изд. ; под ред. С. Сараджяна, Н. Абдуллаева ; предисл. А. А. Кокошкина. — М. : ЛИБРОКОМ, 2019. — 528 с.

вынуждает их учитывать действия смежных госорганов, но не отменяет наличия собственных эгоистичных интересов и предпочтений в рамках своих компетенций, которые придется также учитывать другим.

Корпоративному GR-специалисту важно принимать во внимание конфигурацию позиций регуляторов относительно друг друга в каждый момент времени, на каждой стадии обсуждения решения. Различные режимы или порядки регуляторов могут создавать ситуации, когда ключевой регулятор сдерживается действиями других и вынужден уступить и, наоборот, когда он получает право реализовывать приоритетную для него повестку. Подобные ситуации влияют на коридоры возможностей для компаний, и, следовательно, на их выбор политической стратегии и тактики.

10. Степень централизации и децентрализации отрасли. Данный фактор отражает не степень конкуренции в индустрии (число фирм-конкурентов), но количество центров разработки и принятия решений в отрасли, государственных, окологосударственных и негосударственных. В контексте фармацевтики таких ЦПР, помимо Министерства здравоохранения, можно выделить несколько, включая социальный блок Правительства, Минпромторг, Росздравнадзор и ряд федеральных подведомственных организаций. Для лоббистов в этом ключе важным является наличие разветвленной сети общественных и экспертных советов, комитетов и комиссий при органах госвласти и некоммерческих организаций, которые предоставляют определенные точки доступа.

В 2005 г. вышло постановление правительства РФ об образовании общественных советов при федеральных министерствах, службах и агентствах[182]. Параллельно с этим возросло число деловых ассоциаций (основанных иностранными компаниями) и профильных комитетов в структуре зонтичных национальных ассоциаций (РСПП, ТПП). На этом поприще фармацевтические

[182] О порядке образования общественных советов при федеральных министерствах, руководство которыми осуществляет Правительство Российской Федерации, федеральных службах и федеральных агентствах, подведомственных этим федеральным министерствам, а также федеральных службах и федеральных агентствах, руководство которыми осуществляет Правительство Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 02.08.2005 № 481 (ред. от 25.06.2019) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/901942764 (дата обращения: 11.11.2019).

компании проделали значительную работу, институционализировав деятельность своих ассоциаций, что позволяет им плотно участвовать в законодательном процессе. Благодаря материальным ресурсам ТНК, деловые объединения обладают значительной финансовой независимостью и развернутой внутренней структурой (рабочие группы, комитеты), что позволяет вести работу по всем актуальным направлениям отраслевой госполитики. А наличие большого числа частных и полугосударственных аналитических организаций, изучающих здравоохранение в интересах различных государственных органов (АСИ, ЦСР, Фонд Росконгресс), предоставляет многочисленные площадки для диалога со стейкхолдерами.

После перечисления факторов важно отметить, что большинство из них имеет неэкономический характер, что объясняется, помимо задач исследования, также следующими причинами. Экономическая целесообразность работы на том или ином рынке определяется глобальным руководством, оно же вместе с локальным топ-менеджментом ответственно за выделение бюджета на работу различных функций. Поскольку GR не отвечает за обеспечение основной выручки, то это направление ограничено в рамках выделенных средств, хотя и может попытаться увеличить свою эффективность за счет поддержки инициатив со стороны руководства. Во-вторых, ключевая роль GR состоит все же во взаимодействии с внешней средой для извлечения политических дивидендов, благоприятно влияющих на деятельность компании, а не в разработке и продаже товара. В-третьих, GR-менеджер едва ли может повлиять на общее финансовое положение компании, поскольку оно фундаментально зависит от других факторов, включая производство и сбыт продукции, а также издержки.

2.3. Разработка стратегической концепции и плана GR-кампании в деятельности национального филиала международной фирмы

Учет факторов, влияющих на планирование политической активности корпорации, позволяет сформулировать целостное видение условий, в которых находится GR-отдел при работе с внешней средой в рамках организационной

структуры фирмы. В ситуации появления внешнего вызова GR-менеджер должен быть информирован о сложившейся конфигурации факторов вокруг организации, поскольку это может либо располагать к более активной политической деятельности, которая приводит к новой возможности, либо, наоборот, укреплять уверенность в ненадобности лишних действий, которые приведут лишь к трате времени и ухудшению отношений стейкхолдеров.

В соответствии с предложенной системно-функциональной моделью, на этом этапе происходит объединение политической и бизнес-составляющих. В результате конверсии образуется *интегрированная стратегия* GR-кампании филиала ТНК. Это мезоуровень, включающий переговоры и согласования с топ-менеджментом, региональным руководством и смежными функциями для решения стратегической дилеммы, воспользоваться ли окном возможностей или уменьшить потенциальный риск, а также превратить ли текущий набор условий в преимущество или использовать для сохранения «статус-кво».

В результате консультаций и обсуждений, менеджмент филиала вырабатывает интегрированный подход к решению появившейся проблемы в виде неблагоприятной законодательной нормы или, наоборот, получает шанс встроить корпоративную инициативу в отраслевую повестку. Подобный подход предполагает нахождение удачной или релевантной комбинации использования рыночных элементов окружения компании (её продукта, поставщиков и конкурентов, целевой аудитории и маркетинговых возможностей) и нерыночную компоненту (специфику политической системы, отраслевое регулирование, политическую сеть стейкхолдеров, процесс принятия решений)[183]. Как отмечалось выше, критически важно учесть жизненный цикл вопроса во внешней среде, связанный с существованием отраслевой проблемы, и цикл реализации корпоративной стратегии, чтобы применить интегрированный подход для создания или удержания конкурентных преимуществ.

[183] Baron D. P. Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components // California Management Review. — 1995. —Vol. 2. — No. 37. — P. 47-65.

С точки зрения неоинституциональной теории, применительно к ТНК, данный этап имеет фундаментальное значение для последующего выбора типа политического действия корпорации. Дело в том, что страновой филиал и его менеджмент находится под давлением, с одной стороны, местной среды, требующей адаптации (применения изоморфизма), а с другой стороны, головной штаб-квартиры, стремящейся к созданию «эффекта зеркала», то есть обеспечению схожести работы и структуры филиала с организационной моделью всей корпорации[184]. В национальных частных компаниях и госкорпорациях подобное противостояние разнонаправленных сил может быть разрешено применением принципа «диктатора»: окончательное решение утверждает глава организации, что позволяет быстро конвертировать определенные импульсы среды в конкретные действия. В ТНК этот процесс является более сложным и продолжительным, а процесс принятия решения часто носит коллегиальный характер. Вследствие этого, так называемый «институциональный детерминизм» заключен в выборе того, как филиал и его топ-менеджмент готов действовать на целевом рынке. Если *организационно-институциональная инерция* (власть структуры) подавляет сопротивление локальных менеджеров, корпорация с более высокой вероятностью будет переносить и даже насаждать практики и процессы, принятые в штаб-квартире, что, в рамках её логики, стандартизирует бизнес-процессы и снижает риски давления локальной среды. Однако применительно к логике действий местной GR-команды, это снизит возможности своевременно реагировать на вызовы среды. Если же организационная структура оказывается более гибкой и страновому менеджменту удается добиться автономии в оперативном управлении, то и GR-департамент получает большую возможность для маневра и разработке более адаптивных GR-кампаний.

В процессе разработки интегрированной стратегии специалистам по связям с государством необходимо определиться со стратегической составляющей GR-кампании, то есть с целеполаганием, в основе которого лежит *мотив* к дальнейшим

[184] Rosenzweig P. M., Singh J. V. Organizational Environments and the Multinational Enterprise // Academy of Management Review. — 1991. — Vol. 16, Iss. 2. — P. 344.

действиям. Подобное целеполагание аналогично задаче, с которой сталкиваются менеджеры по стратегическому управлению, и направлена на прояснение вопроса «зачем мы будем предпринимать те или иные действия?». С точки зрения лоббистской деятельности, подобный мотив раскрывается при ответе на вопрос о том, должны ли такие действия быть направлены на создание дополнительной ценности для компании (value creation) или ее удержание (value maintenance). *Ценность* в данном контексте понимается как политическая рента, получаемая фирмой от использования внутренних и внешних ресурсов и их комбинаций, что позволяет реализовать возможности во внешней среды или нейтрализовать угрозы, исходящие из этой среды[185]. Эксперты в области стратегического политического управления, К. Оливер и И. Хольцайнер, отмечают, что «первая опция предполагает создание или переформатирование активов и компетенций фирмы таким образом, что это приводит к появлению новых (уникальных) источников получения дополнительной ренты. Второй вариант связан с сохранением текущих активов и ресурсов, составляющих фундамент основной бизнес-деятельности»[186]. Компания следует одной из представленных альтернатив для получения или удержания конкурентных преимуществ. Этот процесс, аналогичный стратегическому управлению предприятия, предполагает поиск новых или улучшенных способов создания и предложения услуг и продуктов для потребителя, которыми может выступать государство (например, в случае продажи лекарственных препаратов), или обычные граждане, которые потребляют продукцию компании.

Выбор между созданием и удержанием ценности (политической ренты) наглядно проявляет себя в лоббистской работе, когда необходимо повлиять на принятие некой регуляторной нормы, увеличивающей благосостояние фирмы или, наоборот, не допустить изменения сложившегося порядка. Например, фармацевтическая компания «Нацимбио» неоднократно становилась

---

[185] Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. — 1991. — Vol. 17, Iss. 1. — P. 99–120.

[186] Oliver C., Holzinger I. The effectiveness of Strategic Political Management: a Dynamic Capabilities Framework // Academy of Management Review. — 2008. — Vol. 33, Iss. 2. — P. 497.

единственным поставщиком вакцин для национального календаря прививок, благодаря своим политическим связям с руководством органов здравоохранения[187]. В другом случае, иностранные фармкомпании выступали против введения антирыночного, с их точки зрения, механизма принудительного лицензирования, апеллируя к представителям правительства, ответственным за промышленную политику[188].

Ресурсноориентированный взгляд на политическую деятельность компании предполагает, что основа политстратегии заложена в соотношении «риск-действие». Это означает, с одной стороны, необходимость принять решение о том, надо ли создать или удержать ценность, с другой стороны, определиться с тем, что для этого необходимо сделать: влиять на публичную политику или соответствовать ей, что может повлечь те или иные риски. Выбор мотива-цели запускает разработку стратегии и подбор комбинации технологий лоббирования (GR-тактики). Это требует от компании умения организовать и использовать свои уникальные ресурсы и компетенции для обеспечения поддержки своих политических устремлений. Такие ресурсы и компетенции, или, обобщенно говоря, *потенциал или возможности фирмы* (capabilities), и являются теми процессами и производными от них действиями, посредством которых компания влияет или адаптируется к политической среде для генерирования дополнительной ценности или защиты от потери ценных активов[189]. Поскольку корпорации не стоят на месте и вынуждены развиваться и соответствовать постоянно усложняющейся внешней среде, то правильнее говорить о *динамических возможностях* (dynamic capabilities), позволяющих добиваться конкурентных преимуществ. Подобные возможности могут включать как материальные ресурсы (производство финансы,

---

[187] Гриценко П. «Нацимбио» назначена единственным поставщиком // Vademecum. — 2018. — 25 апр. — URL: https://vademec.ru/news/2018/04/25/natsimbio-naznachena-edinstvennym-postavshchikom-vaktsin/ (дата обращения: 01.10.2019).

[188] Правительство выступило против механизм принудительного лицензирования // Новости GMP. — 2016. — 29 апр. — URL:https://gmpnews.ru/2016/04/pravitelstvo-vystupilo-protiv-mexanizma-prinuditelnogo-licenzirovaniya-lekarstv/ (дата обращения: 11.10.2019).

[189] Oliver C., Holzinger I. The effectiveness of Strategic Political Management: a Dynamic Capabilities Framework // Academy of Management Review. — 2008. — Vol. 33, Iss. 2. — P. 497.

продукты, персонал), так и нематериальные активы (корпоративную культуру, авторитет, знания, информацию, управленческие навыки руководства).

Следовательно, создание и удержание ценности являются организационными драйверами разработки курса политических действий. Этот взгляд совпадает с различением стимулов стратегического действия Б. Бэйсинджера, под которыми подразумеваются действия по управлению некоей областью, в которой компания ведет свою деятельность, и защите этой области от внешнего давления[190].

Логично допустить, что выбору стратегии GR-менеджмента должен предшествовать некий импульс, запускающий цепочку согласований и действий по разработке этой стратегии. Таким импульсом выступает ситуация *столкновения с проблемой*. Этот момент предполагает возникновение одной из двух типичных ситуаций: появление проблемы во внешней среде или осознание возникшей бизнес-возможности в результате действий компании (появление нового продукта, запуск проекта, совершение сделки, выход на целевой рынок). В обоих ситуациях задачи могут инициировать взаимодействие с центрами принятия решения. Возникновение одной из двух ситуаций означает осознание проблемы (возможности) GR-департаментом. Данное событие сильнейшим образом связано с упомянутыми выше факторами, поскольку благодаря им появляется способность идентифицировать изменения внутри организации или вне ее. Подразделение начинает проработку возникшей *политико-управленческой ситуации,* под которой следует понимать состояние конкретной политической системы в определенных пространственных и временных рамках[191]. Проблема в общем понимании есть дельта между реальным и желаемым положением дел.

Идентификация проблемы (или возможности) инициирует предварительный анализ, который может проводиться с использованием разных подходов. Признанный политэкономист Д. Бэрон, например, предлагает использовать анализ

---

[190] Baysinger B. D. Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology // Academy of Management Review. — 1984. — Vol. 9, Iss. 2. — P. 248–258.

[191] Quade E. Analysis for Public Decisions. — 3rd Ed. — Englewood Cliffs, 1989. — P. 13–21.

четырех «I» (история вопроса, интересы, институты, информация)[192]. Помимо аналитических процедур, задействуются формальные и неформальные информационные источники для более глубокого изучения причин возникновения проблемы. Чем сильнее эти источники диверсифицированы, тем точнее можно идентифицировать суть проблему. Итог этой подстадии равносилен началу объединения рыночной и нерыночной стратегий компании. Это происходит, поскольку анализ вопроса происходит под углом его потенциальных последствий для корпорации (ее планов, проектов, продукции). Следовательно, по завершении оценки у GR-департамента уже может быть сформировано предварительное видение решение проблемы.

Итоги анализа проблемы *докладываются менеджменту филиала и региональному руководству по PA & GR*. Двойная подотчетность распространена для международных корпораций, так как, с одной стороны, директор или менеджер департамента в локальном филиале формально подчиняется генеральному директору всего странового подразделения в качестве структурной единицы. В то же время у корпорации есть своя глобальная вертикаль GR, начинающаяся от президента или вице-президента по PA & GR в штаб-квартире и ответственная за работу всей GR-функции в компании на всех рынках.

Обсуждение бизнес-возможности или потенциальной угрозы с руководством является ответственной задачей GR-функции. Стоит отметить, что во многих иностранных ТНК в РФ GR-специалист — один из немногих сотрудников, имеющих регулярный доступ в кабинет руководства, особенно, если оно представлено экспатриантами. Это обусловлено ролью функции в качестве «транслятора» сигналов и запросов внешней среды и их интерпретации в понятной для бизнеса форме. Обобщая, укажем, что взаимодействие с локальным и региональным руководством может служить следующим целям.

1. Информирование о проблеме, обоснование серьезности угрозы и величины потенциальных потерь (или выгоды) в контексте реализации бизнес-

[192] Issue, Interests, Institutions, Information. См.: Baron D. P. Business and Its Environment. — 7th Ed. — Boston : Pearson Education, 2013. — P. 5-6.

стратегии. Параллельно GR-отдел может уже выйти со своими предварительными идеями по решению сложившейся ситуации.

2. Согласование позиции относительно существующего вопроса, выявление интереса руководства к решению проблемы. Важно в том случае, если GR-менеджеру необходимо впоследствии донести позицию компании до ЛПР или ЦПР на встречах или совещаниях.

3. Определение уровня участия руководства в реализации будущей GR-кампании (например, готовность генерального директора выступить на форуме, дать интервью, открыть мероприятие).

4. Согласование выделения дополнительных ресурсов (финансовых, кадровых) для принятия мер по нейтрализации угрозы или для проработки проекта.

По итогам обсуждения нерыночная компонента глубже инкорпорируется в бизнес-приоритеты компании, попадает в повестку топ-менеджмента. Здесь может сыграть свою роль отмеченный выше фактор восприятия функции руководством филиала, что продемонстрирует уровень поддержки GR-департамента дирекцией. Это, в свою очередь, повлияет на характер взаимоотношений с другими функциями, если, например, GR будет назначен лидером в проекте.

Получив одобрение, менеджер приступает к детальной проработке вопроса, для чего необходимо получить консультацию от смежных функций.

Необходимо отметить, что данная и предыдущая подстадии вполне могут меняться местами в зависимости от специфики компании, проблемы или даже аналитических возможностей GR-отделах. В определенных случаях, консультация со специалистами других подразделений неизбежно предшествует докладу руководству, если, например, необходимо получить техническую информацию.

Данная подстадия носит экспертно-консультационный характер, требует от GR-специалистов способностей организовать различные корпоративные функции для оперативного сбора нужной информации и обмена мнениями для детализации проблемы или лучшего понимания бизнес-возможностей. В рамках этой стадии, GR-департамент собирает экспертизу у смежных функций (юристов, отдела

продаж, пиара), делится своими соображениями, получает специализированную техническую информацию от производственных отделов или маркетологов, если того требуется проект. Обмен мнениями можно организовать в различных форматах: от распространенных корпоративных чатов и мессенджеров до более традиционных конференц-звонков и круглых столов для мозгового штурма. На этом этапе важна скорость в доступе к информации для ее обработки и передаче в ЦПР, чему способствует доверие коллег и авторитетная позиция GR-департамента в структуре филиала, так как дальнейшее сопровождение проекта в политико-государственной среде осуществляется уже преимущественно силами GR-департамента с ситуационной поддержкой PR и юристов.

Результатом данной стадии должна быть полная информированность GR-менеджера о следующих предполагаемых аспектах:

– финансово-экономическое измерение проблемы;

– технические особенности, если потенциальное государственные решение затрагивает производственные процессы фирмы;

– юридическая экспертиза;

– понимание медийного освещения позиции компании.

В процессе консультаций необходимо достичь четкого, разделяемого с коллегами и руководством понимания в отношении двух важных аспектов: является ли проект уникальным для отрасли (регуляторов, конкурентов, потребителей) и располагает ли компания достаточными ресурсами для реализации инициативы[193]. Уникальность проекта может создать серьезные преимущества для корпорации в силу неспособности конкурентов его имитировать или в силу его дороговизны. Выделение ресурсов, в свою очередь, связано с поддержкой проекта руководством и осознанием серьезности внешней угрозы, требующей скорейшей нейтрализации любыми средствами. Кроме того, эти два условия подводят и к понимаю возможности «продать» такой проект ЦПР/ЛПР. Если он слишком новый для отрасли, ведомство может быть не готово его поддержать и может потребовать

[193] Keim G., Baysinger B. The Efficacy of Business Political Activity: Competitive Consideration in a Principal-Agent Context // Journal of Management. — 1988. — Vol. 14, Iss. 4. — P. 173–174.

дополнительной экспертизы. С другой стороны, задержка реализации инициативы после ее одобрения сверху вследствие нехватки ресурсов может потребовать обнуления или корректировки проекта на ходу, что будет негативно воспринято стейкхолдером.

По итогам всех внутренних обсуждений вырабатывается тот самый интегрированный подход в отношении решения возникшей проблемы (реализации бизнес-возможности) для извлечения или сохранения ценности. Это означает, что все релевантные стороны переговорного процесса высказали свою позицию или предоставили информацию и комментарии по проблеме, а обсуждаемая идея была проанализирована как с точки зрения экономической выгоды для компании, так и с позиции извлечения символической или материальной политической ренты. И в результате чего было найдено оптимальное решение.

После этого, при отсутствии противоречий между менеджментом или коллегами, задача вновь направляется в GR-департамент (то есть, завершается цикл внутрикорпоративного обсуждения проблемы), который становится уполномоченной функцией за ее реализацию. Когда одобренный проект передан специалистам по связям с государством, они обычно оказываются перед набором сценариев того, каким образом проект реализовывать в политической среде.

Эксперты в области корпоративного политического менеджмента сходятся во мнении, что в основе дилеммы приумножить ренту или сохранить ее у лоббистов есть два пути, связанных с уже конкретным целедостижением — влиять на внешнюю среду или, если оказание влияния невозможно или нежелательно, следовать ей и адаптироваться к государственной политике или правилам регулирования с намерением извлечь максимальную пользу из такой модели поведения[194]. Сторонники ресурсного подхода полагают, что тип стратегии GR-кампании будет основываться одновременно на ее отношении к ценности

[194] Oliver C., Holzinger I. The effectiveness of Strategic Political Management: a Dynamic Capabilities Framework // Academy of Management Review. — 2008. — Vol. 33, Iss. 2. — P. 496–520 ; Xinming D., Zilong T., Muhammad A. The corporate political strategy and its integration with market strategy in transitional China // Journal of Public Affairs. — 2010. — Vol. 10. — P. 377 ; Oliver C. Strategic Responses to Institutional Processes // Academy of Management Review. — 1991. — Vol. 16, Iss. 1. — P. 145–179.

(сохранять или создавать) и стратегическом поведении (влиять на госполитику или следовать ее правилам). GR-стратегии соответствия (комплаентности) определяются как меры, принимаемые на корпоративном уровне, в соответствии с политическими или регуляторными требованиями и ожиданиями государственных органов, для сохранения или создания ценности путем прогнозирования или адаптации к государственной политике. Стратегии влияния представляют собой действия, предпринимаемые с целью мобилизации поддержки своих интересов, используя внешние условия и окружение.

Используя данные параметры, становится возможным построить матрицу размерностью 2 х 2, включающую четыре типа стратегий GR-кампаний фирмы (реактивную, упреждающую, защитную, проактивную). В отличие от распространенного деления на проактивные и реактивные, приведенная типология позволяет охватить большее количество случаев проявления политической активности и тем самым более точно охарактеризовать эти проявления (Таблица 1).

Таблица 1 – Типология стратегий GR-кампаний

		Отношение к ценности	
		Сохранение ценности	**Создание ценности**
Стратегическое поведение	**Адаптация (соответствие)**	Реактивная стратегия *Содержание*: обеспечить эффективное соответствие внутрикорпоративных процессов нормам регулирования или политическим ожиданиям *Средства реализации*: внутренние ресурсы организации, новые бизнес-процессы, гибкая структура управления.	Упреждающая стратегия *Содержание*: получить «преимущество первого хода» путем опережения или предвидения потенциальных изменений в будущем регулировании или изменении в поведении стейкхолдеров. *Средства реализации*: экспертиза и мониторинг среды, моделирование изменений, инсайд из внешней среды.
	Влияние	*Защитная стратегия* *Содержание*: обеспечить сохранение статуса-кво, предпринять действия для блокировки негативного решения.	*Проактивная стратегия* *Содержание*: разработка не имеющих аналогов в отрасли проектов и инициация процесса принятия решения; перехват

		и контроль отраслевой повестки; участие в формулировании правил согласования и принятия решения.
	Средства реализации: ресурсы и возможности стейкхолдеров во внешней среде, отраслевая коллаборация, подключение экспертов и СМК, создание общественного давления.	*Средства реализации*: сильная позиция в отрасли, международная экспертиза, получение поддержки видных отраслевых экспертов, вовлечение в коалицию политических стейкхолдеров.

Источник: составлено автором с опорой на исследование: Oliver C., Holzinger I. The effectiveness of Strategic Political Management: a Dynamic Capabilities Framework // Academy of Management Review. — 2008. — Vol. 33, Iss. 2. — P. 496–520

В рамках предложенной матрицы важно выделить специфику *средств реализации* GR-стратегий. Для стратегий адаптации характерна опора на собственные ресурсы, что означает приоритет работы с внутренними процессами при столкновении с внешним давлением или проектировании способов воздействия на нее. Это может воплощаться во внедрении новых технологий, стандартов и правил, удовлетворяющих требованиям отраслевого регулирования. Или же возможно акцентирование и аллокация ресурсов лишь для тех процессов и функций, которые усиливают аналитические и прогностические способности, что делает возможным предвосхищение новых трендов в отраслевом регулировании. Стратегии влияния задействуют окружение фирмы и учитывают воздействие внешних факторов для создания условий осуществления лоббистских акций. Итогом реализации таких стратегий может стать укрепление лидерских позиций в отрасли, реализация бизнес-проекта, повышение доверия со стороны стейкхолдеров и достижение легитимности в глазах регулятора.

2.4. Опыт реализации политической стратегии и тактики подразделениями ТНК

Таким образом, «нулевая» стадия была добавлена к базовой модели по аналогии с циклом принятия политико-управленческого решения У. Данна, в

соответствии с которым ни один проект не начинается без осознания необходимости его начать. Далее, после выбора стратегии GR-кампании, начинается ее имплементация. Учитывая, что алгоритмы реализации лоббистской кампании могут отличаться в зависимости от организационной формы, в исследовании рассматривается практика реализации политической стратегии и тактики применительно к корпоративному департаменту ТНК.

1. Разработка плана стратегии GR-кампании. Департамент определяет целевое ведомство, службу или подведомственную структуру — иными словами, Центр принятия решений (ЦПР), от которого исходит угроза, а также объектов лоббирования — персоналий, населяющих данный ЦПР и/или аффилированных с ним. Анализируется система принятия решений в таргетном государственном органе, посредством сетевого картирования идентифицируются союзники и противники среди отобранных ЛПР. Происходит оценка и выбор методов GR-работы, применимых в данной проблемной ситуации. Разработка плана стратегии GR-кампании включает в себя определение общих направлений деятельности, структурирование целей и задач кампании. Итогом проделанной работы выступает аналитическая справка или презентация, в обобщенном формате обосновывающая выбранный тип стратегии, направления работы и предполагаемые методы.

2. Разработка тактики GR-кампании. Команда начинает детальную проработку предпочтительных лоббистских технологий, а также календаря мероприятий, посредством и при поддержке которых эти технологии будут реализованы (например, перечень отраслевых конференций и форумов, на которых присутствует ЛПР). В зависимости от уровня мероприятия (уровня участников) представители GR-департамента согласовывают с руководством, кто будет заявлен от компании. Если необходимо осветить мероприятие в СМИ, к проработке подключается PR-отдел. Кроме того, на этом этапе возможно задействование вспомогательных лоббистских структур, таких как деловые ассоциации и консалт-агентства, для получения дополнительных лоббистских возможностей (например, какие-то мероприятия могут проходить на площадке ассоциации или быть организованы силами консультантов). Распределение ролей между сотрудниками

нецелесообразно выносить в отдельную стадию, так как ответственные исполнители назначаются при выделении конкретных лоббистских акций и могут меняться в ходе реализации проекта.

По итогам работы участниками фиксируется список задач по проекту, подробно описывающий отдельные действия по каждому направлению.

3. Внутренняя экспертная работа. На этой стадии происходит разработка системы аргументации в пользу желаемого и против нежелаемого проекта решения для последующего представления в ЦПР/ЛПР. Данная стадия необходима для обеспечения перехода от плана работы «на бумаге» (разработанного в офисах) к реальным действиям «в поле» (в кабинетах и коридорах власти). Прежде чем инициировать контакт с ЛПР, для выяснения его отношения к проблеме GR-менеджер разрабатывает четкую позицию, фундированную весомыми аргументами, способными выдерживать проверку, если альтернативный сбор информации будет проведен госорганом[195]. Сбор данных для аргументации также потребуется для объяснения ситуации ЛПР и введения его в курс дела[196].

Собранная информация оформляется в виде пояснительной записки для последующей передачи в ЦПР. Экспертная работа может рассматриваться и как метод GR-работы, но в данном случае — это отдельная необходимая и вполне формально-документируемая стадия цикла проведения GR-кампании.

4. Установка предварительного контакта с ЦПР. GR-менеджер проводит «лоббистскую разведку», предполагающую очное информирование должностного лица о существовании некоей социально-экономической проблемы, влияющей на ситуацию в отрасли в целом и компании, в частности, ее последствиях для государства и общества. Информирование, как правило, происходит одновременно с предложением и презентацией способа решения данного вопроса. Данная стадия — первый этап «полевой работы», позволяющий лоббисту донести обеспокоенность сложившейся ситуацией до чиновника, обозначить корпоративную позицию и готовность к сотрудничеству с целью оказания

[195] В терминологии корпоративного GR это называется position paper.
[196] Брифинг лица, принимающего решение.

содействия. Подобный предварительный контакт позволяет понять отношение профильного стейкхолдера к проблеме: насколько она для него приоритетна, его готовность ее решать. Эта информация необходима для доработки плана действий и корректировки методов GR-работы. Например, при благоприятной позиции ЛПР часть запланированных мероприятий может быть вычеркнута за ненадобностью. При неблагоприятной — могут быть добавлены новые акции, на которые потребуются дополнительные средства. Отдельно стоит выделить ситуацию, когда центром принятия решения является достаточно закрытый федеральный орган власти (Администрация Президента, спецслужбы, Министерство здравоохранения и проч.). Специфика ведомства может затруднить установление контакта, поэтому данные о позиции могут быть получены на основе контент-анализа выступлений чиновников, документов ведомств (писем, концепций и т. д.) и мнений экспертов, а также других косвенных методов (за счет инсайда, конфиденциальной информации).

Итогом проделанной работы выступает «сверка часов»: оперативные совещания внутри отдела или с руководством, фиксирующие результаты контакта[197]. Данная стадия представляет собой необходимый этап с точки зрения корректировки плана действия, что может помочь избежать ошибок при первичном взаимодействии. Более того, нельзя исключать и такого развития событий, при котором уже на предварительном взаимодействие с ЦПР сформируется представление о необходимости завершения проекта.

5. Осуществление коммуникативного воздействия на ЦПР. На этом шаге происходит реализация запланированных мероприятий в соответствии со скорректированным планом работы и повторное, при необходимости итерационное, взаимодействие с ЛПР. Набор и комбинация методов индивидуальны для каждой кампании и зависят от множества параметров. Среди наиболее популярных методов можно отметить создание коалиции поддержки

[197] Этот момент находит своё фактическое и документальное подтверждение как в деятельности корпоративного GR в ТНК, поскольку это могут быть требования комплаенс-отдела, так и в работе GR-подразделения в консалт-агентстве в силу необходимости подготовки отчета о проделанной работе клиенту.

и подготовка коллективного обращения, подготовка и передача в ЦПР экспертных материалов, подтверждающих правильность корпоративной позиции, взаимодействие со СМИ, насыщение журналистов экспертными материалами и действительном состоянии дел по интересующей компанию проблеме с целью привлечения внимания и «подстегивания» ЛПР к более активным действиям, взаимодействие с населением – grassroots campaigns[198], популярные в США, цель которых аналогична цели работы со СМИ. Эта стадия — ядро всей лоббистской кампании, поскольку через него осуществляется коммуникативное воздействие на целевых стейкхолдеров для изменения (корректировки) нужной лоббистам позиции или для включения необходимого вопроса в государственную повестку.

6. Подведение итогов или повторение пройденных этапов. Данная стадия имеет два потенциальных исхода, в зависимости от успеха коммуникативного воздействия на ЦПР.

В случае положительного воздействия подготавливаются итоговый отчет или справка о проделанной работе, систематизируются использованные справочно-информационные материалы и наработанные контакты для последующего использования в других проектах. Проделанная работа обсуждается в проектных группах для проведения «работы над ошибками» или с руководством для получения обратной связи. Поскольку в ходе лоббистской кампании аккумулируется массив специализированной информации, важно фиксировать ее для избегания ошибок в будущем. Учитывая, что отдельные лоббистские кампании представляют собой части корпоративной GR-стратегии, велика вероятность возникновения потребности в использовании накопленного опыта.

В случае неудачи происходит либо **повторение этапов 1–5** вплоть до достижения успеха, либо преждевременное завершение проекта в связи с невозможностью реализации, тогда в отчете фиксируются предпринятые усилия, обосновываются причины неуспеха. Выделение этой стадии представляется логичным, поскольку даже самые активные действия лоббистов могут не привести

[198] Nownes A. J. Total Lobbying: What Lobbyists Want (and How They Try to Get it). — Cambridge : Cambridge University Press, 2007. — P. 49–53.

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

Представленная в Приложении 3 концептуальная модель общего цикла корпоративного GR-менеджмента ТНК позволяет описать структурные компоненты и их наполнение, а также выявить некоторые достаточно неочевидные исследовательские аспекты, заслуживающие внимания, так как они привносят элементы нелинейности в лоббистскую деятельность.

Комплексность и многоаспектность процесса влияния на органы государственной и муниципальной власти осложняет предупреждение всех изменений как внешнего, так и внутреннего характера, которые могут потенциально возникнуть в период разворачивания GR-кампании. Тем не менее, представляется возможным вычленить наиболее часто встречающиеся и поддающиеся теоретизации отступления от предложенного алгоритма.

Циклический «фидбэк» — череда безуспешных попыток пройти одну и ту же стадию, которая завершается последней успешной попыткой. Необходимым условием «фидбэка» является наличие коммуникации — между лоббистом и ЛПР, между лоббистом и его руководством, между лоббистом и коллегами и т. д. Примером такого фидбэка могут служить многочисленные согласования текста проекта НПА в органах власти на этапе коммуникации с ЦПР. В частности, циклический фидбэк возникает при неудачном применении того или иного метода GR-деятельности в процессе оказания коммуникативного воздействия (например, если лоббист не смог убедить ЛПР) и требует повторного применения того же метода или изменения запланированной комбинации для достижения цели стадии. Такое отклонение возможно и на стадии 3 при сложностях с подготовкой аргументации позиции корпорации (пример — аргументация «оборонительных действий» табачных компаний, которая противоречит антитабачной направленности политики Минздрава России) или при нежелании руководства

корпорации ее утвердить/согласовать. Стадия 4 тоже не исключение — организация предварительного взаимодействия с ЦПР не всегда получается с первого раза, особенно когда речь идет о ЦПР высокого уровня (иногда запрос встречи приходится повторять по несколько раз от разных субъектов). Стоит отметить, что такого рода отступление возможно и на 0 стадии, то есть в случае расхождения позиции департамента и других функций при согласовании стратегии кампании или ее тактического плана.

«Стадиальный прыжок» — переход через одну или несколько стадий при наличии благоприятных условий. Такие перескоки возможны в ходе всего цикла проекта. При наличии у компании опыта столкновения с аналогичной проблемой (или если с такой проблемой уже сталкивались другие филиалы ТНК) стадия анализа ситуации по факту является пройденной. Не останавливаясь на ней, субъект GR-деятельности переходит сразу к стадиям 2 и 3. В случае дефицита времени, наличии информационных ресурсов или личных контактов стадии 1 и 2 могут сливаться в одну: одновременно происходит выработка стратегии и тактики ее реализации. Наличие подготовленной аргументации позволяет миновать стадию 3 реализации проекта, а благосклонное отношение ЦПР к выдвигаемой инициативе в ходе предварительного контакта может и вовсе существенно сократить стадию 4. В редких случаях, когда GR-специалисты корпорации или профессиональные лоббисты лично знают ЛПР или его руководство, можно обойтись без стадии 4, поскольку позиция ЛПР уже известна или ее можно уточнить, совершив банальный телефонный звонок. Наконец, в ряде случаев полностью или частично игнорируется стадия 6 периода завершения проекта, если она является рутинной для GR-кампании и не требует фиксации.

«Реверс» — возвращение на предыдущую стадию, обусловленное наличием неблагоприятных условий. Иногда возврат может происходить не на одну, а сразу на несколько стадий. Примеров такого рода отступлений множество. Подготовленная аргументация может вызвать недоверие или критику ЛПР при предварительном контакте или быть забракованной в профильном ЦПР. В таком случае, приходится возвращаться на стадию 3, готовить новые аргументы и искать

новые способы предоставить их в ЦПР/ЛПР, желательно на более высокую инстанцию, чем это было при первой итерации. Нередки случаи провального применения методов оказания воздействия, что может привести к отрицательному результату, заставив вернуться на первую или даже нулевую стадию цикла (приходится анализировать проблему под другим углом, запрашивать дополнительную информацию и перепроверять ее, разрабатывать новую стратегию, которая будет реализована другим субъектом GR-деятельности).

Выводы по 2 главе

1. Положение странового GR-департамента в месте соприкосновения государственной и внутренней корпоративной среды позволяет выдвинуть гипотезу о наличии циклической взаимосвязи между систематическим влиянием набора факторов, которые учитывает GR-специалист в процессе разработки соответствующих политических стратегий.

2. Системно-функциональный подход позволяет представить GR-менеджмент в виде циклически направленного и поэтапного приложения лоббистских усилий, что способствует структурированию этого процесса, описав его как последовательную деятельность, направленную на решение некоей проблемы.

3. Анализ совокупности факторов среды (международной и страновой) демонстрирует определенную взаимосвязь внешних по отношению к компании формальных и неформальных институтов с внутренними особенностями организационной структуры, также заданной набором институтов. Из этой институциональной взаимосвязи и рождается ответная реакция, выраженная в политической активности корпораций. Институты создают условия, которые GR-подразделения ТНК должны постоянно учитывать в своей работе для выявления бизнес-возможностей или предотвращения угроз.

4. В неоинституциональной логике, функция по связям с государством есть целесообразная и адекватная с точки зрения организации форма ответа на воздействие публично-государственной среды. Наличие GR-департамента внутри

корпорации можно считать наглядным проявлением ее организационной культуры и нормативной институциональной логики[199]. Это говорит о глубоком осмыслении роли государства в обеспечении условий существования бизнеса, результатом чего стало четкое понимание того, что эффективно вести диалог с госорганами можно, говоря с ними «на одном языке» и играя с ними «по единым правилам». На этом стыке, по мнению А. Хоффмана, «закладывается фундаментальная взаимосвязь между институциональными, организационными и культурными формами»[200].

5. В настоящее время проблематика реализации лоббистских кампаний (GR-работы на микроуровне) остается малоизученной, вследствие чего эта сфера не всегда доступна для анализа. Существующие модели GR-деятельности, включая наиболее развернутую модель А.С. Автономова, являются достаточно упрощенными и не позволяют увидеть всю комплексную составляющую лоббистской работы, которая разворачивается в социально-политическом пространстве, а потому неизбежно сталкивается с некоторыми сложностями в процессе коммуникативного воздействия на центры принятия решений.

6. Использование системно-функционального подхода позволило смоделировать непосредственно этап реализации GR-кампании (третьего этапа в системе GR-менеджмента) как отдельного корпоративного проекта.

---

[199] Hoffman A. J. Linking Organizational and Field-Level Analysis : The Diffusion of Corporate Environmental Practice // Organization and Environment. — 2001. — Vol. 14, Iss. 2. — P. 136–137.

[200] Ibid. P. 137.

ГЛАВА 3. СПОСОБЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ В МЕХАНИЗМЕ ПРИНЯТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

3.1. Особенности государственного регулирования российского фармацевтического рынка

Фармацевтическая индустрия является одной из наиболее динамично растущих отраслей в мировой экономике, что объясняется быстрым ростом международного фармацевтического рынка. По данным аналитического агентства IQVIA, к 2023 г. его объем превысит 1,5 трлн долл. США, при ежегодном росте на 3–6% на протяжении следующих 5 лет[201]. Ключевыми растущими странами останутся США (4–7%) и так называемые «развивающиеся фармацевтические рынки» (5–8%), к которым относится Россия[202].

Продукция фармацевтической промышленности имеет огромное значение для охраны здоровья всех жителей, а актуальность изучения аспектов создания, производства, хранения и сбыта лекарственных препаратов определяется тем, что развитие данной отрасли в ряде стран становится или уже стало вопросом национальной безопасности и важным фактором социальной стабильности[203].

Потребление лекарственных средств находится в зависимости от ряда факторов. Уровень развития медицинских услуг, эффективная организация и экономическая состоятельность национальной системы здравоохранения, культурная и социальная среда общества, активность производителей лекарственных препаратов, поведение потребителей и приверженность к лечению

---

[201] The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023: Forecasts and Areas to Watch // IQVIA Institute. — 2019. — 29 January. — URL: https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/the-global-use-of-medicine-in-2019-and-outlook-to-2023 (accessed: 17.10.2019).

[202] Развивающиеся рынки – pharmerging markets - группа стран, ВВП на душу населения в которых не превышает $30 тыс. долл., а объем фармацевтических препаратов составил более 1 млрд долл. в период с 2014 по 2019 гг. К таким рынкам относятся, например, страны БРИКС, Мексика, Турция, Вьетнам.

[203] Имеется в виду так называемая «лекарственная безопасность», связанная с возможностью страны обеспечить себя необходимыми медикаментами в случае чрезвычайной ситуации (войны, кризиса, эмбарго).

пациентов — все это оказывает влияние на формирование тех или иных тенденций в фармацевтической отрасли.

Несмотря на экономическую ситуацию, на протяжении длительного времени Россия оставалась одним из привлекательных рынков для фармацевтических ТНК, что обусловлено рядом причин. Это высокий уровень госрасходов на здравоохранение (4,1% ВВП в 2018 г.)[204]; цены на лекарства были в среднем выше, чем в ряде других государств (как в Европе, так и СНГ); численность населения и покупательная способность позволяли сохранять спрос на лекарства на высоком уровне. В 2018 г. объем российского фармрынка превысил «1,7 млрд рублей, что на 2,6% выше, чем в 2017 году»[205]. Однако динамика роста замедлилась по сравнению с 2016 г., причинами чего можно считать падение спроса на лекарства из-за снижения доходов населения, вымывание ряда препаратов вследствие государственного регулирования ценообразования, сокращение объемов госзакупок.

Российский рынок сегодня является ареной ожесточенной конкуренции между отечественными и международными (представленными в первую очередь компаниями из США и стран ЕС) производителями лекарственных средств. На момент 2018 г. на рынке продолжает преобладать продукция иностранных фармкомпаний, несмотря на активное расширение рыночных позиций отечественных игроков. В рейтингах ведущих производителей лекарств по поставкам в лечебно-профилактические учреждения (ЛПУ) и по программе дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО) российские компании находятся в меньшинстве. Неразвитость производственной инфраструктуры, недостаточное финансирование отечественной отрасли вкупе с постоянно изменяющимся законодательством расширяют возможности иностранных фармкомпаний в продвижении своих интересов.

---

[204] Пахомов А. Путин подписал бюджет ФФОМС на 2018 год // Vademecum. — 2017. — 12 июня. — URL: https://vademec.ru/news/2017/12/06/putin-podpisal-byudzhet-ffoms-na-2018-god/ (дата обращения: 15.10.2019).

[205] Фармацевтический рынок России 2018 : ежегодный доклад DSM Group // DSM Group. — 2018. — 122 с. — URL: https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2018_DSM.pdf (дата обращения: 11.10.2019).

Осознавая непропорционально большую долю иностранных лекарств, политическое руководство РФ в период 2009—2010 гг. взяло курс на лекарственное импортозамещение, что вылилось в ряд законодательных инициатив по поддержке и развитию отечественной фарминдустрии[206]. Тем не менее отсутствие на рынке всех необходимых препаратов и неготовность российских компаний обеспечить лекарственную независимость ставит государство перед сложной дилеммой: содействовать работе международных корпораций, которые приносят инвестиции, уникальные знания, создают рабочие места или поддерживать отечественные компании, чтобы не допустить монопольного положения ТНК на рынке.

В силу социальной значимости фармацевтическая отрасль концентрирует на себе внимание многочисленных министерств и служб, государственных и окологосударственных стейкхолдеров, что превращает ее в высшей степени зарегулированную сферу. Любая компания — производитель лекарственных средств, неважно отечественная или зарубежная, ведет бизнес в рамках совокупности нормативно-правовых актов стратегического (государственного), отраслевого (ведомственного) и технического (экспертного) характеров, которые к тому же подвержены частым пересмотрам и корректировке. Ниже приводится характеристика структуры регулирования отраслевого фармрынка.

Согласно классическому делению типов государственной политики, предложенному Т. Лоуи, выделяется регуляторная, дистрибутивная, ре-дистрибутивная и конституентная разновидности, каждая из которых по-своему влияет на процессы в отрасли и отношения между индивидами и организациями[207]. В фармацевтической сфере компании-производители лекарственных средств, как правило, сталкиваются с двумя основными типами госполитики:

1) *регуляторный тип* сопряжен с разработкой отраслевых нормативно-правовых актов, напрямую затрагивающих всех игроков рынка. Как правило, такие

---

[206] Пахомов А. Путин: Российские лекарства «ничем не хуже» импортных // Vademec. — 2018. — 20 дек. — URL: https://vademec.ru/news/2018/12/20/putin-rossiyskie-lekarstva-ni-chem-ne-khuzhe-importnykh/ (дата обращения: 15.10.2019) ; Медведев пообещал поддержку фармацевтической и медпромышленности // Vademecum. — 2018. — 28 февр. — URL: https://vademec.ru/news/2018/02/28/medvedev-pravitelstvo-prodolzhit-podderzhivat-farmatsevticheskuyu-i-meditsinskuyu-promyshlennost/ (дата обращения: 21.10.2019).

[207] Lowi T. American Business, Public Policy, Case-Studies, and Political Theory // World Politics. — 1964. — Vol. 16, Iss. 4. — P. 690.

решения носят рамочный характер, определяют широкий набор правил и принципов взаимодействия коммерческих субъектов с государственными органами по значительному спектру вопросов.

2) *дистрибутивный тип* связан с доступом к ограниченным бюджетным ресурсам. Государственные решения распределительного характера могут оказывать более прицельное влияние на отдельные категории участников рынка, оказавшихся в выигрыше или проигрыше в зависимости от принятого порядка выделения ресурсов.

Объектом регулирования в первом выделенном типе госполитики являются отношения, возникающие в процессе производства, регистрации и сбыта лекарственной продукции компанией-производителем. Именно это постулируется в одном из ключевых законодательных актов отрасли — Федеральном законе № 61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств, регулирующим отношения, возникающие в связи с разработкой, доклиническими исследованиями, клиническими исследованиями, экспертизой, государственной регистрацией, стандартизацией и контролем качества, производством, изготовлением, хранением, перевозкой, ввозом в Российскую Федерацию, вывозом из Российской Федерации, рекламой, отпуском, реализацией, передачей, применением, уничтожением лекарственных средств»[208]. До поступления лекарства в медицинские учреждения и, следовательно, до назначения его пациентам, препарат по закону должен быть официально зарегистрирован, внесен в государственный реестр и должен получить регистрационное удостоверение. Следовательно, регуляторная политика отвечает, условно говоря, за обеспечение входа коммерческой организации на рынок. Роль GR-менеджера на этом этапе заключается в развитии конструктивных отношений с представителями профильных госорганов, а также в анализе и контроле возможных регуляторных рисков, чтобы свести к минимуму риски затягивания регистрации.

---

[208] Об обращении лекарственных средств : Федеральный закон от 12.04.2010 № 61-ФЗ (ред. от 13.07.2020) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/902209774 (дата обращения: 17.08.2020).

Отраслевые ведомства (регуляторы) активно участвуют в разработке административных документов, предлагая свои проекты постановлений, поправки и дополнения в законодательные акты, а также принимая технические документы (приказы, инструкции), регулирующие отдельные вопросы функционирования отраслевой среды. Стоит отметить определенную специфику, присущую отечественному рынку: сфера регулирования поделена между двумя федеральными министерствами — Министерством здравоохранения и Министерством промышленности и торговли, что достаточно нетипично для зарубежных рынков, где всеми вопросами, как правило, ведает одно министерство. В рамках своих компетенций Минздрав ответственен за всестороннюю экспертизу и государственную регистрацию лекарственных средств, что позволяет продукции попадать в гражданский оборот. Минпромторг, со своей стороны, выполняет обширный перечень задач по стимулированию развития фармацевтической промышленности, включая инспектирование производств на соответствие международным стандартам, предоставление субсидий, разработку преференций. Важна роль министерства и в планировании развития отрасли в долгосрочной перспективе, примером чего является разработанный проект новой отраслевой стратегии «Фарма–2030». В целом, Минпромторг поддерживает участие ТНК на российском рынке, однако стремится сделать это через стимулирование к локализации высокотехнологичных препаратов. Другими словами, корпорации могут получить преференции к закупкам, однако для этого требуется обеспечить определенную степень локализации на мощностях российского партнера.

Дополнительное законодательное регулирование обеспечивается со стороны Государственной Думы РФ в виде проектов ФЗ и ФАС, контролирующей соблюдение добросовестной конкуренции в отрасли. Будучи достаточно независимым ведомством, ФАС является влиятельным стейкхолдером, способным вмешиваться в изменение «правил игры» законодательно через предложение поправок или административно путем прямого взаимодействия с компаниями[209].

[209] Чеснокова О. ФАС установила правила определения взаимозаменяемости лекарств // Vademecum. — 2016. — 23 дек. — URL: https://vademec.ru/news/2016/12/22/fas-obyazhet-proizvoditeley-podavat-dokumenty-na-

Объектом дистрибутивной политики являются специализированные перечни лекарственных препаратов, на основании которых происходит закупка определенных групп медикаментов федеральным центром и субъектами, а населению предоставляется медицинская и социальная помощь. Помимо удовлетворения требованиям к качеству, безопасности и эффективности, после прохождения экспертизы и получения регистрационного удостоверения, производитель должен включить свою продукцию в специальные перечни лекарственных препаратов, чтобы начать его реализацию через государственный сегмент рынка. Таким образом, дистрибутивная политика связана уже с непосредственным доступом к распределению и получению финансовых ресурсов.

В настоящий момент в РФ аналогично другим странам действует несколько перечней лекарственных средств, которые регулируют цену препарата, тем самым позволяя государству учитывать ограниченный бюджет на их закупку. Среди них ключевыми являются: перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств (ЖВНЛП), высоко затратные нозологии (ВЗН), перечень для обеспечения необходимыми лекарственными препаратами (ОНЛС), перечень орфанных заболеваний и несколько других. GR-менеджеры и специалисты по доступу ЛП на рынок (market access) стремятся включить препараты в эти перечни в силу значимости государственного сегмента для доходов фармкомпаний[210].

Решение по включению и исключению препарата из списка принимает Комиссия Министерства здравоохранения по формированию перечней лекарственных препаратов, состоящая из представителей социальных ведомств и служб, медицинских экспертов, академиков и других специалистов в различных нозологиях. Для этого предлагаемый препарат должен получить заключения

---

opredelenie-vzaimozamenyaemosti-lekarstv/ (дата обращения: 21.10.2019) ; Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации за 2018 год // Федеральная антимонопольная служба. — 27.09.2019. — 632 с. — URL: https://fas.gov.ru/documents/685806 (дата обращения: 12.12.2019).

[210] Справочно: в 2017 г. государственный сегмент фармрынка составил 337 млрд руб., или 6 млрд долл. Это примерно 17 % всего объема рынка в упаковках, но в деньгах доля составила около 35 %, что объясняется высокой средней закупочной ценой на единицу упаковки в сравнении с коммерческим сегментом, так как наиболее дорогостоящие препараты (от ВИЧ, онкологии, ревматологии, орфанные препараты) закупаются государством. Данный сегмент также демонстрирует стабильный спрос на продукцию, что критически важно для многих корпораций и отечественных компаний. Несмотря на плохую экономическую ситуацию, в период 2013–2017 гг. сегмент демонстрировал впечатляющий рост: в натуральном выражении на 4,3%, и в денежном — 9,7 %.

нескольких центров экспертизы, которые оглашаются на заседании комиссии, а также набрать определенное количество баллов, которые начисляются по различным, четко определенным критериям[211].

Из описанного выше следует, что для фармацевтических компаний центром приложения лоббистских усилий является *служебно-ведомственный уровень*. При этом, вследствие запутанности, расплывчатости и комплексности нормативно-правовой базы в сфере здравоохранения, систематическое взаимодействие происходит именно на экспертно-консультационном и даже техническом подуровнях (департаменты, отделы, рабочие группы и отдельные специалисты), посвященных разработке, уточнению и изменению регулирующих правил и норм.

Вместе с тем, нельзя исключать из структуры госрегулирования рынка и политический уровень, представленный Правительством РФ и Администрацией Президента РФ.

Правительство не только определяет долгосрочное развитие всей отрасли путем принятия соответствующих стратегий и программ, но и способно в средне- и краткосрочной перспективе менять правила игры путем введения протекционистских или стимулирующих мер. Одними из основных типов правительственных документов в области фармацевтической промышленности являются государственные стратегии (декларативные документы, содержащие долгосрочные цели) и федеральные программы (обозначающие более конкретные цели и задачи, перечень мер к реализации, а также бюджет ассигнований на их достижение), формирующие комплекс направлений работы для компаний.

В 2009–2010 гг. действия правительства Российской Федерации привели к фундаментальному изменению сложившегося порядка работы отрасли после принятия курса на лекарственное импортозамещение, который ускорился после введения западных санкций в 2014 г. В 2009 г. была принята «Стратегия развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020

---

[211] Неверова О. Перечень надежд // Российская газета : Фармацевтика. — 2016. —19 сент. (№ 211 (7079)). — URL: https://rg.ru/2016/09/19/nalichie-dorogih-lekarstv-v-spiske-zhnvlp-pozitivno-vliiaet-na-ekonomiku.html (дата обращения: 21.10.2019).

года» («Фарма–2020»)[212]. Идея разработки и принятия стратегии был предложена и поддержана высшим политическим руководством. Стратегия стала ответом на возрастающую необходимость в поддержке отечественной фармацевтической промышленности для повышения ее конкурентоспособности перед иностранными компаниями[213]. Среди основных целей выделялись:

1. Создание инновационной отечественной фармацевтической промышленности, способной производить высокоэффективные и более доступные ЛП для населения и конкурировать с иностранными аналогами.

2. Стимулирование стратегического развития фармацевтической отрасли в контексте модернизации всей экономики. Исследования показывают, что развитие фармацевтической отрасли улучшает здравоохранение, увеличивая продолжительность жизни и повышая трудоспособность населения[214].

3. Преодоление зависимости от импортных лекарств. В основе стратегии «Фарма–2020» лежала концепция «биологического щита Родины». Его суть заключалась в том, что в случае войны или введения ограничительных мер на импорт лекарств страна должна быть в состоянии обеспечить себя необходимыми препаратам, сведя лекарственную зависимость к минимуму[215].

Кроме стратегических документов правительство регулярно выпускает постановления по отдельным вопросам регулирования, такие как доступ

---

[212] Об утверждении Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года : Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 23.10.2009 № 965 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/902186334 (дата обращения: 11.11.2019)

[213] Для справки: предполагалось, что реализация стратегии должна привести к росту обеспеченности населения и учреждений здравоохранения лекарственными препаратами отечественного производства. На ее выполнение было направлено более 177 млрд руб. (в ценах февраля 2009 г). Финансовой основой стратегии стала ФЦП «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года», принятая в 2011 г. и содержащая перечень конкретных направлений реализации стратегии и размеров финансирования. Впоследствии Стратегия и ФЦП были погружены в общую государственную программу «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности на 2013–2020 годы», содержащую несколько подпрограмм, в том числе подпрограмму развития производства лекарственных средств. См.: Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности на 2013–2020 годы» : Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 305 (ред. от 31.03.2020) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://rdocs3.kodeks.ru/document/499091775 (дата обращения: 17.08.2020).

[214] Impact of the Innovative Pharma Industry on the Polish Economy / Waterhouse Coopers Report. — Poland : Price Waterhouse Coopers, 2011. — September. — 80 p.

[215] Макаркина О. Заместить следы // Vademecum. — 2013. — 15 июля. — URL: https://vademec.ru/article/zamestit_sledy/ (дата обращения: 21.10.2019).

к закупкам, утверждение перечней лекарственных препаратов, ценообразование, преференции производителям. Постановления играют весьма важную роль, поскольку способны оперативно влиять на текущую ситуацию в отрасли. Например, в ноябре 2015 г. постановление № 1289 ввело правило «третий лишний» в госзакупках, тем самым частично ограничив доступ иностранных производителей к участию в торгах[216].

Администрации Президента РФ устанавливает долгосрочные приоритеты государственной политики в области здравоохранения, задавая общий курс развития. Примерами таких приоритетов являются национальный проект «Здравоохранение» и майский указ Президента о национальных целях и стратегических задачах РФ до 2024 г.[217] Данные проекты содержат несколько крупных направлений и проектов федерального уровня, затрагивающих различные элементы здравоохранения, в том числе, и ключевые для фармацевтических компаний (например, борьба с онкологическими заболеваниями). Подобные государственные инициативы создают области возможностей для фармбизнеса в силу неотъемлемой составляющей фармацевтики в лекарственном обеспечении населения.

Это политический уровень принятия решений, имеющий ограниченное количество «точек доступа» для игроков извне, включая международных. На нем формально принятые государственные решения в процессе реализации погружаются зачастую в неформальное и непрозрачное измерение взаимодействия групп интересов и давления, включающее представителей политической власти и финансово-экономической элиты, в том числе государственных корпораций. Результаты этого динамичного межэлитного и бюрократического взаимодействия,

---

[216] Об ограничениях и условиях допуска происходящих из иностранных государств лекарственных препаратов, включенных в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Постановление Правительства РФ от 30.11.2015 № 1289 (ред. от 03.08.2020) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/420319304 (дата обращения: 01.09.2020).

[217] Национальные проекты «Здравоохранения» и «Демография» // Министерство здравоохранения Российской Федерации : официальный сайт. — URL: https://www.rosminzdrav.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie (дата обращения 15.08.2020) ; О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) // Президент России : официальный сайт. — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027 (дата обращения: 17.08.2020).

порой иллюстрируемые в заявлениях или решениях руководства страны, потенциально способны серьезно изменять отраслевую среду работы компаний в краткосрочной или долгосрочной перспективе[218].

Несмотря на отмеченную выше зависимость от иностранной продукции, ситуация в структуре закупок препаратов постепенно меняется в сторону превалирования отечественных производителей[219]. В рамках реализации госполитики по импортозамещению российскими властями последовательно принимаются меры по созданию более благоприятных условий для национальных компаний. Кроме того, выход российских лекарств ведет к снижению цен на зарубежные аналоги, позволяя государству экономить бюджетные средства. Тем не менее крупнейшие корпорации продолжают работать в России. Можно выделить несколько распространенных видов организации деятельности иностранных фирм на российском рынке, влияющих и на их политическое поведение:

1. открытие представительства и поставка готовой продукции через местные компании (дистрибьюторов), которым делегируются маркетинговые полномочия и функции по распространению продукции через лицензионные соглашения;

2. создание локального производства (green-field projects) за счет больших капитальных вложений и долгосрочных обязательства на рынке. Этот путь представляет собой стратегию не только высокого риска, но и высокой доходности. Корпорация демонстрирует готовность стать стратегическим партнером

---

[218] Виноградова Е., Демидова А. Владимир Путин готов доверить «дочке» «Ростеха» поставки лекарств и препаратов крови для госструктур // Ведомости. — 2015. — 27 июля. — URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/07/27/602230-prezident-rossii-vladimir-putin-gotov-doverit-dochke-rosteha-postavki-lekarstv-i-preparatov-krovi-dlya-gosstruktur (дата обращения: 21.10.2019) ; Шубина Д. Владимир Путин изучит возможность принудительного лицензирования лекарств от гепатита // Vademecum. — 2016. — 3 февр. — URL: https://vademec.ru/news/2016/02/03/vladimir_putin_izuchit_vozmozhnost_prinuditelnogo_litsenzirovaniya_lekarstv_ot_gepatita/ (дата обращения: 21.10.2019).

[219] Для справки: в сегменте закупок лечебно-профилактическими учреждениями в стоимостном объеме наибольшая доля приходится на импортную продукцию, в то время как по объему в упаковках лидируют отечественные препараты. Препараты отечественного производства занимают 40 % от объема в деньгах и 76 % в натуральном выражении. Если сравнивать показатель с 2015 г., то доля увеличилась на 9 % в стоимостном выражении, в упаковках — на 5 %. Кроме того, с 2014 г. в государственном сегменте постепенно происходит наращивание доли российских лекарств в госзакупках: если в 2014 г. на них приходилось только 66,5 млрд руб., то в 2018 г. сумма контрактов почти достигла 150 млрд руб.

государства, а долгосрочное присутствие погружает ее в отраслевую среду, расширяет сеть стейкхолдеров, позволяя работать проактивно и на опережение;

3. учреждение совместного предприятия (СП) позволяет смягчить требования о локальном размещении. Совместные предприятия дают двойной эффект: ТНК получает доступ к рынку, а местный партнер - доступ к технологиям и бизнес-процессам корпорации;

4. локализация производства путем переноса части технологических процессов на мощности местных компаний. Эти процессы могут включать различные этапы разработки лекарственных препаратов — от создания субстанций до производства готовой продукции. Права на эти технологии могут передаваться полностью или частично на основе лицензионных соглашений.

Вторая, третья и четвертая бизнес-стратегии позволяют преодолеть «проблему иностранного происхождения», предполагающую, при прочих равных условиях, проигрыш иностранной компании при доступе к государственным преференциям[220]. Развитие отечественной отрасли путем стимулирования к локализации (адаптации своих продуктов к потребностям рынка) было заложено в стратегии «Фарма–2020»[221]. Навязывание локализации стало для международных производителей одним из институциональных факторов, позволяющих оставаться конкурентоспособными. Учитывая курс государства на импортозамещение, локализация становится, по мнению директора DSM Group С. Шуляка, «билетом к участию в тендерах и козырной картой в отношениях с властями»[222].

Логика построения партнерств не только укладывается в корпоративную стратегию, но и является элементом стратегии политической. Размещая производство на российском рынке, организация принимает локальные правила игры, получая ресурс конформности — возможность вести диалог с государством,

---

[220] Solomon R., Wu. Z. Institutional Distance and Local Isomorphism Strategy // Journal of International Business Studies. — 2012. — Vol. 43, Iss. 4. — P. 343.

[221] Об утверждении Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года : Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 23.10.2009 № 965 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/902186334 (дата обращения: 11.11.2019).

[222] Астахова А. Локализуйте это // Ведомости. — 2019. — 30 окт. — URL: https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2019/10/30/814947-lokalizuite-eto (дата обращения: 21.10.2019).

используя опыт локализации как аргумент, поскольку этот процесс предполагает инвестиции в экономику, трансфер компетенций и ноу-хау. С политической точки зрения, это включает ТНК в обсуждение отраслевой повестки с профильными стейкхолдерами. По мере роста инвестиций и расширения масштаба возникают все более эксклюзивные возможности взаимодействия с чиновниками высокого уровня за счет подписания соглашений об углублении локализации, передаче технологий, строительстве производства. Важной чертой конкурентной GR-стратегии является выбор влиятельного игрока в отрасли (компании с политическими ресурсами), способного преодолевать бюрократические препятствия и содействовать в переговорах или влиянии на регуляторы для допуска продуктов на рынок.

Резюмируя, отметим, что в настоящий момент международные производители действуют в крайне сложной внешней регуляторной среде, имеющей все признаки к будущему ужесточению. Несмотря на сокращение темпов роста и объема рынка, его потенциал продолжает привлекать иностранные ТНК, доля продукции которых остается высокой. Отечественный рынок все еще зависим от импорта иностранных препаратов, однако государство стремится преодолеть лекарственную зависимость, параллельно сохранив привлекательность отрасли. Некоторые меры господдержки в части изменения доступа к госзакупкам для иностранных производителей уже способствовали появлению отечественных препаратов, постепенно вытесняющих иностранные аналоги. Это побуждает международные корпорации активнее участвовать в политической деятельности для отстаивания своей позиции и недопущения ухудшения регулирования.

3.2. Анализ политико-управленческого взаимодействия ТНК в рамках отраслевого «организационного поля»

Очертив структуру отраслевого регулирования, исследование фокусируется на взаимодействии уже внутри фармацевтического сектора, используя концепцию организационного поле (ОП). Организационное поле представляется перспективным аналитическим инструментом в неоинституциональной теории,

позволяющим описать процессы интеракций в стабильных и изменяющихся средах. Учитывая двойное воздействие среды на организацию вне и внутри нее, необходимо определиться с соответствующим уровнем анализа. По мнению видного исследователя институциональной теории Э. Вестни, анализ на уровне общества является слишком общим, а фокусирование на корпорации как единице анализа упускает из виду лежащие вне ее факторы, следовательно, наиболее релевантным, средним, уровнем анализа является организационное поле[223].

Особое влияние на разработку указанной концепции оказала работа П. Будье, использовавшего первоначально категорию арен для анализа «совокупности индивидуумов и организаций, вовлеченных в процессы производства социальных практик и культурных смыслов, и динамичных отношений между ними»[224]. Французский социолог проводит аналогию с игрой, где есть правила, игроки, конкуренция и поражение, чтобы выделить особые черты поля. Для него поля это арены конфликтов, на которых игроки стремятся преследовать и реализовать свои интересы, а некоторые даже способны временно навязать свое восприятие «правил игры» другим. Концепция организационного поля развивает позицию, что «локальные социальные порядки» (local social orders) составляют основу современных социальных систем[225].

Согласно П. ДиМаджио и У. Пауэллу, основоположникам социологического неоинституционализма, организационное поле включает в себя «те организации, которые в совокупности составляют идентифицируемую сферу институциональной жизни — это ключевые поставщики, потребители ресурсов и продуктов, регуляторы и другие организации, производящие сходные продукты и услуги»[226]. Участники поля действуют кооперативно в целях решения социально значимых проблем, а процесс их систематического взаимодействия создает отдельную область институциональной жизни, в которой действуют особенные

---

[223] Westney D. E. Institutionalization Theory and the Multinational Corporation // Organization Theory and the Multinational Corporation ; Eds.: S. Ghoshal, D. E. Westney. — London : Palgrave Macmillan. — 1993. — P. 56.

[224] DiMaggio P. Review Essay: On Pierre Bourdieu // American Journal of Sociology. — 1979. — Vol. 84, Iss. 6. — P. 1463.

[225] Scott W. R. Institutions and Organizations. — 4th Ed. — SAGE Publications, Inc, 2013. — P. 224.

[226] DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. — 1983. — Vol. 48, Iss. 2. — P. 147.

регулятивные, нормативные и культурно-когнитивные рамки, обеспечивающие стабильность и осмысленность этой социальной области. Это означает, что внутри поля (арены) организации разделяют общую систему смыслов и взаимодействуют друг с другом с большей устойчивостью, предсказуемостью и интенсивностью, нежели с агентами за пределами поля[227]. Подобная связанность обусловливается процессом *институциональной структурации*, включающей следующие составляющие: «усиление взаимодействия между организациями в поле; появление четко обозначенных межорганизационных структур господства и паттернов сотрудничества (coalition); увеличение информационной нагрузки на организации в поле; развитие взаимной осведомленности организаций-участников о том, что они вовлечены в совместную активность»[228].

Ценность концепции поля заключается в способности установить мостик между организационным и социетальным уровнями изучения социально-общественных изменений. Иными словами, проанализировать, как групповое взаимодействие совокупности организаций производит институты более высокого уровня, формирующие порядок. Затем эти правила начинают влиять на деятельность организаций, которые уже обязаны реагировать на внешнее воздействие. Поэтому данная концепция может быть эффективно использована в изучении различного рода социальных систем — от конкретных рынков и сфер жизни (здравоохранение, фармацевтика) до менее структурированных и более соревновательных арен (государственной политики), в границах которых происходит борьба между социальными силами.

Элементами (constituents) поля являются правительство, отраслевые компании, фонды, профессиональные и торговые ассоциации, группы интересов и общественность, то есть акторы, способные посредством институтов воздействовать на организацию[229]. Профессор Бостонского университета

---

[227] Scott W. R. Institutions and Organizations. — 4th Ed. — SAGE Publications, Inc, 2013. — P. 130.

[228] DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. — 1983. — Vol. 48, Iss. 2. — P. 147.

[229] Hoffman A. J. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US Chemical Industry // Academy of Management Journal. — 1999. — Vol. 42, Iss. 4. — P. 352.

Э. Хоффман отмечает, что организационные поля следует интерпретировать не просто как группу схожих влиятельных структур-организаций, но «как центр общих каналов коммуникации и обсуждения»[230]. Поле образуется не вокруг единых технологий или индустрий, но, скорее, вокруг разделяемых вопросов (issues), сводящих вместе различных участников поля с пусть даже противоположными интересами (например, сторонников и противников использования продукции иностранных фармацевтических корпораций). Организационные поля формируются вокруг проблемных ситуаций, которые обычно едва ли под силу разрешить какой-либо отдельной организации, что и требует коллективного усилия. Группирующиеся вокруг подобной социально-значимой проблемы акторы, организованные в коалиции и подгруппы, при этом необязательно следуют логике изоморфизма, что привело бы к выработке гомогенной позиции. Скорее, они выражают и оспаривают различные позиции по отношению к обсуждаемой проблеме. В ходе переговоров аспекты проблемы могут подвергаться самым разным интерпретациям, что потенциально способно изменить в итоге и восприятие самой проблемы обществом[231]. Так, обсуждение доступности современных методов лечения для пациентов привело к появлению законодательных инициатив по ограничению защиты интеллектуальных прав, хотя именно такие права позволяют компаниям создавать прорывные лекарства.

В настоящее время можно выделить несколько зарубежных исследований, применяющих инструментарий организационных полей для анализа отраслевого взаимодействия на примере химической промышленности, биотехнологий, здравоохранения и образования[232]. В России, несмотря на изученность теории

---

[230] Ibid. P. 352.

[231] Hoffman A. J. Linking Organizational and Field-Level Analysis : The Diffusion of Corporate Environmental Practice // Organization and Environment. — 2001. — Vol. 14, Iss. 2. — P. 135.

[232] Hoffman A. J. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US Chemical Industry // Academy of Management Journal. — 1999. — Vol. 42, Iss. 4. — P. 351–371 ; Powell W. W. The Social Construction of an Organizational Field: The Case of Biotechnology // International Journal of Biotechnology. — 1999. — Vol. 1, Iss. 1. — P. 42–66 ; Скотт Р. У. Конкурирующие логики в здравоохранении: профессиональная, государственная и менеджериальная // Экономическая социология. — 2007. — Т. 8, № 1. — С. 27–44 ; Zapp M., Powell J. J. W. How to Construct an Organizational Field: Empirical Educational Research in Germany, 1995–2015 // European Educational Research Journal. — 2016. — Vol. 15, Iss. 5. — P. 537–557.

неоинституционализма в целом, использование этой методологии для конструирования политико-управленческого взаимодействия весьма ограниченно.

Уместно также отметить связь между теорией политико-управленческих сетей и организационным полем. Недавние исследования в области многоуровневых сетей (multilayer networks) обосновывают релевантность использования этой концепции для лучшего понимания социального пространства внутри сети[233]. Организационные поля дополняют сетевой анализ, поскольку внешние и внутренние правила работы организаций задают допустимые границы организационных изменений (решений). В свою очередь эти решения влияют на поведение и действия акторов, то есть запускают сетевой обмен ресурсами между участниками сети, параллельно формируя пространство возможностей для других участников поля. Другими словами, набор вполне конкретных организационных интеракций между компаниями (партнерами или конкурентами) находится в зависимости от изменения системы отношений между участниками сети и институтами, продуцирующими эти отношения. В конечном итоге организационное поле предстает как набор схожих и отличных взаимосвязанных организаций, действующих в функционально-секторальной области вместе с партнерами, регуляторами и источниками ресурсов.

Организационное поле является релевантным инструментом для иллюстрации и анализа политико-управленческого взаимодействия в фармацевтической отрасли. Исследуемое взаимодействие представляет собой комплексный и динамичный процесс, сотканный из большого количества акторов, действующих в первичном (государство), вторичном (бизнес) и третичном (негосударственные организации, деловые ассоциации) секторах. При этом данный конгломерат акторов вынужден тесно и регулярно взаимодействовать друг с другом по вопросу совершенствования качества услуг и сервисов, предоставляемых системой здравоохранения, что объясняется особой ролью этой сферы в жизни общества.

---

[233] См., например: Kivelä M., Arenas A., Barthelemy M. Multilayer Networks // Journal of Complex Networks. — 2014. — Vol. 2, Iss. 3. — P. 203–271.

Фармацевтическая промышленность существовала в России в дореволюционное время и во времена Советского Союза, однако начиная с 1990-х гг. рынок начал постепенно обретать те очертания, которые можно наблюдать сегодня. В 1990-е гг. проблема с обеспечением населения медикаментами обострилась. Резкое сокращение производства, повышение цен на химическое сырье, нарушение связей между заводами, лишение предприятий оборотных средств вместе с налоговыми льготами для иностранных поставщиков, отсутствие таможенных преград при поступлении импортной субстанции на рынок привело к тому, что производство отечественных препаратов стало экономически невыгодным. Отечественные субстанции в течение короткого времени стали не конкурентоспособными по стоимости. Многие химико-фармацевтические комбинаты были вынуждены закрыть или сократить свои производства и перейти на выпуск готовых лекарств из импортной субстанции. Параллельно с этим, в 1990е гг., на российский рынок стали приходить западные корпорации, предлагающие высокоэффективную лекарственную продукцию, с которой отечественные предприятия не могли конкурировать. В 1991 г. в РФ представительство открыла американская корпорация Johnson & Johnson, а в 1992 г. — Pfizer. Однако в начале 2000-х гг. возникли крупные отечественные фармкомпании, готовые производить как аналоги импортных препаратов, так и собственные лекарства: «Фармстандарт», «Генериум», «Герофарм». Постепенно формировались отраслевые ассоциации вроде Ассоциации российских фармацевтических производителей (АРФП) и Ассоциации международных фармацевтических производителей (AIPM), помимо профильных комитетов в ассоциациях вроде РСПП и ТПП. Определенная эволюция происходила и с регуляторными органами. Существовавшее в 1990-х г. Министерство здравоохранения и медицинской промышленности было преобразовано в Министерство здравоохранения и социального развития, которое, в свою очередь, в 2012 г. было разделено на два новых ведомства — нынешний Минздрав и Минтруда.

На момент 2009 г. фармацевтическая отрасль России уже прошла определенный путь в развитии и оформилась в динамичную,

высокотехнологичную сферу, населенную многочисленными конституентами, которых можно агрегировать в несколько макрогрупп, объединяющих зачастую разноплановых акторов. В каждой группе при этом выделяются индивидуальные популяции организаций (populations): подгруппы акторов, следующих более специализированным целям и разделяющих ценности, в той или иной степени отличные даже от участников той же группы. Каждая группа и подгруппа могут обладать собственной институциональной логикой, то есть разделяемыми концептуальными рамками (схемами), задающими правила и принципы поведения:

1. Компании — фармацевтические производители. Это иностранные и отечественные компании, действующие на рынке в соответствии с принятой бизнес-стратегией. Основная их деятельность — производить и поставлять инновационные и аналоговые лекарства государственному сектору или в розницу, ключевая цель — сбыт продукции и извлечение прибыли. В последнее время, под влиянием глобальных управленческих тенденций в сфере менеджмента здравоохранения, компании переосмысливают характер своей деятельности и стремятся отныне не только поставлять ЛП, но и брать на себя функции поставщиков услуг здравоохранения (healthcare services providers), принося большую ценность системе здравоохранения и пациентам. Примерами таких проектов могут быть программа страхования онкозаболеваний или Глобальный институт изучения здравоохранения Merck[234]. Примерами подгрупп могут быть транснациональные корпорации, дженериковые и биотехнологические компании.

2. Государственные органы — регуляторы. Именно роль исполнительной власти в фармацевтической отрасли является определяющей, поскольку она в лице правительства и федеральных министерств формирует и реализует государственную политику в области здравоохранения и задает институциональный дизайн, в рамках которого фармкомпании ведут свою

[234] Рякин С. В России запускается программа страхования онкологических заболеваний // Фармацевтический вестник. — 2019. — 21 февр. — URL: https://pharmvestnik.ru/content/news/V-Rossii-zapuskaetsya-programma-strahovaniya-onkologicheskih-zabolevanii.html (дата обращения: 22.10.2019). Merck Global Health Institute : официальный сайт. — URL: https://www.merckgroup.com/en/company/responsibility/our-strategy/global-health/mghi.html (дата обращения 15.09.2019).

деятельность. Министерства и отраслевые регуляторы (Росздравнадзор, ГИЛСиНП, ФГБУ экспертизы ЛС) производят нормативные акты (постановления, приказы, регламенты), создают и изменяют правила игры, оценивают компании на соответствие этим правилам и санкционируют в случае нарушений (например, отказом в регистрации лекарств). Поэтому для всех организаций фармацевтической отрасли необходимым является знание порядка взаимодействия государственных органов между собой и выявление точек доступа для оказания влияния. Среди основных государственных органов, влияющих на регулирование фармацевтики, можно выделить следующие подгруппы (список госорганов с точками доступа приведен в Приложении 4):

– Ключевые регуляторы (Минздрав, Минпромторг, Росздравнадзор).

– Федеральные ведомства, оказывающие косвенное воздействие (Минэкономразвития, Госдума РФ, Совет Федерации РФ, ФАС).

– Политические органы государственной власти (Администрация Президента, Правительство).

3. Деловые отраслевые и зонтичные ассоциации. Данные структуры являются элементом «системы обменов» между государственными учреждениями и бизнесом, обеспечивая межсекторальное взаимодействие. В сетевом анализе они характеризуются как «участники-посредники», то есть акторы, связывающие большое число заинтересованных сторон-стейкхолдеров[235]. Это обеспечивается членством исполнительных директоров ассоциаций и других членов правления в экспертных советах при министерствах, профессиональных объединениях, ведомственных комитетах и комиссиях, что позволяет устанавливать контакты с представителями государственных органов и общественных структур. Логика действий ассоциаций заключается в обеспечении обратной связи между правительством и бизнес-сообществом, а также предоставление аналитики и информации о состоянии рынка, нарушениях законодательства и неправомерных

[235] Михайлова О. В. Проблемы идентификации и оценки политических коммуникаций и сетевых альянсов // Государственное управление. Электронный вестник. — 2012. — № 35. — С. 11. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-identifikatsii-i-otsenki-politicheskih-setevyh-alyansov (дата обращения: 12.07.2019).

действиях, мешающих развитию предпринимательства. В терминах Р. Донера и Б. Шайдера, бизнес-ассоциации выполняют роль институтов, «поддерживающих рынок и защищающих его от провалов»[236].

В контексте работы деловых ассоциаций можно наблюдать такое явление, как межгрупповое перекрытие (*subgroups overlap),* означающее взаимодействие друг с другом подгрупп, разделяющих общих членов. Одна и та же компания может как состоять в ассоциации российских производителей, так и быть членом иностранного делового объединения**.** При этом обе ассоциации взаимосвязаны через членство в совещательном комитете при министерстве. Среди наиболее влиятельных отраслевых ассоциаций выделяются AIPM, АРФП, InPharma, Ассоциация производителей ЕАЭС, РСПП и ТПП (их отраслевые комитеты).

4. Пациентские и профессиональные медицинские организации. Эта пестрая группа представляет собой конгломерат некоммерческих и саморегулируемых организаций, всесторонне занимающихся повесткой здравоохранения, от защиты прав и интересов пациентов, проведения образовательных программ до изучения и профилактики отдельных проблем здравоохранения. Зачастую такие организации проводят собственные аналитические исследования, собирают экспертизу и статистику по заболеваниям и лекарственным препаратам, изучают отраслевое регулирование. Организации этого профиля существуют на федеральном и региональном уровнях, бывают крупными и узко специализированными. Учитывая количество таких организаций, их разветвленную сеть и многопрофильность, их влияние на других участников организационного поля вполне значительно, в первую очередь с точки зрения репутации и принуждения к соблюдению этических стандартов через способность апеллировать к общественности, СМИ и государственным органам. Во многом, деятельность таких структур обусловлена социальными обязательствами и профессионализацией. Логика их действий чаще всего задана когнитивными и нормативными институтами и направлена на соблюдение принципов социальной

[236] Dorner R. F., Scheider B. R. Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others // Business and Politics. — 2000. – Vol. 2, Iss. 3. — P. 261–288.

справедливости и достижение улучшений в состоянии отдельных нуждающихся групп и системы здравоохранения в целом.

В качестве влиятельной подгруппы можно выделить экспертно-консультационные структуры (государственные и частные). Эти поставщики отраслевой аналитики являются важными «точками доступа» для ТНК. В фармацевтической отрасли к этой группе можно отнести: РАНХиГС, ИЦ «Сколково», Агентство стратегических инициатив, Американо-российскую торговую палату, Российско-американский деловой совет, Экспертный совет при Правительстве, Экономический совет при Президенте. Нередки случаи, когда подобные структуры используются для продвижения частных интересов других заинтересованных участников поля[237].

5. Форумные площадки и система экспертно-консультационных и совещательных органов при ОГВ. Данная группа акторов является вполне влиятельной, а ее основная задача состоит в заполнении обеспечении пространства возможностей для диалога между участниками поля. Аналогично предыдущей группе, форумы и совещательные структуры существуют на всех уровнях политико-управленческого взаимодействия, по вертикали (от уровня субъекта до федерального уровня) и горизонтали (ведомства, службы, экспертные организации). Следует отметить такую особенность этой группы, как двойное структурирование социального пространства. Дело в том, что подобные дискуссионные площадки являются одновременно и результатом систематического взаимодействия различных участников организационного поля (определенные секции, которые сложились в рамках ПМЭФ или Гайдаровского форума, совещательные советы при Правительстве), и импульсом для потенциально новых социальных интеракций, например, в формате переговоров, соглашений и новых проектах.

[237] Чалова Е. Пациентские организации существуют на деньги фармкомпаний, которые об этом умалчивают // Фармацевтический вестник. — 2017. — 15 авг. — URL: https://pharmvestnik.ru/articles/patsientskie-organizatsii-suschestvujut-na-denjgi-farmkompanij-kotorye-ob-etom-umalchivajut-prnt-17-m8-896.html (дата обращения: 12.12.2019).

Краткий обзор основных конституентов позволяет заключить, что фармацевтическая отрасль в России представляет собой структурированное организационное поле (structured organizational field). В отличие от зарождающегося поля (emerging field), границы которого еще не вполне ясно определены, а отношения между участниками не развиты, структурированное обладает тремя характеристиками[238]. Во-первых, акторное взаимодействие является систематическим, а сами связи между участниками — более разнообразными. Это приводит к появлению феномена мультиплексности (multiplexity), когда между двумя контрагентами существует два и более типа отношений: например, формально-партнерские (контрактные обязательства между двумя компаниями в рамках проекта) и неформально-договорные (продвижение частных интересов в ходе сотрудничества)[239]. Кроме того, система связей в поле становится стабильной, поскольку российские и международные компании вынуждены постоянно общаться с регуляторами здравоохранения по вопросам регистрации своих продуктов. Во-вторых, границы поля очерчены явно, поскольку участники поля имеют четкое представление о других группах и подгруппах. Например, ведомства располагают информацией о новых препаратах, которые определенные компании регистрируют в моменте; отечественные и зарубежные конкуренты осведомлены о производимой друг у друга продукции, знают ключевых персоналий в профильных регуляторах и точки доступа к ним. Это делает сетевое взаимодействие достаточно предсказуемым, так как ходы участников под воздействием институтов, становятся достаточно просчитываемыми и даже ожидаемыми. В-третьих, на этом этапе закрепляется внутренняя структура поля, что проявляется в двух аспектах. Между участниками распределяются статусы и роли: формируется когорта акторов, составляющих «ядро» (core) оргполя. Это своеобразные лидеры отрасли, способные оспаривать

[238] Léca B., Penalva-Icher É. How Field Members Interactions Contribute to the Structuration of an Organizational Field. A Pluralistic Approach // SASE 2016 Conference. — 2016. — June. — Berkeley, United States, 2016. — P. 5. — URL: https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01347741/document (дата обращения: 04.03.2019).

[239] Lazega E., Pattison. P. E. Multiplexity, Generalized Exchange and Cooperation in Organizations: a Case Study // Social Networks. — 1999. — Vol. 21, Iss. 1. — P. 67–90.

правила игр и готовые инвестировать средства, знания и технологии в экономику, и периферийные игроки (periphery), то есть малоактивные участники, действующие в русле более влиятельных или время от времени. Возникают и группы лидеров внутри отраслевых ассоциаций, которые являются драйверами изменений. Обладая огромной экспертизой и влиянием, они способны активно работать напрямую с уровнем руководства делового объединения, транслируя свои интересы. С другой стороны, возникают системы сертификации и стандартизации, позволяющие участникам поля отличать других по принципу «свой—чужой». Подобные системы демонстрируют определенную степень зрелости поля. Наличие оценочных систем (valuation systems) позволяет производителям, при соответствии критериям, повышать свой статус в глазах регуляторов и переходить из периферийной категории в центр поля[240]. К таким оценочными системам относятся GMP- и GLP-стандарты, клинические рекомендациям регулятора, показатели эффективности и безопасности ЛС, которым должны соответствовать производители.

Свидетельством зрелости рассматриваемого поля является и наличие признаваемой конституентами перечня проблемных вопросов, по которой они регулярно взаимодействуют. Это может быть обеспечение лекарством населения, маркировка лекарственных средств, госполитика развития отрасли и так далее. Динамику сетевому взаимодействию придает разделяемая и постоянно реинтерпретируемая участниками поля система ценностей (заданных регуляторными, нормативными и когнитивными институтами) в отношении решения этих проблем, поскольку каждая сторона имеет (либо полагает, что имеет) свой подход к решению обсуждаемых вопросов.

В результате формируется достаточно понятная система институционального взаимодействия между участниками поля по решению отраслевых социальных проблем, которое можно кратко проиллюстрировать на примере обеспечения населения необходимыми лекарствами (схема

[240] Rao H. The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry, 1895–1912 // Strategic Management Journal. — 1994. — Vol. 15, Iss. S1. — P. 29–44.

организационного поля российского фармацевтического рынка с точки зрения иностранной ТНК приведена в Приложении 6).

Движимые коммерческим интересом, компании производят и поставляют лекарственные препараты государству, чтобы впоследствии их могли получить пациенты. Тем самым организации следуют нормативным правилам, задающим цель. Корпорации продают товар, однако интерпретируют это в контексте предоставления высококачественных услуг здравоохранению (включающее передачу технологий, экспертизу, знания и прочие ресурсы принимающей стороне – государству). Поэтому именно те или иные продукты, в силу своей уникальности и вложенных в их создание усилий, с их точки зрения (когнитивной, как само собой разумеющейся) должны иметь приоритетное значение при закупке госучреждениями. Прежде чем поставить продукцию, компании получают государственную регистрацию, разрешающую обращение ЛП на рынке. Локальные законодательные правила (регулятивные институты) требуют от производителей доказать качество и безопасность своей продукции. Профильные стейкхолдеры в лице Минздрава РФ и подведомственных ему организаций заинтересованы в выводе на рынок лучших и эффективных и в то же время доступных препаратов, но также обязаны охранять здоровье населения. То есть они находятся в постоянной дилемме между соблюдением регулятивно-нормативных (необходимости допуска на рынок наиболее эффективных, но дорогих ЛП) и когнитивно-социальных (обеспечение население доступными) институтов, которые оспариваются отечественными и международными производителями. Регуляторы в соответствии с принятыми нормами проводят глубокую экспертизу заявок от компаний на регистрацию лекарственной продукции. После начала поставок, службы вроде Росздравнадзора, Роспотребнадзора и ФАС контролируют качество поставляемой продукции, а также следят за соблюдением правил добросовестной конкуренции и наказывают компании в случае нарушений. Деловые ассоциации стремятся поддерживать баланс отношений между государством и бизнесом, чтобы не допустить ухудшения правовой среды, выступают проводником интересов и предложений производителей, а также

способны самостоятельно выявлять нарушителей принятого порядка (нарушение этических норм). Бизнес-ассоциации представляют интересы всех компаний на рынке в духе свободной конкуренции, однако сами группы компаний интерпретируют принципы этой конкуренции по-своему. Пациентские и экспертные организации, со своей стороны, осуществляют контроль за морально-этической стороной бизнеса корпораций (надлежащее исполнение обязательств перед обществом по предоставлению лекарств), но в зависимости от ситуации являются рупором определенных социальных групп, когда необходимо принудить государство исполнять свои социальные функции и обеспечить ассортимент лекарств для нуждающихся групп населения. Бизнес обязан учитывать позицию этой группы с репутационной точки зрения (придерживаться принятым правилам поведения) и с позиции возможного партнерства в реализации социальных проектов и получения аналитики, экспертного мнения и поддержки в диалоге с государством (совместная работа по достижению общего блага). Форумы и совещательные структуры выполняют роль публичных каналов для дискуссии по поиску и аккумулированию перспективных и релевантных предложений отрасли для совершенствования системы обеспечения лекарствами (например, через внедрение новых механизмов закупки, ценовых преференций и проч.).

Однако организационное поле все же не является статичным, оно подвержено «шокам», способствующим институциональной эволюции или трансформации. Неоинституционалисты сходятся во мнении, что внутри арен со временем происходят фундаментальные изменения различного характера. В контексте международной фармацевтической сферы В. Пауэлл причисляет к таким сдвигам научные открытия, например, развитие биотехнологий и разработка новых препаратов[241]. На трансформацию поля могут влиять события различного характера, такие как принятие нового законодательства, судебные разбирательства, проведение исторических мероприятий, экологические и техногенные катастрофы. Подобные сдвиги приводят к удалению из поля одних организаций

[241] Powell W. W. The Social Construction of an Organizational Field: The Case of Biotechnology // International Journal of Biotechnology. — 1999. — Vol. 1, Iss. 1. — P. 42–66.

(неэффективных, нелегитимных) и способствуют приходу новых. Вследствие этого, нарушается сложившийся баланс сил, ломаются устоявшиеся схемы отношений. Вместе с реконфигурацией сил происходит изменение сопутствующих институтов. В данном исследовании таким «шоком» стало принятие стратегии «Фарма–2020».

«Фарма–2020» меняла сложившийся баланс в отрасли: правительством был обозначен долгосрочный переход к поддержке национальных компаний. Новые условия требовали от международной фармы дополнительных усилий для удержания позиций и укрепления лояльности со стороны местных властей. Возросли требования в части локализации на территории РФ, что вело к дополнительным расходам. Актуализировался вопрос появления конкурентоспособной российской лекарственной продукции, означавший риск уменьшения рыночной доли и снижение прибыли.

С точки зрения GR-менеджмента зарубежных ТНК, реализация стратегии способствовала возникновению ряда законодательных инициатив, создающих новые риски для корпораций в сегменте госзакупок. Возникала потребность в выборе политических стратегий и осуществлении GR-кампаний для митигирования потенциальных угроз. Следующие два кейс-стади раскрывают примеры таких действий, принятые двумя крупными фармацевтическими ТНК.

3.3. Опыт осуществления стратегии и тактики GR-кампаний по продвижению и блокированию государственных решений в сфере обращения и закупок лекарственных средств

Данная часть исследования посвящена эмпирическому обоснованию возможностей применения сформулированной методологии для анализа практики реализации лоббистских стратегий ТНК на двух отраслевых политико-управленческих ситуациях. Обе ситуации связаны с защитой и продвижением иностранными корпорациями коммерческих интересов на российском фармацевтическом рынке.

Рассматриваемые субъекты лоббирования являются идентичными по своему характеру. Это американские транснациональные фармацевтические компании, действующие на общем для них локальном рынке и в едином сегменте государственных закупок. Следовательно, учреждения здравоохранения являются для этих предприятий ключевыми потребителям продукции. Обе фирмы работают в одинаковой отраслевой среде, сталкиваются со схожим набором политических стейкхолдеров и подчиняются идентичному госрегулированию. Однако исследуемые корпорации отличаются по ряду внутриорганизационных параметров (размеру, ресурсам, продуктовому портфолио) и по элементам контекста, в котором разворачиваются ситуации, что будет обусловливать разное воздействие факторов и, как следствие, выбор разных типов стратегий и тактик для представления и защиты интересов.

Обе анализируемые ситуации соответствуют предложенной во второй главе типологии лоббистских стратегий. В первой ситуации ТНК вынужденно прибегает к оборонительной GR-стратегии, задействовав внешнее отраслевое окружение для нейтрализации госрешения. В другой ситуации, корпорация пытается действовать проактивно и навязать свое инновационное решение профильным регуляторам для дальнейшего институционального распространения (диффузии) в отрасли.

Политико-управленческая ситуация № 1 имела место в период 2013–2014 гг. и была инициирована департаментом зарубежной биофармацевтической корпорации «А»[242]. Цель кампании состояла в недопущении принятия неблагоприятного для GR-субъекта федерального закона в изначальной редакции путем корректировки его положений.

Анализ факторов среды. Компания А образована в 2013 г. в результате выделения из другой материнской ТНК с более чем столетней историей. Примерно в это же время она выходит на российский рынок. Новообразовавшуюся компанию следует отнести к международным, поскольку уже в 2014 г. ее выручка составила около 20 млрд долл. США, а масштаб деятельности включал порядка 40 стран.

[242] По просьбе представителей компании, здесь и далее в исследовании будет использоваться обозначение «компания А».

Организационная модель ТНК определяется как глобальная в силу производства и сбыта унифицированного типа продукции – инновационных лекарств для лечения сложных заболеваний. Международный характер деятельности позволяет аккумулировать кросс-региональный опыт политической активности и экспертизу в соответствующих областях. Региональная штаб-квартира с руководством по GR расположена в Европе, что облегчает оказание поддержки российскому офису.

В результате отделения от материнской ТНК компания А стала новым игроком на российском фармацевтическом рынке, организационное поле которого уже находилось в процессе трансформации с 2010 г. вследствие реализации новой госполитики («Фарма–2020»). На момент выхода на рынок, корпорация обладает прорывными и востребованными лекарствами, однако их регистрация и маркетинг в России потребует времени[243]. Назначение нового странового топ-менеджмента и формирование GR-команды привело к тому, что предпринимать активных GR-усилий ТНК не могла в силу незнания неэкономической (non-market) среды рынка. С точки зрения GR-менеджмента, укрепление позиций в политическом окружении требовало сперва преодоления проблемы «чужака» на местном рынке путем накопления имиджа во органах власти и получения необходимой сертификации (соответствия стандартам GMP и госрегистрации), с одновременным подстраиванием корпоративной стратегии под приоритеты государственной политики в здравоохранении (увязать бизнес составляющую с политической). Это нашло свое отражение в следующей стратегии выхода на рынок (entry mode): инвестиции в местное здравоохранение с целью повышения стандартов лечения и качества жизни пациентов и локализация производства.

Фактор нового бренда неизбежно требовал времени для наработки стабильных связей (relational type), что обусловливало активное участие в отраслевой жизни (посещение конференций, участие в рабочих группах, расширение сети контактов). Следовательно, была выбрана bridging-модель во внешних коммуникациях для своевременного считывания вызовов среды и

[243] Средний срок регистрации нового лекарственного препарата в РФ может составлять 1.5-2 года.

информирования руководства о статусе отраслевого законодательства. Стоит отметить, что несмотря на наличие европейского GR-офиса, что должно было снизить институциональную дистанцию, этот фактор не мог быть в полной мере применен в силу новизны рынка и незнания локальных «правил игры». Проведенный анализ СМИ подтверждает, что на момент запуска GR-кампании международное руководство успело только 2 раза посетить крупные политико-экономические форумы в России и выступить на ключевых секциях, что позволяло только в самом общем плане ознакомиться с местным рынком[244].

Конкурентным преимуществом, но и одновременно уязвимым местом оказался узкий продуктовый портфель, предложенный российскому рынку. Флагманскими по доле в мировых продажах были препараты для лечения иммунно-опосредованных заболеваний и ВИЧ-инфекции, реализуемых через государственные торги. Ситуация с указанными заболеваниями характеризуется как серьезная в РФ, и частично на ее решение (за счет импортозамещения) были направлены бюджетные средства из федеральной программы[245]. В случае законодательного ограничения возможностей сбыта иностранных препаратов, например, для поддержки российской промышленности, корпорации грозили серьезные потери. Это укладывается в логику функционирования локального организационного поля: конкурентные преимущества уникального продукта и соответствие стандартам не всегда обеспечивают переход актора в ядро с повышением уровня влияния, поскольку для этого требуется наличие и «политического» фундамента, что возможно благодаря нескольким факторам: внутренним политическим (GR) ресурсам, поддержке среди местных представителей власти, через локального партнера и за счет членства в деловой ассоциации. Третья и четвертая опция были выбраны руководством филиала и положены в основу политической стратегии ТНК.

---

[244] Согласно мониторингу, в 2013 и 2014 гг. представители международного топ-менеджмента компании участвовали 1 раз в ПМЭФ и 1 раз в Гайдаровском Форуме.

[245] Черная Э. России нужны стратегия и свои препараты в борьбе с ВИЧ // РИА Новости. — 2015. — 23 окт. — URL: https://ria.ru/20151023/1307108397.html (дата обращения: 10.11.2019).

Компания учредила представительство и заключила соглашение о постепенной локализации препаратов на мощностях опытной и влиятельной среди профильных ведомств национальной фармкомпаний — «Р-Фарм», что позволило создать альянс для укрепления позиций и расширения присутствия на рынке[246]. Локализация являлась одним из важных требований отраслевой госполитики, поэтому фирме удалось соблюсти баланс между следованием нормативной логике целесообразности (локализация выгодна для вхождения на рынок и, следовательно, бизнеса) и регулятивной логике, которой руководствовались госинституты (соблюдение требований к локализации гарантирует участие в госзакупках).

GR-ресурсы корпорации были достаточно ограничены. Членство в двух отраслевых ассоциациях (AIPM и Inpharma) позволяло получить доступ к информации и рыночной аналитике. Однако в этих структурах приходилось соседствовать с гигантами вроде Johnson & Johnson или Novartis, давно работающими в РФ и имеющими выстроенную историю отношений с российскими властями, иными словами, ядром фармацевтического оргполя, замыкающего на себя многие процессы обсуждения отраслевых инициатив. Отсутствие на момент проведения GR-кампании масштабных проектов в стране (проект по локализации полного цикла завершился в 2018 г.) снижало возможности для активного позиционирования во вне.

Из этого можно заключить, что первое время нормативная логика (логика целесообразности) диктовала реактивный тип политического поведения: ресурсы направлялись на погружение в среду, анализ специфики регулирования отрасли, накопление контактов. Этому типу поведения соответствуют compliance-стратегии, в рамках которых фирма своевременно отчитывается о реализации проектов в целевые госорганы и регулярно их посещает, приглашает чиновников на важные события, участвует в деятельности ассоциаций и КСО-проектах[247].

---

[246] Сагдиев Р. Как 31-летний предприниматель стал главным в России госпоставщиком лекарств // Ведомости. — 2011. — 30 мая. — URL: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2011/05/30/chempion_po_goszakupkam (дата обращения: 02.11.2019).

[247] Xinming D., Zilong T., Muhammad A. The corporate political strategy and its integration with market strategy in transitional China // Journal of Public Affairs. — 2010. — Vol. 10. — P. 377.

Вместе с тем ТНК фактически оказалась в ситуации отстаивания от государственно-политических циклов: «внешние шоки» в виде реализации новой госполитики (2010–2011 гг.) и последующие за этим изменения в законодательстве (начало 2013 г.), с которыми столкнулась фирма, предшествовали старту проекта по локализации, осуществление которого происходило в период наиболее острых обсуждений поправок в ключевой для неё проект федерального закона (середина 2013 – первая половина 2014 гг.), что требовало в сжатые сроки начать GR-кампанию. В этой ситуации проявилась одна из обозначенных выше особенностей институциональной дистанции: будучи новым игроком, страновой филиал еще во многом зависел от глобального курса штаб-квартиры и потому разворачивал деятельность осторожно и медлительно, в то время как регуляторные трудности на местах диктовали проактивное вовлечение в процессы лоббирования.

Этап выбора локальной стратегии GR-кампании филиала ТНК. В январе 2013 г. Министерство здравоохранения подготовило проект Федерального закона (далее - ПФЗ) от 21 января 2013 г. «О внесении изменения в Федеральный закон №-61 «Об обращении лекарственных средств»[248]. Принятие ПФЗ с предложенными поправками несло в себе две основные угрозы для компании А как представителя зарубежной фармы, действующей в России.

Во-первых, в исходном ПФЗ содержалось положение о сокращении действующего 6-летнего периода защиты эксклюзивности данных (data exclusivity) до 4 лет для дженериковых препаратов и до 3 лет — для биоаналогов[249]. Защита эксклюзивности данных означает запрет регулирующим органом принимать заявки на государственную регистрацию аналогичного оригинальному лекарству препарата в течение определенного периода времени.

---

[248] Минздрав подготовил поправки в закон «Об обращении лекарственных средств» и в Налоговый кодекс // Фармацевтический вестник. — 2013. — 24 янв. — URL: http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/minzdrav-podgotovil-popravki-v-zakon-ob-obraschenii-lekarstvennyx-sredstv-i-v-nalogovyj-kodeks.html#.VTiTDyG8PGc (дата обращения: 02.11.2019).

[249] Эксклюзивность данных (Data Exclusivity) — это исключительное право производителя оригинального ЛС в течение определенного срока использовать данные собственных исследований, обобщенных в регистрационном досье на свой препарат, в коммерческих целях для вывода ЛС на рынок. Это право производителя реализуется через запрет регуляторным органам акцептировать от других компаний заявки на регистрацию дженериков ЛС, содержащие ссылки на результаты доклинических и клинических исследований референтного препарата. Речь идет об использовании данных о его эффективности и безопасности, технологиях применения, их особенностях и рисках.

До сих пор разработчикам оригинальных (референтных) препаратов российским законом предоставлялся срок защиты данных продолжительностью в 6 лет. В течение этого времени устанавливался запрет на использование в коммерческих целях информации о результатах доклинических и клинических исследований ЛП для медицинского применения, представленной заявителем для государственной регистрации лекарственного препарата. Согласно экспертам, на практике международные производители могли занимать эксклюзивное положение на рынке дольше установленного срока, так как только через 6 лет производители дженериков могли подать заявление на регистрацию и получить разрешение на проведение клинических исследований[250]. В среднем это давало еще 2–3 года, чтобы извлекать дополнительную прибыль. Теперь у дженериковых и биотехнологических компаний-конкурентов появлялась возможность уже через 4 и 3 года соответственно подать заявление на государственную регистрацию и получить возможность провести необходимые предрегистрационные работы в течение 2 лет, до момента окончания 6-летнего периода защиты эксклюзивности данных, что сократит весь процесс вывода конкурентного препарата на рынок. Для сравнения: в США период защиты эксклюзивности данных действует 5–7 лет со дня регистрации оригинального препарата, в Европе — около 8–11 лет[251].

Во-вторых, предложение ФАС, разрешающее замену оригинальных зарубежных лекарственных препаратов отечественными аналогами, могло привести к сокращению доли на рынке[252]. Взаимозаменяемость предполагает, что оригинальное лекарственное средство может быть заменено аналоговым препаратом отечественного производства, если он удовлетворяет ряду критериев (доказанная терапевтическая эквивалентность)[253]. По мнению начальника

---

[250] Дранишникова М. Чиновники ускоряют дженерики // Ведомости. — 2014. — 3 июня. — URL: www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/06/03/chinovniki-uskoryayut-dzheneriki (дата обращения: 21.11.2019).

[251] Копытин Д. А. «Data exclusivity» и «Data protection»: эксклюзивность и защита результатов КИ // Российская фармацевтика. — 2013. — 6 июня. — URL: http://pharmapractice.ru/92352 (дата обращения: 27.12.2019).

[252] О внесении изменений в Федеральный закон «Об обращении лекарственных средств» : Федеральный закон от 22.12.2014 № 429-ФЗ (ред. от 27.12.2019) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/420241318 дата обращения: 17.08.2020).

[253] Взаимозаменяемый лекарственный препарат — лекарственный препарат с доказанной терапевтической эквивалентностью в отношении оригинального лекарственного препарата, применяемый по одним и тем же показаниям, имеющий одинаковый качественный и количественный состав действующих веществ, а также лекарственную форму, дозировку и способ введения.

управления контроля социальной сферы и торговли ФАС России Т. Нижегородцева, в других странах практика взаимозаменяемости уже существует и позволяет заменять дорогие импортные лекарства более дешевыми аналогами[254]. До начала GR-кампании в органе не принимали во внимание, что некоторые инновационные препараты могут быть невзаимозаменяемым: либо не иметь аналогов, либо особенности пациентов не позволяли «переключать» их на другой аналог. Более того, в ходе обсуждения ПФЗ ФАС предложило внести поправку, запрещающую государственную регистрацию препарата в случае неподтверждения взаимозаменяемости. Такая формулировка могла быть узко интерпретирована в качестве основания для отмены государственной регистрации инновационных препаратов, которые не могут подтвердить взаимозаменяемость в силу своей уникальности.

Взаимозаменяемость стала центральной темой инициатив ФАС России. Это связано с тем, что эта служба определяет вопросы взаимозаменяемости различных товаров в рамках применения законодательства о защите конкуренции. В этом смысле взаимозаменяемость препаратов должна была использоваться как мера поддержки национальных производителей, для недопущения монопольного положения международных фармацевтических компаний. Таким образом, центральным аспектом взаимозаменяемости становится определение критериев, по которым можно будет сделать вывод о возможности заменить иностранный препарат. Опасность для ТНК заключается в возможности продвижения со стороны отечественных компаний расплывчатых трактовок критериев взаимозаменяемости, что могло бы способствовать быстрому выводу на рынок конкурентной продукции. Однако помимо иностранных компаний, от такой позиции страдают и потребители: в случае принятия ПФЗ в первоначальной редакции, на рынок бы неизбежно вышли низкоэффективные препараты-аналоги, что могло бы негативно сказаться на ситуации со здравоохранением.

---

[254] ФАС: Поправки в закон «Об обращении лекарственных средств» создадут еще больше препятствий фармрынку // Фармацевтический вестник. — 2013. — 12 февр. — URL: http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/fas-popravki-v-zakon-ob-obraschenii-lekarstvennyx-sredstv-sozdadut-esche-boljshe.html#.VTPL6_msU3s (дата обращения: 02.11.2019).

Имея высокую норму прибыли и относительно низкие в сравнении с международными фирмами издержки, отечественные производители оказываются незаинтересованными вкладывать значительные средства в производство инновационных ЛС и проведение клинических исследований. Они находятся в выигрышном положении, поскольку население гарантирует стабильный спрос на продукцию, чему благоприятствует более низкая цена дженериков и низкая осведомленность российских граждан относительно их отличий от лекарств-оригиналов. Такое положение приводит к тому, что отечественные компании пытаются изменить законодательство под свои нужды, чтобы осложнить деятельность иностранных фармкомпаний. Возникновение этой законодательной инициативы стало следствием принятия стратегии «Фарма–2020», ставившей в качестве цели создание конкурентоспособной лекарственной продукции.

Мониторинг нормативной среды показал, что ПФЗ от 21 января 2013 г. изначально не содержал положения об «автоматической» замене зарубежных лекарственных препаратов[255]. Его внесла ФАС на этапе предварительного обсуждения. GR-отдел осуществил оценку регулирующего воздействия ПФЗ, рассмотрел риски, выработал альтернативные поправки к нему, которые бы нивелировали негативные аспекты решения как для зарубежной фармы, так и для российского общества (в дальнейшем аргументация будет строиться не столько на экономическом обосновании, сколько на безопасности здоровья пациентов). Были проанализированы позиции различных групп заинтересованных сторон (представлены в Приложении 4).

Получив от руководства предварительную поддержку, представители GR-департамента провели кросс-функциональные консультации внутри российского филиала с участием юридического отдела (помогли выработать альтернативные поправки), отдела по выведению ЛС на рынок (представили аналитику

[255] Минздрав подготовил поправки в закон «Об обращении лекарственных средств» и в Налоговый кодекс // Фармацевтический вестник. — 2013. — 24 янв. — URL: http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/minzdrav-podgotovil-popravki-v-zakon-ob-obraschenii-lekarstvennyx-sredstv-i-v-nalogovyj-kodeks.html#.VTiTDyG8PGc (дата обращения: 02.11.2019).

и подсчитали риски потерь), медицинского отдела (подготовили письма поддержки в ФОИВы с обоснованием пользы инновационных лекарств). На основании полученных данных департамент оценил готовность филиала к проведению кампании и требуемые ресурсы, сопоставив эту оценку с необходимостью вовлечения в борьбу, представил интегрированную позицию и получил итоговое одобрение у топ-менеджмента.

Учитывая ресурсную и временную ограниченность для разработки и реализации стратегии воздействия самостоятельно, корпорация выбрала *оборонительный (defensive) тип стратегии*: акцент на использовании внешних возможностей для блокировки принятия ПФЗ. Периферийная позиция в оргполе побудила фирму обратиться к коллективному субъекту лоббирования - отраслевой ассоциации Inpharma. Это снова демонстрирует влияние нормативных институтов на логику поведения GR-менеджера: ассоциация является для иностранных ТНК одним из немногих легальных инструментов давления. Ее подключение снимает дополнительные этические риски для GR-специалиста, положительно воспринимается руководством и позволяет привлечь других игроков к решению проблемы, в случае если положения закона затрагивают их интересы. Эксперт в области политического менеджмента У. Оберман отмечает, что формирование коалиций является действенным способом противостояния давлению со стороны оппонентов текущего порядка на высококонкурентных рынках, где огромное количество игроков стремится получить доступ к стейкхолдерам[256].

Как считает американский политолог К. Хула, реакция на внешние вызовы со стороны организации, приверженной лоббированию, отличается от поведения организации, только раздумывающей над потенциальным вовлечением в этот процесс[257]. Подобное утверждение справедливо для ассоциации Inpharma, существующей на рынке довольно давно и объединяющей ограниченное количество (всего 14) схожих по специфике компаний. Анализ официального сайта

[256] Oberman W. D. Lobbying Resources and Strategies // The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs / Ed. by P. Harris, C. Fleisher. — SAGE Publications Ltd. London, 2017. — P. 489.

[257] Hula K. W. Lobbying Together: Interest Group Coalitions in Legislative Politics. — Washington, DC : Georgetown University Press, 1999. — X, 180 p.

и устава ассоциации позволяет отнести ее к типу деловых объединений, созданных «снизу», то есть по инициативе самих участников[258]. В таких объединениях сильна саморегуляция (автономия от государства в принятии решений), а небольшое число членов схожей характеристики способствует усилению общего доверия и сближает точки зрения относительно выстраивания отношений со внешней средой, что является важной предпосылкой для повышения эффективности коллективных лоббистских усилий. В данном случае, общая позиция коллектива организаций поддерживается нормативной логикой, в соответствии с которой принятие ПФЗ с текущими поправками создает негативный прецедент ужесточения отраслевого регулирования в одну сторону (неправильно переформатируются отношения в отрасли). Поскольку сама ассоциация, как достаточно консервативная организационная структура, изначально создана для защиты интересов своих членов от недобросовестного изменения правил ведения бизнеса на рынке (с корректировкой на специфику работы на российском рынке), она неизбежно вмешивается в процесс лоббирования для выравнивания баланса, следуя своим когнитивным институтам. Благодаря этому интересы группы акторов гомогенизируются с интересом одного актора – инициатора GR-кампании.

Объединение выступает в качестве посреднической структуры для отрасли, параллельно будучи главной и, по сути, *единственной точкой доступа* для компании А. Бесспорно, корпорация предпринимала попытки самостоятельно повлиять на проект решения, однако ассоциация гарантировала выход на целый ряд государственных органов и экспертных организаций, придерживающихся менее жесткой, нежели ФАС, позиции. Целью коалиции противодействия стало исключение или переформулировка негативных положений законопроекта.

Этап реализации GR-кампании. План лоббистской кампании включал несколько направлений:

[258] Зудин А. Ю., Яковлев А. А. «Подснежники» или незаменимые посредники? Сектор «работающих» бизнес-ассоциаций России (по данным качественного исследования) // Мир России. Социология. Этнология. — 2011. — Т. 20, № 3. — С. 100.

1) Экспертизу ПФЗ для выработки аргументов «против» для последующего представления в целевые госорганы (Минэкономразвития, Минздрав, Минпромторг).

2) Участие в экспертных советах при органах власти и профильных форумах для привлечения к проблематике внимания чиновников, использование медийных ресурсов для освещения ситуации и формирования благоприятного отношения к проблеме.

3) Организация прямых контактов GR-специалистов и руководства ассоциации с представителями власти различных уровней для прояснения позиции, представления аргументации и поиска союзников.

4) Взаимодействие с органами власти через общественно-экспертные организации и подключение ресурса медицинского сообщества для влияния на повестку снизу.

Определив направления, подразделение и ассоциация перешли к разработке тактики, то есть разработке подробного плана работ. По пункту 1 были выбраны конкретные научно-экспертные организации для формулирования научных аргументов (ИЦ «Сколково» и Институт экономической политики им. Гайдара); по пункту 2 был уточнен перечень профильных экспертных советов и форумов для коммуникации со стейкхолдерами[259]. По пункту 3 был составлен перечень ЛПР, включая потенциальных союзников, до которых нужно было донести позицию отрасли (департаменты Минздрава, Минэкономразвития, руководство ФАС). По пункту 4 был подготовлен список общественных организаций для установления сотрудничества с последующей активизации давления «снизу» (Общественный совет по защите прав пациентов при Росздравнадзоре, Всероссийский союз пациентов и т. д.[260]).

---

[259] Петербургский Международный Экономический Форум; Гайдаровский Экономический Форум; Российский Фармацевтический Форум; Форум «Открытые Инновации»; Международный Форум «Интеллектуальная Собственность – XXI Век»; Международный Фармацевтический форум.

[260] 29 мая 2014 г. в Национальном НИИ общественного здоровья им. Н. А. Семашко состоялась экспертная сессия на тему: «Биопрепараты и биосимиляры — регуляторные и клинические аспекты. Современные вызовы регуляторной системе». В обсуждении приняли участие эксперты и официальные представители Министерства здравоохранения РФ, Росздравнадзора, Коллегии Евразийской Экономической Комиссии, Федеральной антимонопольной службы, ФГБУ «Научный центр экспертизы средств медицинского применения», ФГБУ «Эндокринологический научный центр», ФГБУ «Национальный НИИ общественного здоровья им. Н. А. Семашко»

Внутренняя работа по составлению аргументации была проведена на начальной стадии, поэтому на этом этапе потребовалось привести систему аргументов к привычному для органов власти формату таблицы поправок к ПФЗ.

Предварительные контакты с регуляторами в лице Минздрава, Минэкономразвития и ФАС не выявил явных союзников среди них в силу отсутствия глубокого понимания проблемы отрасли при стремлении «освободить рынок» для отечественных производителей[261]. При этом за 2013–2014 гг. российские власти несколько поменяли свои взгляды в отношении западных компаний. В 2014 г. заместитель председателя Комитета Совета Федерации по социальной политике Л. Козлова отмечала: «Надо понимать, что пока мы не можем полностью удовлетворить спрос населения. Каждый должен лечиться эффективными, а главное безопасными препаратами»[262]. В 2014 г. министр здравоохранения В. Скворцова была вынуждена высказаться в защиту западных ТНК, признав, что «60% выявленных в последние два года недоброкачественных лекарств на российском рынке — отечественного производства»[263].

Предыдущие этапы заняли большую часть 2013 г. Далее последовала стадия применения комбинации GR-технологий путем организации и проведения мероприятий и коммуникации со стейкхолдерами. Ассоциация позволила создать коалицию поддержки в ряде отраслевых структур, где компания А не была представлена, среди которых: подведомственный Минэкономразвития Консультативный совет по иностранным инвестициям (КСИИ); ответственный за КСИИ Департамент инвестиционной политики и развития государственно-частного партнерства Минэкономразвития; замминистра экономического развития С. Воскресенский (поддержавший позицию иностранных компаний).

и др. См.: Бабичева Е. Эксперты едины — поправки в ФЗ «Об обращении лекарственных средств» не решают проблемы обращения биопрепаратов // ГУП «Таттехмедфарм». — 2014. — 11 июля. — URL: http://farm.tatarstan.ru/rus/index.htm/news/319228.htm (дата обращения: 10.12.2019).

[261] Дранишникова М. Таблетки от импорта пока не действуют // Ведомости. — 2013. — 12 авг. — URL: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2013/08/12/tabletki-ot-importa-poka-ne-dejstvuyut (дата обращения: 21.11.2019).

[262] Сенатор Людмила Козлова: Я выступаю против запрета на поставку импортных лекарственных средств // Парламентская газета. — 2014. — 17 сент. — URL: https://www.pnp.ru/economics/2014/09/17/senator-lyudmila-kozlova-ya-vystupayu-protivzapreta-napostavku-importnykh-lekarstvennykh-sredstv.html (дата обращения: 21.11.2019).

[263] Скворцова: около 60 % недоброкачественных лекарств на рынке — отечественного производства // ТАСС. — 2014. — 16 мая. — URL: https://tass.ru/obschestvo/1191896 (дата обращения: 21.11.2019).

Под эгидой Совета были проведены встречи с директором департамента государственного регулирования обращения лекарственных средств Минздрава России Е. Максимкиной. Не будучи ярым оппонентом инициатив иностранной фармы, она выступила за принятие ПФЗ без существенных изменений[264], так как министерство действует в интересах российских граждан и стремиться обеспечить беспрепятственный доступ населения к лекарственным препаратам в том числе и к дженерикам. Подобная регулятивно-нормативная позиция была обусловлена необходимостью учета аргументов обеих сторон: одобрить концепцию взаимозаменяемости (в русле общей госполитики), но параллельно проработать критерии оценки, чтобы не допустить автоматической взаимозаменяемости, в том числе, безаналоговых препаратов, на отечественные, что могло бы привести к ухудшению здоровья пациентов и, как реакции, негативной реакции со стороны общества и вышестоящего руководства.

Помимо этих встреч, ассоциация активно взаимодействовала с научным сообществом через участие в отраслевых мероприятиях и форумах. В феврале 2014 г. глава ассоциации InPharma В. Кукава выступил на круглом столе, в котором приняли участие стейкхолдеры Минздрава, Минфина и представители отрасли[265]. Другая отраслевая ассоциация AIPM выступила на панельных дискуссиях по здравоохранению на форуме ПМЭФ в 2013–2014 гг.[266] Летом 2014 г. прошел круглый стол в НИИ им. Н. А. Семашко, где видные медицинские ученые негативно высказались по последним предложениям ПФЗ[267]. Благодаря публичному обсуждению проблематики, Минздрав отправил в Правительство РФ

---

[264] Невинная И. Директора департамента Е. Максимкина в интервью «Российской газете» рассказала об изменениях в законодательство в сфере обращения лекарственных средств, подготовленных Минзравом России // Министерство здравоохранения Российской Федерации: официальный сайт. — 2014. — 26 сент. — URL: https://www.rosminzdrav.ru/news/2014/09/26/2033-direktor-departamenta-elena-maksimkina-v-intervyu-rossiyskoy-gazete-rasskazala-ob-izmeneniyah-v-zakonodatelstvo-v-sfere-obrascheniya-lekarstvennyh-sredstv-podgotovlennyh-minzdravom-rossii (дата обращения: 21.11.2019).

[265] Круглый стол «Эффективные модели лекарственного возмещения: роль частного сектора» с участием первых лиц государства // Forsmi. — 2014. — 28 февраля. — URL: http://www.forsmi.ru/announce/300424/ (дата обращения: 21.11.2019).

[266] Валеев Р. Владимир Шипков: «Мы доказываем своими делами, что фарма — это социально ответственная индустрия» // РААС. Российская ассоциация аптечных сетей — 2014. — 29 июня. — URL: http://www.raas.ru/?module=news&id=825 (дата обращения: 12.12.2019).

[267] Батенёва Т. Похожие, но разные // Российская газета : Фармацевтика. — № 132 (6404). — 2014. — 17 июня. — URL: https://rg.ru/2014/06/17/biopreparaty.html (дата обращения: 12.12.2019).

новый ПФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон № 61-ФЗ», который учитывал предложенные отраслью, в том числе, и иностранной фармацевтикой, альтернативные поправки[268].

В мае 2014 г. в РСПП прошло совместное заседание Комитета ТПП РФ по предпринимательству в здравоохранении и медицинской промышленности, Комиссии РСПП по фармацевтической и медицинской промышленности и Комиссии РСПП по индустрии здоровья. Участники заседания обратились в Минздрав и Государственную Думу РФ с просьбой учесть замечания профессиональных общественных организаций[269].

19 мая 2014 г. ПФЗ был внесен в Правительство РФ на рассмотрение. В конце июня предложенные отраслью варианты решения по вопросу взаимозаменяемости с поддержкой Минздрава России были одобрены Комиссией Правительства РФ по законопроектной деятельности и направлены на рассмотрение на заседание Кабинета министров Правительства РФ. Согласованная версия документа была направлена в Государственную Думу РФ. Минэкономразвития и Минпромторг частично приняли позицию зарубежной фармы: срок защиты данных предлагалось сократить с 6 до 4 лет для воспроизведенного лекарственного препарата и 3 лет для биоаналогового лекарственного препарата за счет других послаблений. ПФЗ последовательно прошел все процедуры в законодательных органах и 22 декабря 2014 г. был принят.

Достигнутые в ходе GR-кампании результаты характеризуются как преимущественно благоприятные для зарубежной фармацевтики. Среди главных достижений можно отметить, что закон утверждает критерии взаимозаменяемости биологических препаратов. Таким образом, была изъята наибольшая угроза для зарубежной фарминдустрии: автоматическая взаимозаменяемость лекарственных

---

[268] Например, введение критериев взаимозаменяемости ЛП и процедуры определения взаимозаменяемости, а также дополнения к понятийному аппарату. Главным инициатором указанных изменений была «Инфарма».

[269] Решение совместного заседания Комиссии РСПП по фармацевтической и медицинской промышленности, Комиссии РСПП по индустрии здоровья и Комитета ТПП РФ предпринимательству в здравоохранении и медицинской промышленности о проекте поправок к Федеральному закону «Об обращении лекарственных средств» // Российский союз промышленников и предпринимателей : официальный сайт. — 2014. — 14 мая. — URL: http://media.rspp.ru/document/1/c/1/c1dc4a1814f23b49de83cc7091439b63.pdf (дата обращения: 02.11.2019).

препаратов. Во-вторых, закон содержал указание на то, что эксперт обладает правом признать препараты невзаимозаменяемыми, что минимизирует риски узкой интерпретации оценки взаимозаменяемости. Кроме того, из закона было исключено положение о том, что неподтверждение взаимозаменяемости препарата является основанием для отмены его государственной регистрации.

Среди негативных результатов стоит отметить принятую поправку о сокращении режима эксклюзивности данных. Тем самым, обеспечивается возможность подачи заявления о государственной регистрации воспроизведенного препарата спустя 4 года с момента регистрации референтного препарата, для биоподобного препарата — спустя 3 года. Указанные положения ослабляют действующий режим эксклюзивности данных. Помимо этого, в новой редакции оговаривался рамочный перечень критериев взаимозаменяемости, порядок применения которых определяет Правительство. С одной стороны, подобный рамочный перечень дает индустрии возможность дополнять его и прорабатывать отдельные критерии оценки взаимозаменяемости, а также разрабатывать практические рекомендации по проведению подобной оценки. С другой стороны, тот факт, что порядок и процедуры применения критериев остаются в компетенции Правительства, не гарантирует непредвзятого подхода к представителям иностранной фармацевтической промышленности.

В рассмотренной ситуации был использован оборонительный тип стратегии GR-кампании. Угроза изменения регулирования вынудила компанию перейти к активному сопротивлению. Невозможность отмены ПФЗ на фоне реализации госполитики по поддержке отечественной фармацевтики и ограничение во времени привели к решению задействовать деловую ассоциацию для отстаивания интересов. Особенность поведения узкой отраслевой ассоциации позволила превратить проблему одной ТНК в коллективную и придать ей социально-значимый характер.

Коалиция противодействия провела GR-кампанию по нескольким направлениям, создавая многочисленные препятствия для включения поправок в исходной формулировке. Для оказания косвенного давления на инициатора

изменений были подключены смежные ведомства, не поддержавшие инициативу. Важную роль сыграла и умеренная позиция Минздрава, отказавшегося действовать в логике соответствия (поддержать ФАС) без проработки положений ПФЗ.

Была задействована медийная составляющая, включающая публикации многочисленных статей на порталах вроде «Российской газеты» и «Фармацевтического вестника» с представлением мнений экспертов о нецелесообразности принятия поправок без глубокого анализа.

Проводились круглые столы и экспертные дискуссии, на которых представители ассоциации аргументировали нецелесообразность внедрения предложенных положений. Медицинское сообщество предупреждало о рисках принятия непроработанных положений ПФЗ, потенциально создающих угрозу здоровью населения. Иными словами, используя термин политолога Дж. Мэхона, произошло «переформатирование вопроса» (issue redefinition) за счет накопления массива информации вокруг проблемы: изначальные формулировки ФАС утонули в потоке поступающей информации, содержащей многочисленные мнения и аргументы различных стейкхолдеров[270].

В данной ситуации цикл корпоративного управления отставал от политико-административного цикла (решение о необходимости принять такой ПФЗ и начало его проработки органами исполнительной власти), но практически не отставал от законотворческого цикла (законопроект еще не был внесен в Госдуму). Действия зарубежной фармы позволяют предположить, что чем меньше цикл лоббирования отстает от циклов государственного управления, тем больше остается возможностей для достижения результативности GR-кампании, так как наличие точек доступа сохраняет возможности донести позицию бизнеса до власти.

Политико-управленческая ситуация № 2 проводилась в период 2015–2017 гг. фармацевтической корпорацией «B»[271] и является примером проактивного продвижения поправок в законодательство о госзакупках в условиях изменения

[270] Mahon J. Corporate Issues Management // The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs ; Ed. by P. Harris, C. Fleisher. — SAGE Publications Ltd. London, 2017. — P. 544.

[271] По просьбе представителей компании, здесь и далее используется обозначение «Компания B»

конфигурации оргполя, что создало институциональный вакуум, которым воспользовалась корпорация для лоббирования инициативы.

Анализ факторов среды. Субъектом лоббирования выступает одна из наиболее влиятельных корпораций в области здравоохранения, входящая в топ 10 крупнейших в мире по итогам 2018 г.[272] Располагает разветвленной сетью филиалов по всему миру, насчитывает более 100 тыс. сотрудников и продает продукцию в десятках странах. В отличие от первой компании, это транснациональный тип корпораций, согласно модели Бартлетта и Гошаля, поскольку, во-первых, ее фармацевтическое направление более диверсифицировано и включает десятки наименований лекарств для лечения сложных заболеваний и продукцию для повседневного использования[273]. Во-вторых, ее многочисленные филиалы сильно децентрализованы и, несмотря на ресурсную зависимость от штаб-квартиры, обладают определенной автономией в выборе локальной стратегии, что позволяет им действовать в странах присутствия в качестве центров передового опыта (centers of excellence). Гибкая система управления направлена на обеспечение здоровой конкуренции между кросс-региональными рабочими группами GR-специалистов с поощрением лучших проектов. Вместе с тем регулярная коммуникация между страновыми GR-менеджерами через механизмы общих собраний, стратегических сессий и мастер-классов фасилитирует обмен аналитикой и знаниями о специфике регулирования рынка и эффективных GR-технологиях, что создает питательную среду для поиска нестандартных подходов к решению социально значимых проблем и обеспечивает условия для оперативной экстраполяции инновационных идей на новые рынки.

Еще одним отличием от компании А является активная роль регионального менеджмента корпорации В по GR & PA в деятельности филиалов. Влиятельные топ-менеджеры обеспечивает поддержку российской команды регулярным

[272] Christel M. PharmExec. Pharm Exec's Top 50 Companies 2018. — 2018. — 01 June. — URL: http://www.pharmexec.com/pharm-execs-top-50-companies-2018 (accessed: 21.10.2019).

[273] В 2017 году продажи препаратов составили около 40 млрд долл. США, что делает фармацевтическое направление ключевым подразделением ТНК.

участием в национальных политико-экономических мероприятиях[274], включая встречи с политическим стейкхолдерами и интервью деловым изданиям. Это снижает институциональную дистанцию, способствуя глубокому погружению иностранного руководства в местную среду. В результате этого опять же локальный GR обладает возможностью более быстро получить необходимые ресурсы из «центра» для реализации своих инициатив.

Согласно собранной информации (Приложение 7), в статусе филиала корпорация работает в России с 2002 г., хотя, по некоторым данным, еще с начала 1990-х гг. Она является одной из немногих отраслевых ТНК, которые вели свою работу в условиях становления современной архитектуры российского фармрынка. Это обеспечило глубокую укорененность в государственно-политической среде, узнаваемость среди медицинских экспертов и признание в качестве продолжительного партнера государства в развитии здравоохранении. Продолжительное пребывание на рынке позволило накопить портфолио социальных и научных проектов, что укрепило репутацию в сети стейкхолдеров. Учитывая объем потраченных за 17 лет пребывания в стране инвестиций и достижение объема продаж до 1 млрд долл. США в 2018 г., можно с уверенностью отнести ТНК «В» к ядру организационного поля фармацевтической отрасли в России. В отличие от предыдущей компании, которая тратила ресурсы на создание связей, эта корпорация использовала ресурсы для развития контактов с представителями политической элиты и изучала возможности для новых отраслевых решений.

Это проявляется в ходе рассмотрения политических ресурсов фирмы. Для вовлечения в отраслевую госполитику корпорация добилась присутствия на руководящих позициях своих менеджеров и сотрудников в четырех крупных деловых объединениях[275]. Через комитеты данных структур она смогла представлять интересы еще в ряде консультативно-совещательных структур,

[274] Согласно новостному мониторингу, начиная с 2010 года топ-менеджеры компании В 10 раз посетили Гайдаровский Форум, 8 раз – ПМЭФ.

[275] American Chamber of Trade and Commerce; Association of International Pharmaceutical Manufacturers; Association of Innovative Pharmaceutical Companies; Союз Профессиональных Фармацевтических Организаций.

включая правительственный и президентский уровни[276]. Большое число точек доступа, порядка как минимум десяти видимых (против всего трех в ситуации с компанией А), позволяет эффективно использовать инструменты сбора информации (information accumulation) для отслеживания трендов развития государственных инициатив в здравоохранении с целью разработки опережающих решений[277]. Теория точек доступа (access point theory) Ш. Эрлиха доказывает, что усиление влияния негосударственных акторов на процесс принятия решений прямо пропорционально увеличению числа доступных им точек доступа для выхода на стейкхолдеров, вовлеченных в этот процесс[278].

Нормативная логика GR-функции определяет в качестве целесообразной задачи обеспечение членства в отраслевых ассоциациях. Доступ к центрам и лицам принятия решений через экспертно-отраслевую составляющую оргполя уменьшает институциональную дистанцию между государством и фирмой. Будучи встроенными в систему ресурсного обмена с правительством, ассоциации и экспертные советы оптимизируют некоторые этапы административного процесса, особенно если коммерческая компания обладает необходимыми финансовыми и аналитическими ресурсами[279]. Так как субъект GR-деятельности относится к ядру оргполя вследствие продолжительной работы на рынке, ему необходимо наращивать экспертное влияние уже в рамках отрасли, чему способствует ассоциативное членство и ресурсный обмен с неэкономической средой. Накопление опыта работы в экспертно-деловой сети ведет к профессионализации топ-менеджмента и GR-специалистов компании: они начинают лучше считывать потребности государства и работать на опережение, предлагая уникальные для фармацевтической промышленности решения. Со временем это дает возможность

[276] Комитет по фармацевтике РСПП; Комитет по предпринимательству в здравоохранении в ТПП; Экспертный совет ФАС; Экспертный Совет при Правительстве РФ; Инновационный центр «Сколково»; Совет по стратегическому развитию и национальным проектам.

[277] Oberman W. D. Lobbying Resources and Strategies // The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs / Ed. by P. Harris, C. Fleisher. — SAGE Publications Ltd. London, 2017. — P. 487.

[278] Ehrlich S. D. Access Points: An Institutional Theory of Policy Bias and Policy Complexity. — Oxford University Press, 2011. — Chapter 2.

[279] Например, обеспечивается более быстрое согласование встречи с профильным чиновником, рассмотрение письма, в случае если запрос исходит от главы отраслевой ассоциации, или включение тезисов компании в повестку мероприятий, спонсором или партнером которых является ассоциация.

занять в отрасли лидирующие позиции, повысив институциональную роль, что, в свою очередь, добавляет легитимности и к политической деятельности корпорации, всеми силами стремящейся добиться признания себя в качестве индустриального лидера, эксперта по вопросам здравоохранения, к мнению которого государство должно прислушаться сильнее, чем к остальным[280].

Что касается стратегии выхода на рынок, то она аналогична первой компании. В России ТНК локализует продукцию на мощностях другой крупной национальной компании, имеющей политические связи[281]. Подобная комбинация бизнес- и политической стратегии вновь свидетельствует о применении принципа изоморфизма для повышения легитимности в глазах местного правительства и смягчения потенциального внешнего давления.

Этап выбора локальной стратегии GR-кампании филиала ТНК. Введение западных санкций и падение нефтяных котировок в 2014–2015 гг. серьезно осложнили внутриэкономическую ситуацию[282]. Государственный бюджет оказался под давлением, возникли риски сокращения финансирования отдельных сфер жизни общества, включая здравоохранение[283]. Для фармацевтики возник новый внешний шок (jolt), уже в рамках общего изменения рынка, который начал приводить к частичной реконфигурации оргполя. Например, из-за девальвации рубля приостановились поставки иностранных материалов для производства лекарств, на паузу были поставлены проекты по техтрансферу, сокращены инвестиционные программ.

В институциональной теории, подобные вызовы дестабилизируют существующие институты (период деинституционализации), способствуя уходу

---

[280] Villadsen A. Structural Embeddedness of Top Executives as Explanation of Policy Isomorphism // Journal of Public Administration Research and Theory. — 2011. — Vol. 21, Iss. 4. — P. 573–599.

[281] Седаков П., Жохова А. Жизнь после арбидола: как Виктор Харитонин завоевал рынок фармы // Forbes. — 2015. — 12 мая. — URL: Режим доступа: https://www.forbes.ru/milliardery/288203-zhizn-posle-arbidola-kak-viktor-kharitonin-zavoeval-rynok-farmy (дата обращения: 02.11.2019).

[282] Доклад об экономике России. — No. 33. — 2015. — Апр. — 63 p. // World Bank Group. — URL: https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/russia/rer33-rus.pdf (дата обращения: 28.10.2019).

[283] Например, возник риск недофинансирования ФОМС, доходы которого складываются из отчислений с зарплат, которые не растут в период кризиса, и сокращение доходов бюджетов регионов, которые также финансируют здравоохранение. См.: Калиновская Е. Здоровый минимализм. Сколько потратит государство на здравоохранение в 2015 году. — 2014. — 2 дек. // Фармацевтической вестник. 2014. 2 декабря. URL: https://pharmvestnik.ru/articles/zdorovyj-minimalizm.html (дата обращения: 28.10.2019).

неподготовленных акторов, появлению новых или усилению (ascendance) действующих[284]. В условиях социально-политического напряжения регуляторам была дана задача смягчить последствия кризиса. Международные корпорации, воспользовавшись ситуацией неопределенности, тоже включились в процесс проработки решений для повышения устойчивости здравоохранения. По сути, внешняя среда открыла для некоторых отраслевых акторов окно возможностей.

Политическое поведение исследуемой компании в этой ситуации можно объяснить посредством применения концепции «институционального предпринимательства» (institutional entrepreneurship). Согласно ей, определенные конституенты, заинтересованные в изменении существующих или создании новых институтов, способны мобилизовывать и эффективно использовать ресурсы для осуществления этой задачи[285]. Такие акторы действуют сознательно, на свой страх и риск предлагая инновационные или радикальные решения, которые, несмотря на потенциальное сопротивление других акторов, могут предоставлять непропорционально высокую выгоду, как и в предпринимательстве. Корпорация В в силу продолжительного пребывания на рынке обладает необходимыми связями, экспертизой и финансовыми ресурсами, чтобы характеризоваться как институциональный предприниматель.

Вместе с другими компаниями она вышла с идеей внедрить модели альтернативных контрактов в систему госзакупок. Подобные контракты позволяют эффективно закупать лекарства, оптимизируя нагрузку на государственный бюджет. Облегченные механизмы закупки ЛП ускоряют их доступ на рынок и, как следствие, расширяют возможности пациентов получать новые терапии[286]. Ценностно-ориентированные принципы обеспечивают видимые результаты уже в краткосрочной перспективе. Становится возможным подсчитать и спрогнозировать результаты лечения, что может быть выполнено как

---

[284] Greenwood R., Suddaby R., Hinings C. R. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields // Academy of Management Journal. — 2002. — Vol. 45, No. 1. — P. 60.

[285] Maguire S., Hardy C., Lawrence T. Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada // Academy of Management Journal. — 2004. — Vol. 47, Iss. 5. — P. 657–658.

[286] Ferrario A., Kanavos P. Managed Entry Agreements for Pharmaceuticals: the European Experience : Final report // EMiNet. — Brussels, Belgium, April 2013. — 151 p. — URL: http://eprints.lse.ac.uk/50513/ (accessed: 11.10.2019).

производителем, так и аналитической структурой, подведомственной Минздраву. Новые методы лечения хорошо подходят для оформления их в контракты, основанные на качестве оказания медпомощи, так как данные по эффективности хода лечения собираются в рамках клинических исследований. Эта информация доступна производителю и государству, которые определяют критерии для каждого способа лечения и пороговые значения результативности лечения.

Примерами таких контрактов являются соглашения, ориентированные на результат (outcome-based contracts) и соглашения по разделению рисков оплаты (risk-sharing agreements)[287]. В основе них – механизм учета итогов клинических исследований, согласно которому объем платежей определяется эффективностью терапии при использовании того или иного препарата. Если в ходе лечения доказано, что пациент был вылечен или его здоровье значительно улучшилось, то государство будет компенсировать полную стоимость курса лечения только тех случаев, где соответствующие результаты были достигнуты, то есть лечение оказалось результативным.

Подобные решения в здравоохранении хорошо известны в западных странах, где ТНК уже имеет опыт их реализации. Мониторинг регуляторной среды и консультации с медицинским специалистами выявил, что на момент 2014–2015 гг. в России подобные механизмы закупок не применялись. Более того, они даже широко не обсуждались экспертным сообществом. Поскольку законодательной проработки указанных механизмов не велось, как и не было административного решения об их внедрении, ТНК оказалась в ситуации опережения государственных циклов, что позволяло инициировать обсуждение этой тематики, адаптируя к ней свою бизнес-стратегию.

На нулевой стадии корпорация осуществляет подготовительную работу по анализу потенциальной бизнес-возможности. GR-отдел проводит регуляторную

[287] Chatterjee, A. Dougan C., Tevelow B. J., Zamani A. Innovative Pharma Contracts: When Do Value-Based Arrangements Work? // McKinsey & Company. — 2017. — October 19. — URL: https://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medical-products/our-insights/innovative-pharma-contracts-when-do-value-based-arrangements-work (дата обращения: 10.12.2019).

оценку и разведку текущей ситуации, используя инструмент RACI (regulatory assessment and corporate intelligence). Подобная функция распространена в маркетинге, но и в GR она позволяет выявлять возможности и угрозы в социально-политическом пространстве посредством контактирования со стейкхолдерами разного уровня, экспертами, отраслевыми ассоциациями и консультантами[288].

На международном уровне, была задействована сеть зарубежных филиалов в США, Европе и Азии для изучения опыта реализации аналогичных инициатив в развитых странах[289]. Гибкая организационная структура обеспечила тесное взаимодействие со страновыми рабочими группами, позволив оперативно аккумулировать экспертизу, что создало основу для формулирования позиции в переговорах с регуляторами.

В период 2013–2014 гг. проводятся консультации с локальным руководством и региональной штаб-квартирой по вопросу целесообразности начала лоббистской кампании. Было достигнуто общее понимание, что внедрение подобных инструментов предоставляет конкурентное преимущество. Если фирма не может доказать эффективность своих препаратов или если ее препараты оказываются менее эффективными, чем другие аналоги, то они не участвуют в закупках. Международные корпорации считают такие модели перспективным механизмом рационального использования бюджета здравоохранения и обладают опытом заключения таких контрактов в других странах[290].

В контексте соискания политической ренты, запуск подобной кампании позволил бы организации получить ее сразу в двух измерения — символическую и материальную. Во-первых, ТНК получила бы серьезный инструмент для воздействия на мнения государственных и отраслевых стейкхолдеров по вопросам доступа определенных видов лекарств на российский рынок и возможность стать

---

[288] Fleisher C. S., Harris P. Managing Regulatory Affairs and Intelligence: The Often Hidden Domain of Public Affairs Practice // The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs. — SAGE Publications Ltd, 2017. — P. 510.

[289] Pugatch M., Healy P., Chu R. Sharing the Burden: Could Risk-Sharing Change the Way We Pay For Healthcare? — London : Stockholm Network, 2010. — 48 p.

[290] Богомолов П. Не ради процесса, а для результата // Российская газета : Фармацевтика. — № 65 (7231). — 2017. — 29 мар. — URL: https://rg.ru/2017/03/28/risk-shering-v-farmacevtike-pomozhet-izmenit-sistemu-zdravoohraneniia.html (дата обращения: 12.12.2019).

отраслевым лидером в области подходов к управлению здравоохранениям. Во-вторых, это создало бы преимущество первого хода (first-mover advantage) за счет открытия новой ниши на рынке.

Для предупреждения правовых рисков проводятся консультации с юридическим департаментом и департаментом по доступу препаратов на рынок для анализа законодательства. Было отмечено, что внедрение новых моделей не потребует изменений в федеральном законодательстве о закупках, что могло бы вызвать негативную реакцию со стороны госорганов, поскольку медучреждения, госпитали и клиники могут закупать препараты по ФЗ-223[291].

Учитывая ресурсы, имидж и укорененность в отраслевой среде, корпорация, как институциональный предприниматель, выбирает проактивный (proactive) тип политической стратегии с элементами упреждающей (anticipatory) стратегии, предполагающий внедрение уникального решения — новых моделей госзакупки лекарств. Обе стратегии направлены на создание ценности, их комбинация предполагает использование внутренних ресурсов для проработки проекта и внешнего взаимодействия для одобрения идеи. Речь идет о создании в отрасли новых правил и попытке их последующей институционализации. Это позволило бы более подготовленным фирмам (в первую очередь, ТНК), в условиях жесткой конкуренции, занять более привилегированную позицию по отношению к регулятору. Сформированные правила игры, в свою очередь, позволили бы на некоторое время ограничить доступ других конкурентов к получению ресурсов[292].

Очевидно, что, следуя логике соответствия (опасения неизвестного), госорганы, вероятно, оказались бы не готовыми скоротечно принять эту идею. В этом случае целью GR-кампании было достижение компромисса о пробном запуске инструментов закупок на уровне отдельных медучреждений или регионов.

---

[291] О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ (ред. от 31.07.2020) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/902289896 (дата обращения: 17.08.2020).

[292] Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. — 2001. — Т. 2, № 4. — С. 30.

Этап реализации GR-кампании. На стадии разработки плана стратегии были определены основные стратегические направления работы:

1) Концептуальная проработка схем различных моделей внутри компании и экспертная проработка предложений вместе с внешними консультантами.

2) Коммуникация по проекту с целевыми стейкхолдерами, без позиции которых его внедрение затруднительно (Минздрав РФ, ФАС).

3) Обсуждение инициативы на экспертных площадках с привлечением медицинского сообщества и политических стейкхолдеров.

Далее началась проработка плана тактических действий. Примечательно, что в этой ситуации можно наблюдать такое явление, как стадиальный прыжок: переход через одну или несколько стадий при условии, что компания ранее уже сталкивалась с такой ситуацией. Поэтому такие шаги как проработка тактических мер, разработка внутренней аргументации и предварительная коммуникация с ЦПР (стадии 2, 3 и 4) происходили практически одновременно.

По итогам первого направления работы оформилась концепция проекта, было подготовлено социально-экономическое обоснование необходимости внедрения альтернативных контрактов в российскую систему здравоохранения. Вместе с зарубежными офисами и консультантами проведены математические подсчеты того, сколько средств для госбюджета может сэкономить такой проект и насколько улучшится доступ пациентов к инновационной терапии. Вместе с юридическими консультантами изучены возможности законодательного внедрения такого механизма закупок с учетом правовых рисков. В ходе этой работы важно выделить высокую степень уникальности собранной экспертизы и самого проекта. GR-подразделение выступило в качестве передового центра, аккумулирующего большое количество информации, которая будет впоследствии презентоваться и передаваться регуляторам. Эти действия хорошо отражают использование информационно-аналитических GR-технологий, о которых пишут известные исследователи СРА Э. Хиллман и М. Хитт, заключающихся в предоставлении специфической информации относительно возможностей улучшения регулирования, включая анализ издержек и преимуществ отрасли от

введения новых норм[293]. Немаловажно было провести обсуждение инициативы в деловых ассоциациях, в которых состояла корпорация, поскольку ей требовалось удостовериться, что ее позиция в отрасли легитимна: будет получена поддержка от руководства объединений, а другие компании-члены не станут блокировать или приватизировать идею. Примечательно, что позиция была поддержана рядом фармацевтических ТНК, которые тоже приняли участие в проекте[294].

На втором направлении работы были проведены консультации с целевыми стейкхолдерами (Минздрав, ФГБУ «ЦЭККМП») на предмет заинтересованности в реализации проекта. Данные организации не выступили против инициативы, но потребовали проработки на экспертном уровне, поскольку такого ранее не реализовывалось[295]. Достаточно негативно к предложению отнеслась антимонопольная служба, сочтя, что здравоохранение РФ не готово к внедрению таких моделей[296]. Наличие противоречащих позиций ведомств вкупе с отсутствием опыта использования таких моделей могло затянуть диалог между компанией и регуляторами, так как власти не были готовы дать «зеленый свет» проекту. Для этого было решено получить политическую поддержку сверху.

В организационных полях институциональные предприниматели часто выполняют связующую (bridging) роль между группами конституентов. Это необходимо для поддержания единого дискурса в отношении значимой проблемы, так как такое обсуждение содействует его оформлению в более приемлемое для акторов и госинститутов (ведомств) решение. Иными словами, в ходе дискуссии позиции противоположных сторон сглаживаются, повышая вероятность нахождения консенсуса.

---

[293] Hillman A. J., Hitt M. A. Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions // Academy of Management Review. —1999. — Vol. 24, Iss. 4. — P. 837.

[294] В результате заявки на оценку лекарств по принципу разделения рисков подали около 9 международных фармкомпаний.

[295] Федяев Д. А. Максимова Л. В., Омельяновский В. В. Финансирование инновационных технологий в здравоохранении на основе соглашений о разделении рисков // Медицинские технологии. Оценка и выбор. — 2014. — № 1 (15). — С. 57–64 ; Баранова О. В правительстве РФ рассматривается возможность апробации в регионах модели Risk-Sharing // Фармацевтический вестник. — 2016. — 9 июня. — URL: https://pharmvestnik.ru/content/news/v-praviteljstve-rf-rassmatrivaetsja-vozmozhnostj-aprobatsii-v-regionax-modeli-risk-sharing.html (дата обращения: 02.11.2019).

[296] Чеснокова О., Шамакина К. ФАС: Российское здравоохранение не готово к внедрению risk-sharing // Vademecum. — 2017. — 28 февр. — URL: https://vademec.ru/news/2017/02/27/fas-rossiyskoe-zdravookhraneniya-ne-gotovo-k-vnedreniyu-risk-sharing/ (дата обращения: 02.11.2019).

С этой целью в рамках работы по третьему направлению, была учреждена дискуссионная площадка «Эффективное здравоохранение», организатором которой стала Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)[297]. Площадка функционирует с 2012 г. и обладает высоким экспертным статусом среди представителей отрасли и государственной власти благодаря влиянию академии и статусу ректора В. Мау — видного экономиста, связанного с политическим руководством страны еще со времен работы в центре экономических реформ при Правительстве РФ[298].

Параллельно с функционированием площадки была активизирована дискуссия в медицинской среде о необходимости внедрения подобных моделей. Новостной анализ посредством программы «Медиалогия» показывает, что в период 2014-2017 гг. количество упоминаний в СМИ о схеме разделения рисков при оплате лечения увеличилось (как минимум, с 5 до 14). Стала появляться информация, что представители экспертного сообщества позитивно оценивают эту идею, а Московская область и вовсе готова запустить программу лечения гепатита С по модели риск-шеринг[299]. Это прямо соответствует такому этапу становления институтов, как «теоретизация» (theorization), который отмечается неоинституционалистами как период «развития и спецификации абстрактных категорий, их анализ с позиции причинно-следственной связи»[300]. Если предложенная идея принимается в качестве более эффективного решения текущей проблемы, чем существующие альтернативы, то начинается ее распространение в среде, что влечет за собой укрепление социального консенсуса в отношении ее ценности для общества (эти модели лучше обеспечивают население лекарствами).

---

[297] Эффективное здравоохранение : интерактивная платформа. — Москва. — URL: http://viablehealthcare.ru/about/ (дата обращения: 12.12.2019).

[298] Колесников А. У Владимира Путина появилось свое мау-хау // Коммерсантъ. — 2011. — 17 февр. (№ 28). — URL: https://www.kommersant.ru/doc/1586968 (дата обращения: 10.12.2019) ; Латухина К. Загадки экономики // Российская газета. Столичный выпуск. — 2017. — 21 февр. (№ 38 (7204)). — URL: https://rg.ru/2017/02/20/putin-zainteresovalsia-programmami-centra-kudrina.html (дата обращения: 28.10.2019).

[299] Чеснокова О. В Подмосковье планируют закупать лекарства от гепатита по модели risk-sharing // Vademecum. — 2016. — 28 июля. — URL: https://vademec.ru/news/2016/07/28/v-podmoskove-zapustit-programmu-risk-sharing/ (дата обращения: 10.12.2019) ; Баранова О. Эффект риска // Фармацевтический вестник. — 2016. — 14 июня. — URL: https://pharmvestnik.ru/articles/effekt-riska-849.html (дата обращения: 10.12.2019).

[300] Greenwood R., Suddaby R., Hinings C. R. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields // Academy of Management Journal. — 2002. — Vol. 45, No. 1. — P. 60–61.

На стадии коммуникационного воздействия основной акцент пришелся на площадку РАНХиГС, где проходит одно из главных политико-экономических событий — Гайдаровский форум. Его посещает целый ряд стейкхолдеров, включая премьер-министра, вице-премьеров, федеральных министров, что позволяет проводить переговоры между мероприятиями, в том числе кулуарно.

В ходе форума на секции «Эффективное здравоохранение» регулярно собирались стейкхолдеры высокого уровня на уровне заместителя председателя правительства, руководства Минздрава РФ. Итогами такого мероприятия, как правило, становились предложения участников, которые направлялись в профильные ведомства. В результате формировалась повестка для дальнейшей проработки. Чтобы не допустить «пробуксовки» обсуждения вопроса, была сформирована коалиция поддержки, состоящей из других заинтересованных фармкомпаний. Усилиями коалиции данный формат встреч удалось превратить в одно из важнейших ежегодных мероприятий форума. Для производителей это стало дополнительным шансом пригласить в страну международное руководство для проведения переговоров по данной проблематике на высоком уровне[301].

С момента учреждения на дискуссионной площадке регулярно организовывались мероприятия вплоть до 2018 года. Состав стейкхолдеров всегда оставался представительным и гомогенным, что позволяет говорить об институционализации данной площадки в экспертно-государственной среде. Институционализация мероприятия укрепляла его легитимность среди представителей государственной власти и, тем самым, способствовала систематическому присутствию целевых стейкхолдеров, что содействовало органичному развитию диалога. Возросшее влияние этой секции форума вкупе с соответствующей GR-работой департамента обеспечило исследуемой ТНК выход на целевых ЛПР политического уровня, обладающих возможностью влиять на

[301] Например, в 2017 г. на экспертной дискуссии по лекарственному обеспечению присутствовали глобальные руководители компаний «Новартис Онкология» и «МСД». См.: Голубева В. На Гайдаровском форуме обсудили лекарственное обеспечение в России // РАНХиГС. — 2013. — 13 янв. — URL: https://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/na-gajdarovskom-forume-obsudili-lekarstvennoe-obespechenie-v-rossii (дата обращения: 10.12.2019).

принятие предложенного компанией решения «сверху»[302]. В некотором роде можно говорить о вовлечении членов правительства в коалицию поддержки идеи, результатом чего стало поручение провести пилотные проекты по возврату денег за неэффективное лечение в нескольких регионах[303]. Тем самым обосновывается положение неоинституциональной теории, согласно которой в организационных полях определенные участники способны создавать собственные институты, открывающие для них новые возможности. Организационное поле ТНК представлено на рисунке (Рисунок 8).

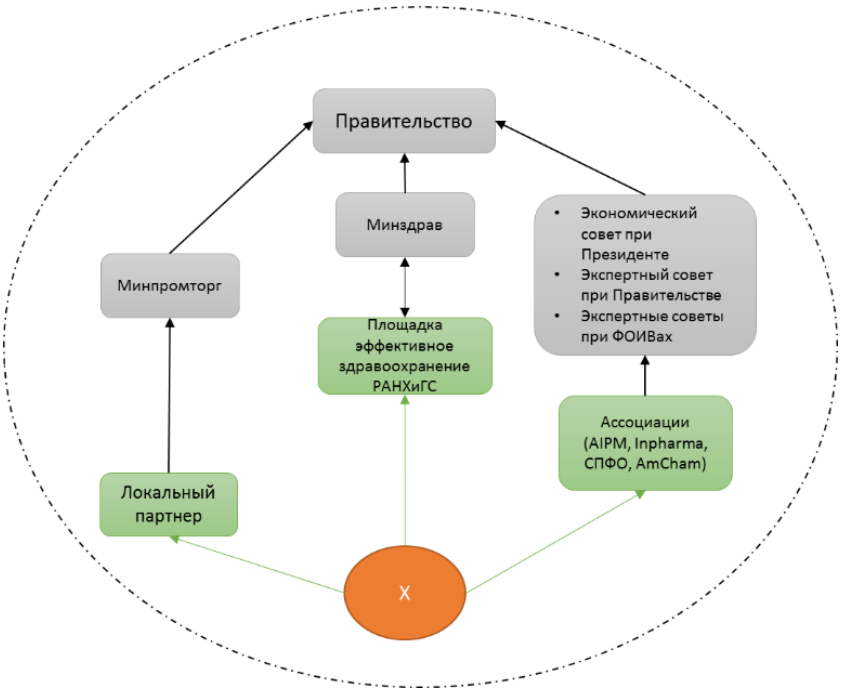


Рисунок 8 – Организационное поле и основные направления реализации GR-стратегии фармацевтической корпорации.

Создав экспертный институт – площадку для диалога, корпорация смогла продуцировать определенные смыслы, формулируя запрос на изменения в регуляторике. Со временем, для отрасли и ведомств важным стало участие в этой дискуссии, что способствовало обсуждению новых инициатив, поступающих и от международных компаний. Получив легитимность среди регуляторов, эта

[302] Если средств на медицину нет – нужны инновации // РИА Новости. — 2016. — 21 мар. — URL: https://ria.ru/20160321/1393793919.html (дата обращения: 10.12.2019).

[303] Звездина П., Демидова А. Власти запустят эксперимент по возврату денег за неэффективное лечение // РБК. — 2016. — 8 дек. — URL: https://www.rbc.ru/politics/08/12/2016/58492cfe9a7947dfa5b6e084 (дата обращения: 02.11.2019).

структура открыла возможность для передовых корпораций занять привилегированное положение в дискурсе об альтернативных контрактах. Тем самым, фирма смогла изменить своё положение относительно конкурентов, выйдя на более высокий уровень обсуждения инициативы, что позволило достичь цели.

Во второй ситуации можно было наблюдать использование проактивной стратегии GR-кампании, объединенной с упреждающей стратегией, целью которых было создание ценности за счет законодательного внедрения новых способов закупки лекарств. Компания вышла с новаторской идеей, не имеющей аналогов в отрасли, реализация которой могла предоставить конкурентные преимущества. Опережение административного и законодательного циклов позволили ей продвигать проект, наращивая поддержку, как среди экспертно-медицинского сообщества (снизу), так и среди политических стейкхолдеров.

Анализ показывает, что, если организация выходит с инновационными решениями, затрагивающими чувствительную сферу законодательства, ей требуется глубокая проработка проекта с опорой на поддержку международных офисов и вспомогательных структур (консультантов) для накопления экспертизы, чтобы убедительно представить идею регулятору. Использование инструментов регуляторной оценки и корпоративной разведки позволяет лучше проработать законодательные риски внедрения новой нормы и обеспечить наличие дорожной карты по использованию механизма в случае его одобрения стейкхолдерами.

Запас времени в такой ситуации дает возможности инициировать дискуссию в отрасли для формирования экспертного мнения о необходимости принятия поправок для улучшения отраслевого регулирования и расширения доступа пациентов к новым видам лекарств.

Несмотря на достижение положительного промежуточного результата (запуск пилотного проекта), с учетом ригидности политической системы важно принимать во внимание риск затягивания последующей имплементации проекта в силу неготовности ведомств. В таком случае GR-департаменту необходимо иметь возможность получить поддержку сверху, чтобы нивелировать сопротивление акторов на административном уровне.

Для дополнительной верификации полученных результатов и с целью систематизации факторов корпоративной политической активности ТНК в России был собран массив данных по 50 иностранным фармкомпаниям, действующим на российском рынке (Приложение 7). Используя методику ивент-анализа, автор попытался предложить дополнительное эмпирическое обоснование отмеченным в исследовании факторам и расширить их на большее число фирм. Учитывая неполноту доступной информации по лоббистской деятельности субъектов бизнеса, в отличие от более транспарентной статистики в США и других западных странах, использовалась информация из открытых источников[304]. Собранные данные позволяют увидеть определенное проявление неэкономического аспекта деятельности компаний в стране присутствия и потенциально могут быть подвергнуты количественной обработке для выявления причинно-следственных связей.

Собранные данные дополняют сравнительный анализ GR-кампаний двух корпораций и демонстрируют, что корпорация «В» обладала большим количеством ресурсов и действовала в локальной среде до наступления изменений в отрасли в 2010 г. Для создания нового проекта госрешения она опиралась на поддержку иностранного руководства, которое систематически посещало РФ в рамках деловых форумов. Также вторая компания обладала большим числом точек доступа за счет членства в деловых ассоциациях и экспертных структурах при ключевых органах власти (Минздрав и ФАС России). Наличие собственной экспертной площадки и вероятная экспертная поддержка филиалов позволили в высококонкурентной среде сформировать уникальное решение и получить политическую поддержку для его реализации.

[304] Официальные сайты компаний и деловых ассоциаций, отраслевые рейтинги, официальные документы о составе участников в рабочих группах и проч.

Таблица 2 – Сравнение факторов, влияющих на выбор GR-стратегии

Факторы	**Компании**	
	A	B
Диверсификация продукции	нет	да
Количество лет в стране присутствия	12	18
Руководство филиала	РФ	Иностр.
Партнерство с национальным отраслевым лидером	да	да
Локализация до изменений внешней среды в 2010 г.	нет	да
Членство в деловых ассоциациях	3	5
Участие в экспертных и консультационно-совещательных советах при ФОИВах	0	3
Наличие собственных отраслевых площадок	нет	да
Кооперация с зарубежными филиалами	нет	да
Поддержка иностранного руководства в формате участия в форумах	2	18

Источник: составлено автором

Выводы по главе 3

1. Изучение особенностей транснационального лоббирования на примере государственного регулирования фармацевтической отрасли представляется актуальным направлением исследования в силу ее высокой зарегулированности и повышенной активности многочисленных государственных органов, прежде всего, федерального уровня. Российский фармрынок характеризуется значительной зависимостью от иностранной лекарственной продукции, что создает для ТНК определенные преимущества в диалоге с регуляторами, несмотря на ужесточение законодательства. С 2010 г. в отрасли наблюдается усиление политики импортозамещения, что усиливает позиции национальных компаний. Это, в свою

очередь, активизирует конкуренцию между ТНК и отечественными компаниями, повышая потребность в использовании инструментария GR-менеджмента.

2. Использование неоинституциональной концепции организационного поля позволило очертить оргполе фармацевтического сектора, выделив основные группы участников на уровне организаций, к которым можно отнести компании, отраслевых регуляторов, государственные ведомства и службы, экспертные структуры, отраслевые ассоциации. Взаимодействие групп стейкхолдеров внутри поля было проанализировано с учетом воздействия институтов на формирование соответствующей логики (нормативной и регулятивной) действий групп акторов.

3. Сравнительный анализ двух ситуаций лоббирования подтверждает возможность применения предложенной методологии для моделирования процессов планирования и реализации стратегий GR-кампаний филиалами ТНК на территории РФ. Использованная модель цикла GR-менеджмента позволяет детально структурировать политическую стратегию и тактику поведения бизнес-организации по продвижению интересов с учетом организационных особенностей ТНК и роли GR-департамента. Проведенный позволяет говорить о том, что проектная составляющая в GR играет существенную роль. Столкновение с вызовом среды или идентификация бизнес-возможности запускают цикл проектной деятельности, который отличается содержанием в зависимости от внешних и внутренних условий, целей и ресурсов корпорации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании были рассмотрены особенности политико-управленческого взаимодействия транснациональных корпораций с национальными государственными органами в России на примере государственного регулирования фармацевтической отрасли. Научная новизна исследования заключается в его многоаспектности и использованном междисциплинарном подходе. Применив такие методологические подходы, как организационно-социологический неоинституционализм и системно-функциональный подход, а также использовав концепции стратегического менеджмента ТНК и корпоративной политической активности с опорой на ряд аналитических методик, была предпринята попытка взглянуть более детально на процессы разработки и реализации политической стратегии и тактики транснационального GR-менеджмента на микроуровне работы структурного подразделения. В процессе исследования была сформулирована методология анализа построения политических стратегий международными субъектами бизнеса для воздействия на отраслевые государственные решения. Проведенный анализ позволяет сделать несколько выводов и обозначить следующие результаты.

1. Анализ актуальных исследований в области Government Relations подтверждает тезис о том, что проблематика транснационального лоббирования как подвида международного корпоративного лоббизма в настоящий момент недостаточно изучена. Отчетливо наблюдается недостаток работ по изучению политического измерения деятельности ТНК как на концептуально-теоретическом уровне (роль внешней среды при работе на международном уровне, сопряженность корпоративного управления с типом политической стратегии на зарубежных рынках, методология анализа GR-деятельности ТНК), так и на прикладном уровне, связанным с отраслевыми исследованиям осуществления GR-менеджмента филиалами корпораций в отдельных отраслях и в контексте разнообразных национальных политических систем. Поскольку для содержательного развития

этой научной области требуется проработка более специализированных аспектов GR-деятельности, определенный исследовательский потенциал заложен в исследовании таких следующих аспектов: специфика транснационального GR-менеджмента как организационной формы лоббистской деятельности; анализ факторов среды, в которой действует международный субъект лоббирования; моделирование процесса проведения GR-кампаний на уровне стратегии и тактики отдельных GR-департаментов. Данные аспекты легли в основу исследования и были изучены на примере фармацевтических ТНК в России.

2. Транснациональный GR-менеджмент представляет собой специфическую разновидность организованного воздействия субъектов бизнеса на процессы формулирования отраслевой государственной политики в странах присутствия. Вследствие ведения деятельности в многочисленных странах, корпорации сталкиваются с многоформатной внешней неэкономической (non-market) средой, влияющей на деловую активность фирмы в силу ее интегрированности в международные цепочки разделения труда и величины своего политико-экономического влияния. Будучи чужеродными по отношению к зарубежным рынкам принимающих стран, но в то же время обладая экономическими, технологическими и политическими ресурсами, ТНК вынуждены учитывать особенности локальной средой, содержащей формальные и неформальные правила и нормы ведения деловой активности. Эти нормы, в свою очередь, накладывают на корпорации определенные ограничения или же предоставляют бизнес-возможности. Благодаря многоуровневой и комплексной структуре ТНК, GR-функция филиала оказывается встроенной в глобальную цепочку управления и систему горизонтальных и вертикальных согласований корпоративных решений, затрагивающих различные аспекты бизнеса. Поэтому менеджеру по связям с государством приходится учитывать внутренние особенности работы корпорации, и соотносить свою деятельность в определенной стране с международной корпоративной публичной политикой всей фирмы. Вышесказанное означает, что в процессе планирования и осуществления лоббирования GR-специалист должен учитывать сигналы, поступающие одновременно из внешнего окружения и

внутренней (корпоративной) среды. Следовательно, объяснение реакции на внешнее давление регуляторов заложено в анализе факторов среды (международной и локальной) компании и ее внутренней специфики. В этом отношении, релевантным подходом для интерпретации поведения корпорации на зарубежных рынках является организационно-социологический неоинституционализм, фокусирующий внимание на воздействии внешней среды, выраженной в виде совокупности госорганов на действия конкретной организации.

3. Для обеспечения цивилизованного диалога с государственными органами принимающей страны ТНК используют GR-департаменты. В системе корпоративной политической активности (КПА) международной фирмы GR выступает в качестве секторально-функционального направления, уполномоченного за работу преимущественно с государственными органами. Вместе с тем GR-функция входит в состав функции по интегрированным коммуникациям (Public Affairs), ответственной за реализацию общей публичной политики компании. Данные структуры позволяют иностранным компаниям добиваться конкурентных преимуществ за счет неэкономических инструментов ведения бизнеса. Анализ зарубежной литературы в области международного менеджмента связей с государством свидетельствует о глубокой вовлеченности GR-службы современной ТНК в различные направления ее деятельности, будь то бизнес-процессы, экспертиза, управление отношениями со внешними и внутренними стейкхолдерами. Это обусловило рассмотрение GR-менеджмента транснационального бизнеса не через распространенную коммуникационную призму, но через менеджериальную трактовку, которая в меньшей степени используется отечественными авторами, исследующими процессы лоббирования с более традиционных позиций (социологии, политологии, права). При таком подходе GR выступает в роли проектно-управленческой деятельности, осуществляемой подразделением ТНК, а продукт ее деятельности (GR-кампании) рассматриваются как проекты. Важнейший вывод заключается в том, что через менеджериальный подход GR-деятельность можно проанализировать на уровне построения и реализации локальной стратегии GR-кампании отдельным

подразделением (на микроуровне), подобному тому, как это исследуется в стратегическом менеджменте или маркетинге. Иными словами, один из наиболее закрытых аспектов лоббистской деятельности становится понятным для анализа.

4. Положение странового GR-департамента на стыке государственной и внутренне-корпоративной среды позволяет выдвинуть гипотезу о наличии циклической взаимосвязи между систематическим влиянием набора факторов, которые учитывает GR-специалист, и разработкой соответствующих стратегий GR-кампании в качестве реакции на подобное воздействие. Наличие циклических аспектов в процессах государственного и корпоративного управления в различных секторах подтверждается многочисленными исследованиям. Это означает, что и межсекторальное управление, куда относится Government Relations, обладает схожими свойствами, будучи производным от процессов управления организации. Представление GR-менеджмента в виде циклически направленного приложения лоббистских усилий способствует структурированию этого процесса, описав его как последовательную деятельность, направленную на решение некоей проблемы. Применение системно-функционального подхода позволило представить GR-работу в качестве поэтапной деятельности, включающей несколько сменяющих друг друга стадий аналогично функционированию политической системы (в интерпретации модели Д. Истона и Г. Алмонда «черный ящик»): вход — конверсия — выход. Тем самым стало возможным сформулировать концептуальную модель анализа процессов разработки и реализации лоббистской кампании коммуникационными структурами филиала ТНК.

5. Необходимость анализа внешних и внутренних условий в процессе разработки GR-стратегии обусловила введение в анализ категории корпоративной политической активности (corporate political activity, CPA). Корпоративная политическая активность является гибкой «теорией среднего уровня», позволяющей погрузить узкопрофильную лоббистскую деятельность в более широкий контекст публичной активности корпорации, рассматривая ее как интегральную составляющую бизнес-деятельности мультинациональной фирмы, только ориентированной на извлечение политической ренты. CPA-теория в

инструментальном аспекте задействует положения неоинституционализма для анализа поведения коммерческих организаций во внешней среде. С другой стороны, СРА неотделима от теории стратегического менеджмента, поскольку является частью международной стратегии ТНК по выходу на внешние рынки.

6. Использование концепции корпоративной политической активности позволило разработать глубокую методологию анализа политико-управленческого взаимодействия на уровне работы GR-департамента как структурной единицы международной фирмы. По итогам анализа различных факторов, воздействующих на ход разработки и реализации лоббистской деятельности, представленных в зарубежной литературе, исследователем был составлен собственный список международных и страновых факторов (10 позиций), способных оказывать прямое и косвенное влияние на политическую стратегию и тактику ТНК в России. Стоит отметить, что каждый из приведенных факторов представляет собой отдельное сложное явление, заслуживающее анализа с использованием различных методов. С целью подтверждения гипотезы о влиянии факторов на эффективность и результативность GR-деятельности ТНК, дополнительно был собран массив данных по 50 иностранным компаниям, действующим в России (Приложение 7).

7. Применение системно-функционального подхода позволило разложить по этапам процесс разработки интегрированной стратегии отраслевого GR-менеджмента внутри ТНК. Впервые была отдельно отмечена и детально разобрана «нулевая стадия» согласования и утверждения внутри компании генеральной концепции будущей стратегии GR-кампании, которая связывает воедино экономическую- и политическую составляющие. Для этого были использованы такие параметры как «отношение к ценности» (создание или удержание ценности) и «стратегическое поведение» (готовность адаптироваться или влиять на госполитику) корпорации. Итогом стало построение матрицы типологий размерность 2 х 2 с выявлением четырех типов политических стратегий: проактивной, реактивной, оборонительной, упреждающей. Наличие четырех типов стратегий позволяет лучше объяснять особенности проведения GR-кампаний.

8. В рамках применения системно-функционального подхода был смоделирован непосредственно этап реализации GR-кампании как проектный цикл. Предложенный алгоритм содержит 6 стадий имплементации GR-кампании. Стоит отметить, что текущая версия модели может быть модифицирована в сторону увеличения или уменьшения количества фаз для анализа лоббистских кампаний, проводимых ТНК или крупными локальными компаниями. Сформулированная модель включает ранее не рассматриваемые в специализированной литературе элементы лоббистской деятельности (фаза предварительного контакта с центром принятия решений и фаза подведения итогов). Впервые было отмечено, что GR-менеджмент не является линейной коммуникативной деятельностью, поскольку способен сталкиваться с такими феноменами общественно-политической среды как «циклический фидбэк», «спатиальный прыжок» и «реверс». Это подтверждает гипотезу о возможности алгоритмизировать процесс GR-менеджмента, представив его как рационализированную и упорядоченную проектную деятельность.

9. В третьей главе исследования была проанализирована специфика регулирования фармацевтической отрасли. Рассмотрены нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность компаний и основные тенденции в сфере фармацевтики. Российский фармацевтический рынок является одним из наиболее высоко регулируемых отраслей и характеризуется существенной зависимостью от иностранной лекарственной продукции, что дает зарубежным корпорациям преимущества в диалоге с регуляторами. Необходимость преодоления лекарственной зависимости и развития отечественной фармацевтической промышленности содействовала принятию курса на импортозамещение, что выразилось в последовательном ужесточении отраслевого регулирования. Вследствие этого, многие фармацевтические корпорации, под воздействием нормативных и регулятивных институтов, стали использовать принцип изоморфизма, подстраиваясь под требования путем локализации, инвестиций в создание собственных производств и обмена опытом. Использование концепции организационного поля позволило очертить отраслевое оргполе и выявить его

структуру, параллельно выделив основные группы участников на уровне организаций, к которым можно отнести компании, регуляторы, государственные органы (ведомства и службы), экспертные структуры, отраслевые ассоциации (Приложение 6). В условиях отсутствия детальной информации для использования сетевого подхода, предполагающего анализ межличностных или межгрупповых отношений, концепция организационного поля содействует отображению более общей отраслевой структуры отношений и выявлению институциональной логики каждой из групп стейкхолдеров.

10. В ходе детального анализа двух ситуаций лоббирования было выявлено, что в зависимости от набора факторов фирма выбирает определенную стратегию политического поведения, укладывающуюся в предложенную автором типологию GR-кампаний. В случае оборонительной лоббистской стратегии (defensive), вызванной риском появления неблагоприятного госрешения, в условиях отставания от государственных циклов принятия решения, усилия компании направлены на переформулировку потенциального решения. Нехватка собственных ресурсов побуждает ее подключать отраслевую ассоциацию, что является наиболее релевантным (нормативно-целесообразным) решением. Происходит задействование смежных ведомств для воздействия на регулятор, активно используются инструменты СМИ и мнение экспертного сообщества. При проактивной (proactive) и упреждающей (anticipatory) стратегии GR-кампании акцент делается на глубокой проработке собственной инициативы, предоставлении экспертизы с опорой на международный опыт, систематической работе с ключевыми стейкхолдерами через отраслевые переговорные площадки, на которых возможно воздействовать на государственных акторов. В случае предложения инновационного для отрасли решения логика соответствия регулятора может воспрепятствовать его принятию, что обусловливает потребность выхода на более высокий уровень принятия решений. При достижении институционализации, отраслевые структуры способны открывать коридоры возможностей для диалога с политическими стейкхолдерами.

Указанные GR-стратегии компаний укладываются в логику институциональных ответов организаций на вызовы внешнего окружения, которую отмечают теоретики неоинституционализма[305]. В первом случае организация в ходе конфликтных требований, поступающих из внешней среды, была вынуждена пойти на компромисс с государственными стейкхолдерами вследствие высокой зависимости от госполитики и самого государства как главного потребителя лекпродукции. В результате, был достигнут относительный баланс интересов в принятом законе. Во втором случае корпорация, воспользовавшись неопределенностью в отрасли, наступившей из-за усложнения социально-экономической ситуации (введения санкций), использовала манипулятивную стратегию для навязывания своих правил. Учитывая отсутствие коалиции противодействия в силу новации предложенной идеи и отсутствия по ней единого мнения, актор смог убедить войти в список стейкхолдеров политического уровня, что содействовало реализации целей.

Таким образом, проведение эмпирических исследований посредством анализа отраслевых ситуаций лоббирования с опорой на совокупность научных подходов способно преодолеть фундаментальную проблему разрыва между теорией в области Government Relations и практикой реализации GR-стратегии и тактики отдельных субъектов лоббирования, поместив в фокус анализа не всю компанию, но деятельность структурного подразделения, что способствует развитию общей теории GR-менеджмента не только на страновом, но и не международном направлении.

[305] Oliver C. Strategic Responses to Institutional Processes // The Academy of Management Review. — 2001. — Vol. 16, Iss. 1. — P. 145-179.

СПИСОК ТЕРМИНОВ

Корпоративная политическая активность (corporate political activity, CPA) — стремление компании оказать влияние на формирование политического курса (политики правительства) в выгодную для себя сторону. Корпоративная политическая активность является зонтичным понятием, применяемым для описания всех политически-направленных форм и методов (формальных и неформальных, публичных и непубличных, прямых и косвенных) участия бизнес-организации в политическом процессе.

Корпоративный политический менеджмент (corporate political management) — одно из управленческих направлений деятельности бизнес-организации в политико-государственной среде, включающее два взаимосвязанных компонента:

1. Управление социальными процессами внешней (политико-государственной) среды бизнеса для обеспечения его межсекторального соучастия в публично-государственном управлении для достижения общепубличных целей в процессе разработки и реализации отраслевой госполитики.

2. Профессиональная деятельность специальных подразделений по формированию и управлению политическим поведением организации в пространстве стратегий поведения стейкхолдеров политического процесса определенной страны для оказания влияния на государственные органы. Это прикладное измерение корпоративной политической активности.

Транснациональный GR-менеджмент — корпоративный политический менеджмент ТНК, осуществляемый структурными подразделениями филиала ТНК для управления факторами неэкономической локальной среды и обеспечения реализации политического поведения корпорации в пространстве стратегий поведения стейкхолдеров политического процесса страны присутствия.

Внешняя среда (nonmarket environment) — политическая среда бизнеса, включающая государственно-правовую, политико-государственную и общественно-политическую составляющие, влияющие на ее деятельность.

Внутренняя среда (market environment) — отраслевая среда бизнеса, включающая конкурентов, поставщиков, отраслевые ассоциации, потребителей и внутреннюю среду корпорации (ее акционеров, менеджмент, персонал, организационную структуру и производственные процессы).

Организационное поле — совокупность государственных и негосударственных организаций, систематически взаимодействующих в пределах одной отрасли в целях решения социально значимых проблем, тем самым образующих идентифицируемую область институциональной жизни, в которой действуют свои институты, то есть регулятивные, нормативные и культурно-когнитивные рамки, обеспечивающие стабильность и осмысленность этой области социальной жизни.

Объекты GR-воздействия — политико-управленческие решения как результат деятельности совокупности исполнительных и законодательных органов государственной власти на федеральном и региональном уровне.

Филиал ТНК — предприятие, в котором инвестор-резидент другой страны владеет долей в уставном капитале, что позволяет ему представлять свои интересы в этом предприятии, назначать и освобождать от обязанностей членов правления.

Стратегия GR-менеджмента — долгосрочный курс политического поведения негосударственной организации по оказанию влияния на работу государственных органов и процессы принятия публичных решений, который связан со стратегическим *целеполаганием* (стратегированием), планированием, и соответствующим управленческим воздействием, для обеспечения адекватных политико-экономических и правовых условий осуществления профильной деятельности данной организации.

Тактика GR-менеджмента — краткосрочная линия политического поведения негосударственной организации, связанная с *целедостижением,* посредством разработки и реализации промежуточных тактических задач, которая включает в себя применение совокупности форм и методов лоббистской деятельности (ФМЛД) в рамках осуществления предварительно разработанной GR-стратегии работы данной организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Официальные документы и нормативно-правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. О некоммерческих организациях : Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ : принят Государственной Думой 8 декабря 1995 года : редакция от 08.06.2020. — Текст : электронный // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/9015223 (дата обращения: 17.08.2020).

2. Российская Федерация. Законы. Об обращении лекарственных средств : Федеральный закон от 12.04.2010 № 61-ФЗ : принят Государственной Думой 24 марта 2010 года : одобрен Советом Федерации 31 марта 2010 года : редакция от 13.07.2020. — Текст : электронный // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/902209774 (дата обращения: 17.08.2020).

3. Российская Федерация. Законы. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ : принят Государственной Думой 8 июля 2011 года : одобрен Советом Федерации 13 июля 2011 года : редакция от 31.07.2020. — Текст : электронный // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/902289896 (дата обращения: 17.08.2020).

4. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «Об обращении лекарственных средств» : Федеральный закон от 22.12.2014 № 429-ФЗ : принят Государственной Думой 9 декабря 2014 года : одобрен Советом Федерации 17 декабря 2014 года : редакция от 27.12.2019. — Текст : электронный // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/420241318 (дата обращения: 17.08.2020).

5. Российская Федерация. Указы Президента. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года :

Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 : редакция от 21.07.2020. — Текст : электронный // Президент России : официальный сайт. — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027 (дата обращения: 17.08.2020).

6. Российская Федерация. Постановления Правительства. О порядке образования общественных советов при федеральных министерствах, руководство которыми осуществляет Правительство Российской Федерации, федеральных службах и федеральных агентствах, подведомственных этим федеральным министерствам, а также федеральных службах и федеральных агентствах, руководство которыми осуществляет Правительство Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 02.08.2005 № 481 : редакция от 25.06.2019. — Текст : электронный // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/901942764 (дата обращения: 11.11.2019).

7. Российская Федерация. Постановления Правительства. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности на 2013–2020 годы» : Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 305 : редакция от 31.03.2020. — Текст : электронный // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://rdocs3.kodeks.ru/document/499091775 (дата обращения: 17.08.2020).

8. Российская Федерация. Постановления Правительства. Об ограничениях и условиях допуска происходящих из иностранных государств лекарственных препаратов, включенных в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Постановление Правительства Российской Федерации от 30.11.2015 № 1289 : редакция от 03.08.2020. — Текст : электронный // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/420319304 (дата обращения: 01.09.2020).

9. Российская Федерация. Постановления Правительства. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 : редакция от 10.07.2020. — Текст : электронный // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/551541664 (дата обращения: 17.08.2020).

10. Российская Федерация. Приказы Министерства промышленности и торговли. Об утверждении Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года : Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 23.10.2009 № 965. — Текст : электронный // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». — URL: http://docs.cntd.ru/document/902186334 (дата обращения: 11.11.2019).

Статистические данные и экспертные материалы

11. Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации за 2018 год // Федеральная антимонопольная служба. — 27.09.2019. — 632 с. — URL: https://fas.gov.ru/documents/685806 (дата обращения: 12.12.2019). — Текст : электронный.

12. Доклад об экономике России. — No. 33. — 2015. — Апр. — 63 р. — Текст : электронный // World Bank Group. — URL: https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/russia/rer33-rus.pdf (дата обращения: 28.10.2019).

13. Инвестиционный климат в России: мнение иностранных инвесторов // Консалтинговое агентство EY. — 2015. — 16 с. — URL: https://fiac.ru/ru/pdf/EY-investment-climate-in-russia-2015-rus.pdf (дата обращения: 11.10.2019). — Текст : электронный.

14. Лоббизм в США. Как осуществляется лоббизм в США и что можно позаимствовать для России. — Москва : Фонд ИСЭПИ, 2013. — 82 с. — Текст : непосредственный.

15. Национальные проекты «Здравоохранения» и «Демография». — Текст : электронный // Министерство здравоохранения Российской Федерации : официальный сайт. — URL: https://www.rosminzdrav.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie (дата обращения 15.08.2020).

16. Фармацевтический рынок России 2018 : ежегодный доклад DSM Group // DSM Group. — 2018. — 122 с. — URL: https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2018_DSM.pdf (дата обращения: 11.10.2019). — Текст : электронный.

17. Ainger, K. A Spoonful of Sugar. How the Food Lobby Fights Sugar Regulation in the EU / K. Ainger, K. Klein. — Corporate Europe Observatory, 2016. — 34 p. — Текст : непосредственный.

18. Belinchón, F. 25 giant companies that earn more than entire countries / Fernando Belinchón, Qayyah Moynihan. — Текст : электронный // Business Insider España. — 2018. — 25 Jule. — URL: https://www.businessinsider.com/25-giant-companies-that-earn-more-than-entire-countries-2018-7 (дата обращения: 20.08.2019).

19. Divide & Conquer: A Look Behind the Scenes of the EU Pharmaceutical Industry Lobby : Research paper // Health Action International (HAI) Europe ; Corporate Europe Observatory (CEO), 2012. — March. — 41 p. — URL: https://haiweb.org/media-resource/divide-conquer-look-behind-scenes-eu-pharmaceutical-industry-lobby/ (дата обращения: 11.11.2019). — Текст : электронный.

20. Ferrario, A. Managed Entry Agreements for Pharmaceuticals: the European Experience : Final report / A. Ferrario, P. Kanavos // EMiNet. — Brussels, Belgium, April 2013. — 151 p. — URL: http://eprints.lse.ac.uk/50513/ (дата обращения: 11.10.2019). — Текст : электронный.

21. Impact of the Innovative Pharma Industry on the Polish Economy / Waterhouse Coopers Report. — Poland : Price Waterhouse Coopers, 2011. — September. — 80 p. — Текст : непосредственный.

22. Pigeon, M. The EU Glyphosate Assessment and the “Monsanto Papers”. When Industry’s ‘Sound Science’ Meets Peer Review / M. Pigeon // Corporate Europe Observatory, 2017. — 34 p. — URL: https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/129380/PH%20Glyphosate_Pigeon.pdf (дата обращения: 11.11.2019). — Текст : электронный.

23. Pugatch, M. Sharing the Burden: Could Risk-Sharing Change the Way We Pay For Healthcare? / M. Pugatch, P. Healy, R. Chu. — London : Stockholm Network, 2010. — 48 p. — Текст : непосредственный.

24. The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023: Forecasts and Areas to Watch // IQVIA Institute. — 2019. — 29 January. — URL: https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/the-global-use-of-medicine-in-2019-and-outlook-to-2023 (дата обращения: 17.10.2019). — Текст : электронный.

Монографии и сборники трудов на русском языке

25. Автономов, А. С. Азбука лоббирования : [монография] / Алексей Станиславович Автономов ; Институт развития избирательных систем. — Москва : Права человека, 2004. — 100, [1] с. : табл. — ISBN 5-7712-0291-6. — Текст : непосредственный.

26. Адизес, И. К. Управлением жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с. — ISBN 978-5-00057-151-4. — Текст : непосредственный.

27. Аллисон, Г. Квинтэссенция решения: на примере Карибского кризиса 1962 года / Г. Аллисон, Ф. Зеликов ; пер. со второго, полностью перераб. англ. изд. ; под ред. С. Сараджяна, Н. Абдуллаева ; предисл. А. А. Кокошкина ; Институт проблем международной безопасности РАН, Факультет мировой политики МГУ им. М. В. Ломоносова. — Москва : ЛИБРОКОМ, 2019. — 528 с. — ISBN 978-5-397-06573-3. — Текст : непосредственный.

28. Белоусов, А. Б. Лоббизм как политическая коммуникация / А.Б. Белоусов. — Екатеринбург : УрО РАН, 2005. 215 с. — ISBN 5-7691-1666-8. — Текст: непосредственный.

29. Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия / А. Н. Шохин, П. О. Авен, С. Р. Борисов [и др.] ; под науч. ред. А. Н. Шохина ; Высшая школа экономики — национальный исследовательский университет. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. — 352 с. — ISBN 978-5-7598-0933-3. — Текст : непосредственный.

30. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Гардарика, 1998. — 296 с. — ISBN 5-7762-0055-5. — Текст : непосредственный.

31. Государство, бизнес, общество: проблемы оптимизации взаимодействия : сборник / М. Г. Анохин, А. А. Алимамедова, В. А. Ачкасова [и др.] ; под ред. Л. Е. Ильичевой ; Российская ассоциация политической науки. — Москва : ИНЭК, 2010. — 296 с. — ISBN: 978-5-94857-079-2. — Текст : непосредственный.

32. Дегтярёв, А. А. Принятие политических решений : учебное пособие / А. А. Дегтярёв. — Москва : Изд-во КДУ, 2004. — 416 с. — ISBN 5-98227-006-7. — Текст : непосредственный.

33. Институциональная политология : современный институционализм и политическая трансформация России : [монография] / С. В. Патрушев, С. Г. Айвазова, Е. А. Гвоздева [и др.] ; Российская академия наук, Институт сравнительной политологии ; под ред. С. В. Патрушева. — Москва : ИСП РАН, 2006. — 586 с. — ISBN 5-89-930-100-7. — Текст : непосредственный.

34. Конина, Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе : [монография] / Наталья Юрьевна Конина. — Москва : Проспект, 2008. — 557 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-482-02050-0. — Текст : непосредственный.

35. Лебедева, М. М. Международная безопасность: Глобальные и региональные акторы / Отв. ред. М. М. Лебедева, Ю. А. Никитина. — Москва:

Издательство «Аспект Пресс», 2020. — 312 с. — ISBN 978-5-7567-1094-6. — Текст: непосредственный.

36. Лозанский, Э. Д. Этносы и лоббизм в США: о перспективах российского лобби в Америке / Э. Д. Лозанский. — Москва : Международные отношения, 2004. — 267, [2] с. — ISBN 5-7133-1209-7. — Текст : непосредственный.

37. Макхэм, К. Управленческий консалтинг : пер. 3-го англ. изд. / Калверт Макхэм. — Москва : Дело и Сервис : ДиС, 1999. — 288 с. : ил. — ISBN 5-8018-0047-6. — Текст : непосредственный.

38. Моисеева, Д. Э. Лоббизм в Европейском Союзе: кризис легитимности : [монография] / Дарья Эдуардовна Моисеева (Руденкова). — Москва : ИМЭМО РАН, 2017. — 118 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-9535-0504-8. — Текст : непосредственный.

39. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт ; пер. с англ. А. Н. Нестеренко ; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. — Москва : Фонд экономической книги «Начала», 1997. — 180 с. — ISBN 5-88581-006-0. — Текст : непосредственный.

40. Павроз, А. В. Лоббизм: институциональные основания и практики политического влияния в демократических обществах / А.В. Павроз. — СПб.: Издательство РХГА, 2016. 172 с. — ISBN: 978-5-88812-798-8. — Текст : непосредственный.

41. Перегудов, С. П. Корпоративный капитал в мировой и российской политике / С. П. Перегудов ; Российская академия наук, Институт мировой экономики и международных отношений. — Москва : ИМЭМО РАН, 2005. — 99 с. — ISBN 5-9535-0077-7. — Текст : непосредственный.

42. Перегудов С.П. Крупная корпорация как субъект публичной политики / С.П. Перегудов. — М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006. 168 с. — ISBN: 5-7598-0341-7. — Текст : непосредственный.

43. Перегудов С.П. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии / С.П. Перегудов, И.С. Семененко. — М.: Прогресс Традиция, 2008. 447 с. — ISBN 5-89826-247-4. — Текст : непосредственный.

44. Пушкарева, Г. В. Политический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Пушкарева. — Москва : Юрайт, 2017. — 365 с. — ISBN 978-5-534-02695-5. — Текст : непосредственный.

45. Российский корпоративный лоббизм в странах Европейского Союза: публичные реестры лоббистов : доклад Центра антикоррупционных исследований и инициатив «Трансперенси Интернешнл-Россия» / И. Шуманов, Ю. Введенская, Л. Добровольская [и др.]. — Москва : Трансперенси Интернешнл-Р, 2017. — 76 с. — Текст : непосредственный.

46. Сморгунов, Л. В. Политические сети: теория и методы анализа : учебник / Л. В. Сморгунов, А. С. Шерстобитов. — Москва : Аспект Пресс, 2014. — 320 с. — ISBN 978-5-7567-0751-9. — Текст : непосредственный.

47. Технологии и модели GR в Беларуси и России: сравнительный анализ : [монография] / И. В. Сидорская, В. В. Грибанов, Л. Г. Титаренко [и др.] ; под ред. В. В. Грибанова, И. В. Сидорской, Л. Г. Титаренко. — Минск : БГУ, 2015. — 144 с. — ISBN 978-985-566-138-3. — Текст : непосредственный.

48. ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы : сборник статей / Российская академия наук, Институт мировой экономики и международных отношений ; отв. ред. Э. Г. Соловьев. — Москва : ИМЭМО РАН, 2005. — 128 с. — ISBN 5-9535-0093-9. — Текст : непосредственный.

49. Толстых, П. А. GR: Полное руководство по разработке государственно-управленческих решений, теории и практике лоббирования / П. А. Толстых. — Москва : Перо, 2019. — 1246 с. — ISBN 978-5-00122-623-9. — Текст : непосредственный.

50. Толстых, П. А. GR: практикум по лоббизму в России / П. А. Толстых. — Москва : Альпина Бизнес Букс : НИККОЛО М, 2007. — 378 с. — ISBN 978-5-9614-0614-6. — Текст : непосредственный.

51. GR и лоббизм: теория и технологии: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. А. Ачкасова, М. Ф. Баширов, А. Б. Белоусов [и др.] ; под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой ; Высшая

школа журналистики и массовых коммуникаций СПбГУ. — Москва : Юрайт, 2015. — 315 с. — ISBN 978-5-9916-5100-4. — Текст : непосредственный.

52. GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством : учебное пособие / Л. В. Сморгунов, Л. Н. Тимофеева, В. А. Ачкасова [и др.] ; под ред. Л. В. Сморгунова, Л. Н. Тимофеевой ; Академия народного хозяйства и гос. службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербургский государственный. университет. — Москва : РОССПЭН, 2012. — 406 с. — ISBN 978-5-8243-1533-2. — Текст : непосредственный.

Статьи и главы в научных изданиях на русском языке

53. Абдулмазитов, Р. Р. Транснациональные корпорации как субъекты энергетических отношений: политический лоббизм / Р. Р. Абдулмазитов. — Текст : непосредственный // Вопросы национальных и федеративных отношений. — 2014. — № 2 (25). — С. 105–112. — ISSN 2226-8596.

54. Автономов, А. С. Легальное лоббирование как антикоррупционная технология / А. С. Автономов. — Текст : непосредственный // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия : материалы круглого стола (Москва, 14 апреля 2009 г.) ; под ред. П. А. Толстых. — Москва : Российская академия государственной службы при Президенте РФ, 2010. — С. 23–40. — ISBN 978-5-7729-0589-0.

55. Алексеева, Т. А. Что такое политическая философия? / Т. А. Алексеева. — DOI: 10.30570/2078-5089-2003-30-3-119-157. — Текст : непосредственный // Полития. — 2003. — № 3. — С. 119–157. — ISSN 2078-5089.

56. Афонцев, С. А. Субъекты транснационального бизнеса в управлении глобальными экономическими процессами / С. А. Афонцев. — DOI: 10.23932/2542-0240-2018-11-1-52-64. — Текст : непосредственный // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. — 2018. — Т. 11, № 1. — С. 52–64. — ISSN 2542-0240.

57. Ачкасова, В. А. GR как новая отрасль коммуникативной деятельности / В. А. Ачкасова, И. Е. Минтусов. — Текст : непосредственный // Российская школа связей с общественностью. — 2015. — № 6. — С. 73–84. — ISSN отсутствует.

58. Гаман-Голутвина, О. В. Преодолевая методологические различия: споры о познании политики в эпоху неопределенности / О.В. Гаман-Голутвина. — Текст : непосредственный // Полис. Политические исследования. — 2019. — №5. — С. 19-42. — ISSN: 1026-9487.

59. Голунов, С. Транснациональные политические пространства: факторы и уроки развития / С. Голунов. — Текст : непосредственный // Мировая экономика и международные отношения. — 2011. — № 5. — С. 113–121. — ISSN 0131-2227.

60. Дегтярёв, А. А. Процесс принятия и осуществления решений в публично-государственной политике: динамический цикл и его основные фазы / А. А. Дегтярёв. — Текст : непосредственный // Полис. Политические исследования. — 2004. — № 4. — С. 158–168. — ISSN 1026-9487.

61. Дегтярёв, А. А. О роли формальных принципов и неформальных правил в современном GR-менеджменте / А. А. Дегтярёв. — Текст : непосредственный // Государство, бизнес, общество: теории и российские реалии ; Центр государственно-частного партнерства Международного института государственной службы и управления РАНХиГС при Президенте РФ, Российская ассоциация политической науки ; под ред. Л. Е. Ильичевой. — Москва : Аналитик, 2012. — С. 63–78. — ISBN 978-5-905675-32-4.

62. Дегтярёв, А. А. Проблема учета «внешних» и «внутренних» правил при осуществлении GR-работы в современной России / А. А. Дегтярёв. — Текст : непосредственный // Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса : материалы конференции ; Московский государственный институт международных отношений (ун-т) МИД России. — М. : МГИМО-Университет, 2013. — С. 270–282. — ISBN 978–5-9228–0958-0.

63. Дегтярёв, А. А. Современный GR-менеджмент как сфера межсекторального управления / А. А. Дегтярёв. — Текст : непосредственный // Предметное поле экономической политологии ; М. А. Абрамкин, И. А. Василенко,

Е. В. Галкина [и др.] ; под ред. Л. Е. Ильичевой, В. С. Комаровского. — Москва : Аспект Пресс, 2018. — С. 170–180. — ISBN 978-5-7567-0984-1.

64. Дегтярёв, А. А. Учет взаимосвязи циклической динамики «внешней» и «внутренней» среды работы бизнес-организаций в современном GR-менеджменте / А. А. Дегтярёв, М. Д. Бондарев, А. С. Тетерюк. — DOI: 10.24833/2071-8160-2018-1-58-63-93. — Текст : непосредственный // Вестник МГИМО-Университета. — 2018. — № 1 (58). — С. 63–93. — ISSN 2071-8160.

65. ДиМаджио, Дж. П. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях / Дж. П. Димаджио, У. В. Пауэлл ; пер. Г. Б. Юдина. — Текст : электронный // Экономическая социология. — 2010. — Т. 11, № 1. — С. 35–56. — ISSN 1726-3247.

66. Дорский, А. Ю. GR-коммуникации в Интернете: опыт построения модели / А. Ю. Дорский, Т. А. Черкащенко. — Текст : электронный // Медиаскоп. — 2016. — № 4. — 16 с. — URL: http://www.mediascope.ru/2212 (дата обращения: 12.07.2019). — ISSN 2074-8051.

67. Зобнин, А. В. GR-менеджмент на новом этапе развития / А. В. Зобнин. — Текст : непосредственный // Лабиринт : Журнал социально-гуманитарных исследований. — 2012. — № 2. — С. 78–86. — ISSN 2225-5060.

68. Зудин, А. Ю. Государство и бизнес в посткоммунистической России: цикличность отношений и возможности их институционализации / А. Ю. Зудин. — Текст : непосредственный // Полис. Политические исследования. — 1998. — № 4. — С. 34–46. — ISSN 1026-9487.

69. Зудин, А. Ю. «Подснежники» или незаменимые посредники? Сектор «работающих» бизнес-ассоциаций России (по данным качественного исследования) / А. Ю. Зудин, А. А. Яковлев. — Текст : непосредственный // Мир России. Социология. Этнология. — 2011. — Т. 20, № 3. — С. 95–124. — ISSN 1811-038X.

70. Зяблюк, Н. Г. Лоббизм в США как политический институт / Н.Г. Зяблюк. – Текст : непосредственный // США: Экономика. Политика. — 1995. — № 2. — С. 43–51.

71. Ильин, М. В. Хронополитическое измерение: за пределами повседневности и истории / М. В. Ильин. — Текст : непосредственный // Полис. Политические исследования. — 1996. — № 1. — С. 55–77. — ISSN 1026-9487.

72. Ихрин, Ю. В. Неоинституциональная парадигма: возможности и пределы для политического анализа и проектирования / Ю. В. Ихрин. — Текст : непосредственный // Вопросы политологии. — 2013. — № 3 (11). — С. 14–24. — ISSN 2225-8922.

73. Каневский, П. С. Российские лобби в Европейском Союзе и США: проблемы и перспективы / П. С. Каневский. — Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 18 : Социология и политология. — 2012. — № 4. — С. 137–153. — ISSN 1029-3736.

74. Каневский, П. С. Сравнительный анализ моделей лоббизма: теоретические и методологические вопросы изучения групп в политике / П.С. Каневский. – Текст : непосредственный // Вестник Московского Университета. Серия 18. Социология и политология. — 2018. — Т.2. — № 2. — С. 75-94.

75. Костяев, С. С. Лоббизм американского бизнеса в России / С. С. Костяев. — Текст : непосредственный // США и Канада: экономика, политика, культура. — 2010. — № 5 (485). — С. 115–125. — ISSN 2686-6730.

76. Крюкова, К. В. Транснациональные корпорации как актор политических процессов в России / К. В. Крюкова. — Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6 : Философия. Культурология. Политология. Право. Международные отношения. — 2010. — № 4. — С. 140–146. — ISSN 1995-0055.

77. Кулакова, Т. А. Government Relations в процессе принятия политических решений / Т. А. Кулакова. — Текст : непосредственный // Политическая экспертиза : ПОЛИТЭКС. —2005. — Т. 1, № 2. — С. 226–237. — ISSN 1818-4499.

78. Купряшин, Г.Л. Институциональные ловушки и кризисы государственного управления / Г.Л. Купряшин. — Текст : непосредственный // Государственное управление. Электронный вестник. — 2017. — № 60. — С. 94-121. — ISSN 2070-1381.

79. Лебедева, М. М. Политическая система мира и новые участники международных отношений / М. М. Лебедева. — Текст : непосредственный // Современные международные отношения и мировая политика : учебник для вузов ; отв. ред. А. В. Торкунов ; МГИМО (У) МИД России. — Москва : Просвещение, 2004. — С. 247–268. — ISBN 5-09-013610-6.

80. Лебедева, М. М. Роль бизнеса в трансформации политической организации мира / М. М. Лебедева, М. В. Харкевич. — DOI: 10.23932/2542-0240-2018-11-1-34-51. — Текст : непосредственный // Контуры глобальных трансформаций : политика, экономика, право. — 2018. — Т. 11, № 1. — С. 34–51. — ISSN 2542-0240.

81. Маленков, Ю. А. О классификациях стратегий компаний / Ю. А. Маленков. — Текст: электронный // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. — 2006. — № 42 (173). — 17 с. — URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml (дата обращения: 12.07.2019). — ISSN отсутствует.

82. Михайлова, О. В. Проблемы идентификации и оценки политических коммуникаций и сетевых альянсов / О. В. Михайлова. — Текст : электронный // Государственное управление. Электронный вестник. — 2012. — № 35. — 22 с. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-identifikatsii-i-otsenki-politicheskih-setevyh-alyansov (дата обращения: 12.07.2019). — eISSN 2070-1381.

83. Павроз, А. В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия / А. В. Павроз. — Текст : непосредственный // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. — 2005. — Т. 1, № 2. — С. 238–251. — ISSN 1818-4499.

84. Панов, П. В. Институциональный порядок: подходы к осмыслению и исследованию / П. В. Панов. — Текст : непосредственный // Политическая наука. — 2009. — № 3. — С. 20–38. — ISSN 1998-1775.

85. Патрушев, С. В. Институциональные проблемы конструирования политического поля и политики в современно России / С. В. Патрушев, Л. Е. Филиппова. — Текст : непосредственный // Политическая наука. — 2018. — № 2. — С. 14–33. — ISSN 1998-1775.

86. Перегудов, С. П. Транснациональные корпорации на пути к корпоративному гражданству / С. П. Перегудов. — Текст : непосредственный // Полис. Политические исследования. — 2004. — № 3. — С. 95–103. — ISSN 1026-9487.

87. Скотт, Р. У. Конкурирующие логики в здравоохранении: профессиональная, государственная и менеджериальная / Р. У. Скотт. — Текст : непосредственный // Экономическая социология. — 2007. — Т. 8, № 1. — С. 27–44. — ISSN 1726-3247.

88. Сморгунов, Л. В. Взаимодействие государства и бизнеса в России: от лоббизма к корпоративной публичной политике / Л. В. Сморгунов. — Текст : непосредственный // Наука и образование; хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2016. — № 4 (71). — С. 100–104. — ISSN 2219-0279.

89. Соловьев, А. И. Государственные решения: концептуальный простор и тупики теоретизации / А. И. Соловьев. — Текст : непосредственный // Полис. Политические исследования. — 2015. — № 3. — С. 127–146. — ISSN 1026-9487.

90. Толстых, П. А. Субъектный статус лоббизма и Government Relations / П. А. Толстых. — Текст : непосредственный // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. — 2012. — № 4-2 (18). — С. 195–200. — ISSN 1997-292X.

91. Федяев, Д. А. Финансирование инновационных технологий в здравоохранении на основе соглашений о разделении рисков / Д. А. Федяев, Л. В. Максимова, В. В. Омельяновский. — Текст : непосредственный //

Медицинские технологии. Оценка и выбор. — 2014. — № 1 (15). — С. 57–64. — ISSN 2219-0678.

92. Флигстин, Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений / Н. Флигстин. — Текст : непосредственный // Экономическая социология. — 2001. — Т. 2, № 4. — С. 28–55. — ISSN 1726-3247.

93. Хабермас, Ю. Теория коммуникативного действия / Ю. Хабермас ; пер. с комм. и примеч. : А. В. Назарчук. — Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 7 : Философия. — 1993. — № 4. — С. 43–63. — ISSN 0201-7385.

94. Черкащенко, Т. А. Классификация GR-технологий: коммуникативный подход / Т. А. Черкащенко. — Текст : электронный // Медиаскоп. — 2015. — № 4. — URL: http://www.mediascope.ru/2045 (дата обращения: 12.07.2019). — ISSN 2074-8051.

95. Шашкова, А. В. Практическая реализация одного из принципов G20/ОЭСР – роль заинтересованных лиц (на примере корпорации «Toyota») / А.В. Шашкова. — Текст : электронный // Ars Administrandi (Искусство управления). — 2017. — Т. 9, № 1. — С. 43-51.

96. Юрина, Н. С. Неоинституциональный подход в политических исследованиях: теоретические предпосылки формирования / Н. С. Юрина. — Текст : непосредственный // Вестник Московского университета : Серия 7. Философия. — 2016. — № 5. — С. 60–69. — ISSN 0201-7385.

Диссертационные исследования на русском языке

97. Баранов, С. Д. Группы давления в политическом процессе современной России (теоретико-методологический анализ) : специальность 22.00.05 : дис. ... канд. социол. наук / Баранов Сергей Дмитриевич ; науч. рук. А. А. Дегтярёв ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. — Москва, 1998. — 168 с. — Текст : непосредственный.

98. Белов, Д. С. Политические риски лоббистской деятельности крупных корпораций в Федеральных органах государственной власти современной России : специальность 23.00.02 : дис. ... канд. полит. наук / Белов Дмитрий Сергеевич ; науч. рук. А. А. Дегтярёв ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва, 2009. — 202 с. — Текст : непосредственный.

99. Быкова, В. А. Управленческие сети в публичной политике (опыт Москвы) : специальность 23.00.02 : дис. … канд. полит. наук / Быкова Валентина Александровна ; науч. рук. А. А. Дегтярёв ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва, 2011. — 196 с. — Текст : непосредственный.

100. Васильева, В. М. Концептуализация и институализация международного лоббизма как технологического инструмента представительства групповых интересов : специальность 23.00.02 : дис. ... канд. полит. наук / Васильева Варвара Михайловна ; науч. рук. А. И. Соловьев ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. — Москва, 2012. — 157 с. — Текст : непосредственный.

101. Закиров, А. Р. Взаимодействие бизнес-структур с государственной властью в условиях развивающейся экономики: формальные и неформальные аспекты : специальность 23.00.02 : дис. … канд. полит. наук / Закиров Айдар Робертович ; науч. рук. О. И. Зазнаев ; Казанский (Приволжский) федеральный университет. — Казань, 2019. — 160 с. — Текст : непосредственный.

102. Котиев, Д. Б. GR-технологии как фактор развития взаимоотношений бизнес-структур и государства в современной России (политологический анализ) : специальность 23.00.02 : дис. … канд. полит. наук / Котиев Докки Борисович ; науч. рук. Л. Е. Ильичева ; Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. — Москва, 2010. — 191 с. — Текст : непосредственный.

103. Крюкова, К. В. Транснациональные корпорации в системе политического лоббирования в современной России : специальность 23.00.02 :

дис. … канд. полит. наук / Крюкова Ксения Вячеславовна; науч. рук. О. В. Попова ; Санкт-Петербургский государственный университет. — Санкт-Петербург, 2011. — 173 с. — Текст : непосредственный.

104. Матвеенков, Д. О. Эволюция института GR в системе частно-государственного партнерства в современной России : специальность 23.00.02 : дис. … канд. полит. наук / Матвеенков Денис Олегович ; науч. рук. М. Г. Анохин ; Российский университет дружбы народов. — Москва, 2011. — 215 с. — Текст : непосредственный.

105. Плиско, С. А. Политико-управленческое взаимодействие крупных корпораций в сфере электроэнергетики с органами исполнительной власти в современной России : специальность 23.00.02 : дис. … канд. полит. наук / Плиско Степан Александрович ; науч. рук. А. А. Дегтярёв ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва, 2013. — 205 с. — Текст : непосредственный.

106. Шетов, А. А. GR-менеджмент как инструмент управления взаимодействием организации с государством : специальность 08.00.05 : дис … канд. эконом. наук / Шетов Артур Арсенович ; науч. рук. Т. В. Игнатова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. — Ростов-на-Дону, 2015. — 162 с. — Текст : непосредственный.

Сообщения информационных агентств

107. Астахова, А. Локализуйте это / Алла Астахова. — Текст : электронный // Ведомости. — 2019. — 30 окт. — URL: https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2019/10/30/814947-lokalizuite-eto (дата обращения: 21.10.2019).

108. Бабичева, Е. Эксперты едины – поправки в ФЗ «Об обращении лекарственных средств» не решают проблемы обращения биопрепаратов / Елена Бабичева. — Текст : электронный // ГУП «Таттехмедфарм». — 2014. — 11

июля. — URL: http://farm.tatarstan.ru/rus/index.htm/news/319228.htm (дата обращения: 10.12.2019).

109. Баранова, О. В правительстве РФ рассматривается возможность апробации в регионах модели Risk-Sharing / Оксана Баранова. — Текст : электронный // Фармацевтический вестник. — 2016. — 9 июня. — URL: https://pharmvestnik.ru/content/news/v-praviteljstve-rf-rassmatrivaetsja-vozmozhnostj-aprobatsii-v-regionax-modeli-risk-sharing.html (дата обращения: 02.11.2019).

110. Баранова, О. Эффект риска / Оксана Баранова. — Текст : электронный // Фармацевтический вестник. — 2016. — 14 июня. — URL: https://pharmvestnik.ru/articles/effekt-riska-849.html (дата обращения: 10.12.2019).

111. Батенёва, Т. Полжизни за таблетку / Татьяна Батенева. — Текст : электронный // Российская бизнес-газета. — № 11 (90). — 2014. — 25 мар. — URL: https://rg.ru/2014/03/25/tabli.html (дата обращения: 21.10.2019).

112. Батенёва, Т. Похожие, но разные / Татьяна Батенёва. — Текст : электронный // Российская газета : Фармацевтика. — № 132 (6404). — 2014. — 17 июня. — URL: https://rg.ru/2014/06/17/biopreparaty.html (дата обращения: 12.12.2019).

113. Богомолов, П. Не ради процесса, а для результата / Павел Богомолов. — Текст : электронный // Российская газета : Фармацевтика. — № 65 (7231). — 2017. — 29 мар. — URL: https://rg.ru/2017/03/28/risk-shering-v-farmacevtike-pomozhet-izmenit-sistemu-zdravoohraneniia.html (дата обращения: 12.12.2019).

114. Валеев, Р. Владимир Шипков: «Мы доказываем своими делами, что фарма — это социально ответственная индустрия» / Рамиль Валеев. — Текст : электронный // РААС. Российская ассоциация аптечных сетей — 2014. — 29 июня. — URL: http://www.raas.ru/?module=news&id=825 (дата обращения: 12.12.2019).

115. Виноградова, Е. Владимир Путин готов доверить «дочке» «Ростеха» поставки лекарств и препаратов крови для госструктур / Елена Виноградова, Анастасия Демидова. — Текст : электронный // Ведомости. — 2015. — 27 июля. — URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/07/27/602230-prezident-rossii-

vladimir-putin-gotov-doverit-dochke-rosteha-postavki-lekarstv-i-preparatov-krovi-dlya-gosstruktur (дата обращения: 21.10.2019).

116. Если средств на медицину нет – нужны инновации. — Текст : электронный // РИА Новости. — 2016. — 21 мар. — URL: https://ria.ru/20160321/1393793919.html (дата обращения: 10.12.2019).

117. Гриценко, П. «Нацимбио» назначена единственным поставщиком вакцин / Полина Гриценко. — Текст : электронный // Vademecum. — 2018. — 25 апр. — URL: https://vademec.ru/news/2018/04/25/natsimbio-naznachena-edinstvennym-postavshchikom-vaktsin/ (дата обращения: 01.10.2019).

118. Дранишникова, М. Россия может сократить срок патентной защиты оригинальных лекарств / Мария Дранишникова. — Текст : электронный // Новости GMP. — 2014. — 3 июня. — URL: https://gmpnews.ru/2014/06/rossiya-mozhet-sokratit-srok-patentnoj-zashhity-originalnyx-lekarstv/ (дата обращения: 02.11.2019).

119. Дранишникова, М. Таблетки от импорта пока не действуют / Мария Дранишникова. — Текст : электронный // Ведомости. — 2013. — 12 авг. — URL: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2013/08/12/tabletki-ot-importa-poka-ne-dejstvuyut (дата обращения: 21.11.2019).

120. Дранишникова, М. Чиновники ускоряют дженерики / Мария Дранишникова. — Текст : электронный // Ведомости. — 2014. — 3 июня. — URL: www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/06/03/chinovniki-uskoryayut-dzheneriki (дата обращения: 21.11.2019).

121. Звездина, П. Власти запустят эксперимент по возврату денег за неэффективное лечение / Полина Звездина, Анастасия Демидова. — Текст : электронный // РБК. — 2016. — 8 дек. — URL: https://www.rbc.ru/politics/08/12/2016/58492cfe9a7947dfa5b6e084 (дата обращения: 02.11.2019).

122. Калиновская, Е. Здоровый минимализм. Сколько потратит государство на здравоохранение в 2015 году. — 2014. — 2 дек. / Елена Калиновская. — Текст : электронный // Фармацевтической вестник. — 2014. — 2 дек. — URL:

https://pharmvestnik.ru/articles/zdorovyj-minimalizm.html (дата обращения: 28.10.2019).

123. Колесников, А. У Владимира Путина появилось свое мау-хау / Андрей Колесников. — Текст : электронный // Коммерсантъ. — 2011. — 17 февр. (№ 28). — URL: https://www.kommersant.ru/doc/1586968 (дата обращения: 10.12.2019).

124. Копытин, Д. А. «Data exclusivity» и «Data protection»: эксклюзивность и защита результатов КИ / Д. А. Копытин. — Текст : электронный // Российская фармацевтика. — 2013. — 6 июня. — URL: http://pharmapractice.ru/92352 (дата обращения: 27.12.2019).

125. Котова, М. Россиянам прописывают местное / Мария Котова. — Текст : электронный // Коммерсант. — 2019. — 12 мар. (№ 42). — URL: https://www.kommersant.ru/doc/3908023 (дата обращения: 11.10.2019).

126. Круглый стол «Эффективные модели лекарственного возмещения: роль частного сектора» с участием первых лиц государства. — Текст : электронный // Forsmi. — 2014. — 28 февраля. — URL: http://www.forsmi.ru/announce/300424/ (дата обращения: 21.11.2019).

127. Латухина, К. Загадки экономики / Кира Латухина. — Текст : электронный // Российская газета. Столичный выпуск. — 2017. — 21 февр. (№ 38 (7204)). — URL: https://rg.ru/2017/02/20/putin-zainteresovalsia-programmami-centra-kudrina.html (дата обращения: 28.10.2019).

128. Макаркина, О. Заместить следы / Ольга Макаркина. — Текст : электронный // Vademecum. — 2013. — 15 июля. — URL: https://vademec.ru/article/zamestit_sledy/ (дата обращения: 21.10.2019).

129. Медведев пообещал поддержку фармацевтической и медпромышленности. — Текст : электронный // Vademecum. — 2018. — 28 февр. — URL: https://vademec.ru/news/2018/02/28/medvedev-pravitelstvo-prodolzhit-podderzhivat-farmatsevticheskuyu-i-meditsinskuyu-promyshlennost/ (дата обращения: 21.10.2019).

130. Минздрав подготовил поправки в закон «Об обращении лекарственных средств» и в Налоговый кодекс. — Текст : электронный // Фармацевтический

вестник. — 2013. — 24 янв. — URL: http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/minzdrav-podgotovil-popravki-v-zakon-ob-obraschenii-lekarstvennyx-sredstv-i-v-nalogovyj-kodeks.html#.VTiTDyG8PGc (дата обращения: 02.11.2019).

131. Голубева, В. На Гайдаровском форуме обсудили лекарственное обеспечение в России / Валерия Голубева. — Текст : электронный // РАНХиГС. — 2013. — 13 янв. — URL: https://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/na-gajdarovskom-forume-obsudili-lekarstvennoe-obespechenie-v-rossii (дата обращения: 10.12.2019).

132. Неверова, О. Перечень надежд / Ольга Неверова. — Текст : электронный // Российская газета : Фармацевтика. — 2016. —19 сент. (№ 211 (7079)). — URL: https://rg.ru/2016/09/19/nalichie-dorogih-lekarstv-v-spiske-zhnvlp-pozitivno-vliiaet-na-ekonomiku.html (дата обращения: 21.10.2019).

133. Невинная, И. Директора департамента Е. Максимкина в интервью «Российской газете» рассказала об изменениях в законодательство в сфере обращения лекарственных средств, подготовленных Минзравом России / Ирина Невинная. — Текст : электронный // Министерство здравоохранения Российской Федерации : официальный сайт. — 2014. — 26 сент. — URL: https://www.rosminzdrav.ru/news/2014/09/26/2033-direktor-departamenta-elena-maksimkina-v-intervyu-rossiyskoy-gazete-rasskazala-ob-izmeneniyah-v-zakonodatelstvo-v-sfere-obrascheniya-lekarstvennyh-sredstv-podgotovlennyh-minzdravom-rossii (дата обращения: 21.11.2019).

134. Осипов, А. Правительство РФ представит стратегию «Фарма – 2030» до 20 декабря / Александр Осипов. — Текст : электронный // Vademecum. — 2019. — 22 авг. — URL: https://vademec.ru/news/2019/08/22/putin-poruchil-razrabotat-strategiyu-razvitiya-farma-2030-do-kontsa-goda/ (дата обращения: 01.10.2019).

135. Пахомов, А. Sanofi и AstraZeneca подписали специальные инвестконтракты с Россией / Александр Пахомов. — Текст : электронный // Vademecum. — 2017. — 16 окт. — URL: https://vademec.ru/news/2017/10/16/sanofi-i-astrazeneca-podpisali-spetsialnye-investitsionnye-kontrakty-s-rossiey/ (дата обращения: 20.09.2019).

136. Пахомов, А. Путин подписал бюджет ФФОМС на 2018 год / Александр Пахомов. — Текст : электронный // Vademecum. — 2017. — 12 июня. — URL: https://vademec.ru/news/2017/12/06/putin-podpisal-byudzhet-ffoms-na-2018-god/ (дата обращения: 15.10.2019).

137. Пахомов, А. Путин: Российские лекарства «ничем не хуже» импортных / Александр Пахомов. — Текст : электронный // Vademec. — 2018. — 20 дек. — URL: https://vademec.ru/news/2018/12/20/putin-rossiyskie-lekarstva-ni-chem-ne-khuzhe-importnykh/ (дата обращения: 15.10.2019).

138. Правительство выступило против механизм принудительного лицензирования. — Текст : электронный // Новости GMP. — 2016. — 29 апр. — URL:https://gmpnews.ru/2016/04/pravitelstvo-vystupilo-protiv-mexanizma-prinuditelnogo-licenzirovaniya-lekarstv/ (дата обращения: 11.10.2019).

139. Решение совместного заседания Комиссии РСПП по фармацевтической и медицинской промышленности, Комиссии РСПП по индустрии здоровья и Комитета ТПП РФ предпринимательству в здравоохранении и медицинской промышленности о проекте поправок к Федеральному закону «Об обращении лекарственных средств». — Текст : электронный // Российский союз промышленников и предпринимателей : официальный сайт. — 2014. — 14 мая. — URL: http://media.rspp.ru/document/1/c/1/c1dc4a1814f23b49de83cc7091439b63.pdf (дата обращения: 02.11.2019).

140. Рякин, С. В России запускается программа страхования онкологических заболеваний / Сергей Рякин. — Текст : электронный // Фармацевтический вестник. — 2019. — 21 февр. — URL: https://pharmvestnik.ru/content/news/V-Rossii-zapuskaetsya-programma-strahovaniya-onkologicheskih-zabolevanii.html (дата обращения: 22.10.2019).

141. Сагдиев, Р. Как 31-летний предприниматель стал главным в России госпоставщиком лекарств / Ринат Сагдиев. — Текст : электронный // Ведомости. — 2011. — 30 мая. — URL: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2011/05/30/chempion_po_goszakupkam (дата обращения: 02.11.2019).

142. Седаков, П. Жизнь после арбидола: как Виктор Харитонин завоевал рынок фармы / Павел Седаков, Анастасия Жохова. — Текст : электронный // Forbes. — 2015. — 12 мая. — URL: Режим доступа: https://www.forbes.ru/milliardery/288203-zhizn-posle-arbidola-kak-viktor-kharitonin-zavoeval-rynok-farmy (дата обращения: 02.11.2019).

143. Сенатор Людмила Козлова: Я выступаю против запрета на поставку импортных лекарственных средств. — Текст : электронный // Парламентская газета. — 2014. — 17 сент. — URL: https://www.pnp.ru/economics/2014/09/17/senator-lyudmila-kozlova-ya-vystupayu-protivzapreta-napostavku-importnykh-lekarstvennykh-sredstv.html (дата обращения: 21.11.2019).

144. Скворцова: около 60 % недоброкачественных лекарств на рынке — отечественного производства. — Текст : электронный // ТАСС. — 2014. — 16 мая. — URL: https://tass.ru/obschestvo/1191896 (дата обращения: 21.11.2019).

145. Фаляхов, Р. «Трамп – это гаишник»: что делают американцы в России. Интервью главы Американской торговой палаты в России Алексиса Родзянко / Рустем Фаляхов. — Текст : электронный // Газета.ру — 2019. — 6 июня. — URL: https://www.gazeta.ru/business/2019/06/05/12396121.shtml (дата обращения: 20.09.2019).

146. ФАС: Поправки в закон «Об обращении лекарственных средств» создадут еще больше препятствий фармрынку. — Текст : электронный // Фармацевтический вестник. — 2013. — 12 февр. — URL: http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/fas-popravki-v-zakon-ob-obraschenii-lekarstvennyx-sredstv-sozdadut-esche-boljshe.html#.VTPL6_msU3s (дата обращения: 02.11.2019).

147. Чалова, Е. Пациентские организации существуют на деньги фармкомпаний, которые об этом умалчивают / Екатерина Чалова. — Текст : электронный // Фармацевтический вестник. — 2017. — 15 авг. — URL: https://pharmvestnik.ru/articles/patsientskie-organizatsii-suschestvujut-na-denjgi-farmkompanij-kotorye-ob-etom-umalchivajut-prnt-17-m8-896.html (дата обращения: 12.12.2019).

148. Черная, Э. России нужны стратегия и свои препараты в борьбе с ВИЧ / Элеонора Черная. — Текст : электронный // РИА Новости. — 2015. — 23 окт. — URL: https://ria.ru/20151023/1307108397.html (дата обращения: 10.11.2019).

149. Чеснокова, О. В Подмосковье планируют закупать лекарства от гепатита по модели risk-sharing / Ольга Чеснокова. — Текст : электронный // Vademecum. — 2016. — 28 июля. — URL: https://vademec.ru/news/2016/07/28/v-podmoskove-zapustit-programmu-risk-sharing/ (дата обращения: 10.12.2019).

150. Чеснокова, О. ФАС установила правила определения взаимозаменяемости лекарств / Ольга Чеснокова. — Текст : электронный // Vademecum. — 2016. — 23 дек. — URL: https://vademec.ru/news/2016/12/22/fas-obyazhet-proizvoditeley-podavat-dokumenty-na-opredelenie-vzaimozamenyaemosti-lekarstv/ (дата обращения: 21.10.2019).

151. Чеснокова, О. ФАС: Российское здравоохранение не готово к внедрению risk-sharing / Ольга Чеснокова, Ксения Шамакина. — Текст : электронный // Vademecum. — 2017. — 28 февр. — URL: https://vademec.ru/news/2017/02/27/fas-rossiyskoe-zdravookhraneniya-ne-gotovo-k-vnedreniyu-risk-sharing/ (дата обращения: 02.11.2019).

152. Шубина, Д. Владимир Путин изучит возможность принудительного лицензирования лекарств от гепатита / Дарья Шубина. — Текст : электронный // Vademecum. — 2016. — 3 февр. — URL: https://vademec.ru/news/2016/02/03/vladimir_putin_izuchit_vozmozhnost_prinuditelnogo_litsenzirovaniya_lekarstv_ot_gepatita/ (дата обращения: 21.10.2019).

153. Эффективное здравоохранение : интерактивная платформа. — Москва. — URL: http://viablehealthcare.ru/about/ (дата обращения: 12.12.2019). — Текст : электронный.

154. Malaria. — Текст : электронный // NOVARTIS. — URL: https://www.novartis.com/our-company/corporate-responsibility/expanding-access-healthcare/novartis-social-business/malaria-initiative (дата обращения 15.09.2019).

155. Merck Global Health Institute : официальный сайт. — URL: https://www.merckgroup.com/en/company/responsibility/our-strategy/global-health/mghi.html (дата обращения 15.09.2019). — Текст : электронный.

156. Christel, M. PharmExec. Pharm Exec's Top 50 Companies 2018 / M. Christel. — Текст : электронный. — 2018. — 01 June. — URL: http://www.pharmexec.com/pharm-execs-top-50-companies-2018 (дата обращения: 21.10.2019).

Монографии и сборники научных трудов на иностранном языке

157. Anderson, J. Public Policymaking: An Introduction / J. Anderson. — 7th Edition. — Cengage Learning Boston, 2010. — 352 p. — ISBN 978-0618974726. — Текст : непосредственный.

158. Axelrod, R. The Evolution of Cooperation / R. Axelrod. — New York : Basic Books, Inc., Publishers, 1984. — X, 241 p. — ISBN 0-465-02121-2. — Текст : непосредственный.

159. Baron, D. P. Business and Its Environment / David P. Baron. — 7th Edition. — Boston : Pearson Education, 2013. — 784 p. — ISBN 978-0132620550. — Текст : непосредственный.

160. Bartlett, C. A. Managing Across Border: The Transnational Solution / Christopher A. Bartlett, S. Ghoshal. — Harvard Business School Press, 1989. — 274 p. — ISBN 0-875-84209-7. — Текст : непосредственный.

161. Bartlett, C. A. Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management / Christopher A. Bartlett, Paul W. Beamish. — DOI: 10.1017/9781108500067. — 8th Edition. — Cambridge University Press, 2018. — XVIII, 553 p. — ISBN 978-1108436694. — Текст : непосредственный.

162. Blondel, J. Comparative Government: An Introduction / J. Blondel. — DOI: https://DOI:.org/10.1007/978-1-349-15318-3. — 2nd Edition. — Harvester Wheatsheaf, 1995. — XII, [II], 418 p. — ISBN 978-0134339054. — Текст : непосредственный.

163. Bourdieu, P. Outline of a Theory of Practice / P. Bourdieu ; Trans. by Richard Nice. — Cambridge, London, New York, Melbourne : Cambridge University Press, 1977. — VIII, 248 p. — Текст : непосредственный.

164. Brink, C. H. Measuring Political Risk: Risks to Foreign Investment / Charlotte H. Brink. — DOI: https://doi.org/10.4324/9781315249414. — 1st Edition. — London : Routledge, 2004. — 216 p. — ISBN 978-1315249414. — Текст : непосредственный.

165. Brown, L. W. Antecedents of Foreign Corporate Political Activity in American Politics : Dissertation / Lee W. Brown. — The University of Texas at Arlington, 2014. — 126 p. — URL: https://rc.library.uta.edu/uta-ir/bitstream/handle/10106/26689/Brown_uta_2502D_12738.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата обращения: 20.09.2019). — Текст : электронный.

166. Chen, Yi-Ru Regina. Effective Government Affairs in an Era *of* Marketization*:* Strategic Issues Management, Business Lobbying, and Relationship Management by Multinational Corporations in China : Dissertation / Yi-Ru Regina Chen. — University of Maryland, College Park, 2005. — 518 p. — URL: https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/3232/umi-umd-3058.pdf?sequence=1&isAllowed=y / (дата обращения: 20.09.2019). — Текст : электронный.

167. Coen, D. Lobbying the European Union: Institutions, Actors, and Issues / D. Coen, J. Richardson. — Oxford : Oxford University Press, 2009. — 390 p. — ISBN 978-0-19-920735-0. — Текст : непосредственный.

168. DiMaggio, P. The Structure of Organizational Fields: an Analytical Approach and Policy Implications / P. DiMaggio // Paper prepared for SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy. — 1982. — April 1 and 2. — URL: https://www.coursehero.com/file/p5kaq70/1982-The-structure-of-organizational-fields-an-analytical-approach-and-policy/ (дата обращения: 27.12.2019). — Текст : электронный.

169. Dobbin, F. Forging Industrial Policy : The United States, Britain, and France in the Railway Age / F. Dobbin. — DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9781139174183. —

New York : Cambridge University Press, 1994. — 280 p. — ISBN 978-1139174183. — Текст : непосредственный.

170. Dunn, W. N. Public Policy Analysis: An Introduction / Willian N. Dunn. — 5th Edition. — Routledge, 2009. — 440 p. — ISBN 978-0-205-25257-2. — Текст : непосредственный.

171. Easton, D. The Political System. An Inquiry into the State of Political Science / D. Easton. — New York : A. A. Knopf, 1953. — XXIII, 320 p. — Текст : непосредственный.

172. Ehrlich, S. D. Access Points: An Institutional Theory of Policy Bias and Policy Complexity / Sean D. Ehrlich. — Oxford University Press, 2011. — 208 p. — ISBN 978-0199737536. — Текст : непосредственный.

173. Giddens, A. The Constitution of Society Outline of the Theory of Structuration / A. Giddens. — University of California Press, 1986. — XXXVII, 402 p. — ISBN 978-0520057289. — Текст : непосредственный.

174. Hall, P. A. Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France / P. A. Hall. — New York : Oxford University Press, 1986. — 341 p.

175. Heath, R. L. Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges / Robert L. Heath, Micharl J. Palenchar. — DOI: http://dx.DOI:.org/10.4135/9781452274829. — 2nd Edition. — Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2009. — 412 p. — ISBN 978-1412952118. — Текст : непосредственный.

176. Hofstede, G. H. Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations / Geert H. Hofstede. — DOI: 10.1016/S0005-7967(02)00184-5. — 3d Edition. — Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2001. — 616 p. — ISBN 978-0803973244. — Текст : непосредственный.

177. Hula, K. W. Lobbying Together: Interest Group Coalitions in Legislative Politics / Kevin W. Hula. — Washington, DC : Georgetown University Press, 1999. — X, 180 p. — ISBN 978-0878407217. — Текст : непосредственный.

178. Kingdon, J. W. Agendas, Alternatives and Public Policies / J. W. Kingdon. – Boston : Little, Brown & Co, 1984. — IX, 240 p. — ISBN 9780316493918. — Текст : непосредственный.

179. Levi, M. A Logic of Institutional Change / M. Levi. — Текст : непосредственный // The Limits of Rationality ; Eds. : K. S. Cook, M. Levi. — Chicago, IL : University of Chicago Press, 1990. — P. 402–420. — ISBN 9780226742397.

180. Libby, P. J. The Lobbying Strategy Handbook: 10 Steps to Advancing Any Cause Effectively / Pat J. Libby. — 1st Edition. — Sage Publications, 2011. — 320 p. — ISBN 978-1412996167. — Текст : непосредственный.

181. Mack, C. S. Business, Politics and the Practice of Government Relations / Charles S. Mack ; Foreword by F. C. Arterton. — Westport : Quorum Books, 1997. — XIX, 267 p. — ISBN 978-1567200577. — Текст : непосредственный.

182. March, J. G. Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics / James G. March, Johan P. Olsen. — New York : Free press, Cop. 1989. — VII, 227 c. — ISBN 0-02-920115-2.

183. Nownes, A. J. Total Lobbying: What Lobbyists Want (and How They Try to Get it) / Anthony J. Nownes. — DOI: https://DOI:.org/10.1017/CBO9780511840395.001. — Cambridge : Cambridge University Press, 2007. — XIII, 269 p. — 978-0-521-83817-7. — Текст : непосредственный.

184. Olson, M. The Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups / M. Olson. — Cambridge, England : Cambridge University Press, 1965. — 186 p. — ISBN 978-0674537507. — Текст : непосредственный.

185. Ostrom, E. Understanding Institutional Diversity / E. Ostrom. — Princeton : Princeton University Press, 2005. — 355 p. — ISBN 978-0-691-12207-6. — Текст : непосредственный.

186. Quade, E. Analysis for Public Decisions / E. Quade. — 3rd Edition. — Englewood Cliffs, 1989. — 382 p. — ISBN 978-0130521279. — Текст : непосредственный.

187. Root, F. R. International Trade and Investment / Franklin R. Root. — 5th Edition. — South-Western Pub. Co, 1984. — 543 p. — ISBN 978-0538086103. — Текст : непосредственный.

188. Ryan, M. H. Corporate Strategy, Public Policy and the Fortune 500 : How America's Major Corporations Influence Government / Mike H. Ryan, Carl L. Swanson a. Rogene A. Buchholz. — Oxford ; New York ; 1987 : Blackwell. — VI, 249 p. — ISBN 0631153454. — Текст : непосредственный.

189. Saunders, M. Research Methods for Business Students / M. Saunders, P. Lewis, A. Thornhill. — 5th Edition. — Pearson Education Limited, 2009. — XXXI, 614 p. — ISBN 978-0-273-71686-0. — Текст : непосредственный.

190. Scott, W. R. Institutions and Organizations / W. Richard Scott. — 4th Edition. — SAGE Publications, Inc, 2013. — 360 p. — ISBN 978-1-452-24222-4. — Текст : непосредственный.

191. Scott, W. R. Institutions and Organizations. Foundations for Organizational Science / W. Richard Scott. — 1st Edition. — SAGE Publications, Inc, 1995. — 200 p. — ISBN 978-0803956520. — Текст : непосредственный.

192. Scott, W. R. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems / W. Richard Scott. — 5th Edition. — New Jersey : Prentice-Hall, 2003. — 430 p. — ISBN 978-0-130-16559-6. — Текст : непосредственный.

193. Simon, H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations / Herbert A. Simon. — 4th Edition. – New York : Free Press, 1997. — 384 p. — ISBN 978-0684835822. — Текст : непосредственный.

194. The New lnstitutionalism in Organizational Analysis / Ed. by Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio. — 1st Edition. — Chicago, IL : University of Chicago Press; 1991. — 486 p. — ISBN 9780226677095. — Текст : непосредственный.

195. The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs / Ed. by P. Harris, C. Fleisher. — 1st Edition. — Thousand Oaks, California : SAGE Publications, Inc., 2017. — 728 p. — ISBN 978-1446276112. — Текст : непосредственный.

196. Wagner, S. M. The Corporate Political Activities of Multinational Enterprises: the Automotive Industry and Environmental Regulations in the European Union / Sirgun M. Wagner. — LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. — 380 p. — ISBN 978-3-659-16170-4. — Текст : непосредственный.

197. Watkins, M. Winning the Influence Game. What Every Business Leader Should Know about Government / M. Watkins, M. Edwards, U. Thakrar. — 1st Edition. — Wiley, 2001. — 272 p. — ISBN 978-0-471-38361-1. — Текст : непосредственный.

198. Welch, L. S. Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy / Lawrence S. Welch, Gabriel R. G. Benito, Bent Petersen. — 2nd Edition. — Elgar Publishing, 2007. — 462 p. — ISBN 978-1845420444. — Текст : непосредственный.

199. Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods / Robert K. Yin. — 4th Edition. — SAGE Publications, Inc, 2009. — 240 p. — ISBN 978-1-412-96099-1. — Текст : непосредственный.

Статьи и главы в научных изданиях на иностранном языке

200. Ashley, W. C. Anticipatory Management: Linking Public Affairs and Strategic Planning / William C. Ashley. — Текст : непосредственный // Practical Public Affairs in an Era of Change: A Communication Guide for Business, Government and College ; Ed. by L. B. Dennis. — Lanham MD : University Press of America, 1995. — P. 239–250. — ISSN 0363-8111.

201. Banerjee, S. The Effect of Corporate Political Activity on MNC Subsidiary Legitimacy : An Institutional Perspective / S. Banerjee, S. Venaik. — DOI: 10.1007/s11575-017-0324-0. — Текст : непосредственный // Management International Review. — 2018. — Vol. 58. — P. 813–844. — ISSN 1861-8901.

202. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney. — DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108. — Текст : непосредственный // Journal of Management. — 1991. — Vol. 17, Iss. 1. — P. 99–120. — ISSN 0149-2063.

203. Baron, D. P. Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics / David P. Baron. — DOI: https://doi.org/10.1515/bap.1999.1.1.7. — Текст : непосредственный // Business and Politics. — 1999. — Vol. 1, Iss. 1. — P. 7–34. — ISSN 1469–3569.

204. Baron, D. P. Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components / David P. Baron. — DOI: https://doi.org/10.2307/41165788. — Текст : непосредственный // California Management Review. — 1995. — Vol. 37, Iss. 2. — P. 47–65. — ISSN 0008-1256.

205. Bartlett, C. A. The Transnational and Beyond: Reflections and Perspectives at the Millennium / Christopher A. Bartlett, S. Ghoshal. — DOI: 10.1016/S0747-7929(02)14030-3. — Текст : непосредственный // Managing Transnational Firms : Resources, Market Entry and Strategic Alliances. — Vol. 14. — Ed. : Michael A. Hitt, Joseph L. C. Cheng. — Advances in International Management. Oxford, U. K. : Elsevier Science, 2002. — P. 3–35. — ISBN 9780762308750.

206. Baysinger, B. D. Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology / Barry D. Baysinger. — DOI: 10.2307/258438. — Текст : непосредственный // Academy of Management Review. — 1984. — Vol. 9, Iss. 2. — P. 248–258. — ISSN 0363-7425.

207. Bhaumik, S. K. Determinants of Entry Mode Choice of MNCs in Emerging Markets: Evidence from South Africa and Egypt / Sumon K. Bhaumik, S. Gelb. — DOI: https://doi.org/10.1080/1540496X.2005.11052603. — Текст : непосредственный // Emerging Markets Finance and Trade. — 2005. — Vol. 41, Iss. 2. — P. 5–24. — ISSN 1540-496X.

208. Bhuyan, S. Corporate Political Activities and Oligopoly Welfare Loss / S. Bhuyan. — DOI: 10.1023/A:1007843812053. — Текст : непосредственный // Review of Industrial Organization. — 2000. — Vol. 17, Iss. 4. — P. 411–426. — ISSN 0889-938X.

209. Bogner, W. C. Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition / William C. Bogner, Pamela S. Barr. — DOI: 10.1287/orsc.11.2.212.12511. — Текст :

непосредственный // Organization Science. — 2000. — Vol. 11, Iss. 2. — P. 212—226. — ISSN 1047-7039.

210. Brouthers, K. D. Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research / Keith D. Brouthers, J.-F. Hennart. — DOI: 10.1177/0149206307300817. — Текст : непосредственный // Journal of Management. — 2007. — Vol. 33, Iss. 3. — P. 395–425. — ISSN 0149-2063.

211. Cadestin, C. Multinational Enterprises and Global Value Chains: the OECD Analytical AMNE Database / C. Cadestin, K. De Backer. — DOI: 10.1787/d9de288d-en. — Текст : электронный // OECD Trade Policy Papers. — 2018. — No. 211. — URL: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/d9de288den.pdf?expires=1597388736&id=id&accname=guest&checksum=81BC29F7D35F9F8820DDD22B80A5EA17 (дата обращения: 12.02.2019).

212. Chatterjee, A. Innovative Pharma Contracts: When Do Value-Based Arrangements Work? / A. Chatterjee, C. Dougan, B. J. Tevelow, A. Zamani. — Текст : электронный // McKinsey & Company. — 2017. — October 19. — URL: https://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medical-products/our-insights/innovative-pharma-contracts-when-do-value-based-arrangements-work (дата обращения: 10.12.2019).

213. Chen, Y. R. The Strategic Management of Government Affairs in China: How Multinational Corporations in China Interact With the Chinese Government / Yi-Ru Regina Chen. — DOI: 10.1080/10627260701331770. — Текст : непосредственный // Journal of Public Relations Research. — 2007. — Vol. 19, Iss. 3. — P. 283–306. — ISSN 1062-726X.

214. Dahan, N. A Contributions to the Conceptualization of Political Resources Utilised in Corporate Political Action / N. A. Dahan. — DOI: https://doi.org/10.1002/pa.4. — Текст : электронный // Journal of Public Affairs. — 2005. — Vol. 5, Iss. 1. — P. 43–54.

215. Daemmrich, A. A. International Lobbying and The Dow Chemical Company (A) / A. A. Daemmrich. — Текст : электронный // Harvard Business School Case 710–027. — November 2009. — 32 p. — URL:

https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38139 (дата обращения: 10.12.2019).

216. De Villa, M. A. Market Entry Modes in a Multipolar World: Untangling the Moderating Effect of the Political Environment / Maria A. De Villa, T. Rajwani, T. Lawton. — DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.10.001. — Текст : непосредственный // International Business Review. — 2015. — Vol. 24, Iss. 3. — P. 419–429. — ISSN 0969-5931.

217. Delios, A. Political Hazards, Experience, and Sequential Entry Strategies: The International Expansion of Japanese Firms, 1980–1998 / A. Delios, Witold J. Henisz. — DOI: 10.1002/smj.355. — Текст : непосредственный // Strategic Management Journal. — 2003. — Vol. 24, Iss. 11. — P. 1153–1164. — ISSN 1097-0266.

218. DiMaggio, P. Review Essay: On Pierre Bourdieu / P. DiMaggio. — Текст : непосредственный // American Journal of Sociology. — 1979. — Vol. 84, Iss. 6. — P. 1460–1474. — ISSN 0002-9602.

219. DiMaggio, P. J. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields / Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell. — DOI: 10.17323/1726-3247-2010-1-34-56. — Текст : непосредственный // American Sociological Review. — 1983. — Vol. 48, Iss. 2. — P. 147–160. — ISSN 0003-1224.

220. Dorner, R. F. Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others / Richard F. Dorner, Ben R. Schneider. — DOI: https://DOI:.org/10.2202/1469-3569.1011. — Текст : непосредственный // Business and Politics. — 2000. – Vol. 2, Iss. 3. — P. 261–288. — ISSN 1469-3569.

221. Dua, A. Managing government relations for the future / A. Dua, R. Nuttall, J. Wilkins. — Текст : электронный // McKinsey Global Survey. — 2011. — 1 Feb. — URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/managing-government-relations-for-the-future-mckinsey-global-survey-results (дата обращения: 10.09.2019).

222. Elsahn, Z. F. Political Schemas and Corporate Political Activities During Foreign Market Entry: A Micro-Process Perspective / Ziad F. Elsahn, Maureen Benson-Rea. — DOI: 10.1007/s11575-018-0350-6. — Текст : непосредственный //

Management International Review. — 2018. — Vol. 58, Iss. 5. — P. 771–811. — ISSN 1861-8901.

223. Eryilmaz, F. Political Business Cycle Theories / F. Eryilmaz. — Текст : непосредственный // Education in the 21st Century : Theory and Practice. — Bulgaria : Sofia University Saint Kliment Ohridski Publishing, 2015. — P. 536–562. — ISBN 978-954-07-4000-3.

224. Fleisher, C. S. Corporate Public Affairs: Revisiting the Development of the Field / C. S. Fleisher. — Текст : непосредственный // The SAGE Handbook of International and Corporate Public Affairs. — SAGE Publications Ltd. 2017. — P. 23–40. — ISBN 978-1446276112.

225. Fleisher, C. S. Managing Regulatory Affairs and Intelligence: The Often Hidden Domain of Public Affairs Practice / Craig S. Fleisher, Phil Harris. — Текст : непосредственный. — DOI: 10.4135/9781473947391.n28 // The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs. — SAGE Publications Ltd, 2017. — P. 498–516. — ISBN 978-1446276112.

226. Freeman, R. E. The Link Between Stakeholders and Business Ethics / R. Edward Freeman. — Текст : непосредственный // Corporate Public Affairs. — 2000. — Vol. 10, No. 1. — P. 15–16.

227. Frynas, J. G. First Mover Advantages in International Business and Firm-Specific Political Resources / Jędrzej G. Frynas, Geoffrey A. Pigman, K. Mellahi. — Текст : непосредственный // Strategic Management Journal. — 2006. — Vol. 27, Iss. 4. — P. 321–345. — ISSN 1097-0266.

228. Geppert, M. Transnational Institution Building and the Multinational Corporation : An Emerging Field of Research / M. Geppert, D. Matten, P. Walgenbach. — DOI: 10.1177/0018726706072888. — Текст : непосредственный // Human Relations. — 2006. — Vol. 59, Iss. 11. — P. 1451–1465. — ISSN 0018-7267.

229. Getz, K. A. Selecting Corporate Political Tactics / Kathleen A. Getz. — DOI: https://doi.org/10.5465/ambpp.1991.4977196. — Текст : непосредственный // Academy of Management Proceedings. — 1993. — Vol. 1991, Iss. 1. — P. 326–330. — ISSN 0065-0668.

230. Getz, A.K. Research in Corporate Political Action / Kathleen A. Getz. — DOI: https://doi.org/10.1177/000765039703600103. — Текст : непосредственный // Business & Society. — 1997. — Vol. 36, Iss. 1. — P. 32-72.

231. Greenwood, R. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields / R. Greenwood, R. Suddaby, C. R. Hinings. — DOI: https://doi.org/10.5465/3069285. — Текст : непосредственный // Academy of Management Journal. — 2002. — Vol. 45, No. 1. — P. 58–80. — ISSN 0001-4273.

232. Greitens, T. J. Policy Typology and Performance Measurement : Results from the Program Assessment Rating Tool (PART) / Thomas J. Greitens, M. Ernita Joaquin. — Текст : непосредственный // Public Performance and Management Review. — 2010. — Vol. 33, Iss. 4. — P. 555–570. — ISSN 1530-9576.

233. Hansen, W. L. Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity: Domestic and Foreign Corporations in National Politics / / Wendy L. Hansen, Neil J. Mitchell. — DOI: 10.2307/2586214. — Текст : непосредственный // American Political Science Review. — 2000. — Vol. 94, Iss. 4. — P. 891–903. — ISSN 0003-0554.

234. Hansen, W. L. Globalization or National Capitalism: Large Firms, National Strategies and Political Activities / Wendy L. Hansen, Neil J. Mitchell. — Текст : непосредственный // Business and Politics. — 2001. — Vol. 3, Iss. 1. — P. 5–19. — ISSN 1469-3569.

235. Harsanyi, F. Achieving the Strategic Potential of Public Affairs / F. Harsanyi, G. Allen. — Текст : непосредственный // The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs. — SAGE Publications Ltd., 2017. — P. 65–82. — ISBN 978-1446276112.

236. Harzing, A-W. An Empirical Test and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies / A.-W. Harzing. — Текст : непосредственный // Journal of International Business Studies. — 2000. — Vol. 31, Iss. 1. — P. 101–120. — ISSN 1478-6990.

237. Heineman, B. W. Jr. Corporations Need a Better Approach to Public Policy / B. W. Heineman Jr. — Текст: электронный // Harvard Business Review. — 2016. —

April. — URL: https://hbr.org/2016/04/corporations-need-a-better-approach-to-public-policy (дата обращения: 10.09.2019).

238. Hersch, P. L. Determinants of PAC Contributions to House Incumbents: Own Versus Rival Effects / Philip L. Hersch, Gerald S. McDougall. — Текст : непосредственный // Public Choice. — 2000. — Vol. 104, Iss. 3–4. — P. 329–343. — ISSN 00485829.

239. Hillman, A. J. Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda / A. J. Hillman, G. D. Keim, D. Schüler. — Текст : непосредственный // Journal of Management. — 2004. — Vol. 30, Iss. 6. — P. 837–857. — ISSN 0149-2063.

240. Hillman, A. J. Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions / A. J. Hillman, M. A. Hitt. — Текст : непосредственный // Academy of Management Review. —1999. — Vol. 24, Iss. 4. — P. 825–842. — ISSN 0363-7425.

241. Hoffman, A. J. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US Chemical Industry / A. J. Hoffman. — Текст : непосредственный // Academy of Management Journal. — 1999. — Vol. 42, Iss. 4. — P. 351–371. — ISSN 0001-4273.

242. Hoffman, A. J. Linking Organizational and Field-Level Analysis : The Diffusion of Corporate Environmental Practice / Andrew J. Hoffman. — DOI: 10.1177/1086026601142001. — Текст : непосредственный // Organization and Environment. — 2001. — Vol. 14, Iss. 2. — P. 133–156. — ISSN 1086-0266.

243. Holburn, G. L. F. Political Capabilities, Policy Risk, and International Investment Strategy : Evidence from the Global Electric Power Generation Industry / Guy L. F. Holburn, Bennet A. Zelner. — DOI: 10.1002/smj.860. — Текст : непосредственный // Strategic Management Journal. — 2010. — Vol. 31, Iss. 12. — P. 1290–1315. — ISSN 1097-0266.

244. Holburn, Guy L. F. Making Friends in Hostile Environments: Political Strategy in Regulated Industries / Guy L. F. Holburn, Richard G. Vanden Bergh. — Текст : непосредственный // Academy of Management Review. — 2008. — Vol. 33, Iss. 2. — P. 521–540. — ISSN 0363-7425.

245. Holtbrügge, D. Market Entry Strategies in Emerging Markets: An Institutional Study in the BRIC Countries / D. Holtbrügge, A. Baron. — DOI: 10.1002/tie.21541. — Текст : непосредственный // Thunderbird International Business Review. — 2013. — Vol. 55, Iss. 3. — P. 237–252. — ISSN 1096-4762.

246. Jonsson, A. International Expansion Through Flexible Replication : Learning from the Internationalization Experience of IKEA / A. Jonsson, Nicolai J. Foss. — Текст : непосредственный // Journal of International Business Studies. — 2011. — Vol. 42, Iss. 9. —P. 1079–1102. — ISSN 0047-2506.

247. Karthik, R. Wal-Mart Lobbying in India / R. Karthik, V. Muthuram. — Текст : электронный // Harvard Business School Case 114-023. — 2013. — 24 p. — URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=45549 (дата обращения: 10.09.2019).

248. Keim, G. The Efficacy of Business Political Activity: Competitive Consideration in a Principal-Agent Context / G. Keim, B. Baysinger. — Текст : непосредственный // Journal of Management. — 1988. — Vol. 14, Iss. 4. — P. 163–180. — ISSN 0149-2063.

249. Kivelä, M. Multilayer Networks / M. Kivelä, A. Arenas, M. Barthelemy. — Текст : непосредственный // Journal of Complex Networks. — 2014. — Vol. 2, Iss. 3. — P. 203–271. — ISSN 2051-1329.

250. Kobrin, S. J. Is a Global Nonmarket Strategy Possible? Economic Integration in a Multipolar World Order / Stephen J. Kobrin. — DOI: 10.1016/j.jwb.2014.10.003. — Текст : непосредственный // Journal of World Business. — 2015. — Vol. 50, Iss. 2. — P. 262–272. — ISSN 1090-9516.

251. Kostova, T. Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects / T. Kostova, K. Roth. — DOI: 10.2307 / 3069293. — Текст : непосредственный // Academy of Management Journal. — 2002. — Vol. 45, Iss. 1. — P. 215–233. — ISSN 0001-4273.

252. Kostova, T. Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions / T. Kostova, K. Roth, M. Dacin. — Текст :

непосредственный // Academy of Management Review. — 2008. — Vol. 33, Iss. 4. — P. 994–1006. — ISSN 0363-7425.

253. Kostova, T. Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise / T. Kostova, S. Zaheer. — Текст : непосредственный // Academy of Management Review. — 1999. — Vol. 24, Iss. 1. — P. 64–81. — ISSN 0363-7425.

254. Lawton, T. The Antecedents of Political Capabilities: A Study of Ownership, Cross-Border Activity and Organization at Legacy Airlines in a Deregulatory Context / T. Lawton, T. Rajwani, J. Doh. — DOI: 10.1016/j.ibusrev.2012.04.001. — Текст : непосредственный // International Business Review. — 2013. — Vol. 22, Iss. 1. — P. 228–242. — ISSN 0969-5931.

255. Lazega, E. Multiplexity, Generalized Exchange and Cooperation in Organizations: a Case Study / E. Lazega, Philippa E. Pattison. — Текст : непосредственный // Social Networks. — 1999. — Vol. 21, Iss. 1. — P. 67–90. — ISSN 0378-8733.

256. Léca, B. How Field Members Interactions Contribute to the Structuration of an Organizational Field. A Pluralistic Approach / B Léca, É. Penalva-Icher. — Текст : электронный // SASE 2016 Conference. — 2016. — June. — Berkeley, United States, 2016. — URL: https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01347741/document (дата обращения: 04.03.2019).

257. Lowi, T. American Business, Public Policy, Case-Studies, and Political Theory / T. Lowi. — DOI: https://doi.org/10.2307/2009452. — Текст : непосредственный // World Politics. — 1964. — Vol. 16, Iss. 4. — P. 677–715. — ISSN 0043-8871.

258. Maguire, S. Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada / S. Maguire, C. Hardy, T. Lawrence. — DOI: 10.2307/20159610. — Текст : непосредственный // Academy of Management Journal. — 2004. — Vol. 47, Iss. 5. — P. 657–679. — ISSN 0001-4273.

259. Mahon, J. Corporate Issues Management / J. Mahon. — Текст : непосредственный // The SAGE Handbook of International Corporate and Public

Affairs / Ed. by P. Harris, C. Fleisher. — SAGE Publications Ltd. London, 2017. — P. 534–550. — ISBN 978-1446276112.

260. March, J. G. The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life / James G. March, Johan P. Olsen. — DOI: https://doi.org/10.2307/1961840. — Текст : непосредственный // American Political Science Review. — 1983. — Vol. 78, Iss. 3. — P. 734–749. — ISSN 0003-0554.

261. Meyer, J. W. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony / John W. Meyer, B. Rowan. — DOI: https://doi.org/10.1086/226550. — Текст : непосредственный // American Journal of Sociology. — 1977. — Vol. 83, Iss. 2. — P. 340–363. — ISSN 00029602.

262. Meyer, K. E. Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets : Evidence from Vietnam / Klaus E. Meyer, Hung Vo Nguyen. — DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00489.x. — Текст : непосредственный // Journal of Management Studies. — 2005. — Vol. 42, Iss. 1. — P. 63–93. — ISSN 0022-2380.

263. Meznar, M. B. Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms / Martin B. Meznar, D. Nigh. — DOI: https://doi.org/10.5465/256617. — Текст : непосредственный // Academy of Management Journal. — 1995. — Vol. 38, Iss. 4. — P. 975–996. — ISSN 0001-4273.

264. Oberman, W. D. Lobbying Resources and Strategies / W. D. Oberman. — Текст : непосредственный // The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs / Ed. by P. Harris, C. Fleisher. — SAGE Publications Ltd. London, 2017. — P. 483–498. — ISBN 978-1446276112.

265. Oliver, C. Strategic Responses to Institutional Processes / C. Oliver. — DOI: 10.2307/258610. — Текст : непосредственный // Academy of Management Review. — 1991. — Vol. 16, Iss. 1. — P. 145–179. — ISSN 0363-7425.

266. Oliver, C. The Effectiveness of Strategic Political Management: a Dynamic Capabilities Framework / C. Oliver, I. Holzinger. — DOI: 10.5465/AMR.2008.31193538. — Текст : непосредственный // Academy of Management Review. — 2008. — Vol. 33, Iss. 2. — P. 496–520. — ISSN 0363-7425.

267. Peregudov S., Semenenko I. Lobbying Business Interests in Russia / S. Peregudov, I. Semenenko. — DOI: https://doi.org/10.1080/1351034960840346. — Текст : непосредственный // Democratization. — 1996. — No. 2. — P. 115-139

268. Powell, W. W. The Social Construction of an Organizational Field: The Case of Biotechnology / Walter W. Powell. — DOI: 10.1504/ijbt.1999.004476. — Текст : непосредственный // International Journal of Biotechnology. — 1999. — Vol. 1, Iss. 1. — P. 42–66. — ISSN 0963-6048.

269. Puck, J. The Corporate Political Activity of MNCs : Taking Stock and Moving Forward / J. Puck, T. Lawton, A. Mohr. — DOI: 10.1007/s11575-018-0364-0. — Текст : непосредственный // Management International Review. — 2018. — Vol. 58, Iss. 5. — P. 663–673. — ISSN 1861-8901.

270. Rajwani, T. Political Activity and Firm Performance Within Nonmarket Research: A Review and International Comparative Assessment / T. Rajwani, Tahiru A. Liedong. — DOI: 10.1016/j.jwb.2014.10.004. — Текст : непосредственный // Journal of World Business. — 2014. — Vol. 50, Iss. 2. — P. 273–283. — ISSN 1090-9516.

271. Rao, H. The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry, 1895–1912 / H. Rao. — DOI: 10.1002/smj.4250150904. — Текст : непосредственный // Strategic Management Journal. — 1994. — Vol. 15, Iss. S1. — P. 29–44. — ISSN 1097-0266.

272. Rosenzweig, P. M. Organizational Environments and the Multinational Enterprise / Philip M. Rosenzweig, Jitendra V. Singh. — DOI: 10.2307/258865. — Текст : непосредственный // Academy of Management Review. — 1991. — Vol. 16, Iss. 2. — P. 340–361. — ISSN 0363-7425.

273. Schaffer B. Firm-level Responses to Government Regulation: Theoretical and Research Approaches / B. Schaffer. — https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90017-9. — Текст : непосредственный // Journal of Management. — 1995. — Vol. 21, Iss. 3. — P. 495-514.

274. Schüler, D. A. Corporate Political Action: Rethinking the Economic and Organizational Influences / Douglas A. Schüler. — Текст : непосредственный // Business and Politics. — 1999. — Vol. 1, Iss. 1. — P. 83–97. — ISSN 1469-3569.

275. Schüler, D. A. Is Corporate Political Activity a Field? / Douglas A. Schüler, K. Rehbein, Colby D. Green. — DOI: https://doi.org/10.1177/0007650316680206. — Текст : непосредственный // Business and Society. — 2019. — Vol. 58, Iss. 7. — P. 1376–1405. — ISSN 0007-6503.

276. Shirodkar, V. Explaining Foreign Firms' Approaches to Corporate Political Activity in Emerging Economies : The Effects of Resource Criticality, Product Diversification, Inter-Subsidiary Integration, and Business Ties / V. Shirodkar, Alexander T. Mohr. — DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.10.014. — Текст : непосредственный // International Business Review. — 2015. — Vol. 24, Iss. 4. — P. 567–579. — ISSN 0969-5931.

277. Shirodkar, V. Institutional Distance and Foreign Subsidiary Performance in Emerging Markets: Moderating Effects of Ownership Strategy and Host-Country Experience / V. Shirodkar, P. Konara. — DOI: 10.1007 / s11575-016-0301-z. — Текст : непосредственный // Management International Review. — 2016. — Vol. 57, Iss. 2. — P. 179–207. — ISSN 0938-8249.

278. Solomon, R. Institutional Distance and Local Isomorphism Strategy / R. Solomon, Z. Wu. — Текст : непосредственный // Journal of International Business Studies. — 2012. — Vol. 43, Iss. 4. — P. 343–367. — ISSN 1478-6990.

279. Stephenson, M. C. Lobbyists as Imperfect Agents: Implications for Public Policy in a Pluralist System / M. Stephenson, Howell E. Jackson. — Текст : электронный // Harvard Journal of Legislation. — 2010. — Vol. 47. — 20 p. — ISSN 0017-808X. — URL: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/10849855/120.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата обращения: 04.03.2019).

280. Venard, B. Organizational Isomorphism and Corruption: an Empirical Research in Russia / B. Venard. — DOI: 10.1007/s10551-008-9984-9. — Текст : непосредственный // Journal of Business Ethics. — 2009. — Vol. 89, Iss. 1. — P. 59–76. — ISSN 0167-4544.

281. Villadsen, A. Structural Embeddedness of Top Executives as Explanation of Policy Isomorphism / A. Villadsen. — DOI: 10.2307/41342596. — Текст : непосредственный // Journal of Public Administration Research and Theory. — 2011. — Vol. 21, Iss. 4. — P. 573–599. — ISSN 10531858.

282. Vogel, D. J. The Study of Business and Politics / David J. Vogel. — DOI: https://doi.org/10.1177/000812560504700401. — Текст : непосредственный // California Management Review. — 1996. — Vol. 38, Iss. 3. — P. 146–165. — ISSN 0008-1256.

283. Westney, D. E. Institutionalization Theory and the Multinational Corporation / D. Eleanor Westney. — Текст : непосредственный // Organization Theory and the Multinational Corporation ; Eds.: S. Ghoshal, D. E. Westney. — London : Palgrave Macmillan. — 1993. — P. 53–76. — ISBN 978-1-349-22559-0

284. Xinming, Deng. The corporate political strategy and its integration with market strategy in transitional China / Xinming Deng, Zilong Tian, Muhammad Abrar. — DOI: 10.1002/pa.371. — Текст : непосредственный // Journal of Public Affairs. — 2010. — Vol. 10. — P. 372–381. — ISSN 1472-3891.

285. Xu, D. Institutional Distance and the Multinational Enterprise / D. Xu, O. Shenkar. — Текст : непосредственный // Academy of Management Review. — 2002. — Vol. 27, Iss. 4. — P. 608–618. — ISSN 0363-7425.

286. Yoffie, D. B. Corporate Strategies for Political Actions: A Rational Model / D.B. Yoffie. — Текст : непосредственный // Business Strategy and Public Policy. — 1987. — Vol. 43. — P. 47-60.

287. Zapp, M. How to Construct an Organizational Field: Empirical Educational Research in Germany, 1995–2015 / M. Zapp, Justin J. W. Powell. — DOI: 10.1177/1474904116641422. — Текст : непосредственный // European Educational Research Journal. — 2016. — Vol. 15, Iss. 5. — P. 537–557. — ISSN 1474-9041.

288. Zardkoohi, A. On the Political Participation of the Firm in the Electoral Process / A. Zardkoohi. — DOI: 10.2307/1057881. — Текст : непосредственный // Southern Economic Journal. — 1985. — Vol. 51, Iss. 3. — P. 804–817. — ISSN 0038-4038.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 — Характеристика организационных моделей ТНК

Параметр организации	Мульти-национальная	Глобальная	Транс-национальная
Организационная структура и роль филиала			
– Уровень децентрализации	Высокий	Низкий	Низкий
– Сетевая структура	Низкий	Низкий	Высокий
– Обмен ресурсами между филиалами	Низкий	Низкий	Высокий
– Роль филиалов как центров экспертизы	Низкий	Низкий	Высокий
Взаимозависимость филиалов			
– Общий уровень взаимозависимости	Низкий	Высокий	Высокий
– Зависимость от штаб-квартиры	Низкий	Высокий	Средний
– Зависимость от других филиалов	Низкий	Низкий	Высокий
Локализация			
– Локальное производство	Высокий	Низкий	Средний
– Локальное R & D	Высокий	Низкий	Средний
– Продуктовая модификация	Высокий	Низкий	Высокий
– Адаптация маркетинга	Высокий	Низкий	Высокий
Уровень и тип контроля			
– Общий уровень контроля	Низкий	Высокий	Средний
– Централизованный контроль за сотрудниками	Низкий	Высокий	Низкий
– Уровень формализованного контроля	Низкий	Высокий	Средний
– Контроль за результатами деятельности	Средний	Средний	Средний
– Контроль со стороны коллег и смежных функций	Средний	Средний	Высокий
Влияние экспатриантов			
– Уровень присутствия экспатриантов	Низкий	Высокий	Высокий
– Прямой контроль со стороны экспатриантов	Низкий	Высокий	Средний
– Непрямой контроль со стороны экспатриантов	Низкий	Низкий	Высокий

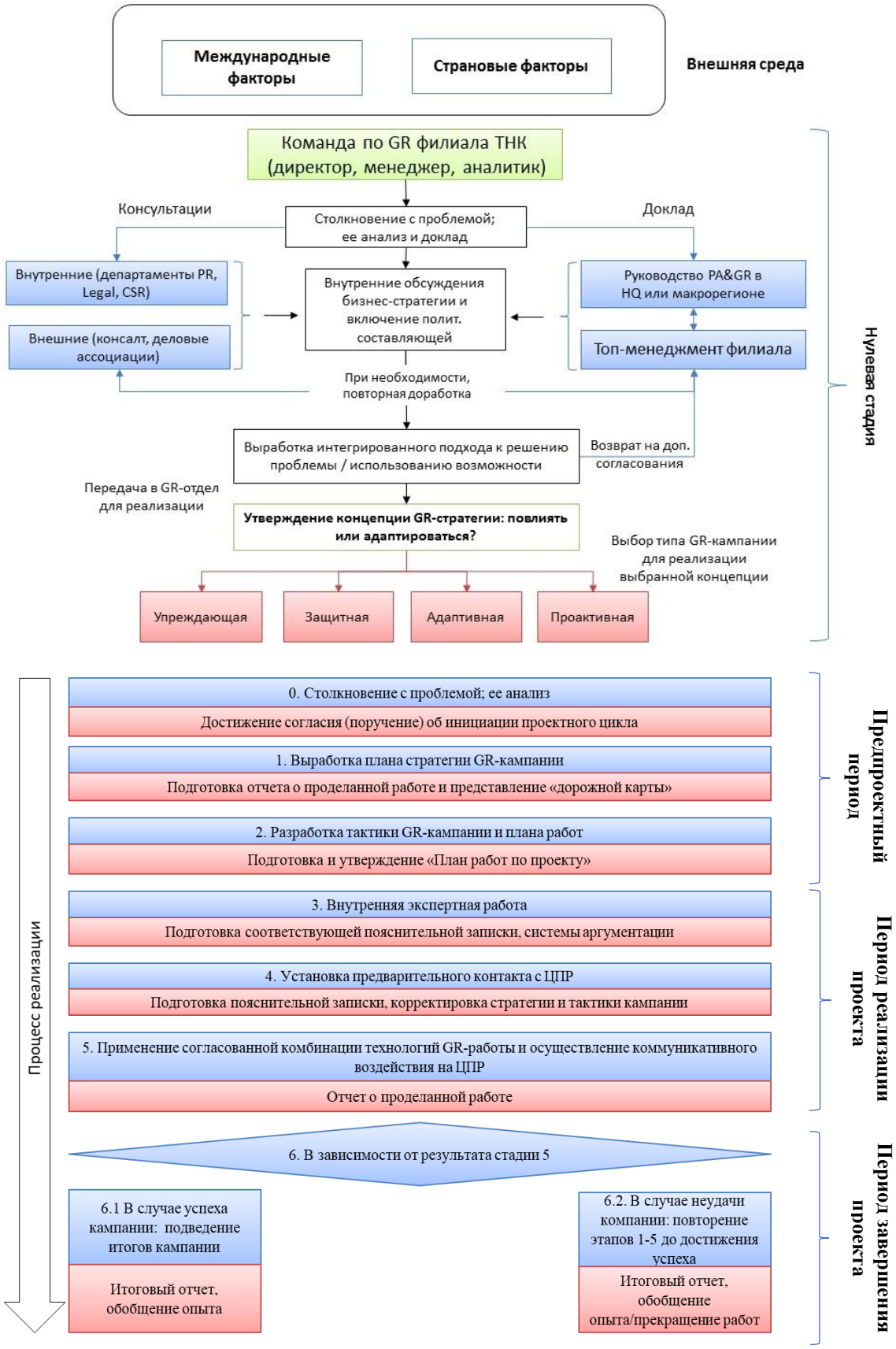
Источник: составлено автором на основании исследования**:** Harzing A.-W. An Empirical Test and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies // Journal of International Business Studies. — 2000. — Vol. 31, Iss. 1. — P. 101–120

Приложение 2 — Модели входа и работы на зарубежных рынках

Модель входа	Преимущества	Недостатки
Непрямой экспорт (через посредника)	– незначительные ресурсы; – низкий уровень риска	– низкий уровень контроля; – отсутствие прямого взаимодействия с целевым рынком; – рост издержек при увеличении присутствия; – отсутствие накопления опыта
Прямой экспорт	– больше контроля за развитие продаж	– больше ресурсов; – необходимо построение инфраструктуры или учреждение представительства
Лицензирование & франчайзинг	– незначительные инвестиции; – гарантия быстрого входа на рынок; – позволяет преодолеть импортные барьеры	– недостаток контроля – требование к контролю качества; – риск создания конкуренции; – ограничивает дальнейшее рыночное развитие
Контрактное производство	– незначительные инвестиции; – минимизация издержек; – преодоление импортных барьеров	– необходим контроль качества; – риск недобросовестной работы со стороны партнера
Совместное предприятие	– разделение рисков с местным партнером; – может потребовать меньше ресурсов за счет разделения с партнером; – потенциальная синергия и ускоренный доступ к рынку, каналам сбыта	– риск конфликта с партнером и потеря контроля; – риск создания конкурента
Поглощение	– полный контроль; – доступ к активам приобретенного предприятия (технологии, каналы сбыта); – устранение конкуренции	– затратно; – высокий риск; – межкультурные разногласия – временные затраты на гармонизацию технологических и бизнес-процессов
Создание собственного производства	– полный контроль; – возможность сбыта наиболее актуальных технологий; – отсутствие внутренних – рассогласований	– затратно в плане материальных и временных ресурсов; – повышенные политические и социальные риски

Источник: составлено автором

Приложение 3 — Расширенная модель выбора стратегии GR-кампании и её реализация филиалом ТНК



Источник: составлено автором

Приложение 4 — Список государственных органов, оказывающих влияние на регулирование фармацевтической отрасли с указанием точек доступа

Государственный орган	Точка доступа
Администрация Президента	*Государственно-правовое управление (начальник Л.И. Брычева)* – оказывает определяющее влияние на законопроект не только на стадии формирования его концепции, но и на всем протяжении законодательного процесса вплоть до его окончательного принятия или непринятия. *Управление Президента по внутренней политике (начальник А.В. Ярин*) – информационно-аналитическое и организационное обеспечение реализации Президентом его конституционных полномочий по определению основных направлений внутренней политики. Организует и обеспечивает взаимодействие главы государства с Федеральным Собранием, органами государственной власти субъектов, организациями предпринимателей, торгово-промышленными палатами, общественными и религиозными объединениями.
Правительство Российской Федерации	*Комиссия Правительства Российской Федерации по законопроектной деятельности* – согласительный институт по выработке позиции Правительства на проекты законов. На Комиссии подводятся финальные итоги позиции Правительства РФ по федеральному законодательству, достигнутые в результате межведомственных согласований. *Трёхсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений* – координационно-совещательный орган, образованный для урегулирования социально-трудовых отношений и согласования социально-экономических интересов общероссийских объединений профессиональных союзов и ассоциаций, общероссийских объединений работодателей и Правительства РФ. *Аппарат Правительства РФ (руководитель Д.Ю. Григоренко)* – государственный орган, образованный для обеспечения деятельности Правительства и председателя Правительства, а также организации контроля за выполнением органами исполнительной власти принятых Правительством решений. *Департамент здравоохранения и социального развития Правительства Российской Федерации (директор С.Ф. Вельмяйкин)* – уполномочен за экспертизу и разработку нормативно-правовых актов по вопросам развития здравоохранения для рассмотрения в Правительстве. *Секретариат заместителя Председателя Правительства РФ Т.А. Голиковой по социальной политике (руководитель Е.А. Рожкова)* – уполномочен за обеспечение деятельности вице-премьера, включая информационно-аналитическое сопровождение.
ФАС	*Заместитель главы ФАС (Т.В. Нижегородцев)* – курирует вопросы здравоохранения и социальной сферы, ответственен за разработку поправок в нормативные правовые акты для развития конкуренции в сфере здравоохранения. *Экспертный совет по развитию конкуренции в социальной сфере и здравоохранении (председатель А.В. Доценко)* – содействует развитию конкуренции в области здравоохранения и социальной сфере,

	рассматривает вопросы, связанные с соблюдением федеральными органами исполнительной власти и органами государственной власти субъектов РФ антимонопольного законодательства в здравоохранении.
Министерство здравоохранения	*Общественный совет при Министерстве здравоохранения (ответственный секретарь - первый заместитель министра Н.Н. Каграманян)* – совещательно-консультативный орган общественного контроля по осуществлению экспертизы общественных инициатив граждан РФ, общественных объединений, организаций, органов государственной власти в сфере деятельности Министерства. *Координационный Совет Минздрава РФ в сфере обращения лекарственных средств (директор департамента государственного регулирования обращения ЛС Ф.А. Романов)* – осуществляет экспертизу решений и инициатив министерства, профессиональных объединений, организаций в области обращения лекарственных средств. *Департамент лекарственного обеспечения и регулирования обращения медицинских изделий (директор Е.А. Максимкина)* – структурное подразделение Министерства, ответственное за лекарственное обеспечение населения и организацию централизованных закупок лекарственных препаратов. *Департамент государственного регулирования обращения лекарственных средств (директор Ф.А. Романов)* – структурное подразделение Министерства, ответственное за государственную регистрацию лекарственных препаратов и регистрацию цен на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты.
Министерство экономического развития	*Консультативный совет по иностранным инвестициям (КСИИ)* – создан для привлечения иностранных инвестиций в экономику России и улучшения инвестиционного климата. Председателем КСИИ является председатель Правительства РФ. Министр экономического развития возглавляет исполнительный комитет Совета, который ответственен за осуществление повседневной деятельности КСИИ. В структуре КСИИ выделяются две важные для фармкомпаний *рабочие группы* по локализации и региональному развитию, а также по развитию здравоохранения и фармацевтической отрасли.
Министерство промышленности и торговли	*Первый заместитель министра промышленности и торговли (С.А. Цыб)* – курирует реализацию государственной политики в области развития фармацевтической промышленности. *Департамент развития фармацевтической и медицинской промышленности (директор А.В. Алехин)* – структурное подразделение, ответственное за разработку предложений по формированию государственной политики и нормативно-правовому регулированию в фармацевтической и медицинской промышленности.
Государственная Дума РФ	*Комитет по охране здоровья (председатель Д.А. Морозов)* – профильный комитет ГД, ответственный за разработку предложений по совершенствованию федерального законодательства в области здравоохранения. Ключевым подкомитетом для взаимодействия является *Подкомитет по вопросам обращения лекарственных средств, развитию фармацевтической и медицинской промышленности*.
Совет Федерации	*Комитет Совета Федерации по социальной политике (председатель И.Ю. Святенко)* – участвует в разработке и совершенствовании законодательства в сфере социальной политики, государственной политики в области здравоохранения.

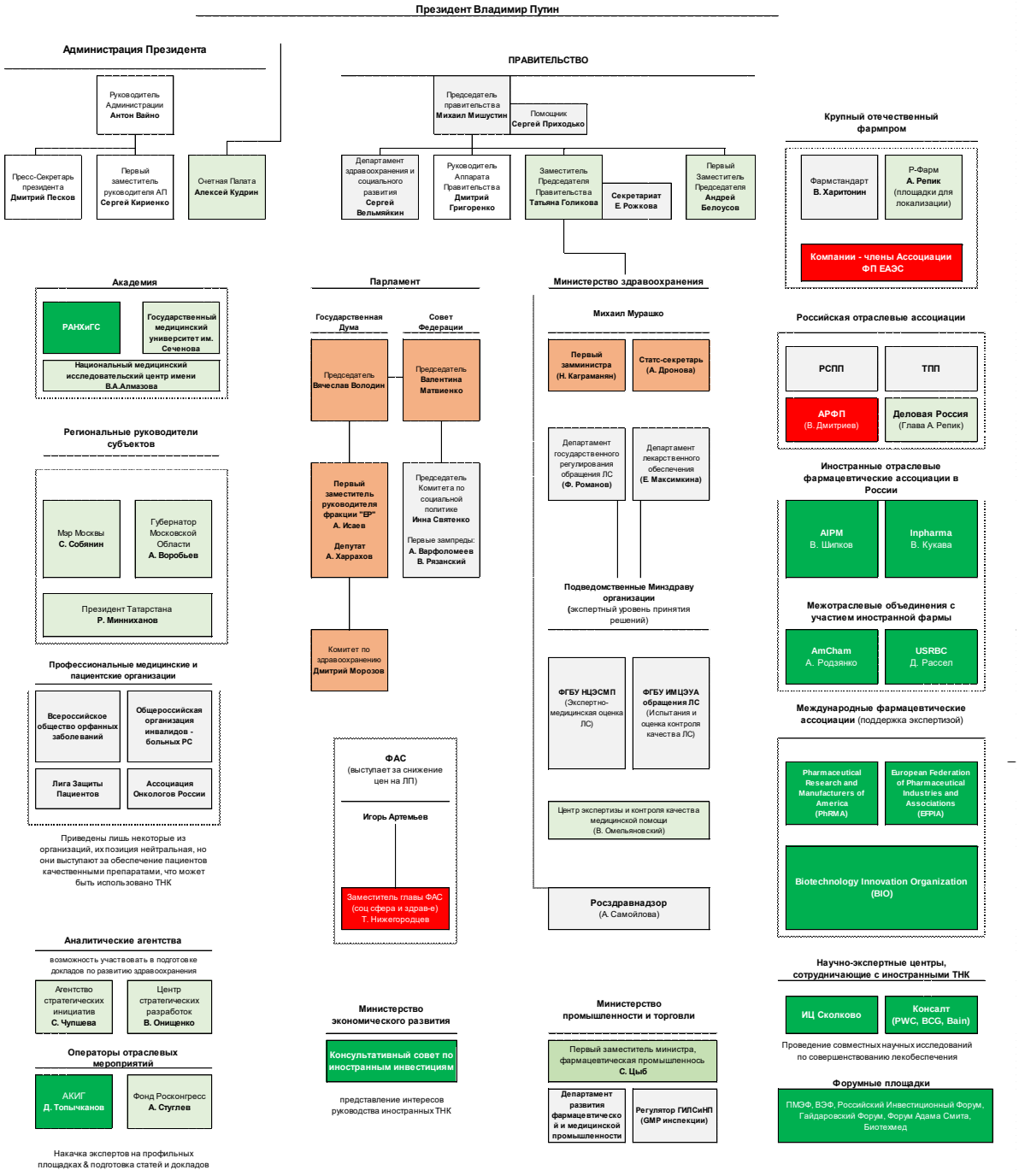
Источник: составлено автором

Приложение 5 — Оценка позиций стейкхолдеров по Ситуации № 1

Зарубежные компании	Проблема заключается в получении дженериковыми компаниями необоснованных конкурентных преимуществ, и в создании угрозы здоровью пациентов в случае автоматической замены лекарств. Позиция: донести до органов власти сложность концепции взаимозаменяемости, исключить этот пункт из текста ПФЗ или изменить его в сторону тщательной выработки критериев установления соответствия оригинальных препаратов и аналогов.
Отечественные компании, профильные ассоциации российских фирм	Заинтересованы в расширении рыночной ниши за счет уменьшения доли иностранных конкурентов и максимизации влияния в дженериковой нише, а в перспективе – на рынке инновационных ЛС. Позиция: необходимо отстоять пункт о взаимозаменяемости лекарственных препаратов в органах власти, чтобы впоследствии это привело к снижению цен на ЛП.
Социальный блок Правительства РФ (Вице-премьер О. Голодец, Министр здравоохранения В. Скворцова)	Инновационные лекарства необходимы для обеспечения эпидемиологической безопасности, бесконтрольная замена оригинальных препаратов аналогами чревата повышением уровней заболеваемости и смертности, а также расходов на оказание врачебной помощи. В то же время подобный инструмент важен, чтобы иметь возможность закупать более дешевые лекарства. Позиция: пункт о взаимозаменяемости лекарственных препаратов нужно проработать во избежание негативных последствий для здоровья нации.
Государственная Дума (комитет по охране здоровья)	Поддержать развитие отечественного фармпрома. Несмотря на то, что не во всех развитых странах концепция взаимозаменяемости активно применялась, Госдума действовала в русле позиции ФАС.
Минэкономразвития России и Минпромторг России	Взаимозаменяемость ЛС является мерой поддержки отечественного фармпрома. При этом, предлагаемый законопроект не должен нести административных барьеров для субъектов предпринимательства. Минпромторг России, ответственный за стратегию «Фарма-2020», старался максимально дистанцироваться от публичного комментирования поправок. Учитывая тесную кооперацию ассоциации АРФП и Минпромторга в контексте развития отечественной фармацевтики, можно допустить, что данное министерство негласно поддерживало позицию национальных производителей и ФАС.
Федеральная антимонопольная служба	Проблема заключается в концентрации влияния на рынке у зарубежных фармацевтических компаний, которые завышают цены на ЛС, что сдерживает добросовестную конкуренцию. Позиция: поддержать принятие пункта о взаимозаменяемости лекарственных препаратов.
Пациентские и медицинские организации	Высокие цены на оригинальные лекарства снижают их доступность для населения. Однако, дешевые аналоги могут обладать низкой терапевтической эквивалентностью, что несет риск здоровью. Позиция: сам концепт взаимозависимости существует в других странах, однако не применяется в отношении биоаналогов. Такую процедуру необходимо проработать, она должна осуществляться осторожно с опорой на критерии, которые бы обеспечивали доказанную эффективность дженериковых лекарственных средств.

Источник: составлено автором по итогу анализа новостного поля

Приложение 6 — Организационное поле российского сектора фармацевтики с позиции ТНК



Цветовые обозначения к Приложению 6:

Белый цвет – затруднительно выявить отношение к фармацевтическим ТНК
Серый цвет – нейтральное отношение к фармацевтическим ТНК
Бледно-красный цвет – негативное отношение к фармацевтическим ТНК
Ярко-красный цвет – враждебное отношение к фармацевтическим ТНК
Бледно-зеленый цвет – умеренно-благоприятное отношение к фармацевтическим ТНК
Ярко-зеленый цвет – активная поддержка фармацевтических ТНК.

Источник: составлено автором.

Приложение 7 — Анализ массива данных по фармацевтическим ТНК на рынке РФ с указанием внешних и организационных факторов

Классификатор базы данных (группы факторов):

1. Организационные характеристики: диверсификация бизнеса и оргструктура.
2. Институциональная дистанция: штаб-квартира в США, ЕС, другой стране; гражданство руководителя филиала, количество лет на рынке.
3. Модель входа на рынок: юридическая форма странового филиала, партнерство с локальной компанией, наличие завода.
4. Международная экспертиза: членство в ассоциации EFPIA, PhRMA, наличие других филиалов в регионе.
5. Наличие GR-структуры: наличие или отсутствие в стране присутствия, активность GR-направления.
6. Поддержка локальным и международным руководством: участие иностранных топ-менеджеров в Гайдаровском форуме и Питерском международном экономическом форуме.
7. Опережение политико-государственной среды: деятельность корпорации в России до 2010 г.
8. Тип отношений со стейкхолдерами – членство в деловых ассоциациях: Американская торговая палата (AmCham), Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Ассоциация организаций по клиническим исследованиям (АОКИ), Ассоциация международных фармацевтических производителей (AIPM), Союз профессиональных фармацевтических организаций (СПФО), Ассоциация российских фармацевтических производителей (АРФП), Ассоциация фармацевтических компаний «Фармацевтические инновации» (Inpharma), Консультативный совет по иностранным инвестициям (КСИИ).
9. Членство в экспертных и консультационно совещательных органах: экспертный совет при ФАС России и рабочие группы Минздрава России.

Факторы	Организационные характеристики (модель)		Институциональная дистанция					Модель входа на рынок			Международная экспертиза			Наличие GR-структуры		Поддержка локальным и международным руководством		Опережение политико-государственной среды	Тип отношений со стейкхолдерами - членство в ДА								Членство в экспертных и консультационно-совещательных органах		Сумма факторов
Company	Business diversification: D - diversified L - limited	Structure: G - group of companies S - single company	US HQ	EU HQ	Other HQ	CEO of subsidiary F - Foreign R - Russian	Years in russia	Subsidiary form in Russia	Partnered with local company	Refinery	Member of EFPIA	Member of PhRMA	Foreign subsidiaries	GR dept structure in Russia	Best GR (AMR Rating)	Gaidar Forum participation 2020 - 2014 (industry sessions)	SPIEF participation 2011-2019 (industry sessions)	Worked in Russia before 2010	AmCham (healthcare committee)	AEB	RSPP	ACTO	AIPM	SPFO	ARFM	Inpharma	FIAC	Membership in expert council under FAS	Membership in working groups in MOH	Все значения факторов
Bayer	D	G	0	1	0	F	26	JSC	1	0	1	1	1	1	0	2	7	1	0	1	2	1	1 (HoC)	1	0	1	1	1	0	51
Johnson & Johnson	D	G	1	0	0	R	18	LLC	1	0	1	1	1	1	0	12	6	1	1 (Co-Chair)	0	0	1	1 (HoC)	1	0	1	0	0	3	51
Sanofi	D	G	0	1	0	R	20	JSC	1	1	1	1	1	1	0	4	8	1	0	1	1	1	1 (HoC)	0	1	0	1	1	0	47
Novartis	D	G	0	0	0	R	14	LLC	1	1	1	1	1	1	0	9	8	1	0	1	1	1	1 (HoC)	0	1	1	1	1	0	44
Sevier	D	S	0	1	0	F	28	JSC	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	42
Astra Zeneca	D	G	0	1	0	R	15	LLC	0	1	1	1	1	1	0	3	9	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	41
Boehringer Ingelheim	D	S	0	1	0	F	27	LLC	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	41
Takeda	D	G	0	0	1	R	25	LLC	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	41
GSK	D	S	0	1	0	F	27	JSC	1	0	1	1	1	1	0	0	5	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	40
Bristol-Myers Squibb	D	G	1	0	0	R	25	LLC	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	37
MSD	D	G	0	1	0	F	12	LLC	0	0	1	0	1	1	0	10	8	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	36
Eli Lilly	D	G	1	0	0	R	22	LLC	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	35
Stada	D	G	0	1	0	R	26	JSC	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	33
Fresenius	D	S	1	0	0	R	26	CJSC	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	32
Baxter	D	S	1	0	0	R	27	JSC	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	32
Novo Nordisk	L	S	0	1	0	R	17	LLC	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	32
Richter Gedeon	D	S	0	1	0	F	24	JSC	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	31
Abbott	D	S	1	0	0	R	13	LLC	1	1	0	0	1	1	0	2	7	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	31
Teva	D	G	0	0	1	F	20	LLC	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	30
AbbVie	L	S	1	0	0	F	12	LLC	1	0	1	1	1	1	0	1	6	0	1 (Co-Chair)	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	29
KRKA	D	G	0	1	0	F	20	LLC	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	28
Astellas	D	G	0	0	1	F	18	LLC	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	28
Merck & Co.	D	S	1	0	0	F	12	LLC	1	0	1	1	1	1	0	0	2	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	28
Roche	D	G	0	1	0	R	18	JSC	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	27
Pfizer	D	S	1	0	0	R	13	LLC	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	25
Dr. Reddy's	D	S	0	0	1	R	17	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	4	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	25
Glenmark Pharma	L	S	0	0	1	F	19	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	24
Amgen	D	S	1	0	0	F	14	LLC	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	23
Chiesi	D	S	0	1	0	F	15	LLC	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	23
Vertex	D	S	1	0	0	R	20	LLC	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	22
Ipsen	D	S	1	0	0	F	13	LLC	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	19
Gilead Sciences	L	S	1	0	0	R	12	LLC	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	19
Orion	D	G	0	1	0	R	13	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	18
Ferring	D	S	0	1	0	R	11	LLC	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	18
Merz Pharma	D	S	0	1	0	R	14	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	18
Sun Pharmaceutical Industries	D	S	0	0	1	R	13	LLC	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	18
Octapharma	D	S	0	1	0	F	13	LLC	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	17
Pierre Fabre	D	G	0	1	0	F	11	LLC	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	17
UCB	D	S	0	1	0	R	10	LLC	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	17
Alfasigma	L	S	0	1	0	R	12	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	15
Allergan	D	G	0	1	0	R	12	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	15
Mylan	D	G	0	1	0	R	11	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	15
Recordati	D	S	0	1	0	n/a	11	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	15
Alexion	L	S	1	0	0	R	9	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	13
Menarini	D	S	0	1	0	R	9	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	13
Eisai	D	S	0	1	0	F	7	LLC	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	12
LEO Pharma	L	S	0	1	0	R	7	LLC	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	12
Angelini	D	S	0	1	0	R	6	LLC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	11

Источник: составлено автором.