

ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ И СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ НА УКРАИНЕ

Кашинцев С.Д.⁴⁵, Прокудин И.И.⁴⁶

После начала Специальной военной операции на Украине подавляющее большинство западных аналитиков предсказывали скорейший крах российской экономики, но уже спустя полгода после введения масштабных санкционных ограничений стала очевидна несостоятельность таких прогнозов. Одной из причин адаптации российской экономики стала выстроенная коммуникация органов государственной власти и представителей бизнеса. Настоящая работа представляет собой исследование, лежащее в плоскости политологии и стратегического менеджмента, направленное на построение комплексной картины о форматах GR в России после начала Специальной военной операции. Проведен подробный анализ введенных в отношении Российской Федерации санкций в период с января по август 2022 г., качественный контент-анализ 70 публикаций о деятельности ключевых бизнес-ассоциаций России после введения санкций в 2022 г., а вместе с этим серия экспертных интервью с GR-директорами крупных российских компаний.

Ключевые слова:

специальная военная операция, GR, контрсанкционная политика, поведение бизнеса в условиях санкций, адаптация российской экономики.

⁴⁵ Кашинцев Степан Дмитриевич – студент НИУ ВШЭ, факультет социальных наук, направление «Политология». Email - kashintsev.s@mail.ru

⁴⁶ Прокудин Игорь Ильич – студент НИУ ВШЭ, факультет социальных наук, направление «Политология». Email - iiprokudin@yandex.ru

Научный руководитель: Орлов Игорь Борисович - д.и.н., профессор, зам. руководителя департамента политики и управления факультета социальных наук, руководитель научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ

Значительная часть российского бизнеса еще в ноябре 2023 г. сообщала о влиянии западных санкций на производственные процессы (48% респондентов), отмечая возросшие одновременно с этим возможности для роста производства в целях импортозамещения (52% респондентов)[3]. При этом оценки роли российского правительства в сохранении устойчивости экономики разнятся: часть экспертов заявляет о высокой роли консолидации российского бизнеса после ухода западных брендов, в то время как другая часть говорит об исключительной роли вливания государственных средств в российскую промышленность. Однако, подробного обзора практик взаимодействия между российским бизнесом и правительством, которые помогли избежать краха российской экономики в условиях санкций и Специальной военной операции на Украине, все еще нет.

Можем обратиться к опыту Ирана, как к стране, в отношении которой наложили наибольшее число санкционных ограничений в абсолютном эквиваленте на январь 2022 г. Иран столкнулся с необходимостью принятия эффективных контрсанкционных мер из-за колоссального санкционного давления со стороны Запада. Власти Ирана сосредоточились на нескольких направлениях реализации контрсанкционной политики:

- Активные инвестиции в развитие промышленности с целью минимизирования зависимости от импорта. Это способствовало развитию самодостаточности в ключевых отраслях и удовлетворению внутренних потребностей страны.

- Дипломатическая переориентация на новых партнеров, которые не поддерживают санкции против Ирана (РФ, Китай, Индия и т.д.). Это было необходимо для компенсации

потерянной части торговли со странами Запада.

- Заявления о желании перекрыть Ормузский пролив[5] для закрытия ключевого направления экспорта нефтепродуктов из стран Персидского залива.

Несмотря на широкое применение контрсанкционных мер и их относительную эффективность, Иран все еще страдает от ограничений со стороны Запада, что выражается в сокращении темпов роста ВВП по мере расширения западных санкций. Большинство найденных нами исследований, к сожалению, в контексте изучения стратегии Ирана по противодействию санкциям упираются исключительно в вопросы диверсификации внешнеторговых контактов Ирана и увеличения государственного сектора экономики, не спускаясь при этом на уровень практик взаимодействия государства с хозяйствующими субъектами[8].

Также был рассмотрен опыт контрсанкционной политики Китая. Важно отметить, что кейс КНР отличается от Ирана в первую очередь тем, что Китаю была объявлена торговая война со стороны США для предотвращения экономической экспансии КНР, а не вследствие желания изменения политики государства, как это было в случае Ирана. В связи с этим, Китаем были предприняты пусть и схожие по своей сути, но более масштабные меры по диверсификации внешнеэкономических связей:

- Китай диверсифицирует экспортные рынки и укрепляет связи со странами Азии, Африки, Латинской Америки в рамках инициативы "Один пояс, один путь"[12]. Это снижает уязвимость Китая от возможных торговых ограничений со стороны развитых стран.

- Страна интернационализирует юань и развивает альтернативные платежные систем для обхода потенциальных финансовых

санкций и снижения роли доллара во внешней торговле[7].

Спускаясь на уровень хозяйствующих субъектов в кейсах других стран, мы можем обратить внимание, что исследователи отмечают особую важность использования неформальных институтов для обеспечения устойчивости крупного национального бизнеса[9]. Похожие исследования затрагивают также положение бизнеса в Российской Федерации, где выделяется особая важность связей бизнеса с властями РФ для обеспечения устойчивости функционирования и создания льготных условий предпринимательской деятельности[11]. Указанные работы лишь заявляют о важности такого направления, но не углубляются и не рассматривают сами уникальные GR-практики, направленные на противодействие санкциям. Модели взаимодействия государства и бизнеса в Российской Федерации менялись несколько раз на протяжении последних 30 лет: от попыток доминирования бизнеса в 1990-е гг. до доминирования государства в 2000-е гг. и попытки выстраивания партнерской модели начиная с 2010-х гг.[2]. Исследователи также отмечают, что характер взаимодействия между государством и бизнесом в большинстве своем в 2010-е гг. сводился либо к участию бизнеса в концессионных моделях, либо участию в государственных закупках при редких попытках региональных властей выстроить институциональные основы для взаимодействия в целях повышения привлекательности инвестиций в субъекты Федерации[1].

Цель исследования – сформировать пул GR-практик, которые помогли минимизировать последствия от введения масштабных санкций в отношении российского бизнеса после начала Специальной военной операции на Украине. При этом важно отметить, что данная работа будет ограничена исследованием наиболее пострадавших от

западных санкций секторов экономики. Кроме того, учитывая требования 326-ФЗ от 14.07.2022 г., нами не может быть прямо использована контрсанкционная информация. Поэтому для идентификации наиболее пострадавших секторов экономики в основном будут использованы правовые акты стран-отправителей санкций. Кроме того, анализ не затрагивал отрасли экономики, сконцентрированные на работе в оборонной промышленности и государственном оборонном заказе в связи с требованиями Закона Российской Федерации «О Государственной тайне».

Хронологические рамки исследования ограничены периодом между *январем и июлем 2022 г. включительно*. Верхняя граница исследования обусловлена необходимостью учитывать устоявшиеся GR-практики до начала проведения Специальной военной операции на Украине для исключения таких практик при формировании пула в соответствии с целями исследования. Нижняя граница совпадает с введением 7-го пакета антироссийских санкций[6] и одновременно началом периода адаптации российской экономики после первичного шока. Сроки начала адаптации можно связать с переходом к устойчивому росту показателя Индекса производственной активности PMI России от S&P Global и первыми публикациями западных аналитиков об «экономическом чуде» России.

Для **отбора** нормативных правовых актов (далее – НПА) мы использовали данные с официальных юридических порталов стран-отправителей санкций, такие как EUR-Lex, Office of Foreign Assets Control и другие, данные с официальных юридических порталов РФ. Как итог, мы рассмотрели пакеты санкций, введенных после начала Специальной военной операции на Украине.

Перед коммуникацией с GR-экспертами в выбранных отраслях, был проведен **качественный контент-анализ** новостей с официальных интернет-

ресурсов ведущих бизнес-ассоциаций: РСПП, Опоры России, а вместе с этим ключевых отраслевых ассоциаций по отобранным секторам экономики. Проведение качественного контент-анализа необходимо для более детального представления о характере проводимой работы по минимизации последствий от введенных санкций в 2022 г.

Методом **экспертного интервью** мы, в том числе, выяснили, какие GR-практики были использованы в конкретной отрасли для противодействия введенным санкциям с упором на ретроспективу сформированных стратегий взаимодействий между государством и бизнесом до начала Специальной военной операции на Украине.

АНАЛИЗ ВВЕДЕННЫХ САНКЦИЙ

Была поставлена задача подробного анализа введенных ограничений против Российской Федерации для определения отраслей экономики, которые стали приоритетной целью для санкций Запада.

Правовой аспект

Первый пакет “начальный финансовый, внешнеторговый”. Включает в себя: – ограничения на доступ к капиталу и финансовым рынкам и услугам ЕС, персональные ограничения против отдельных лиц, ограничения против организаций, связанных с финансированием оборонной промышленности (“Промсвязьбанк”, ВЭБ и т.д.), ограничения на экономические отношения с регионами[10].

Второй пакет “финансово-технологический”. Содержит ряд положений: ограничения против финансового сектора (отрезание России от доступа к наиболее важным рынкам капитала, затрагивающим 70% российского банковского рынка – сюда вошли “Альфа-Банк” и “Открытие”), ограничения в энергетическом секторе (запрет на продажу, поставку, передачу или экспорт в РФ товаров и технологий в области нефтепереработки, ограничения на предоставление сопутствующих услуг), ограничения в технологическом секторе (ограничения на экспорт товаров и технологий двойного назначения, ограничения на экспорт определенных товаров и технологий, которые могут способствовать технологическому совершенствованию России)[10].

Третий пакет “итогово-финансовый”. Включает в себя: отключение ряда банков РФ от международной платежной системы SWIFT (попали под отключение: “Открытие”, “Совкомбанк”, ВТБ и др.), запрет на поставки в Россию банкнот, номинированных в евро, запрет на операции с ЦБ РФ (ограничить доступ ЦБ к своим крупным валютным резервам, хранящимся в ЕС), закрытие воздушного пространства и аэропортов на территориях членов ЕС для России, а также запрет на поставку необходимого оборудования и продуктов нефтеперерабатывающей отрасли[10].

Четвертый пакет “начальный энергетический”. Содержит следующие меры: запрет на новые инвестиции в российский энергетический сектор, за исключением ядерной энергетики и транспортировки энергоносителей (отдельные санкции на “Газпром”, “Роснефть”, “Транснефть”), запрет на операции с некоторыми российскими государственными предприятиями, связанными с ВПК и ОПК, новые персональные санкции против российских бизнесменов, политиков и членов их семей, ограничения на экспорт оборудования и технологий для нефтепереработки[10].

Пятый пакет “угольно-технологический”. Включает в себя: запрет на импорт всех видов российского угля, полный запрет на транзакции и замораживание активов еще четырех российских банков (включая ВТБ), целевые запреты на экспорт, которые включают квантовые вычисления, передовые полупроводники, чувствительное оборудование[10].

Шестой пакет “нефтяной”. Содержит ряд положений – эмбарго на сырую и переработанную нефть (однако, с послабления для тех стран, которые в большей степени зависят от трубопроводов России), запрет операторам ЕС на страховку и финансирование транспортировки нефти, отключение “Сбербанка”, МКБ и “Россельхозбанка” от системы SWIFT, расширение персональных санкций на лица и организации, связанные с ВПК и технологиями двойного назначения (связь, научные исследования, электроника)[10].

Седьмой пакет “золото-технологический”. Содержит ряд ограничений: запрет на ввоз всего золота российского происхождения и экспорт из России в ЕС или в любую страну, не входящую в ЕС, усиление экспортного контроля на передовые технологии за счет расширения перечня товаров, которые могут способствовать развитию ОПК[10].

Политический аспект

Общая политическая мотивированность введения санкций на протяжении выбранного периода

сохраняет единый вектор: консолидация сил стран ЕС, продолжающих стратегию наращивания санкционных мер с отсылкой не немедленное прекращение военного конфликта. Этот вектор прослеживается практически во всех комментариях европейских политиков на введение санкций. Таким образом, мы можем заявить о том, что введение очередных санкционных пакетов не делится на различные причинно-следственные связи, а сохраняют целостную линию выражения протеста действиям РФ и призывов к прекращению конфликта. Финансовый сектор стал одной из главных целей санкций Запада: первые три пакета санкций были направлены на ограничение доступа российских банков к международной финансовой системе. В рамках этих пакетов было принято решение отключить несколько крупных банков, включая “Открытие” и ВТБ, от системы международных финансовых сообщений SWIFT. В последующих пакетах санкций (4-й, 5-й, 6-й, 7-й) ограничения на финансовые операции с Россией были ужесточены. Одной из основных мер стало введение заморозки активов российских банков и компаний, попавших под санкции. Под отключение от SWIFT попал новый ряд банков РФ, в том числе “Сбербанк” и “Россельхозбанк”. Кроме того, Европейский союз ввел ограничения на операции с евро для российских физических и юридических лиц. Такие меры существенно затрудняют торговлю с Россией и инвестиции в российскую экономику. В дальнейшем Европейский союз также введет ограничения на использование криптовалют для обхода ранее введенных санкций, что добавит еще один уровень сложности в финансовые операции для российских компаний и частных лиц. Россия, в свою очередь, предпринимает ответные меры, такие как ограничение на конвертацию валюты, запрет на экспорт ряда товаров и перевод расчета части платежей за газ в рубли.

Выделим ряд ключевых проблем:

- Отключение от SWIFT затрудняет международные расчеты и переводы для банков РФ, доступ к глобальной финансовой инфраструктуре и провоцирует необходимость поиска альтернативных каналов для проведения платежей.

- Замораживание активов ЦБ РФ ограничивает его возможности по управлению своими международными резервами, снижает общую ликвидность банковской системы России.

- Санкции против ключевых российских банков ограничивают их возможности по кредитованию и стабильному обслуживанию клиентов, повышают риск оттока клиентов и их депозитов, снижают рыночную капитализацию банков РФ.

Первые пакеты санкций Европейского союза против России в меньшей степени затрагивали топливно-энергетический сектор, он стал одной из главных мишеней в последующих пакетах.

Основные меры, принятые в отношении топливно-энергетического сектора, включали:

1. *Запрет на импорт угля:* этот запрет был введен в 5-м пакете санкций в апреле 2022 г. и распространяется на все виды российского угля.

2. *Запрет на импорт российской нефти:* введенный в 6-м пакете санкций в июне 2022 г. запрет охватывает 75% российской нефти, перевозимой морским путем. Запрет вводился постепенно: начиная с декабря 2022 г., запрещена морская транспортировка нефти, а с февраля 2023 г. – импорт нефтепродуктов.

Последствия санкций Европейского союза для российского топливно-энергетического сектора:

- Санкции, направленные на экспорт технологий и оборудования: ограничение возможностей для разработки новых месторождений (особенно – для трудноизвлекаемых), сокращение темпов модернизации инфраструктуры и повышения уровня

эффективности добычи ресурсов, постоянная необходимость в поиске альтернативных поставщиков.

- Санкции, направленные на транспортировку: усложнение логистики экспорта, необходимость в разработке альтернативных маршрутов, рост транспортных издержек.

- Влияние на мировую экономику: выросшие цены на нефть и газ после введения санкций привели к росту инфляции во многих странах, вызвали трудности в обеспечении энергетической безопасности государств.

Россия предпринимает ответные меры, такие как переориентация экспорта нефти и газа на другие рынки, сокращение добычи и увеличение цен на энергоносители для стран, которые ввели санкции. Уточнения по 6-му и 7-му пакетам санкций:

6-й пакет санкций: запрет на импорт 75% российской нефти, перевозимой морским путем, вступил в силу 5 декабря 2022 г. Запрет не распространяется на нефть, перевозимую по трубопроводу: Европейский союз предоставил исключения для некоторых стран, которые выразили несогласие с вводимыми ограничениями, так как находятся в сильной зависимости от российской нефти.

7-й пакет санкций: запрет на импорт российского золота вступил в силу 28 июля 2022 г. и распространяется на все формы золота: слитки, монеты и ювелирные изделия. ЕС сделал исключение для золота, которое уже было импортировано до введения санкций.

Важно отметить, что запреты на импорт российской нефти и золота являются частью более широкой стратегии ЕС по сокращению зависимости от российских энергоносителей. Вместо этого ЕС инвестирует в развитие возобновляемых источников энергии и повышение энергоэффективности с целью уменьшения своей зависимости от ископаемого топлива. С момента начала

Специальной военной операции ЕС ввел ограничения на экспорт в Россию высокотехнологичных товаров, которые могут использоваться как в военных целях, как и в гражданском производстве (запрет на экспорт полупроводников, программного обеспечения). В последующих пакетах санкций эти ограничения ужесточились, были введены санкции против ряда российских IT-компаний. Данные санкции имеют важное значение в рамках более широкой стратегии ЕС по ограничению военно-технического и технологического потенциала России.

Основные меры:

1. Ограничения на экспорт: санкции ЕС запрещают экспорт в Россию широкого спектра товаров, включая электронику, полупроводники, программное обеспечение и технологии связи, которые могут использоваться в военных целях. Целью данных ограничений является замедление развития российского оборонного потенциала. Это создает большее количество издержек в производстве и сборке необходимого оборудования, создает необходимость в срочном поиске альтернативных поставщиков комплектующих и ПО (в том числе, используя параллельный импорт).

2. Санкции против IT-компаний: ЕС ввел санкции против ряда российских IT-компаний ("Лаборатория Касперского", IBS и прочие), которые, по мнению ЕС, связаны с российским правительством и/или военными структурами. Целью данных мер является оказание давления на российское правительство и ограничение его доступа к технологиям. Это влечет за собой невозможность получать новые технологии, лицензии, обновления ПО от иностранных партнеров, а также необходимость в ускорении темпов импортозамещения и разработке собственного ПО, которое не будет уступать в функционале иностранным аналогам.

В ответ на санкции Россия предпринимает такие меры, как разработка собственных технологий, импортозамещение и укрепление сотрудничества с другими странами, не вводящими санкции.

Выводы

Анализ первых 7-ми пакетов санкций Европейского Союза против России показывает, что Запад целенаправленно направлял свои удары, в первую очередь, против трех ключевых отраслей российской экономики:

Банковская отрасль - отключение от SWIFT, заморозка активов и ограничения на операции с евро нанесли серьезный удар по российской банковской системе. Эти меры существенно затруднили доступ российских банков к международным финансовым рынкам и повлияли на их способность к проведению международных операций.

Топливо-энергетический комплекс - запрет на импорт угля, нефти и золота оказал значительное воздействие на экспортные доходы России.

Отрасль IT - ограничения на экспорт высокотехнологичных товаров и санкции против российских IT-компаний направлены на замедление развития российского технологического сектора. Эти меры ограничивают доступ к передовым технологиям и могут негативно повлиять на возможности внедрения инноваций и конкурентоспособность российских IT-компаний на рынке.

АНАЛИЗ МЕРОПРИЯТИЙ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИЙ

Была проанализирована информация о деятельности ключевых бизнес-ассоциаций Российской Федерации, в частности: *Российского союза промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и Опоры России*. В качестве крупнейших отраслевых ассоциаций по трем секторам экономики, которые были выделены в прошлом сегменте настоящей работы, мы остановились на следующих объединениях: *Ассоциации банков России* и

Российской ассоциации электронных коммуникаций. Поскольку ключевые игроки топливно-энергетической отрасли являются, по большей части, членами РСПП и не входят в отдельные отраслевые организации, то в рамках настоящего анализа мы не стали уделять дополнительное внимание отраслевым ассоциациям из сектора топливно-энергетического комплекса России.

Для анализа деятельности вышеуказанных ассоциаций был выбран **метод качественного контент-анализа подходом bottom-up**[4]. Данными для проведения контент-анализа стали публикации отобранных бизнес-ассоциаций о своей деятельности за период январь-август 2022 г. Отбор соответствующих публикаций проводился с использованием инструментария сервиса Медиалогия. В результате ручного отбора собранного массива данных нами было **отобрано 70 релевантных публикаций** для последующего контент-анализа. Как итог было выделено 5 укрупненных групп публикаций по характеру содержания: дискуссия до СВО; создание особой площадки в кризисный момент; выработка контрсанкционных мер; формат коммуникации с бизнесом; формат коммуникации с органами государственной власти.

Дискуссия до СВО

Поскольку нашей целью является анализ уникальных практик взаимодействия бизнеса и власти именно в вопросе выработки мер поддержки в кризисный момент, то основная дискуссия до начала Специальной военной операции касалась исключительно вопросов поддержки бизнеса в условиях пандемии COVID-19. Можно одновременно с этим констатировать, что, по крайней мере, в открытом доступе бизнес-ассоциации не готовились к каким-то масштабным внешним ограничениям, и основной пласт их работы по улучшению положения бизнеса касался в первую очередь адаптации к условиям пандемии COVID-19

и ограничениями в связи с данной пандемией.

Создание особой площадки в кризисный момент

Можно заметить особый подход к выработке мер поддержки в IT-отрасли – а именно создание «оперативного штаба» при Минцифре по выработке мер поддержки при участии крупнейших отраслевых ассоциаций. При мониторинге сайтов остальных ассоциаций аналогов такой площадке выявлено не было. Другой площадкой при участии органов государственной власти оказались постоянные совещания руководителей крупнейших ассоциаций у Первого вице-председателя Правительства РФ Андрея Белоусова. Как и оперштаб Минцифры, совещания у А.Р. Белоусова вышли на постоянный уровень в первых числах марта 2022 г., когда были введены самые мощные пакеты секторальных санкций против российского бизнеса. Кроме того, на площадке ТПП было заявлено о создании отдельного штаба по сбору предложений от региональных торгово-промышленных палат. Было заявлено, что оперштаб ТПП займется сбором и обобщением предложений по мерам поддержки со всех регионов страны. Позже о деятельности данного оперативного штаба заявлений не было.

Выработка контрсанкционных мер

Для большинства ситуаций характерен порядок, при котором крупной межотраслевой ассоциацией направляется крупный пакет предложений бизнеса в Правительство РФ в инициативном порядке. Как правило, за разработку таких предложений ответственны постоянно действующие органы Ассоциаций, при этом, также отмечены случаи, когда отдельные рабочие группы радикально меняли тематику деятельности для разработки собственных предложений в привязке к мерам поддержки бизнеса в условиях санкций. Организация отдельных мероприятий с участием руководства ассоциаций исключительно для утверждения перечня предложений

проводились в исключительном порядке. Здесь же выделяется работа отраслевых ассоциаций, которые, наоборот стремились консолидировать позицию всех членов ассоциации при разработке мер поддержки. Такой порядок можно наблюдать в ситуации с Ассоциацией банков России, которые перед направлением предложений подробно обсуждали их на совещании с привлечением представителей ответственных органов государственной власти. В части ситуации с ИТ наблюдается также отличный порядок донесения предложений бизнеса. А именно - разработка мер поддержки в ИТ носила показательно открытый характер с прямой трансляцией обсуждения на площадке в VK. Разработка мер поддержки в крупных ассоциациях скорее представляла собой сбор всех поступивших предложений, в то время как в отраслевых ассоциациях аспекту разработки мер поддержки было уделено особое внимание. Вероятно, различие в подходах к разработке мер поддержки может быть обусловлено разницей в курирующих ведомствах и заместителях Председателя Правительства РФ.

Формат коммуникации с бизнесом

По итогам проведенного анализа можно сказать, что основным направлением работы крупных, межотраслевых ассоциаций являлось доведение до представителей бизнеса разъяснений по мерам поддержки, а вместе с этим ознакомление с доступной помощью от государства. Крупные ассоциации выполняли роль своего рода канала связи между бизнесом и властью - с одной стороны передавая инициативы по мерам поддержки от своих членов властям, а с другой - готовя просветительские материалы о государственной политике в части поддержки бизнеса в условиях кризиса. Что касается отраслевых ассоциаций, то их коммуникация с бизнесом ограничивалась участием в форумных мероприятиях и выработкой позиции по предлагаемым

законодательным изменениям. Кроме того, можно констатировать, что начиная со второй половины апреля общая волна по проведению мероприятий, центральной темой которых являлась поддержка экономики, начала спадать. Уже в мае можно наблюдать тренд на постепенное подведение итогов мероприятий, проведенных с целью адаптации бизнеса к новым условиям.

Формат коммуникации с органами государственной власти

Как правило, форматы не сильно отличались от штатных ситуаций - заседания рабочих групп и комиссий Ассоциаций с привлечением представителей органов государственной власти, а вместе с этим участие в профильных мероприятиях Государственной Думы. Что касается способа доведения предложений по поддержке бизнеса, то они осуществлялись, как правило, либо посредством направления письма на Председателя Правительства РФ или курирующих заместителей Председателя Правительства РФ, либо через их озвучивание на специально созданных под это площадках. В публичном пространстве также была замечена попытка объединить крупнейшие бизнес-ассоциации на площадке Партии «ЕДИНАЯ РОССИЯ» через инициацию партийного проекта «Выбирай Свое». При этом она была предпринята достаточно поздно и ограничивалась исключительно решением проблем импортозамещения, что, вероятно, не позволило раскрыть потенциал партии «ЕДИНОЙ РОССИИ» как консолидирующей площадки.

Выводы

Кризисная ситуация начала Специальной военной операции и введения масштабных западных санкций против РФ существенно усилила интенсивность работы бизнес-ассоциаций. При этом, как правило, ассоциации работали скорее в привычной для себя форме. Как результат органы государственной власти, за исключением

сферы IT, где заранее была создана площадка оперштаба, получали пакеты предложений от каждой ассоциации отдельно, что потенциально усложняло работу. Более того, некоторые мероприятия РСПП могли проходить параллельно с аналогичными мероприятиями ТПП, а учитывая, что в анализ не были включены другие крупные ассоциации, то масштабы дублирования деятельности могут быть большими. Властями были предприняты попытки консолидации предложений бизнеса в рамках рабочих совещаний у курирующих заместителей Председателя Правительства. Тем не менее, межотраслевые ассоциации продолжали выработать собственные предложения, направляя их иногда напрямую Председателю Правительства. В такой ситуации логичным выглядело предложение по объединению

представителей таких ассоциаций на площадке партии «ЕДИНАЯ РОССИЯ», но запоздание инициации такой площадки и направленность только на проблемы импортозамещения не позволила претендовать ей на площадку объединения и консолидации позиций крупнейших ассоциаций.

Что касается отраслевых ассоциаций, то в период кризиса они показали гораздо большую возможность к консолидации отрасли по вопросам мер поддержки. Это относится как к работе РАЭКа в Оперштабе Минцифры с остальными ассоциациями, так и прямого контакта Ассоциации банков России с ключевыми лицами, принимающими решения. Как итоговый результат проделанной работы, проводимые бизнес-ассоциациями мероприятия можно описать с помощью следующей таблицы 1:

Таблица № 1

**Перечень проведенных мероприятий в кризисный момент после начала
Специальной военной операции**

Пути разработки мер поддержки	Новые созданные площадки	Форматы работы с бизнесом	Форматы работы с властью
Сбор предложений от членов ассоциаций и направление общего пакета органам государственной власти;	Еженедельные рабочие совещания у А. Р. Белоусова	Проведение просветительских мероприятий по актуальным мерам поддержки и доступному инструментарию для смягчения последствий от санкций	Приглашение представителей власти на мероприятия ассоциации
Консолидирование всех членов ассоциации вокруг единого документа с предложениями;	Оперативные штабы при федеральных органах исполнительной власти		Участие в профильных мероприятиях Государственной Думы
Проведение отдельных мероприятий с участием органов государственной власти для выработки наиболее реалистичных к принятию предложений	Создание региональных штабов по поддержке экономики и бизнеса	Проведение форумных площадок для сбора обратной связи от бизнеса и организации диалога бизнеса и власти	Участие в профильных совещаниях на площадках органов государственной власти

	Рабочие группы Ассоциаций обеспечению устойчивости экономики	по	Сбор обратной связи от бизнеса по мерам поддержки экономики	Участие в партийных проектах Партии «ЕДИНАЯ РОССИЯ»
--	--	----	---	---

ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ GR ЭКСПЕРТОВ

Ниже проанализированы ключевые, в том числе, неформальные, практики бизнеса по взаимодействию с органами государственной власти. Поскольку, как уже было обозначено в аналитическом обзоре доступных исследований, GR в России завязан именно на неформальных связях бизнеса и власти, вероятно, единственным путем для исследования релевантных практик является проведение серии экспертных интервью с GR-экспертами. Для анализа нами были выбраны отрасли, обозначенные ранее как приоритетные для западных санкций после начала Специальной военной операции.

Финансово-кредитный сектор

История GR-практик отрасли

Представители GR в области банкинга отмечают неизменность в сильной взаимной зависимости с государством, не разделяя периоды стабильности и кризиса. Сотрудники банков, выделяя ключевых акторов в их взаимодействии с государственным органами, ставили на первую позицию ЦБ РФ, так как он является основным регулятором стабильности финансово-кредитной политики. Один из респондентов отмечал, что важность эффективного взаимодействия с ЦБ заключается в отсутствии конфликтов, очерчивая потенциальные риски от неустойчивого взаимодействия. Респонденты одинаково сошлись во мнении о пуле главных акторов, с которыми они напрямую работают при реализации необходимых компаниям GR-стратегий: Минфин, Минэкономразвития, ФНС. Также выделяли Госдуму или

отдельных депутатов, с которыми ведется прямая работа в вопросе разработки, корректировки тех или иных законопроектов, влияющих на деятельность банковского сектора. Если Минфин и Минэкономразвития являются максимально логичными акторами при работе GR-специалистов из сферы банкинга, то важность работы с ФНС описал один из респондентов через усиливающиеся процессы цифровизации.

Респонденты также отмечали, что в их GR-работе активно используется взаимодействие с отраслевыми объединениями: РСПП, "Деловая Россия", "Опора России", Ассоциация банков России. Из общих положений, выделенных респондентами в качестве устоявшихся GR-практик в отрасли банка, можно выделить: аналитику и экспертизу, которая может быть предоставлена в государственные органы; продвижение интересов банков через их включение в различные приоритетные списки; участие в круглых столах/конференциях/экспертных советах. Однако респонденты достаточно четко обозначили, что в их работе имеет место быть региональное и федеральное разделение. Важность разграничения объясняли по-разному. Один – с точки зрения подготовки аналитики, другой – с точки зрения того, чтобы банк не был полностью зависим от отношений с федеральным центром. Более того, в контексте региональной работы одним из ключевых направлений представители банкинга выделили благотворительность. Безусловно, в данном контексте мы можем заявлять о работе с репутационной составляющей банка, но некоторые эксперты также выделяли и обратную

выгоду при реализации благотворительных проектов.

Последствия санкций на отрасль

Исходя из ответов респондентов, наиболее острой проблемой, с которой столкнулась банковская отрасль, – это вопрос трансграничных платежей, как следствие отключения целого ряда банков от системы SWIFT. Респонденты сделали оговорку, что в большей степени пострадали именно крупные представители банкинга. Помимо проблемы сильной завязанности в GR-работе с ЦБ РФ, респонденты также отметили сложность использования необходимого софта и ПО, который активно использовался банками. В вопросе, смогли ли банки отыграть последствия введенных санкций, мнения разделились. С точки зрения использования ПО респонденты разнились: одни заявляли, что была проведена работа на перетрансформации существующих систем в неплохом качестве, другие – что работа не выполнена еще в полной мере. Но все респонденты заявили, что российская банковская сфера активно борется с последствиями санкций: часть ущерба удалось отыграть за счет переориентации на новые рынки, реализацией отечественного софта и т.д.

GR-практики после начала Специальной военной операции

Все респонденты сошлись в едином мнении, что после начала Специальной военной операции GR-практики практически не изменились. Респонденты отметили, что сам факт необходимости в GR образовался раньше, а именно в 2020 г., когда весь мир столкнулся с COVID-19. Реализация тех или иных GR-стратегий запускалась по аналогии с предыдущими кризисными периодами. Можно заметить, что заявляя о неизменности GR-практик, респонденты отмечали их трансформацию с точки зрения ускорения процессов в новом кризисе. С другой точки зрения, неизменность GR-практик также связывалась с уже наработанными стратегиями, которые могут приносить

результат даже в неустойчивых и кризисных ситуациях.

Также никто из респондентов не делал поправок по наиболее важным акторам, с которыми GR-специалисты ведут свою работу. Ранее наработанная база связей помогла предотвратить крах банковской системы РФ. Ключевым пунктом в работе GR-специалистов со стороны банковской отрасли с государством стала отлаженная коммуникация и оперативное продвижение необходимых крупным банкам инициатив. Также респонденты отмечали важность консолидации для совместного решения проблем, вызванных санкциями.

IT-сектор

История GR-практик отрасли

Учитывая специфику развития отрасли IT в России, респонденты отмечали достаточно сильную связь с государственными органами. Все респонденты выделили первым приоритетом среди основных контрагентов Минцифры, так как необходимые запросы бизнеса чаще всего реализуются через взаимодействие с данным органом власти. Один из представителей IT отметил, что ранее связь с государством былакратно ниже из-за большой концентрации иностранных компаний в отрасли. Общий разброс ключевых контрагентов в сфере IT, выделенный респондентами, оказался значительно шире, нежели в сфере банкинга или ТЭК, так как IT-процессы подвизываются ко многим сторонним отраслям в качестве поддерживающей функции с точки зрения работы систем, задействованных в других отраслях. Здесь респонденты снова единым образом отметили законодательный блок в лице Госдумы и Совета Федерации при работе с законопроектами, но далее они отмечали органы от ФНС, ФАС, ФСБ и Роспотребнадзора до Минфина, Минпромторга и ЦБ РФ. Также основной упор, сделанный сферой IT, на работе с Минцифры аргументировался крайне

проработанной коммуникацией и сильным менеджментом органа в лице Шадаева.

Все респонденты отметили, что при реализации их GR-стратегий имеет значение участие в экспертных советах, круглых столах отрасли для обсуждения актуальной повестки и выработки векторов развития отрасли ИТ. Тем не менее, отмечается высокая эффективность неформального взаимодействия с представителями органов государственной власти. В отличие от отраслей ТЭК и банкинга, представители сферы ИТ не выделяли участие на различных площадках по типу РСПП, «Опора России» и «Деловая Россия», концентрируясь на внутренних отраслевых обсуждениях отрасли.

Последствия санкций на отрасль

Респонденты из сферы ИТ заявляют, что санкции сыграли свою роль в вопросе поставщиков и импортозамещения в условиях кратного снижения доступности иностранного ПО, которым активно пользовался бизнес из отрасли ИТ. Сам факт ухода иностранных ИТ-компаний с рынка не сильно ударил по отрасли, однако наиболее острым стал вопрос тяжести взаимодействия с ними в современной геополитической обстановке. Представитель нижнего уровня из сферы ИТ отметил, что на его компанию санкции практически никак не повлияли, так как деятельность компании была выстроена изначально так, что она сохраняет устойчивость даже в кризисные периоды, потому что не находится в сильной зависимости от сторонних акторов. Исходя из этого, нижнему уровню в отрасли ИТ практически и не надо было отыгрывать последствия санкций. Респонденты из среднего и высшего уровня отрасли ИТ больше концентрировались на ущербе в использовании ПО, импортозамещении и финансовых вопросах. Мнения о том, удалось ли отыграть последствия разнятся: средний уровень – отыграли очень быстро; высший уровень – какие-то санкции еще чувствуются.

GR-практики после начала Специальной военной операции

Аналогично ТЭК и банкингу, респонденты из сферы ИТ отмечали, что в актуальной повестке при начале Специальной военной операции GR-практики не нуждались в излишней трансформации и перенастройке. Из-за стабильно выстроенной ранее работы GR-процессы требовали лишь усиления и ускорения. Коллеги из сферы ИТ были солидарны с представителями ТЭК и банкинга в части того, что GR-практики уже прошли через процессы трансформации, отмечая опыт COVID-19. Фактор COVID-19 отмечался респондентами, как своего рода толчок оптимизации и цифровизации процессов, что привело к ускорению взаимодействия между бизнесом и государством.

Еще более усилившееся влияние после начала Специальной военной операции получило Минцифры, которое послужило определенным регулятором для поддержки стабильности в отрасли ИТ. Важным пунктом также отмечался отток ИТ-специалистов из страны, который мог нанести колоссальный ущерб отрасли. Однако здесь вновь респонденты выдвигают на передний план Минцифры и Шадаева, как главных акторов в решении вопроса сохранения специалистов в стране. Исходя из ответов респондентов из отрасли ИТ, мы понимаем, что изначально сформированное взаимодействие с государственными органами, усилившееся с началом Специальной военной операции, предотвратило стагнацию ИТ в России.

Топливо-энергетический комплекс

История GR-практик отрасли

Как и в отрасли банкинга, респондентами из сферы ТЭК отмечается сильная завязанность на плодотворном взаимодействии с государством. Основная работа, выделенная представителями GR из сферы ТЭК, является разработка и продвижение законодательных инициатив по энергетике, которые способствуют

улучшению безопасности, развития энергетических систем, импорта и экспорта. В качестве основных акторов, с которыми работают GR-специалисты, - Минэнерго, Минпромторг, Роспотребнадзор. Сохраняется сильная связь с законодательными органами в лице Госдумы и Совета Федерации для оперативного продвижения инициатив. Здесь мы можем провести разделение между двумя блоками: электроэнергетическая и нефтегазовая отрасль. Респондент, представляющий блок электроэнергетики, в качестве дополнительных акторов выделяет ФАС из-за непосредственной связи с тарифами. Респондент, представляющий нефтегазовый блок, дополнительно выделил Минтранс, Минфин и Минцифры. На передний план здесь выходит Минтранс из-за вопросов о транспортировке, отмечая наличие судостроительного кластера у компании.

Основным вектором в работе GR-специалистов из сферы ТЭК было отмечено участие компании на различных площадках: РСПП, "Деловая Россия, "Опора России" и т.д. Однако респонденты делают ремарку: учитывая специфику сферы ТЭК, большая эффективность в продвижении тех или иных инициатив получается при непосредственном (чаще неформальном) взаимодействии с представителями законодательных органов власти, т.к. компании напрямую заинтересованы в том, чтобы следовать параллельно интересам государства. Также представители GR из области ТЭК объясняют, что следование интересам государства в противовес личным интересам отдельных компаний помогает избежать сильного перекоса в сторону интереса компаний, который будет тормозить развитие отрасли. Однако респонденты отмечают, что из-за сильной координации с интересами государства может происходить дублирование интересов.

Последствия санкций на отрасль

Учитывая ответы респондентов, можно сказать, что сфера ТЭК не понесла колоссального урона из-за введения санкций после начала Специальной военной операции. Единственным из ограничений, выделенным респондентами, представляющими GR в компаниях сферы ТЭК, стало импортозамещение. Однако респонденты также сделали ремарку, что вопрос импортозамещения не ставил под значительную угрозу всю отрасль – скорее частично сократил прибыль. Респонденты заявляют, что санкции не нанесли серьезного урона ТЭК, скорее точно скорректировали их работу по самым ключевым вопросам актуальной повестки.

GR-практики после начала Специальной военной операции

Как и представители отрасли банкинга, GR-специалисты из сферы ТЭК заявили, что GR-практики почти не претерпели значительных изменений после начала Специальной военной операции. Пересечение с банкингом происходит и в части предпосылок в необходимости GR и его трансформации. Представители ТЭК также отмечали, что процессы формировались раньше, упоминая COVID-19. Респонденты отметили, что основной пул GR-задач находился в той же плоскости, что и до начала СВО – реализация инициатив законодательного характера по целостному развитию ТЭК.

В вопросе трансформации GR-практик с точки зрения импортозамещения и взаимодействия с государственными органами мнения разделились. Представитель нефтегазовой отрасли заявил, что есть определенные ограничения в части стратегического планирования. Представитель электроэнергетической отрасли отметил, что государство полностью открыто к диалогу и совместной работе, но отметил проблему во взаимодействии с регионами.

Выводы

Начало Специальной военной операции скорее не оказало существенного

влияния на GR-практики. В то время как основные изменения произошли двумя годами ранее – после начала пандемии COVID-19. Именно пандемию абсолютное большинство экспертов считают отправной точкой системного развития GR, а введение санкций и работа GR-блоков в этот кризисный момент лишь укрепили веру в необходимость соответствующего направления работы у бизнеса. Можно заметить единодушные эксперты в высокой оценке вклада GR в восстановлении от последствий санкций. При этом мы наблюдаем достаточно разные ответы экспертов о причинах успешного реагирования на кризис – от консолидации диалога на одной площадке до дублирования интересов государства и бизнеса из-за огосударствления сектора (ТЭК). Эксперты также сходятся в качественном повышении диалога со стороны властей, что проявилось в уменьшении времени принятия политических решений и подключении крупных представителей бизнеса к разработке государственных стратегий.

Можно заметить, что эксперты положительно воспринимают тенденции по включению органами государственной власти представителей бизнеса в дискуссии по принятию политических решений. Одновременно с этим стоит заметить, что развитие такого направления во взаимодействии бизнеса и власти с большой долей вероятности потребует снижения роли неформальных практик в GR, о наличии которых заявило большинство экспертов.

Учитывая единодушный ответ об отсутствии изменений в практиках взаимодействия бизнеса с органами государственной власти после начала СВО, нами была проведена работа обобщения выявленных практик взаимодействия в исследуемых отраслях вместе с обобщенными причинами успешного реагирования в кризисный момент после введения санкций и перечислением точечных сдвигов в GR работе в соответствующий период времени. Результат представлен в таблице 2.

Таблица № 2

Перечень

практик взаимодействия между бизнесом и властью с указанием релевантных факторов, обеспечивших устойчивость бизнеса в условиях введения санкций

	Финансово-кредитный сектор	IT-сектор	ТЭК
<i>Основные контрагенты</i>	ЦБ, Минфин, Минэкономразвития, ФНС, Государственная Дума, Совет Федерации	Минцифры, ФНС, ФАС, ФСБ, Роспотребнадзор, Минфин, Минпромторг, ЦБ, Государственная Дума, Совет Федерации	Минэнерго, Минпромторг, Роспотребнадзор, ФАС, Государственная Дума, Совет Федерации
<i>Форматы GR работы</i>	Участие в круглых столах/конференциях/экспертных советах Государственной Думы ответственных органов федеральной государственной власти (Далее – ФОИВ), профильных ассоциациях; Аналитика и экспертиза для органов государственной власти;	Участие в круглых столах/конференциях/экспертных советах Государственной Думы ответственных ФОИВ, профильных ассоциациях, особенно часто отмечена площадка Минцифры; Неформальные форматы взаимодействия с представителями ФОИВ	Неформальное взаимодействие с ФОИВами и парламентариями ; Участие в дискуссии в дискуссиях на площадках ассоциаций

	Регулярный мониторинг политического поля; Точечная работа с властями субъектов РФ		
<i>Изменения в форматах после начала СВО</i>	При отсутствии кардинальных изменений в работе после начала СВО, отмечено повышение роли непрерывного мониторинга повестки в связи с возросшей скоростью принятия политических решений	При отсутствии кардинальных изменений в форматах, отмечено общее изменение повестки в обсуждении проблем с ФОИВами – возросшее включение представителей отрасли в обсуждение политических задач и восприятие отрасли как ключевой.	При отсутствии кардинальных изменений в форматах, отмечено общее смещение политики государства в сторону поддержки скорее целых секторов, нежели отдельных компаний
<i>Факторы, способствовавшие успешному реагированию в кризисный момент</i>	Уже наработанные контакты и практики после пандемии COVID-19; Возросшая скорость принятия политических решений среди ответственных ФОИВ	Консолидация диалога о поддержке отрасли на площадке Минцифры; Повышение значимости роли отрасли в глазах властей.	Нахождение ключевых игроков отрасли под санкциями с 2014 г.; Дублирование интересов бизнеса и власти за счет огосударствления отрасли

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

GR в России в данный момент переживает расцвет. Стимулирует его развитие обилие шоков в экономике за последние 5 лет (COVID-19, начало СВО), а вместе с тем структурные сдвиги в экономике, связанные с нарастанием доли государства в ВВП страны. В таких условиях компании склонны наращивать собственные усилия по взаимодействию с органами власти, следуя за примером крупных компаний, которые еще в период пандемии COVID-19, пользуясь наличием устойчивого контакта с ключевыми контрагентами через участие в экспертных советах, форумных площадках и ассоциациях, смогли добиться улучшения своего положения за счет льгот от государства. Как мы смогли выявить в ходе

анализа, западные санкции пусть и были направлены на подрыв ключевых секторов российской экономики, не смогли принести должного результата. Представители всех трех секторов, которые были приоритетной целью Запада, спустя два года практически единодушно заявляют о том, что западные страны не смогли нанести критического урона российской экономике, а большинство последствий от санкций и вовсе отыграно. В совокупности с тем, что представители бизнеса практически единодушно отмечают высокую роль выстроенного GR в минимизации последствий от санкций. Таким образом, можно сказать, что СВО в очередной раз показало бизнесу преимущества и важность сотрудничества с государством.

Пока что GR в России скорее нацелен на реагирование в кризисных ситуациях, как отмечают эксперты во всех трех отраслях. При этом, очевидно, что пространство для качественного развития диалога между государством и бизнесом велико. Важность налаженного контакта между властями и бизнесом способствует и более точной настройке системы государственного планирования. Очень важно создать условия для перехода диалога между бизнесом и властью на качественно новый уровень для обеспечения консолидации ключевых хозяйствующих субъектов российской экономики вокруг поставленных приоритетных государственных задач. Институциональные предпосылки для этого уже созданы, когда во время введения ключевых санкций, государство в инициативном порядке собрало представителей ведущих бизнес-ассоциаций для решения проблемы адаптации бизнеса к новым условиям. Бизнес и органы государственной власти могут совместно решать задачи государственного уровня, но пока Правительство М.В. Мишустина создало такой прецедент исключительно в кризисных условиях необходимости преодоления санкций, но никак не на постоянном уровне. Потенциально новым драйвером для диалога бизнеса и власти могут стать задачи по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.

Бутылочным горлышком для качественного улучшения диалога между бизнесом и властью является один из действующих инструментов в лице бизнес-ассоциаций. Как правило, ассоциации склонны зачастую действовать исключительно в собственных интересах. В частности, в период кризиса после начала СВО можно было наблюдать дублирование работы разных ассоциаций, в связи с чем, возможно, наблюдалось торможение работы органов государственной власти.

Потенциально выходом из этой проблемы может стать принцип “одного окна”, когда ключевые ассоциации принимают участие в выработке итогового документа, но практическую реализацию такого принципа пока тяжело представить в связи с разницей в позиционировании и выстроенных контактов разных бизнес-ассоциаций. Следующим препятствием для выхода GR в России на принципиально новый качественный уровень является все еще высокая роль неформальных связей бизнеса и власти. Распространенность таких практик, о которой заявляют представители всех секторов экономики, негативно влияет на GR в высококонкурентных и децентрализованных секторах экономики, таких как IT. При этом, наоборот, скорее является преимуществом в секторах, где высока доля государства, в частности ТЭК. Стоит отметить, что при необходимости выстраивания диалога необходимо будет урегулировать вопрос с равным обеспечением доступа к диалогу представителей разных секторов экономики. В связи со всем вышесказанным, учитывая готовность бизнеса к диалогу с властями и наличием позитивных практик взаимодействия власти и бизнеса в условиях кризиса, особо актуальным вопросом остается восприятие бизнеса в глазах органов государственной власти и их готовность институционально совершенствовать систему коммуникации для минимизации неформальных практик.

Список источников и литературы

1. Кипкеев Т.М. Взаимодействие власти и бизнеса в современной России: анализ практик субъектов Российской Федерации // Власть. 2020. №. 1. С. 178-183.
2. Кисель К.Ю. Модели взаимодействия бизнеса и власти // Власть и бизнес: коммуникационные ресурсы. Сб. науч. ст. Серия «Коммуникативные исследования». М.: НИУ ВШЭ, 2011. С. 133-172.
3. Результаты опроса «Последствия введения санкций для российского бизнеса» // РСПП URL:

<https://rspp.ru/activity/analytics/rezultaty-oprosa-posledstviya-vvedeniya-sanktsiy-dlya-rossiyskogo-biznesa/> (дата обращения 08.02.2024).

4. Charmaz K. Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. Sage, 2006. 202 p.

5. Cordesman A. H., Peacock M. Military spending and arms sales in the gulf // Center for Strategic and International Studies. 2015. Vol. 18. 123 p.

6. Council Regulation (EU) "amending Regulation (EU) No 833/2014 concerning restrictive measures in view of Russia's actions destabilising the situation in Ukraine" 21.07.2022 № 2022/1269 // Official Journal of the European Union. 2022. № L 193.

7. Eichengreen B. Globalizing capital: a history of the international monetary system. Princeton University Press, 2019. 261 p.

8. Esfandiary D., Fitzpatrick M. Sanctions on Iran: Defining and enabling 'success' // Survival. 2011. Vol. 53. №. 5. P. 143-156.

9. Meyer K. E., Thein H. H. Business under adverse home country institutions: The case of international sanctions against Myanmar // Journal of World Business. 2014. Vol. 49. №. 1. P. 156-171.

10. Sanctions adopted following Russia's military aggression against Ukraine // European Commission URL: https://finance.ec.europa.eu/eu-and-world/sanctions-restrictive-measures/sanctions-adopted-following-russias-military-aggression-against-ukraine_en (дата обращения: 19.02.2024).

11. Shida Y. Russian business under economic sanctions: is there evidence of regional heterogeneity? // Post-Communist Economies. 2020. Vol. 32. №. 4. P. 447-467.

12. Yu H. Motivation behind China's 'one belt, one road' initiatives and establishment of the Asian infrastructure investment bank // China's New Global Strategy. Routledge, 2020. P. 3-18.

INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND GOVERNMENT IN THE CONTEXT OF SANCTIONS AND A SPECIAL MILITARY OPERATION IN UKRAINE

Stepan Kashintsev - student at the Higher School of Economics, Faculty of Social Sciences, Department of Political Science. Email - kashintsev.s@mail.ru

Prokudin Igor - student at the Higher School of Economics, Faculty of Social Sciences, Department of Political Science. Email - iiprokudin@yandex.ru

Scientific supervisor: Igor Orlov - Doctor of Historical Sciences, Professor, Deputy. Head of the Department of Policy and Management of the Faculty of Social Sciences, Head of the Scientific and Educational Laboratory of Research in the field of Business Communications of the Higher School of Economics

After the start of the Special Military Operation in Ukraine, the vast majority of Western analysts predicted the imminent collapse of the Russian economy, but six months after the introduction of large-scale sanctions restrictions, the inconsistency of such forecasts became apparent. One of the reasons for the adaptation of the Russian economy was the built-up communication between government authorities and business representatives. This work is a study that lies in the plane of political science and strategic management, aimed at building a comprehensive picture of the GR formats in Russia after the start of a Special military operation. A detailed analysis of the sanctions imposed on the Russian Federation in the period from January to August 2022, a qualitative content analysis of 70 publications on the activities of key business associations in Russia after the imposition of sanctions in 2022, and at the same time a series of expert interviews with GR directors of large Russian companies.

Keywords:

special military operation, GR, counter-sanctions policy, business behavior under sanctions, adaptation of the Russian economy.