

# ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС

## ТРАНСФОРМАЦИЯ GR-ПРАКТИК РОССИЙСКОГО СОЮЗА ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ (РСПП) В УСЛОВИЯХ СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ И САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Кузнецов А.Г.<sup>83</sup>, Клышко С.А.<sup>84</sup>

Беспрецедентные санкции, введённые практически одновременно с началом СВО, в течение буквально нескольких недель, поставили Россию перед необходимостью немедленно перестраивать свою экономическую систему. Странами Западной Европы и США были заблокированы и заморожены резервы Банка России, запрещен импорт российских удобрений, угля, сталелитейной продукции, нефти и нефтепродуктов, то есть было сделано все возможное с точки зрения ограничительных мер, чтобы изолировать экономику России и вызвать коллапс и падение уровня жизни населения страны. Тем не менее, экономика РФ показала высокий уровень адаптации к санкционному давлению. Предположительно, одной из причин быстрой адаптации экономики стала трансформация во взаимодействии властей и РСПП, как представителя крупного и среднего бизнеса. В данной статье предпринята попытка исследовать, как трансформация GR-практик Российского союза промышленников и предпринимателей повлияла на устойчивость экономики России в условиях жесткого санкционного давления. Для исследования трансформации GR-практик была создана теоретическая рамка и использован метод контент-анализа, а также экспертные интервью, что в совокупности позволило провести анализ GR-практик до и после начала СВО и выделить значимые изменения. По итогам исследования были представлены практические рекомендации по трансформации GR-практик с целью повышения адаптационных возможностей российской экономики.

### Ключевые слова:

*Ближний Восток, Саудовская Аравия, GR-практики, инвестиции, экспорт.*

---

<sup>83</sup> Кузнецов Арсений Георгиевич – студент 4-го курса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва), программа «Политология». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: agkuznetsof@yandex.ru

<sup>84</sup> Клышко Савелий Александрович – студент 4-го курса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва), программа «Политология». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: [Klishko2021@mail.ru](mailto:Klishko2021@mail.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 И.Б.

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящая статья посвящена изучению трансформации GR-практик Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) как одного из факторов успешной адаптации российской экономики к беспрецедентному санкционному давлению после начала специальной военной операции (СВО). С момента начала СВО и введения санкций, РСПП столкнулся с необходимостью пересмотра и адаптации своих стратегий взаимодействия с государственными органами и международными партнерами. Кроме того, важно понимать, что сам РСПП в данный момент находится в санкционном списке Управления по контролю за иностранными активами США [5]. Рассматривая все особенности положения таких бизнес-объединений на примере РСПП, а также особенности контекста внешней и внутренней политики страны, эта работа исследует, как трансформировались GR-практики в ответ на возросшие политические и экономические риски, анализирует стратегии, принятые для сохранения и развития отечественного бизнеса в условиях санкционного давления, и принятые российской властью меры поддержки. В том числе, внимание уделяется вопросам влияния санкций на механизмы взаимодействия бизнеса с государством и поиска путей минимизации негативного влияния санкций на отечественную экономику. Не вызывает сомнений, что экономика России пережила за короткий период серьезную трансформацию, что позволило ей выжить. Соответственно, такую же серьезную трансформацию должны были пройти и GR-практики. Данный фактор нуждается в дополнительном исследовании, так как экономическая и политическая ситуация продолжает развиваться в условиях взаимного санкционного давления.

Таким образом, исследовательской проблемой является недостаток знания о значимых характеристиках трансформации GR-практик РСПП в условиях проведения Специальной военной операции и взаимного санкционного давления, т.е. в вопросе реакции GR-сектора, в виде РСПП, в условиях уникального экзогенного шока на возникшие перед ним проблемы. Эти значимые характеристики могут быть учтены при совершенствовании GR-практик в условиях экзогенного шока. Особое внимание уделяется экономическим санкциям, которые делятся на торговые, ограничивающие международные торговые связи, и финансовые, влияющие на международные финансовые потоки. Примерами могут служить следующие конкретные санкции: ряд крупнейших российских банков были отключены от системы SWIFT, на территории РФ были отключены системы Visa и Mastercard, страны ЕС ввели эмбарго на российский уголь и т.д.

**Предметом** данного исследования будут являться GR-практики РСПП во взаимодействии с властями РФ в условиях санкционного давления и СВО.

**Исследовательский вопрос** может быть сформулирован следующим образом: как усовершенствовать существующие взаимоотношения между РСПП и властями Российской Федерации в контексте необходимости минимизации последствий санкций после начала Специальной военной операции на Украине?

Исследование имеет специфические **темпоральные рамки** (предмет исследования существует в рамках незавершенных процессов: СВО и санкционного давления). В работе будет исследоваться период с сентября 2021 г. (GR-практики до “экзогенного шока”) по декабрь 2023 г. (в связи с необходимостью полноты данных, доступности отчетных

документов и закрытием календарного года).

**Цель исследования** - разработать рекомендации по совершенствованию GR-практик, используемых РСПП во взаимодействии с властями Российской Федерации для минимизации последствий санкционного давления после начала Специальной военной операции на Украине. Для достижения цели данного исследования необходимо выполнить следующие **задачи**: 1. создать теоретическую рамку для выявления трансформации GR-практик РСПП; 2. проанализировать санкционные пакеты для идентификации контекста, в рамках которого происходит трансформация GR-практик РСПП; 3. собрать базу данных для анализа трансформации GR-практик. Провести контент-анализ сайта РСПП и экспертные интервью; 4. провести анализ GR-практик РСПП до и после введения секторальных санкций в связи с СВО; 5. на основе проведенного анализа выявить значимые характеристики трансформации GR-практик РСПП с определения её типа, в рамках которого сформулировать практические рекомендации по совершенствованию GR-практик РСПП.

Сбор эмпирической базы исследования будет проходить на нескольких уровнях и представлен несколькими видами данных: “санкционные пакеты” (НПА стран-отправительниц санкций), разделы официального сайта РСПП: “позиций РСПП”, “события-новости РСПП” и “точки зрения” представителей РСПП, а также транскрипты экспертных интервью. Проведение глубинных полуструктурированных экспертных интервью, как метод сбора данных, позволит ещё глубже погрузиться в предмет исследования с целью разработки практических рекомендаций. Выборка экспертов будет сочетаться с восьмиконной моделью выборки Ильи Штейнберга, где респонденты будут соотноситься по степени дискурсивной

компетентности и типичности[7]. Так отдельно будут выделены эксперты-теоретики, погруженные в контекст, способные представить своё мнение, аргументированное конкретными кейсами.

**Методом анализа данных** для НПА, касающихся санкционных мер, будет политико-правовой анализ[4], который позволит выявить соотношение заявленных политических целей с результатами и последствиями решений и изменений в нормативно-правовой базе, что в свою очередь формирует контекст для выстраивания новых GR-практик. Для анализа материалов официального сайта РСПП (“позиции”, “новости”, “точки зрения”) будет использован качественный контент анализ[9]. Используя тематический анализ с подходом «**bottom-up**» в кодировании, мы сможем более гибким образом выделять категории и при необходимости менять их по ходу анализа[21]. Качественный контент-анализ также даёт возможность выделить параметры и факторы, на которые в приоритете обращают внимание представители РСПП в диалоге с государственными органами власти РФ.

**Метод отбора кейсов Дж. Стюарта Милля**[10] позволит обосновать хронологические рамки исследуемых временных периодов деятельности РСПП. Для непосредственного анализа отобранных временных периодов будет использован **метод структурированного, сфокусированного сравнения**[15]. Использование метода в данной работе предполагает постановку стандартизированных вопросов к каждому временному периоду, что позволит систематизировать сравнение и изучить только конкретные и необходимые аспекты. В поиске ответов на данные вопросы будут использованы результаты описания санкционного контекста методом политико-правового анализа, качественного контент-анализа тематических разделов сайта РСПП, а также транскрипты экспертных интервью.

Ответы на эти вопросы будут использованы для реализации **метода статистического анализа**, который позволит обеспечить создание ранговой системы, из которой после будут сформированы идеальные типы.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

### АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Одно из **предположений** данного исследования заключается в том, что *санкционные ограничения, введенные зарубежными странами в отношении России после начала Специальной Военной Операции (СВО) на Украине в феврале 2022 г., были направлены в первую очередь на российский крупный бизнес.* Именно

системообразующие предприятия и крупнейшие бизнесмены подверглись наиболее масштабным и болезненным санкциям, которые серьезно осложнили их работу и потребовали значительной трансформации GR-практик.

Исследованиями, которые подтверждают, что санкции, как правило, были нацелены именно на крупный бизнес на различных кейсах являются:

**Во-первых**, классическое исследование (Хафбауэра, Скотта, Эллиота и др.), анализирующее множество кейсов применения санкций. Авторы показывают, что санкции чаще всего направлены на крупные компании и олигархов, связанных с властью в стране-цели[18]. Это фундаментальный труд, в котором авторы проанализировали 174 кейса применения экономических санкций с 1914 по 2000 г. и пришли к выводу, что санкции против целых отраслей экономики (например, финансового или нефтегазового сектора) обычно нацелены именно на доминирующие компании этих отраслей. Таким образом, крупный бизнес становится главной мишенью секторальных санкций.

**Во-вторых**, исследование Дрезнера, доказывающее, что санкции более эффективны, когда нацелены на влиятельные экономические группы,

способные оказать давление на правительство[12]. Дэниел Дрезнер в своей книге развивает идею о том, что эффективность санкций зависит от их способности воздействовать на влиятельные экономические группы в стране-цели. По его мнению, наибольшим потенциалом давления на правительство обладает именно крупный бизнес, поэтому санкции, бьющие по крупному бизнесу, способны создать мощное внутреннее давление на власть.

**В-третьих**, исследование санкционного кейса США против Ирана и Северной Кореи, из которого можно сделать вывод, что основными целями ограничений становились крупнейшие банки и компании этих стран[25]. Хуан Зарате, бывший высокопоставленный чиновник Министерства финансов США, в своей книге дает инсайдерский взгляд на применение финансовых санкций США против Ирана и Северной Кореи. Он подробно описывает, как американские власти определяли цели для санкций в этих странах. Зарате подчеркивает, что санкции против крупного бизнеса не только наносят прямой экономический ущерб, но и подрывают доверие к режиму внутри страны.

Все три рассмотренных исследования, несмотря на разницу в фокусе и методологии, приводят весомые аргументы в пользу того, что санкции действительно нацелены, прежде всего, на крупный бизнес. Эти выводы имеют значение для нашего исследования, поскольку дают серьезные основания полагать, что и в российском случае основной удар санкций пришелся именно по крупному бизнесу. Приведенные аргументы и закономерности будут использованы нами при анализе конкретных санкционных кейсов против России и их влияния на отечественные компании и бизнесменов.

Также существуют исследования, рассматривающие влияние санкций на крупный бизнес в российском кейсе.

Исследование Ричарда Коннолли "Russia's Response to Sanctions: How Western Economic Statecraft is Reshaping Political Economy in Russia"[11], опубликованное издательством Кембриджского университета в 2018 г., посвящено анализу влияния западных санкций на российскую экономику и бизнес. Коннолли утверждает, что санкции в основном направлены на крупные российские компании и бизнесменов, имеющих тесные связи с политической элитой. Эти меры включают ограничение доступа к международным финансовым рынкам, замораживание активов и запрет на ведение бизнеса с определенными лицами и организациями. Автор отмечает, что хотя санкции нанесли ущерб российской экономике, они также привели к адаптации и изменениям в политической и экономической системе страны. Крупный бизнес стал более зависимым от государственной поддержки и покровительства, что усилило роль государства в экономике. Исследование Найджела Гулда-Дэвиса "Economic Effects and Political Impacts: Assessing Western Sanctions on Russia"[17] (Экономические эффекты и политические последствия: оценка западных санкций против России), опубликованное Chatham House в 2018 г., предоставляет доказательства, что западные санкции в основном направлены на крупный бизнес в России. Анализ структуры санкций показывает, что они сосредоточены на энергетическом, финансовом и оборонном секторах, которые в значительной степени контролируются крупными государственными и частными компаниями, тесно связанными с политической элитой. Это свидетельствует о том, что санкции нацелены на ключевые области российской экономики, где доминирует крупный бизнес. Вышеприведенные исследования убедительно демонстрируют, что западные санкции против России в основном направлены на крупный бизнес

и оказывают значительное воздействие как на экономическую, так и на политическую сферы. Санкции затрагивают ключевые сектора экономики, влиятельных бизнесменов и компании, ограничивают их возможности и трансформируют отношения между бизнесом и государством в России.

Кроме того, существует значительная теоретическая и практическая база, которая поддерживает гипотезу о направленности санкций именно на крупный бизнес, как основу экономической стабильности страны. Для подтверждения данной гипотезы в рамках исследования планируется провести комплексный политико-правовой анализ санкций, введенных США, Евросоюзом и Великобританией в отношении российского бизнеса. Предварительный анализ показывает, что под санкции попали многие крупнейшие российские банки, ресурсодобывающие и промышленные корпорации, компании энергетического сектора. В то же время многие представители малого и среднего бизнеса, работающие преимущественно на внутренний рынок, пострадали от санкций в меньшей степени[1]. Они столкнулись скорее с косвенными эффектами - общим спадом деловой активности, разрывом логистических и кооперационных цепочек, падением потребительского спроса из-за снижения доходов населения[2]. Все это дает основания полагать, что главный удар санкций пришелся именно по крупному бизнесу как основе экономического потенциала России. Западные страны стремились максимально ослабить и изолировать ведущие российские компании и предпринимателей, тесно связанных с государством и обладающих существенным влиянием[13]. Подтверждение данной гипотезы позволит глубже понять логику и цели введенных против России санкций. Если ограничения действительно направлены, прежде всего, против крупного бизнеса, то это означает стремление подорвать финансовую базу

российской экономики, нанести удар по бюджетным доходам и технологическому развитию страны.

На основе анализа существующих исследований, посвященных взаимодействию бизнеса и государства в России, а также влиянию санкций на эти отношения, можно предложить следующую **теоретическую рамку** для изучения трансформации GR-практик бизнес-объединений:

1. Отношения бизнеса и государства в России традиционно характеризуются высокой степенью асимметрии и зависимости бизнеса от государственных решений и ресурсов[24]. В то же время крупный бизнес обладает определенными рычагами влияния на политику через механизмы "обмена" и "захвата"[3]. Бизнес-ассоциации играют роль посредников в этих отношениях, агрегируя интересы компаний и транслируя их органам власти[14].

2. Введение международных санкций против России и ответные меры российского государства создали новый контекст взаимодействия бизнеса и власти. Компании столкнулись с ограничением доступа к зарубежным рынкам, технологиям и финансам, разрывом цепочек поставок, что повысило их потребность в государственной поддержке[16]. Государство, в свою очередь, нуждается в содействии бизнеса для реализации политики импортозамещения и минимизации ущерба от санкций[23].

3. В этих условиях можно ожидать изменения приоритетов GR-деятельности бизнес-объединений с общих вопросов улучшения деловой среды на специфические проблемы адаптации компаний к новым реалиям. Потребность в оперативных решениях должна привести к интенсификации взаимодействия с органами исполнительной власти при снижении значимости взаимодействия с парламентом.

4. Повышенная взаимозависимость бизнеса и государства в кризисной ситуации повышает значимость бизнес-объединений как площадок для согласования интересов и выработки консолидированной позиции. При этом особую важность приобретает посредническая роль ассоциаций в продвижении внешнеэкономических интересов бизнеса, учитывая его возросшую зависимость от господдержки в выходе на новые рынки.

5. В то же время общее усиление зависимости бизнеса от государственных преференций в условиях санкций может ослабить переговорные позиции бизнес-объединений и их автономию в формировании GR-повестки. Представляя интересы компаний, ассоциации вынуждены проявлять большую гибкость и уступчивость, чтобы сохранить доступ к механизмам поддержки[19].

#### ФОРМУЛИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ-ЛЕММ

Сформулируем исследовательские гипотезы, исходящие из теоретической рамки, которые облегчат дальнейший анализ трансформации GR-практик крупнейших российских бизнес-объединений. Гипотезы будут касаться ожидаемых различий в GR-практиках бизнес-объединений до и после начала введения секторальных санкций Западом в связи с началом Специальной военной операции.

*#Гипотеза 1: После начала специальной военной операции и введения санкций приоритетные темы GR-деятельности бизнеса сместились с общих вопросов улучшения деловой среды на специфические проблемы адаптации бизнеса к новым условиям (поиск альтернативных рынков, импортозамещение, доступ к финансированию и т.д.). Данная гипотеза отражает сдвиг в GR-повестке российского бизнеса, произошедший под влиянием внешнего шока. Она показывает, как резкое изменение операционной среды меняет приоритеты и тактику коммуникаций бизнеса с государством, выводя на первый*

план задачи оперативной адаптации. Проверка этой гипотезы позволит лучше понять трансформацию роли бизнес-объединений как выразителей интересов деловых кругов в условиях кризиса.

**#Гипотеза 2:** *Интенсивность взаимодействия бизнеса с органами исполнительной власти (Правительство РФ, профильные министерства) после начала СВО возросла, тогда как взаимодействие с парламентом отошло на второй план из-за необходимости оперативного решения возникающих проблем.* Вышеприведенная гипотеза фиксирует важный аспект трансформации GR в кризисных условиях - изменение баланса между ветвями власти как адресатами взаимодействия. Она показывает, как потребность в быстрых и гибких решениях повышает значимость исполнительных органов как партнеров бизнеса в сравнении с менее оперативным парламентом. Проверка этой гипотезы даст более полную картину адаптации GR-стратегий к новым вызовам.

**#Гипотеза 3:** *Значимость бизнес-объединений, как площадок для согласования интересов бизнеса и власти, после начала СВО возросла, поскольку государство стало больше нуждаться в обратной связи и поддержке своих действий со стороны предпринимательского сообщества.* Данная гипотеза фиксирует важный аспект трансформации отношений государства и бизнеса в кризисных условиях - повышение роли институтов координации и обратной связи, которыми выступают ведущие бизнес-ассоциации страны. Она показывает, как острая необходимость в эффективном антикризисном взаимодействии повышает функциональную значимость бизнес-объединений, как для власти, так и для самого бизнес-сообщества. Проверка этой гипотезы позволит лучше понять сдвиги в балансе сил и механизмах GR-коммуникации.

**#Гипотеза 4:** *В условиях санкционных ограничений и потери традиционных рынков сбыта бизнес стал более зависим от государства в вопросах выхода на новые рынки.*

*Это привело к усилению роли РСПП как посредника между компаниями и органами власти в продвижении внешнеэкономических интересов бизнеса.* Данная гипотеза расширяет наше понимание трансформации GR-практик РСПП в условиях санкций. Если предыдущие гипотезы в основном касались внутрироссийского контекста, то здесь мы видим возрастание роли бизнес-объединения во внешнеэкономической повестке. По сути, можно говорить о новой функции РСПП как "переговорщика" между бизнесом и государством по вопросам внешних рынков. Включение этой гипотезы позволит более полно раскрыть роль бизнес-объединений как посредников между государством и бизнесом в адаптации к новым экономическим реалиям. РСПП предстает здесь не только как представитель интересов бизнеса внутри страны, но и как партнер государства в продвижении этих интересов вовне.

**#Гипотеза 5:** *Санкционное давление и ответные меры российского государства привели к усилению зависимости бизнеса, в том числе компаний-членов бизнес-объединений, от государственной поддержки и предпочтений. Это ослабило переговорные позиции таких объединений в диалоге с властью и снизило их автономию в формировании GR-повестки.* Конечно, этот тренд не стоит абсолютизировать. У бизнеса в целом сохраняются собственные ресурсы влияния (экспертиза, медиа, влияние на общественные настроения, международные связи). Да и государство заинтересовано в конструктивном диалоге. Однако гипотеза об усилении зависимости бизнеса от государства в новых условиях заслуживает эмпирической проверки, так как она во многом объясняет логику трансформации GR-практик.

## СОЗДАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ОТБОРА И АНАЛИЗА КЕЙСОВ

### ФОРМУЛИРОВАНИЕ ВОПРОСОВ К КЕЙСАМ

Для подтверждения или опровержения гипотез-лемм

сформулируем следующие конкретные вопросы:

Гипотеза 1:

- Какие существуют ключевые вызовы для ведения бизнеса в России в связи с санкционными ограничениями?

- Какие темы приоритетны для бизнеса во взаимодействии с органами власти?

Гипотеза 2:

- Каковы потребности бизнеса во взаимодействии с органами власти в связи с санкционными ограничениями?

- Какова интенсивность взаимодействия бизнеса с различными органами исполнительной и законодательной власти?

Гипотеза 3:

- Какова роль РСПП как площадки для согласования интересов бизнеса и власти?

- Какие форматы и практики использует РСПП для обеспечения эффективной коммуникации между бизнесом и властью в условиях санкционного давления?

Гипотеза 4:

- Как санкции повлияли на возможности самостоятельного выхода российских компаний на новые зарубежные рынки?

- Какие меры государственной поддержки и содействия стали наиболее востребованы российским бизнесом для выхода на альтернативные рынки?

Гипотеза 5:

- Какие формы государственной поддержки и преференций стали наиболее критичны для выживания и адаптации бизнеса в условиях санкций?

- Как трансформировалась автономия РСПП в формировании

собственной GR-повестки в связи с увеличивающимися объемами господдержки?

## КОНСТРУИРОВАНИЕ ГРУПП (БЛОКОВ) И СОЗДАНИЕ ИДЕАЛЬНЫХ ТИПОВ

Сформулируем две группы вопросов для верификации наших гипотез, исходя из цели выявления механизмов трансформации GR-практик РСПП в условиях санкционного давления и специальной военной операции.

**Группа 1:** Вопросы, связанные с влиянием санкций на деловую среду и условия функционирования бизнеса в России. Эта группа вопросов поможет проверить гипотезы о том, как изменение внешних условий (разрыв связей, ограничение рынков, финансовые сложности и т.д.) повлияло на запрос бизнеса к власти и, соответственно, на содержание GR-повестки РСПП. Сюда же относятся вопросы об усилении зависимости бизнеса от государственной поддержки.

**Группа 2:** Вопросы, связанные с институциональной трансформацией самой GR-деятельности РСПП и используемых технологий. Здесь будут вопросы для проверки гипотез об изменении интенсивности и форматов взаимодействия РСПП с различными органами власти, соотношения публичных и закрытых механизмов GR, реактивности/проактивности Союза, роли РСПП как института согласования интересов и т.д. Таким образом, к группе 1 будут относиться вопросы 1, 3, 7, 8, 9, а к группе 2 - вопросы 2, 4, 5, 6, 10. Исходя из этих двух групп, можно сконструировать матрицу идеальных типов трансформации GR-практик РСПП (таблица 1).



Таблица 1

## Матрица идеальных типов трансформации GR-практик РСПП

|                         | Низкое влияние санкций на бизнес | Высокое влияние санкций на бизнес |
|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Низкая GR - активность  | Тип 1: Сохранение status quo     | Тип 2: Адаптивная трансформация   |
| Высокая GR - активность | Тип 3: Проактивная трансформация | Тип 4: Радикальная трансформация  |

**Тип 1:** Санкции не оказывают критического влияния на бизнес, запрос к власти существенно не

меняется. Бизнес-объединение продолжает работать в прежнем режиме, используя наработанные форматы и технологии GR.

**Тип 2:** Санкции создают серьезные проблемы для бизнеса, но бизнес-объединению удается решать их точечно, без кардинального пересмотра GR-стратегии. Происходит адаптация повестки и тактических приемов.

**Тип 3:** Хотя прямое влияние санкций на бизнес невелико, бизнес-объединение использует новую ситуацию для активного продвижения интересов своих членов, меняет формат работы с властью, выдвигает проактивные инициативы.

**Тип 4:** Санкции радикально меняют среду, бизнес критически зависит от господдержки. Бизнес-объединение вынуждено полностью перестраивать свою деятельность, фокусируясь на антикризисной повестке и отраслевом лоббизме.

Эта матрица упрощает реальность, но дает аналитическую рамку для интерпретации эмпирических данных. Сопоставляя реальную трансформацию GR бизнес-объединения с этими идеальными типами, мы сможем лучше понять ее движущие силы и внутреннюю логику.

## ОБОСНОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ОТБОРА

Исследовательский дизайн данной работы предполагает использование **метода различий Дж. Ст. Милля**. В этом случае предполагается разумным сформулировать сходства, которые позволят отобрать необходимые для исследования кейсы. Важным остается тот факт, что единственное различие кейсов будет заключаться во влиянии введенных против России масштабных секторальных санкций на GR-практики ведущих бизнес-объединений. Таким образом, необходимо сформулировать сходства, по которым и будут отбираться кейсы. Прежде всего, рассматриваемые кейсы (временные периоды) должны характеризоваться стабильностью институционального статуса ведущих бизнес-объединений как признанных партнеров государства в диалоге по вопросам экономической политики. В оба периода эти организации должны объединять наиболее влиятельные компании страны и обладать устойчивыми каналами коммуникации с властью. Кроме того, кейсы должны демонстрировать преимущество руководства бизнес-объединений и ключевых фигур, ответственных за GR, что обеспечивает единство стратегии и подходов к

выстраиванию отношений с государством. Базовые интересы бизнеса, представленные объединениями в диалоге с властью (улучшение деловой среды, снижение административных барьеров, господдержка и т.д.), также должны оставаться неизменными, хотя конкретные приоритеты могут варьироваться.

Важным фактором сходства является стабильность институционального дизайна политической системы России и расстановки сил в органах власти. В оба периода должно сохраняться доминирование исполнительной вертикали при ключевой роли Президента РФ, а Правительство и профильные министерства должны оставаться главными центрами принятия экономических решений. Это определяет базовые параметры GR-среды, в которой действуют бизнес-объединения. Наконец, кейсы должны характеризоваться наличием постоянно действующих площадок и форматов для диалога бизнеса и власти с участием ведущих бизнес-ассоциаций: консультативных советов, рабочих групп, регулярных встреч с первыми лицами и т.д. Эта институциональная инфраструктура GR не должна претерпевать радикальных изменений, хотя ее повестка и интенсивность работы могут меняться. В процессе исследования возможно выявление и других сходств у выбранных кейсов (временных периодов), что станет дополнительным позитивным фактором проведенного анализа. Так как при выбранном методе исследования, кейсы являются более подходящими при наличии максимума сходств между собой по большей части важных критериев и наличия одного, но существенного различия – в результате (в данном случае, влияние санкций на трансформацию GR-практик).

#### **АНАЛИЗ ОТОБРАННЫХ КЕЙСОВ В РАМКАХ САНКЦИОННОГО КОНТЕКСТА**

##### **ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА РСПП В КАЧЕСТВЕ КЕЙСА ДЛЯ АНАЛИЗА**

В работе сторона бизнеса во взаимодействии с властью будет представлена РСПП, как общероссийской общественной организацией, представляющей ключевые секторы экономики от сферы услуг до легкой и тяжелой промышленности. Предприятия, представленные в РСПП, производят в совокупности более 60% от ВВП России и находятся во всех регионах страны. Представляется, что данный институт является ключевым и максимально способствует упорядоченному взаимодействию российского бизнеса с государственными структурами и международными организациями, особенно в контексте сложных политических и экономических условий. РСПП как инструмент и представитель бизнеса активно участвует в формировании благоприятного климата для предпринимательства, помогает скорректировать регуляторную политику, защитить интересы российского бизнеса на международном уровне[6].

##### **ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ПЕРИОДОВ ДО И ПОСЛЕ ВВЕДЕНИЯ СЕКТОРАЛЬНЫХ САНКЦИЙ В СЛЕДСТВИЕ НАЧАЛА СВО В КАЧЕСТВЕ КЕЙСОВ ДЛЯ АНАЛИЗА ТРАНСФОРМАЦИИ GR-ПРАКТИК РСПП**

Согласно методу различий Джона Стюарта Милля, для выявления причинно-следственных связей необходимо отобрать для сравнения случаи (кейсы), максимально схожие по большинству характеристик, но различающиеся наличием или выраженностью исследуемого признака (в данном случае - трансформацией GR-практик РСПП под влиянием секторальных санкций). В качестве таких кейсов предлагается взять два временных периода:

1. До введения масштабных секторальных санкций против России (до февраля 2022 г.)
2. После введения секторальных санкций в связи с началом СВО.

Обоснование сходства кейсов по ключевым параметрам:

- В оба периода РСПП выступал как ведущее объединение крупного бизнеса и ключевой субъект GR.

- Базовые интересы бизнеса, представляемые РСПП (улучшение деловой среды, снижение административных барьеров, господдержка и т.д.), оставались неизменными.

- Институциональный дизайн политической системы и расстановка сил в органах власти не претерпели радикальных изменений.

- Сохранялась персональная преемственность руководства РСПП и ключевых фигур, ответственных за GR.

При этом кейсы радикально различаются по ключевому исследуемому параметру - влиянию санкционного давления на деятельность РСПП:

- Введение масштабных секторальных санкций, затрагивающих ключевые отрасли экономики, радикально изменило контекст, в котором действует РСПП и представляемый им бизнес.

- Выживание и развитие компаний в условиях санкций потребовало активных действий со стороны государства и интенсификации GR-коммуникаций.

- Санкции создали новую повестку для диалога бизнеса и власти (поиск альтернативных рынков и технологий, импортозамещение, господдержка и т.д.).

- Возникла необходимость в новых антикризисных форматах GR-взаимодействия, учитывающих высокую неопределенность и быстрое изменение ситуации.

- Зависимость бизнеса от государственных решений в условиях санкций существенно возросла, что не могло не сказаться на переговорных позициях РСПП.

Таким образом, выбранные периоды представляют собой идеальные кейсы для сравнения методом различия. Они

максимально сходны по базовым параметрам, определяющим GR-деятельность РСПП, но принципиально различаются наличием масштабных секторальных санкций. Это позволяет оценить трансформацию GR-практик РСПП, вызванную именно санкционным давлением, минимизировав влияние иных переменных.

## АНАЛИЗ ЭМПИРИЧЕСКОЙ БАЗЫ

### ПОЛИТИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ САНКЦИОННОГО КОНТЕКСТА

Метод политико-правового анализа, как показано в работе Ю.А. Нисневича[4], является развитием нормативно-институционального метода в современных условиях и относится к качественным методам политологических исследований. В рамках данной работы политико-правовой анализ будет применен для изучения санкционных актов западных стран в отношении России после начала СВО. Документальной базой для политико-правового анализа послужат официальные тексты санкционных актов США, ЕС, Великобритании, Австралии и других стран. Это обеспечит необходимую достоверность и возможность перепроверки результатов.

Помимо верификации гипотезы о нацеленности санкций на российский крупный бизнес, политико-правовой анализ позволит дать комплексную оценку "правил игры", которые установил для России западный санкционный режим. Политико-правовой анализ основных мер, предусмотренных Директивой 1А в рамках указа президента США 14024 от 24 февраля 2022 г. в итоге привел к следующим выводам: меры Директивы 1А, хотя и опираются на нормы американского законодательства, вызывают серьезные вопросы с точки зрения их соответствия принципам международного права. Политически эти меры направлены на подрыв международных позиций российских банков и затруднение внешнеэкономической деятельности для всей страны. Однако, при сомнительной

международно-правовой легитимности, меры оказались весьма эффективны в достижении своей политической цели - нанесении экономического ущерба России и затруднении ее международных финансовых операций. Особую остроту ситуации придает экстерриториальный характер санкций США, который де-факто втягивает в "экономическую войну" против РФ даже те страны, которые стремятся сохранить нейтралитет.

Исследование методом политико-правового анализа основных мер, включенных в Сводный санкционный список Европейского союза в отношении России, показало, что для российского бизнеса санкции ЕС создают серьезные вызовы, особенно для компаний, глубоко интегрированных в европейские производственные цепочки и зависимых от западных технологий и финансирования. Введенные ЕС ограничения потребовали пересмотра бизнес-стратегий, поиска новых рынков и партнеров. В то же время санкции создали окно возможностей для импортозамещения и укрепления позиций на внутреннем рынке. Для GR-подразделений и бизнес-ассоциаций (таких как РСПП) ключевой задачей становится выработка мер поддержки попавших под санкции компаний и секторов, а также диалог с государством для создания благоприятных условий адаптации бизнеса к новым реалиям.

Методом политико-правового анализа были также проанализированы санкционные меры со стороны Великобритании. Анализ позволил сделать в числе прочих следующие выводы:

- отключение российских банков от системы SWIFT является беспрецедентной мерой, правомерность которой вызывает серьезные сомнения. Формально SWIFT - это независимая от государств бельгийская компания, отношения с которой регулируются гражданско-правовыми соглашениями. Принуждение SWIFT к разрыву договорных отношений с

добросовестными клиентами под политическим давлением создает опасный прецедент внешнего вмешательства в функционирование критически важной инфраструктуры финансового рынка;

- дискриминация по национальному признаку при доступе к услугам SWIFT девальвирует ее статус как нейтрального глобального провайдера и может трактоваться как нарушение принципов добросовестной конкуренции. Формально затронутые банки могут оспаривать отключение в судебном порядке;

- отлучение крупнейших российских банков от системы SWIFT преследует цель радикально ограничить их возможности по проведению международных расчетов. Невозможность переводить и получать средства через SWIFT фактически парализует трансграничные операции этих банков и их клиентов, препятствуя внешнеторговой деятельности и инвестициям;

- Великобритания, таким образом, стремится вытеснить подсанкционные банки РФ с глобального финансового рынка, сделав сотрудничество с ними токсичным для иностранных контрагентов. Масштабный ущерб для российской экономики от этих ограничений призван сузить ресурсную базу внешней политики Москвы, вынудив ее отказаться от нынешнего курса. Заодно подорвать устойчивость всей банковской системы РФ, завязанной на попавшие под санкции системно значимые финансовые институты.

#### ОПИСАНИЕ СБОРА ЭКСПЕРТНЫХ ИНТЕРВЬЮ

Проведение экспертных интервью проходило с апреля по май 2024 г. Всего было собрано 6 экспертных интервью (средняя продолжительность 33 минуты) в соответствии с экспертной выборкой, описанной во введении исследования (Восьмиоконная модель выборки Ильи Штейнберга). А именно интервью с представителем комиссии РСПП и

комитета РСПП, органов ведущих основную работу по своим отраслям и сферам бизнеса. Респонденты были экспертами-практиками, так как решение оперативных задач РСПП, взаимодействие с органами государственной власти, мониторинг нормативно-правовой базы - это каждодневная работа каждой профильной комиссии и профильного комитета. Также было взято 3 интервью у представителей Аппарата РСПП. Это орган, определяющий основные направления работы Союза в лице Президента РСПП и его заместителей (6 вице-президентов), а также "управления", курирующие работу всех комиссий и комитетов РСПП. Шестое интервью было взято у члена Правления РСПП. Это коллегиальный орган, осуществляющий общее управление Союзом в перерывах между съездами РСПП. Основными ограничениями и сложностями в сборе интервью стала коммуникация с экспертами. Из-за специфики тематики интервью и общей тенденции на закрытие любой статистической и аналитической информации по вопросу состояния бизнеса в условиях санкционного давления эксперты не дали разрешение указывать их ФИО и формальные конкретные должности в структуре РСПП. Поэтому в транскриптах экспертных интервью указана лишь принадлежность экспертов к подразделениям РСПП. Метод полуструктурированного глубинного интервью с экспертами как метод сбора данных, позволяет менять ход вопросов в гайде интервью, отталкиваясь от ответов респондента, его открытости и расположения к интервьюеру. Сам предварительно разработанный гайд состоял из 7 содержательных блоков.

#### ОПИСАНИЕ КОНТЕНТ-АНАЛИЗА САЙТА РСПП

Основным делением контент-анализа является деление на количественный и качественный контент-анализ. Первый основан на статистическом анализе материалов для

изучения и анализа частоты употреблений слов и фраз, второй же используется для смысловой интерпретации материалов[20]. Для сбора данных нами использовался количественный контент-анализ: при помощи инструментария сервиса «Медиалогия» были проанализированы 3 раздела официального сайта РСПП («новости РСПП», «позиции РСПП», «точки зрения»). По ключевым словам: "Специальная военная операция", "СВО", "Санкции", "Санкционное давление", "Контрсанкции", "Меры поддержки", "Импортозамещение", "Украина", сервис выдал 92 уникальных публикации раздела «новости», 6 уникальных публикаций раздела «позиции» и 19 уникальных публикаций раздела «точки зрения». Временные рамки выдачи сервиса «Медиалогия» ограничены 1 сентября 2021 г. по 31 декабря 2023 г. Для анализа собранной базы данных нами использовался качественный контент-анализ. Кроме того, был использован тематический анализ, являющийся широко используемым методом качественного контент-анализа, целью которого является идентификация значимых паттернов. В рамках тематического анализа происходит кодирование данных, то есть идентификация определенных повторяющихся идей и событий[8]. В тематическом анализе при кодировании мы воспользуемся методом «bottom-up», который используется в индуктивном контент-анализе. Данная стратегия позволяет гибко выделять категории и при необходимости пересмотреть (то есть уточнить и скорректировать) в ходе анализа[21].

#### РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ЭМПИРИЧЕСКОЙ ЧАСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведенное исследование позволяет выявить несколько значимых характеристик трансформации GR-практик российского бизнеса на примере деятельности РСПП в условиях санкционного давления и специальной

военной операции. **Первой ключевой характеристикой является кардинальное смещение приоритетов GR-повестки в сторону антикризисной адаптации бизнеса к новым реалиям.** Если до начала СВО фокус РСПП был сосредоточен на общих вопросах улучшения деловой среды (оптимизация регулирования, снижение административных барьеров, поддержка инвестиций и экспорта), то после введения беспрецедентных санкций на первый план вышли специфические проблемы выживания и перестройки бизнеса. GR-усилия переключились на поиск альтернативных рынков и поставщиков, решение логистических и финансовых проблем, получение льгот и преференций для системообразующих предприятий. Запрос бизнеса к власти резко сместился от улучшения общих условий к экстренной антикризисной поддержке по широкому спектру направлений.

**Второй значимой характеристикой стала интенсификация взаимодействия РСПП с органами власти, прежде всего с исполнительной ветвью.** Частота и уровень контактов Союза с Правительством, профильными министерствами и ведомствами существенно возросли. Возникла потребность в оперативном решении множества проблем, с которыми столкнулся бизнес в новых реалиях. Хотя взаимодействие с законодательной властью также продолжилось, акцент однозначно сместился на исполнительные органы, обладающие большей гибкостью и скоростью реагирования. При этом GR-коммуникации стали более интенсивными и предметными, участились совместные заседания, штабы и консультации.

**Третьей характеристикой является критический рост значимости РСПП как институциональной площадки согласования интересов бизнеса и власти.** В кризисных условиях государство стало остро нуждаться в постоянной обратной связи и поддержке со стороны делового сообщества. Консолидированная позиция бизнеса, выработка совместных

антикризисных решений и балансировка интересов приобрели ключевое значение. РСПП как ведущее бизнес-объединение превратилось в ключевого медиатора этого диалога, аккумулирующего экспертизу и запросы предпринимателей. Союз стал главным партнером государства в разработке и реализации антисанкционной политики, взяв на себя функцию соавтора экономических решений.

**Четвертой характеристикой можно назвать повышение роли РСПП как агента бизнеса во внешнеэкономической повестке.** Хотя зависимость компаний от господдержки в этой сфере выросла не радикально (у бизнеса сохранились определенные собственные возможности экспортной деятельности), общее значение РСПП как посредника между фирмами и государством в вопросах освоения новых рынков усилилось. Союз активно включился в процесс поиска альтернативных торговых партнеров, лоббирования мер поддержки несырьевого экспорта, выстраивания новых логистических маршрутов. При этом речь идет скорее о модерации диалога и совместной работе, чем о критической зависимости бизнеса от лоббистских усилий РСПП на этом треке.

**Наконец, пятой характеристикой стало сохранение принципиального паритета и автономии РСПП в выстраивании GR-повестки даже в условиях роста зависимости бизнеса от господдержки.** Вопреки исходным предположениям, резкое повышение востребованности различных преференций, льгот и субсидий для адаптации к санкциям не привело к ослаблению переговорных позиций Союза и утрате им субъектности в диалоге с властью. РСПП продолжил генерировать собственные инициативы, открыто продвигать запросы бизнеса, критиковать спорные решения. Партнерский характер отношений с государством в целом сохранился, хотя содержание повестки и

сместились в сторону антикризисной проблематики.

Шок от СВО и санкций привел к существенной, но неоднородной трансформации GR-практик РСПП. Произошла кардинальная смена приоритетов и форматов взаимодействия бизнеса и власти, резко выросла значимость РСПП как медиатора и партнера государства в кризисных условиях. При этом Союз сумел избежать асимметричной зависимости и сохранить

субъектность и равноправие в этих отношениях, даже несмотря на объективный рост влияния господдержки. Таким образом, исходя из анализа кейсов, включающих экспертные интервью и качественный контент-анализ, можно отнести GR-практики РСПП до и после начала специальной военной операции (СВО) к одному из идеальных типов в соответствии с ранее предложенной матрицей (таблица 2).

|                              | <b>Низкое влияние санкций</b>                       | <b>Высокое влияние санкций</b>                         |
|------------------------------|---|--|
| <b>Низкая GR-активность</b>  | Идеальный тип #1                                    | Идеальный тип #2                                       |
| <b>Высокая GR-активность</b> | Идеальный тип #3<br><b>РСПП до введения санкций</b> | Идеальный тип #4<br><b>РСПП после введения санкций</b> |

Таблица 2. Влияние санкций на GR-практики РСПП

До введения масштабных секторальных санкций. Основываясь на анализе, GR-практики РСПП до начала СВО можно отнести к Типу 3 (проактивная трансформация). Хотя прямое влияние санкций на бизнес в этот период было относительно невысоким, РСПП уже демонстрировал достаточно высокую GR-активность, продвигая интересы своих членов по широкому кругу вопросов (оптимизация регулирования, снижение административных барьеров, поддержка инвестиций и экспорта и т.д.). Союз выступал с собственными инициативами, активно взаимодействовал как с исполнительной, так и с законодательной властью, сохраняя при

этом значительную автономию в формировании повестки.

После введения масштабных секторальных санкций. Ситуация кардинально изменилась. Анализ показывает, что после начала СВО GR-практики РСПП трансформировались в сторону Типа 4 (радикальная трансформация). Санкции оказали критическое влияние на бизнес, который остро нуждается в системной господдержке по широкому спектру направлений для адаптации к новым реалиям. В этих условиях РСПП резко интенсифицировал GR-активность, сконцентрировавшись на продвижении антикризисных мер, точечной поддержке отдельных отраслей и

предприятий. При этом акцент сместился на взаимодействие с исполнительной властью для оперативного решения проблем. Хотя РСПП в целом сохранил партнерский статус и субъектность в диалоге с государством, общий фокус GR-повестки сместился в сторону запросов бизнеса на льготы и преференции. Таким образом, санкционный шок и радикальное изменение операционной среды потребовали от РСПП кардинальной перестройки модели GR-взаимодействия - как с точки зрения интенсивности и форматов, так и с точки зрения содержания повестки. Это позволяет отнести трансформацию GR-практик Союза после начала СВО к **Типу 4** в соответствии с предложенной матрицей.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ**

Основываясь на проведенном исследовании трансформации GR-практик РСПП в условиях санкций и СВО, можно предложить следующие ключевые рекомендации по совершенствованию взаимодействия между бизнес-объединением и органами власти РФ для минимизации негативных эффектов кризисной ситуации:

**1. Разработка и реализация проекта по ускоренной цифровизации взаимодействия РСПП с органами власти.** Итогом такого проекта могло бы стать формирование качественно новой цифровой инфраструктуры взаимодействия бизнеса и власти через инструменты удаленного доступа, что позволило бы сохранить высокий темп антикризисного реагирования даже в случае новых непредвиденных шоков и ограничений. Тем самым РСПП еще больше укрепил бы свою роль "связующего звена" между компаниями и государством.

**2. Учреждение на базе РСПП Фонда поддержки высокотехнологичных компаний, критически важных для технологического суверенитета.** Хотя прямая зависимость бизнеса от господдержки после введения санкций не носит тотального характера, потребность в

целевой "накачке" ресурсами отдельных стратегических сегментов явно возросла. Особенно это касается технологических стартапов и средних инновационных компаний, работающих на импортозамещение и цифровую трансформацию приоритетных отраслей.

**3. Учреждение профильного Комитета РСПП по содействию "технологическим газелям".** Результаты исследования показали, что даже в условиях санкций РСПП сохранил достаточный уровень автономии в выстраивании собственной повестки и продвижении интересов бизнеса. Значит, у Союза остается пространство для постановки перед властью принципиально новых задач, выходящих за рамки текущего кризисного реагирования. Одним из таких приоритетов могла бы стать "точечная" поддержка быстрорастущих инновационных компаний малого и среднего бизнеса (так называемых "технологических газелей"), которые способны стать новыми драйверами развития страны. Причем речь идет не только о финансовой помощи, но и об устранении регуляторных барьеров, облегчении доступа к рынкам и инфраструктуре, включении в кооперационные цепочки с крупными игроками. Обычно такая поддержка недоступна в общем виде для некрупного бизнеса, и именно РСПП может стать таким "мостиком" к власти. Более того, это не противоречит внутренним тенденциям Союза, так как уже сейчас он начинает расширение в сторону МСП.

**4. Развитие на базе РСПП функции проектного офиса по реализации программ корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса в новых условиях.** В кризисных условиях компании часто вынуждены сокращать свои бюджеты на социальные и благотворительные цели. Однако проведенное исследование показало, что ограничивать свою роль одним лишь "прагматичным" представительство бизнес-интересов РСПП явно не намерен. Взят курс на



позиционирование Союза как выразителя консолидированной и социально ответственной позиции делового сообщества даже в непростое время.

**5. Реализация проекта "GR-акселератор" по развитию кадрового потенциала в сфере взаимодействия бизнеса и власти.** Чтобы поддержать "выращивание" нового поколения GR-профессионалов, на базе РСПП мог бы быть реализован специальный образовательно-акселерационный проект "GR-акселератор". Он предполагал бы интенсивные обучающие программы (как очные, так и онлайн) для действующих и будущих GR-менеджеров компаний по передовым практикам и технологиям взаимодействия бизнеса и власти в условиях высокой неопределенности.

**6. Запуск международного GR-клуба на площадке РСПП для обмена опытом с зарубежными бизнес-ассоциациями дружественных стран (форматы БРИКС +, ЕАЭС).** Выводы исследования говорят о повышении роли РСПП в продвижении внешнеэкономических интересов отечественного бизнеса в условиях санкций. Союзу приходится активно включаться в поиск альтернативных рынков и партнеров, помогать компаниям преодолевать барьеры в международной деятельности, в ситуации высокой неопределенности. РСПП мог бы выступить инициатором создания международного GR-клуба - неформального объединения деловых ассоциаций дружественных стран для обмена опытом и лучшими практиками.

**7. Организация на площадке РСПП закрытого и неформального международного Форума "Бизнес против санкций" для обмена опытом с зарубежными компаниями и деловыми ассоциациями по адаптации к санкционным ограничениям.** Это мог бы быть ежегодный саммит с участием бизнес-делегаций из стран, в отношении которых также действуют те или иные

ограничительные меры (Китай, Иран, Венесуэла, Куба и др.).

**8. Разработка и продвижение инициативы по запуску обновленного механизма СПИК в высокотехнологичных отраслях промышленности.** РСПП мог бы выступить с инициативой перезапуска и актуализации механизма Специальных инвестиционных контрактов (СПИК) в высокотехнологичных и импортозамещающих отраслях. Речь идет о законодательно закреплённом инструменте соглашений между государством и инвесторами о создании, модернизации или освоении производства промышленной продукции в обмен на налоговые и иные преференции. До последнего времени СПИК использовались в основном для привлечения иностранного капитала, но сейчас открывается возможность их "перенастройки" в интересах отечественного высокотехнологичного бизнеса. Обновленная модель СПИК, продвигаемая РСПП, предполагала бы ряд важных новаций. Во-первых, снятие ограничений по заключению контрактов с компаниями без иностранного участия, "интеллектуальную локализацию" производства за счет максимального использования отечественных технологических решений. Во-вторых, распространение преференций на более широкий круг инвесторов, включая средний высокотехнологичный бизнес. В-третьих, увязку СПИК с приоритетными направлениями импортозамещения и достижения технологической независимости, их интеграцию в соответствующие "дорожные карты" и программы. В-четвертых, введение более гибких форм господдержки в рамках СПИК (не только налоговые льготы, но и прямое субсидирование, долгосрочные контракты, инфраструктурная поддержка и т.д.). Продвижение данной инициативы позволило бы РСПП в очередной раз подтвердить свой статус генератора актуальных регуляторных идей,

нацеленных на системное улучшение делового климата. По сути, Союз задал бы новый стандарт партнерства государства и бизнеса в инновационной сфере, отвечающей приоритетам технологического развития в условиях санкций. Это стало бы важным вкладом в формирование в России модели "умной" промышленной политики, сочетающей долгосрочное целеполагание с гибкими инструментами поддержки лидеров.

#### Список источников и литературы

1. Борисов В.Н., Почукаева О.В. Анализ и прогноз конкурентоспособности российской экономики в условиях санкций // Проблемы прогнозирования. 2021. № 3. С. 3-17.

2. Гурвич Е.Т., Прилепский И.В. Влияние финансовых санкций на российскую экономику // Вопросы экономики. 2016. № 1. С. 5-35.

3. Зудин А. Неокорпоративизм в России? (государство и бизнес при Владимире Путине) // Pro et contra. – 2001. – №. 4. – С. 171-198.

4. Нисневич Ю.А. Политико-правовой анализ как метод политических исследований // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2011. Т. 4. №. 1. С. 6-15.

5. Российский союз промышленников и предпринимателей попал под санкции США // Российская газета.

URL:<https://rg.ru/2023/08/11/rossijskij-soiuz-promyshlennikov-i-predprinimatelej-popal-pod-sankcii-ssha.html> (дата обращения: 03.02.2024).

6. Устав Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей» // Сайт РСПП. URL: <https://rspp.ru/about/docs/?ysclid=lsqr5giqhz803866757> (дата обращения: 03.02.2024).

7. Штейнберг И.Е. Логические схемы обоснования выборки для качественных интервью: "восьмиоконная" модель // Социология: методология, методы, математическое моделирование. 2014. № 38. С. 38-71.

8. Braun V., Clarke V. Using thematic analysis in psychology // Qualitative research in psychology. 2006. №. 2. С. 77-101.

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

10. Cohen M., Nagel E. An Introduction to Logic and Scientific Method. London: Routledge & Kegan Paul LTD, 1966.

11. Connolly R. Russia's Response to Sanctions: How Western Economic Statecraft is Reshaping Political Economy in Russia. Cambridge University Press, 2018.

12. Drezner D.W. The Sanctions Paradox: Economic Statecraft and International Relations. Cambridge University Press, 1999.

13. Drezner D.W. The United States of Sanctions: The Use and Abuse of Economic Coercion. NY: Oxford University Press, 2021.

14. Duvanova D. Building business in post-communist Russia, Eastern Europe, and Eurasia: Collective goods, selective incentives, and predatory states. – Cambridge University Press, 2013.

15. George A., Bennett A. Case Studies and Theory Development in the Social Science. – London: MIT Press, 2005.

16. Golikova V., Kuznetsov B. Perception of risks associated with economic sanctions: the case of Russian manufacturing // Post-Soviet Affairs. 2017. №. 1. С. 49-62.

17. Gould-Davies N. Economic effects and political impacts: Assessing Western sanctions on Russia. – BOFIT Policy Brief, 2018. – №. 8/2018.

18. Hufbauer G.C., Schott J.J., Elliott K.A., Oegg B. Economic Sanctions Reconsidered. 3rd ed. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, 2009

19. Markus S. Capitalists of all Russia, unite! Business mobilization under debilitated dirigisme // Polity. 2007. С. 277-304.

20. Neuendorf K. A. The content analysis guidebook. Sage, 2017.

21. Saldaña J. The coding manual for qualitative researchers // The coding manual for qualitative researchers. 2021. С. 1-440.

22. Wengle S. The domestic effects of the Russian food embargo // *Demokratizatsiya: The Journal of Post-Soviet Democratization*. 2016. №. 3. С. 281-289.

23. Yakovlev A. The evolution of business-state interaction in Russia: From

state capture to business capture? // *Europe-Asia Studies*. 2006. №. 7. С. 1033-1056.

24. Zarate J. *Treasury's war: The unleashing of a new era of financial warfare*. Hachette UK, 2013.

# TRANSFORMATION OF GR PRACTICES OF THE RUSSIAN UNION OF INDUSTRIALISTS AND ENTREPRENEURS (RSPP) IN THE CONTEXT OF A SPECIAL MILITARY OPERATION AND SANCTIONS PRESSURE

**Arseniy Kuznetsov** - 4th year student of the National Research University Higher School of Economics (Moscow), Political Science program. Address: 20 Myasnitskaya str., Moscow, 101000. E-mail: agkuznetsof@yandex.ru

**Savely Klyshko** - 4th year student of the National Research University Higher School of Economics (Moscow), Political Science program. Address: 20 Myasnitskaya str., Moscow, 101000. E-mail: Klishko2021@mail.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 I.B.

The unprecedented sanctions imposed almost simultaneously with the start of its military operation, within just a few weeks, have put Russia in front of the need to immediately rebuild its economic system. The countries of Western Europe and the United States blocked and frozen the reserves of the Bank of Russia, banned the import of Russian fertilizers, coal, steel products, oil and petroleum products, that is, everything possible was done in terms of restrictive measures to isolate the Russian economy and cause a collapse and a drop in the standard of living of the country's population. Nevertheless, the Russian economy has shown a high level of adaptation to sanctions pressure. Presumably, one of the reasons for the rapid adaptation of the economy was the transformation in the interaction between the authorities and the RSPP, as a representative of large and medium-sized businesses. This article attempts to explore how the transformation of the GR practices of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs has affected the stability of the Russian economy under severe sanctions pressure. To study the transformation of GR practices, a theoretical framework was created and the content analysis method was used, as well as expert interviews, which together made it possible to analyze GR practices before and after the start of ITS and highlight significant changes. Based on the results of the study, practical recommendations were presented on the transformation of GR practices in order to increase the adaptive capabilities of the Russian economy.

**Keywords:**

*Middle East, Saudi Arabia, GR practices, investments, exports.*