

УДК 339

DOI: 10.34670/AR.2019.45.4.047

**«Бизнес-дипломатия» как инструмент реализации  
внешнеэкономических интересов отечественных компаний  
на современном этапе: проблемы и перспективы**

**Апанович Мария Юрьевна**

Кандидат политических наук,  
доцент кафедры демографической и миграционной политики,  
Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации,  
119454, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 76;  
e-mail: apanovich@mail.ru

**Тетерюк Алексей Сергеевич**

Аспирант, преподаватель кафедры политической теории,  
Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации,  
119454, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 76;  
e-mail: teternuk@mail.ru

Статья подготовлена в рамках гранта МГИМО МИД России на выполнение научных работ молодыми исследователями.

**Аннотация**

Проблемы развития экспорта российских товаров и услуг, а также повышения международной конкурентоспособности являются сегодня весьма актуальными. Необходимость усилить позиции Российской Федерации в мировой экономике отмечена в Указе Президента в мае 2018 года. Однако внешнеполитические и внешнеэкономические факторы, такие как международные санкции и давление транснациональных корпораций, создают трудности для отстаивания и продвижения российскими компаниями своих интересов на зарубежных рынках. Незрелость отечественной системы продвижения экспорта, комплексность международной политико-экономической среды, многочисленные риски актуализируют потребность в анализе и рассмотрении концепции бизнес-дипломатии как перспективного механизма обеспечения интересов отраслей промышленности и отдельных компаний в иностранных государствах. Являясь подвидом экономической дипломатии, бизнес-дипломатия характеризуется как более прикладная форма реализации экономических интересов, включающая методы лоббирования и связи с государством. Подобная форма продвижения экономических интересов на международном уровне, с опорой на дипломатические структуры и торговые представительства, может содействовать более тесному взаимодействию отечественных компаний как с иностранными государственными органами, так и с российскими ведомствами в целях реализации коммерческих интересов за рубежом.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Апанович М.Ю., Тетерюк А.С. «Бизнес-дипломатия» как инструмент реализации внешнеэкономических интересов отечественных компаний на современном этапе: проблемы и перспективы // Теории и проблемы политических исследований. 2019. Том 8. № 4А. С. 40-54. DOI: 10.34670/AR.2019.45.4.047

**Ключевые слова**

Бизнес-дипломатия, международные отношения, иностранный лоббизм, внешняя экономика, менеджмент, экспорт.

**Введение**

Современная мировая экономика характеризуется серьезными изменениями в международном разделении труда и цепочках производства. По мнению заведующего кафедрой теории и истории международных отношений РУДН Д. Дегтерева, это актуализирует перед странами проблему стратегического выбора: «либо включаться в глобальные экономические процессы, защищая при этом национальные торгово-экономические интересы, либо обречь себя на неминуемое отставание и стагнацию» [Дегтерев, 2009, 84].

В настоящее время перед Российской Федерацией поставлена задача нарастить международное присутствие в глобальной экономике, повысить конкурентоспособность отечественной продукции на мировых рынках. Данная стратегическая задача закреплена в Указе Президента «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». В нем «международная кооперация и экспорт» обозначены в качестве одного из приоритетных национальных проектов, реализация которого будет содействовать достижению объема экспорта (в стоимостном выражении) несырьевых неэнергетических товаров в размере 250 млрд. долларов США в год.<sup>1</sup>

С 2018 года Правительством РФ запущена реализация данного проекта, объем финансового обеспечения достигает порядка 1 трлн руб. Проект нацелен на значительное изменение международных торгово-экономических позиций России. Субъекты РФ, а также представители крупного, среднего и малого бизнеса выражают высокую заинтересованность в участии в проекте.

Тем не менее, неблагоприятные факторы в международно-экономической и политической плоскости, такие как санкции, политические риски, давление иностранных конкурентов, затрудняют ведение коммерческой деятельности на зарубежных рынках, несмотря на желание и готовность отечественных компаний развивать международный бизнес.

**Основная часть**

В силу неразвитости государственной экспортной политики компании зачастую оказываются неспособными к выходу на иностранные рынки [Сырцов, 2014]. Вследствие запоздалой стратегической переориентации на внешнюю торговлю и многолетний приоритет «политической» повестки во внешней политике над «экономической», российские институты

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года.

содействия экспорту и обеспечению внешнеэкономических интересов (в первую очередь, торговые представительства и частично посольства) не могут в полной мере оказать конкретную поддержку российским компаниям и требуют, по сути, переосмысления своей роли в системе российского промышленного экспорта.

Особенности международной торговли, включая нормы ВТО, страновые торгово-экономические барьеры, политический лоббизм национальных конкурентов и глобальных ТНК, с одной стороны, актуализируют для российских компаний потребность в сотрудничестве с национальными государственными органами для обеспечения корпоративного участия в разработке практических мер продвижения продукции на экспорт. С другой стороны, необходимость понимания особенностей принятия государственных решений в иностранных политических системах и возможностей доступа к международным регуляторам актуализируют для отечественного бизнеса потребность в услугах специалистов связям с госорганами и эффективной поддержке со стороны российских торгпредств и посольств.

В данной связи концепция *бизнес-дипломатии* (далее – БД) потенциально может объединить указанные две потребности и выступить в качестве инструмента содействия развитию отечественного экспорта. Данная форма дипломатии является подвидом экономической дипломатии, однако фокусируется не на макроэкономических аспектах выработки и отстаивания общенациональной позиции при решении проблем, связанных с интеграцией экономики страны в мировое хозяйство, но на микроэкономических аспектах, сфокусированных на поддержке отдельных отраслей промышленности и конкретных субъектов бизнеса.

В глобализирующейся экономике компании, выходящие или уже действующие на зарубежных рынках, часто сталкиваются с геополитическими, международными коммерческими и некоммерческими рискам [Kesteleyn, 2014, 303]. Для защиты своих доходов им приходится управлять рисками одновременно и в своей стране, и за границей. При этом, их деятельность сопряжена с давлением иностранных правительств и регуляторов, международных организаций и общественных групп, которые стремятся принудить компании следовать международным кодексам, обеспечивать прозрачную и этическую деятельность [Saner, 2005]. Взаимодействие с многочисленными государственными и негосударственными стейкхолдерами требует качественного улучшения корпоративных функций по связям с общественностью (*public affairs*) и государством (*government relations*) с прицелом на международную аудиторию. По сути, сегодня экспортирующие компании должны уметь действовать многовекторно и мультиформатно, что предполагает управление внутренними и внешними бизнес-процессами, умение предвосхитить многочисленные риски, влияние и взаимодействие с государствами, и МНПО, при этом учитывая различный социокультурный контекст и регуляторные требования отдельных страновых режимов [Wartick, 1997].

В этой связи, перспективным направлением видится развитие компаниями компетенций и навыков бизнес-дипломатии, т.е. области, находящейся еще в процессе становления и основанной на совмещении бизнес-практик и дипломатического поведения. На данный момент, в экспертной среде нет консенсуса относительно определения этой категории. Г. Руель и Т. Уолтерс определяют деловую дипломатию как способность фирмы установить и поддерживать благоприятные отношения с различными заинтересованными сторонами, включая национальное и иностранные правительства, компании-партнеры, конкурентов и некоммерческих стейкхолдеров, чтобы обеспечивать свою легитимность и социальную значимость для получения возможности вести международную деятельность [Ruël, 2013]. Р.

Сэйнер и Л. Юйи считают, что БД представляет собой деятельность по управлению взаимодействием между корпорацией и ее многочисленными некоммерческими партнерами [Saner, 2014]. По мнению М. Лондона, «БД – это инструмент согласования с различными стейкхолдерами интересов во имя достижения целей организации» [London, 1999, 172]. В основе бизнес-дипломатии лежит учет сложности мирового рынка, понимание страновых правил и принципов (формальных и неформальных) ведения деловой активности, способность адаптироваться (мимикрировать) к требованиям иностранных государственных органов, что позволяет сотрудникам компании-экспортера (включая руководство и операционный менеджмент) успешно коммуницировать с представителями иностранных правительств и негосударственными стейкхолдерами, экономическими и неэкономическими, для достижения и сохранения благоприятного корпоративного имиджа и репутации в иностранной деловой среде. Соответственно, теоретико-методологической основой БД выступает, в той или иной мере, положения неинституционализма, опирающегося на концепцию легитимности и соответствия внешней среде для выживания организации (социологический неинституционализм); теорию политико-управленческих сетей, анализирующей механизмы формального и неформального взаимодействия с окружающими компанию стейкхолдерами; концепцию корпоративной политической деятельности (corporate political activity), описывающей совокупность форм и методов воздействия компании на государственные органы страны происхождения и принимающих государств (host countries).

Как считает Дж. Смолл, специфической чертой БД является увязка «переменчивых коммерческих интересов компании с национальными интересами страны происхождения» [Small, 2014, 379]. В этой связи Руэль отмечает, что БД фокусируется на работе с зарубежными правительствами и негосударственными акторами, обеспечивающими доступ на рынок, а также на достижении конструктивных коммерческих отношений при сохранении легитимности в своей стране и за рубежом [Ruël, 2013]. Вместе с тем предприятия реализуют внешнеэкономические интересы в более широком контексте развития экспорта страны в целом, предполагающим реализацию мер государственной политики по увеличению внешнеэкономической деятельности фирмы или отрасли. Следовательно, экспортеры оказываются встроенными в государственную систему продвижения товаров и услуг за рубеж, ключевыми элементами которой являются торговые представительства и посольства, поскольку именно они «на местах» призваны содействовать в промоции национальной продукции.

В отличие от похожих терминов, таких как связи с общественностью (PR), корпоративное гражданство (corporate citizenship) или связи с государством (GR), бизнес-дипломатия акцентирует внимание, во-первых, на необходимости тесного взаимодействия с национальными государственными органами (с опорой на внешнеэкономические структуры) для продвижения и защиты интересов компаний – экспортеров; во-вторых, на учете политических рисков и регуляторных (законодательных) требований, вызванных политико-государственной средой тех стран, с которыми или на территории которых компания может вести работу (риски национализации, дефолта, протекционизма, социально-политического кризиса и проч.).

Таким образом, характерной особенностью бизнес-дипломатии, отличающей ее от наиболее близкого по сути термина – микроэкономической (коммерческой) дипломатии – является то, что инициатором взаимодействия с иностранным государством выступает бизнес, интересы которого встроены в торгово-экономическую повестку страны происхождения и реализуются посредством внешнеэкономических структур, являющихся инструментом реализации коммерческих интересов.

Коммерческая дипломатия, являясь неотъемлемой составляющей БД, фокусируется все же на работе дипломатических и торговых миссий по сопровождению интересов коммерческого сектора в принимающей стране. Руководители посольств и торговых представительств, и дипломатический состав содействуют развитию экономических связей путем реализации комплекса мер по продвижению продукции, поиску партнеров и сбыту продукции. В такой модели компании являются носителями экономического интереса, тогда как «коммерческие дипломаты» выступают в роли «реализаторов» этих интересов. К функциям микроэкономической дипломатии можно отнести: поиск информации о рынке, организационная поддержка начинающих экспортеров в стране присутствия и поддержание имиджа, нетворкинг и поиск партнеров, урегулирование конфликтов, поддержка делегаций из своей страны и содействие проведению бизнес-миссий, решение стратегических вопросов, например, касаясь заключения крупных инфраструктурных контрактов с иностранным государством или международных соглашений между правительствами. Компании знают о пользе коммерческой дипломатии и стремятся ее использовать. Исследование А. Роуза доказывает наличие положительной корреляции между работой дипломатических представительств и ростом показателей экспорта: двусторонняя торговля между странами повышается приблизительно на 6-10% в расчете на единицу дополнительного зарубежного торгового представительства [Rose, 2006].

Бизнес-дипломатия, не умаляя роли внешнеполитических структур, переносит акцент с дипломатического аспекта на коммерческую составляющую. Компании, помимо сохранения статуса «инициатора» внешнеэкономических сношений, становятся «заказчиком» услуг для торговых представительств. Развитие компетенций БД внутри компаний приводит к появлению новых специфических функций по работе с консульскими и торговыми структурами (вроде международного Government Relations), которые, в свою очередь, становятся продолжением реализации корпоративной стратегии на иностранных рынках. В такой модели отношений компании предоставляют свои знания, аналитику и информацию о продукции, в то время как заграничные представительства обеспечивают наличие глубокой страновой экспертизы и содействуют в выработке прикладных шагов по реализации корпоративных инициатив. В рамках синергии происходит внедрение бизнес практик, проектного подхода (одна компания = один проект) и системы организации процессов по типу «канбан»<sup>2</sup> в работу внешнеэкономических структур для эффективного сопряжения со стратегией экспортера. Диппредставительства становятся клиенто-ориентированными, развивают набор показателей эффективности (KPIs), на основе которого становится возможным создавать рейтинги результативности. Это создает спрос на услуги торговых представительств со стороны бизнеса, компании начинают выстраивать свои внешнеэкономические стратегии с учетом ресурсов и компетенций торгпредств. В результате, БД приводит к взаимодополнению деятельности экспортеров и внешнеэкономических структур: первые заимствуют дипломатические «ноу-хау», в то время как зарубежные представительства становятся более гибкими в своей работе. Стоит подчеркнуть, что данный подход не предполагает реформирования системы зарубежных представительств, находящихся в ведомстве соответствующих государственных органов. Однако, бизнес-дипломатия несколько видоизменяет логику отношений «компания – диппредставительство», активизируя роль

---

<sup>2</sup> «Канбан» - система организации производства и снабжения, позволяющая реализовывать принцип «срок в срок».

последних. Посольства и торгпредства начинают действовать не реактивно, но включаются в перманентное решение проблемы бизнеса на внешнем рынке до момента достижения конкретного результата (например, регистрации продукции или выигрыша тендера).

В 2009 году начались обсуждения по антикризисному развитию российской экономики, результатом чего стал процесс формирования системы государственных институтов, оказывающих услуги российским экспортерам. Особенно актуальными данные инструменты стали в условиях антироссийских санкций. В настоящее время система развития экспорта России включает две категории экспортной поддержки, условно финансовая и нефинансовая.

Среди финансовых инструментов можно выделить следующие:

- компенсация части затрат на транспортировку сельскохозяйственной и производственной продукции;

- налоговое регулирование внешнеэкономической деятельности;

- государственные гарантии Российской Федерации;

- льготное кредитование иностранных покупателей;

- финансирование экспортных операций ВЭБом;

- страхование экспортных кредитов;

- финансирование экспортных операций.

С точки зрения правового регулирования программа поддержки экспорта заложена в «Концепции развития государственной финансовой (гарантийной) поддержки экспорта промышленной продукции в Российской Федерации».<sup>3</sup> Концепция подчеркивает основные факторы, сдерживающие развитие экспорта: 1) невыгодные условия кредитования экспортных операций; 2) высокие риски финансовых потерь экспортеров при проведении экспортных операций; 3) высокие риски финансовых потерь. Последнее во многом является ориентацией российской промышленной продукции на сбыт на новых развивающихся рынках. В ряде случаев это рынки государств с нестабильной экономикой и социально-политической ситуацией, что предопределяет повышенные риски проведения экспортных операций. Еще одним ограничителем является наличие менее привлекательных условий кредитования экспортных операций российскими банками (к примеру, высокие процентные ставки и короткие сроки кредитов) по сравнению с большинством иностранных экспортеров.

В концепции предложены механизмы решения части проблемных моментов, к примеру, создание системы государственного гарантирования политических и долгосрочных коммерческих рисков при проведении экспортных операций; расширение долгосрочного экспортного кредитования; создание механизма возмещения части процентных ставок по кредитам для российских кредитных организаций.

Особенностью современных, в том числе исследовательских, подходов является то, что меры поддержки и их эффективность в основном рассматриваются в привязке к отраслевому аспекту. Кроме того, здесь необходимо сделать отсылку к динамике экономических процессов, которые в ряде случаев обладают определенной непредсказуемостью. Следовательно, важную роль играет постоянный и качественный мониторинг существующих процессов.

Говоря о специфике различных секторов, можно привести некоторые примеры. На сегодняшний день, по результатам различных исследований, можно сделать вывод о

---

<sup>3</sup> Концепции государственной финансовой (гарантийной) поддержки экспорта промышленной продукции. Принята распоряжением Правительства РФ от 14 октября 2003 года N 1493-р.

неэффективности экономического механизма агрострахования с государственной поддержкой. Налицо снижение мотивации к страхованию у сельскохозяйственных товаропроизводителей. Хотя с точки зрения развития сферы именно механизм эффективного страхования можно выделить как значимый. Следовательно, можно констатировать отрицательную динамику параметров рынка в целом [Большакова, Ильичева, 2018].

Среди проблем механизма страхования с государственной поддержкой можно выделить следующие аспекты: необходимость совершенствования методики расчета предельных ставок субсидирования, отсутствие единых подходов к урегулированию убытков, необходимость совершенствования методики определения урожайности для расчета страховой стоимости будущего урожая, отсутствие стандартных критериев опасных природных явлений и их подтверждения. И, наконец, последнее, отсутствие единой методики расчета убытков.

Современная модель отечественной экономики, базирующаяся преимущественно на экспорте сырья и топлива, а также крупномасштабном импорте продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья, неприемлема для ее развития, не отвечает национальным интересам и требует изменения. Если рассматривать пример продовольственных санкций, то восполнить недостаток продовольствия, подпавшего под зарубежные санкции, за счет относительно быстрого увеличения его внутреннего производства, можно лишь частично [Кошкин, Атоян, 2015].

Другим примером углубленного анализа является фармацевтическая промышленность. Если дать краткую характеристику, то за период с 2014 по 2018 гг. экспорт данной категории товаров из России составил 2,92 млрд долл.<sup>4</sup> Вместе с тем, правительство РФ ставит в качестве цели увеличение объемов экспорта до 2,4 млрд долл. США в год к 2024 г. Большая часть продукции сегодня поставляется на рынки стран СНГ (Украина, Казахстан, Белоруссия) и некоторые страны ближнего и дальнего зарубежья (например, Прибалтика, Нигерия, Шри-Ланка).<sup>5</sup> Большинство же перспективных иностранных рынков, включая западные, остается для российских компаний пока недоступными в силу различных причин.

При этом на российском рынке западные лекарства составляют все еще значительный процент всего объема. Государство готово реагировать на существующие проблемы и тенденции в сфере. В соответствии с государственной стратегией развития национальной экономики была создана государственная программа «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности в 2013-2020 гг.», затем возникла «Стратегия развития фармацевтической промышленности в РФ на период до 2030 года».<sup>6</sup> Из финансовых мер рассматривается, прежде всего, поддержка развития инновационного производства, что позволит расширить линейку препаратов, которые производятся в стране. Также значимо развитие межотраслевой кооперации, преодоление регуляторных барьеров и протекционистской политики на зарубежных рынках.

С нефинансовыми мерами дело обстоит сложнее. С одной стороны, сам перечень мер весьма обширен, но с другой, эффективных и понятных механизмов недостаточно. Среди мер можно выделить следующие: анализ внешних рынков (в формате аналитических обзоров), продвижение (через элементы отраслевых выставок, бизнес-миссий и т.д.), механизм международных патентов и сертификатов.

---

<sup>4</sup> База российского экспорта <https://ru-stat.com/>

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Государственная программа «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности на 2013 – 2020 годы»

Аналитические обзоры можно объединить с механизмами патентов, так как составной частью аналитики является консалтинг по вопросам востребования российской продукции на тех или иных рынках, требований национальных законодательств к импортируемой продукции, сертификации и наличию международных патентов.

По мнению авторов статьи, текущего количества отраслевых выставок и бизнес-миссий недостаточно для активного продвижения продукции за рубеж. Если обратиться к ресурсу экспортного центра и провести мониторинг, то можно сделать вывод том, что представлены не все направления и регионы мира. Стоит отметить и нечеткость критериев выбора площадок для проведения тех или иных мероприятий.

Затем есть прекрасная задумка брендинга продукции, произведенной в стране. К примеру, если взять для сравнения «made in USA» или «made in China», то это узнаваемый и понятный потребителю продукт, который благодаря технологии рекламы будет иметь успех. Что касается бренда «made in Russia» - проект возник, но меры по его продвижению не были проведены в достаточном объеме. Западный потребитель скорее будет смотреть на данную продукцию через призму классических стереотипов (таких как «матрешка» и «шапка-ушанка»), у российского потребителя введение такой продукции на внутреннем рынке способно вызвать скепсис, поскольку не была подготовлена почва для должного восприятия. Что касается географии проекта, она стремительно растет, но если с выходом на рынки постсоветского пространства можно согласиться, то конкуренция с китайскими производителями на их рынке пока выглядит маловероятной.

Следующий вопрос касается вовлеченности посольств и торгпредств в деятельность по развитию экспорта. Представители государственных органов и эксперты неоднозначно относятся к этому виду помощи, отмечая, что по всему миру наблюдаются значительные отличия в эффективности работы торгпредств. По мнению ведущего научного сотрудника ИМЭМО РАН А. Портанского: «Сегодня можно сказать, что в какой-то степени работу торгпредства удалось переориентировать на оказание содействия бизнесу, но все же не в полной мере». Бывший первый вице-премьер РФ И. Шувалов и вовсе отмечал, что «для многих руководство торгпредством по-прежнему является синекурой». Для повышения роли торгпредств во внешней торговле, в 2018 году было принято решение об их передаче Минпромторгу, что должно было содействовать активизации экспортной поддержки.<sup>7</sup> Эффекта от введенных мер пока не последовало и не очевидна активная роль профильного министерства в налаживании процессов. Не до конца ясной остается и позиция заграничных представительств в общей системе госорганов, их «административный вес» касательно других внешнеполитических организаций вроде МИДа.

В итоге можно констатировать, что ввиду слабой PR-кампании мер по поддержке российских производителей, желающих выйти на зарубежные рынки, а в ряде случаев вообще отсутствия кампании как таковой, бизнес вынужден самостоятельно искать пути выхода, что требует повышенных временных и материальных затрат.

Кроме того, юридическое и консультационное сопровождение также вызывает вопросы и критику. Среди услуг Российского экспортного центра (РЭЦ) не выделена помощь в международном арбитраже, что очень важно для отстаивания интересов на иностранных рынках. Вопросы лицензирования и патентования отражены лишь в консультационной сфере,

---

<sup>7</sup> Указ Президента РФ «О структуре федеральных органов исполнительной власти» N 215 от 15 мая 2018.

остаётся открытым вопрос предоставления реальной юридической поддержки в спорных случаях.

Наконец, механизм межправительственных комиссий (МПК) тоже достаточно громоздкий и непонятный. Решения МПК оформляются протоколом, не обязывающим стороны о чем-либо договариваться, и бизнес, привыкший к конкретике, воспринимает их как неэффективный механизм продвижения интересов.

В настоящее время фармацевтический сектор является одной из немногочисленных отраслей промышленности, показывающих положительную динамику. Несмотря на общее замедление экономики, рынок до последнего времени рос на 16% ежегодно на протяжении последних пяти лет. Однако в 2017 году рост замедлился, составив 8,2% (по другим оценкам 7,9%), а в 2018 году – всего 1,8% в рублевом выражении [Звездина, www]. Объем рынка на момент 2018 года составляет примерно 1,7 трлн руб. [Фармацевтический рынок России в 2018, www]. Основной причиной торможения развития считается падение реальных доходов населения и отсутствие (или слабый рост) в сегменте государственных закупок. Стагнация рынка и курсовая разница валюты побуждает отечественные компании все чаще оглаживаться на зарубежные рынки, видя в них новые источники дохода. Это подтверждают и соглашения, подписанные некоторыми национальными производителями в последнее время с иностранными сторонами. Для выхода за рубеж компаниями востребована финансовая государственная поддержка, которая выражается в помощи кредитами, субсидиями, преференциями и т.д. Не менее важной составляющей является и нефинансовая помощь, оказываемая загранучреждениями, для получения разрешительных документов, позволяющих продавать лекарства. Стоит подчеркнуть, что для фармацевтической отрасли, производящей социально-значимую продукцию, взаимодействие с государственными органами становится критическим, поскольку от решения локальных Министерств здравоохранения или подведомственных организаций зависит возможность выхода на рынок в силу наличия требований к государственной регистрации экспортируемых лекарств. Административная господдержка оказывается решающей в ситуациях, когда предприятию необходимо преодолеть регуляторные требования зарубежных госорганов, справиться с давлением конкурентов и представить свою продукцию лицам и центрам, принимающим решения.

В настоящий момент система торговых представительств и торгово-экономических секций посольств остаётся основным инструментом взаимодействия между фармкомпаниями и иностранными госорганами. Однако российские загранпредставительства достаточно сильно ограничены в возможностях эффективно продвигать корпоративные интересы. Их функциональный репертуар уже в определенной степени устарел. Фармацевтические компании способны самостоятельно выполнять сбор страновой аналитики по рынкам, за счет подразделений или консультантов. Гораздо более важным являются страновые сведения о правилах и порядке регистрации лекарств, или о возможностях поставки лекарств в упрощенном режиме. Компании не всегда располагают этой информацией из-за отсутствия в свободном доступе. Торгпредства могли бы помочь здесь экспертизой, однако реактивный характер их работы может приводить к ситуации, когда компании попросту не знают о таких возможностях, а торгпредства не информируют их своевременно, в результате чего коммерческая выгода оказывается упущенной. Кроме того, не всегда торгпредства находятся в курсе структуры системы органов здравоохранения, не обладают информацией или доступом к лицам, принимающим решения, в том числе, неформальным. Во многих странах сектор здравоохранения является непрозрачным, и если локальное торгпредство не обладает полной

информацией, то бизнес, не имея государственных представителей, не знает, как принимаются административные решения, и не может выявить, что (или кто) мешает доступу того или иного препарата на рынок. Еще одной функцией выступает сопровождение бизнес-делегаций в рамках отраслевых выставок или бизнес-миссий. Однако число таких мероприятий ограничено, а периодичность нерегулярная. Нередки случаи, когда торгпредство не обладает возможностями организовать встречу в рамках визитов с необходимыми регулирующими органами вроде локального Минздрава, что не позволяет «фармацевтам» налаживать отношения на высоком уровне и предлагать свою продукцию. В непростых странах с точки зрения ведения бизнеса, например, на Ближнем Востоке или в Латинской Америке, именно апеллирование к государственному авторитету позволяет преодолевать сопротивление местных лоббистов и иностранных конкурентов. Это побуждает компании обращаться в посольства за решением деловых вопросов по причине большего политического «веса» посла или использовать неформальные и рискованные каналы коммуникации, а также внешних, зачастую дорогостоящих, лоббистов. Неочевидной является обратная связь торгпредств с отраслевыми деловыми ассоциациями и ведомствами через курирующее министерство – Минпромторг. Например, не все страновые внешнеэкономические структуры проводят мониторинги (хотя бы ежегодные) эпидемиологической ситуации, не проводят регулярных консультаций с иностранными Минздравами о наличии потребности в лекарственных препаратах. Это позволило бы отечественным компаниям быть в курсе спроса на зарубежном рынке, заблаговременно планировать объемы производства.

В ряде иностранных стран торговые представительства сталкиваются с организационно-структурными проблемами, выражающимися, во-первых, в нехватке сотрудников, что не позволяет своевременно оказывать поддержку или продвигать внешнеэкономические интересы бизнеса, особенно с учетом приоритета в отработке запросов от госучреждений.<sup>8</sup> Во-вторых, неразделенность по отраслевым направлениям (отсутствие специализированных отделов) приводит к тому, что консультант или эксперт работает ситуативно сразу по нескольким направлениям и не успевает детальнее разрабатывать определенную проблематику.

Очевидно, что в текущих политико-экономических условиях система торговых представительств едва ли будет кардинально реформирована в ранее упоминавшиеся форматы консалтинговых центров оказания платных (частично) услуг по поддержке экспорта [Петросян, 2012, 19-20]. Однако передача функций контроля за торгпредствами Министерству промышленности и торговли позволяет усовершенствовать взаимодействие в треугольнике «производители – профильное министерство – торгпредства». Опираясь на предложенные О. Нэрэйем факторы продвижения бизнеса вовне, можно предложить следующий перечень взаимосвязанных мер содействия экспорту лекарственной продукции с точки зрения приоритетов бизнеса [Naray, 2008]:

- Проведение организационно-институциональных изменений – *внедрение механизма регулярно действующей межведомственной рабочей группы по развитию экспорта фармацевтики*. Инициатором такой структуры должен выступить бизнес, рабочая группа создается на базе Минпромторга с участием российских фармацевтических производителей, представителей МИДа, Минздрава и Минэкономразвития. Это позволяет создать отраслевую

---

<sup>8</sup> Например, согласно открытым источникам, на Кубе и в Пакистане количество сотрудников составляет 4 человека, в Перу – всего 2.

площадку между госорганами и бизнесом для обсуждения потребностей отечественного фармпрома, выходящего на зарубежные рынки, приоритезировать такие рынки, точно формулировать указания по разработке мер поддержки не только для отдельных компаний, но отрасли в целом (например, выявить потребности какой страны могут закрыть российские компании). Такой подход позволяет увязать работу сразу нескольких министерств, формулировать цельное видение ситуации. Решения и протоколы, оформленные по итогам совещаний рабочей группы, могут лечь в основу указов и поручений другим министерствам сфокусировать внимание на поддержку внешнеэкономических проектов предприятий.

- *Создание проектной группы в рамках фармацевтического департамента Минпромторга.* Это уровень оперативного реагирования для решения вопросов отдельных производителей через механизм связей с госорганами (GR). Проектная группа или офис организуется по аналогии с корпоративными кросс-функциональными группами для отработки запросов бизнеса. Проектный офис реализует решения, принятые межведомственной рабочей группой, совместно с компаниями вырабатывает дорожную карту по преодолению выявленных проблем. Проектный отдел должен курироваться профильным замминистра или министром промышленности, иметь полномочия по упрощенным процедурам подготовки и согласования документов (справок и писем) у руководства и иметь возможность гибко взаимодействовать с другими министерствами и службами, чтобы оперативно оказывать официальную поддержку. Через GR-департаменты производители получают прямой доступ к данной группе, фактически GR-менеджеры становятся внешними заказчиками услуг данного офиса, снабжают его аналитикой, предложениями по реализации своих проектов, корректируют его работу.

- *Выработка через РЭЦ перечня фармацевтически-ориентированных мероприятий для продвижения экспорта и их последовательная реализация в течение определенного периода времени.* Именно фармацевтические экспортеры вначале согласовывают между собой перечень релевантных мероприятий (деловых миссий, выставок, круглых столов), которые затем утверждаются и финансируются РЭЦ, а не наоборот. Данный орган выступает только как правительственный оператор мероприятий, концепция и задачи которых прорабатываются совместно с компаниями и проектным офисом фармацевтического департамента и утверждаются на уровне руководства Минпромторга с последующим согласованием в Правительстве. В результате, на выходе формируется узкоотраслевой набор тематически связанных мер, который позволяет построить последовательную государственную линию лоббирования интересов фармпроизводителей. Благодаря участию бизнеса в выработке мероприятий и их концептуального наполнения, мероприятия становятся более точечными, сфокусированными на конкретных стейкхолдерах, нацеленными на конкретный результат.

- *Совершенствование проектного подхода в работе торгпредств.* С 2013 года усилиями Минэкономразвития во внешнеэкономической деятельности внедряется проектный подход, основанный на заключении между компанией и торговым представительством «паспорта внешнеэкономического проекта», по которому якобы происходит реализация интересов экспортеров [Комарова, 2017, 112]. Вместе с тем, данная мера является излишне формализованной и унифицированной, она не востребована бизнесом, поскольку проекты за рубежом разительно отличаются друг от друга: где-то это регистрация лекарственного препарата, где-то – поиск потенциальных партнеров для технологического трансфера, где-то – реализация PR-кампании. В этой связи представляется актуальным расширить спектр функций торгпредств, дополнив их гибкими и прикладными лоббистскими задачами, связанными с поиском точек доступа для более быстрого попадания на рынок. Такие задачи могут включать:

идентификация и построение сети стейкхолдеров в секторе здравоохранения с различением акторов, которые могут негативно или положительно повлиять на решение о выдаче регистрации; создание коалиций поддержки среди местных госорганов, депутатов, НКО и сообществ для влияния на государственные регуляторы; взаимодействие с лояльными локальными агентами влияния (например, врачами, чиновниками, военными), способными продвигать интересы компаний неформально, когда торгпредства не готовы сделать это; проведение активной информационной кампании, нацеленной на государственных потребителей продукции; корпоративная разведка информации о ценностных предложениях конкурентов, чтобы иметь возможность выработать контрпредложение [19]. Бизнес активно использует данные формы продвижения интересов внутри страны и смог бы оказать консультационную помощь и даже профинансировать ряд мероприятий, чтобы усилить внешнеэкономическую государственную линию.

### Заключение

Использование аспектов бизнес-дипломатии позволяет взглянуть на традиционную экономическую дипломатию с более прикладной точки зрения, предложить конкретные инструменты взаимодействия отраслевого бизнеса и государства, с минимальной потребностью в реформировании всей системы поддержки экспорта. БД нацелена на внедрение в работу государственных органов более ясного понимания, какие шаги требуются предприятиям для успешного выхода на иностранные рынки. Деловая дипломатия может расширить область взаимодействия бизнеса и государства, выводя ее в международную плоскость. Учитывая на данный момент отсутствие серьезного опыта государства в поддержке не сырьевого экспорта, использование БД способно активизировать участие компаний в обсуждении и выработке экспортной политики на уровне отдельной отрасли.

### Библиография

1. Большакова Ю.А., Ильичева О.В. Государственная поддержка как механизм развития АПК // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. №. 1 (22). С. 57-60.
2. Дегтерев Д.А. Дипломат, а также «экономист, коммивояжер, рекламный агент» // Международная жизнь. 2009. № 2-3. С. 84-95.
3. Дедкова Е.Г., Гудков А.А., Быкова Е.В. Направления и формы государственной поддержки предприятий-экспортеров в России // Экономические отношения. 2018. Т. 8. №. 2. С. 271-280.
4. «Герофарм» сосредоточился на Латинской Америке. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3992975>
5. Звезда П. За пять лет рост фармацевтического рынка сократился в шесть раз. URL: <https://www.rbc.ru/society/22/02/2019/5c6d752b9a7947e3df5d59f6>
6. Комарова А.В. Использование инструментов управления проектами в деятельности торговых представительств России за рубежом // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. № 2. С. 111-118.
7. Кошкин А.П., Атоян Т.Г. Взаимодействие российской власти и бизнеса в условиях санкций // Власть. 2015. №. 1. С. 200-205.
8. Минпромторг ожидает от «Фармы-2030» роста экспорта до 2,4 млрд долл. США. URL: <https://vademec.ru/news/2018/12/04/minpromtorg-ozhidaet-ot-farmy-2030-rosta-eksporta-do-2-4-mlrd/>
9. Минпромторг разработал стратегию «Фарма-2030». URL: <https://gmpnews.ru/2018/07/minpromtorg-rossii-razrabotal-strategiyu-farma-2030/>
10. Митцуи покупает 10% российского «Р-Фарм». URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/04/27/687762-mitsui-r-farm>
11. Петросян А.Д. Реорганизация торговых представительств России в условиях либерализации внешнеэкономических отношений // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономические науки. 2012. № 3. С. 17-23.

12. Сырцов Д.Н. Современная система государственной поддержки экспорта: использование международного опыта в российских условиях: дис. ... канд. эконом. наук. М., 2014. 160 с.
13. Торговые представительства на пороге новой реформы. URL: <https://tass.ru/ekonomika/5207168>
14. Фармацевтический рынок России в 2018. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2018\\_DSM.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2018_DSM.pdf)
15. Betlem F. Business Diplomacy in international firms. An extensive review and results from a survey. University of Twente, 2012. 81 p.
16. Kesteleyn J., Riordan S., Ruël H. Introduction: Business Diplomacy // *The Hague Journal of Diplomacy*. 2014. № 9 (4). P. 303-309.
17. London M. Principled leadership and business diplomacy: A practical, values-based direction for management development // *Journal of Management Development*. 1999. № 18 (2). P. 170-192.
18. Naray O. Commercial Diplomacy: A conceptual overview. 7th World Conference of TPOs. The Hague, 2008.
19. Riordan S. Business Diplomacy Shaping the firm's geopolitical risk environment. Netherlands Institute of International Relations. URL: <https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Shاون%20Riordan%20-%20Business%20Diplomacy%20-%20October%202014.pdf>
20. Rose A. The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion. URL: <http://faculty.haas.berkeley.edu/arose/RevBureauc.pdf>
21. Ruël H., Wolters T. Business diplomacy in multinational corporations (MNCs). An exploratory study. Istanbul, 2013.
22. Saner R., Yiu L. Business diplomacy competences: a requirement for implementing the OECD's guidelines for multinational enterprises // *The Hague Journal of Diplomacy*. 2014. № 9(4). P. 311-333.
23. Saner R., Yiu L. Swiss executives as business diplomats in the new Europe: Evidence from Swiss pharmaceutical and agro-industrial companies // *Organizational Dynamics*. 2005. № 34 (3). P. 298-312.
24. Small J. Business diplomacy in practice: advancing interest in crisis situations // *The Hague Journal of Diplomacy*. 2014. № 9 (4). P. 374-392.
25. Wartick S.L., Wood D.J. *International Business and Society*. Wiley Publ., 1997. 264 p.

## **Business diplomacy as a tool for realization of economic interests of domestic companies at the present stage: problems and prospects**

**Mariya Yu. Apanovich**

PhD in Political Science,  
Associate Professor at the Department of Demographic and Migration Policy,  
Moscow State Institute of International Relations (University)  
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,  
119454, 76, Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [apanovich@mail.ru](mailto:apanovich@mail.ru)

**Aleksei S. Teteryuk**

Postgraduate,  
Lecturer at the Department of Political Theory,  
Moscow State Institute of International Relations (University)  
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,  
119454, 76, Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [teternuk@mail.ru](mailto:teternuk@mail.ru)

### **Abstract**

The problems of developing exports of Russian goods and services, as well as improving international competitiveness are very relevant today. The need to strengthen the position of the

Russian Federation in the world economy was noted in the presidential Decree in May 2018. However, as the authors of this paper show in the research, foreign policy and foreign economic factors, such as international sanctions and the pressure of transnational corporations, create difficulties for Russian companies to defend and promote their interests in foreign markets. The underdevelopment of the domestic system of export promotion, the complexity of the international political and economic environment, the numerous risks actualize the need to analyze and consider the concept of business diplomacy as a promising mechanism to ensure the interests of industries and individual companies in foreign countries. Being a subspecies of economic diplomacy, business diplomacy is characterized as a more applied form of realization of economic interests, including methods of lobbying and communication with the state. This form of promotion of economic interests at the international level, based on diplomatic structures and trade missions, can promote closer interaction of domestic companies with foreign government agencies and with Russian agencies in order to realize commercial interests abroad.

### For citation

Apanovich M.Yu., Teteryuk A.S. (2019) «Biznes-diplomatiya» kak instrument realizatsii vneshneekonomicheskikh interesov otechestvennykh kompanii na sovremennom etape: problemy i perspektivy [Business diplomacy as a tool for realization of economic interests of domestic companies at the present stage: problems and prospects]. *Teorii i problemy politicheskikh issledovaniy* [Theories and Problems of Political Studies], 8 (4A), pp. 40-54. DOI: 10.34670/AR.2019.45.4.047

### Keywords

Business diplomacy, international relations, foreign lobbying, foreign economy, management, export.

### References

1. Betlem F. (2012) Business Diplomacy in international firms. An extensive review and results from a survey. University of Twente.
2. Bol'shakova Yu.A., Il'icheva O.V. (2018) Gosudarstvennaya podderzhka kak mekhanizm razvitiya APK [State support as a mechanism for the development of the agro-industrial complex]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of Scientific Research: Economics and Management], 7, 1 (22), pp. 57-60.
3. Dedkova E.G., Gudkov A.A., Bykova E.V. (2018) Napravleniya i formy gosudarstvennoi podderzhki predpriyatiy-eksporterov v Rossii [Directions and forms of state support for exporting enterprises in Russia]. *Ekonomicheskie otnosheniya* [Economic relations], 8, 2, pp. 271-280.
4. Degterev D.A. (2009) Diplomat, a takzhe «ekonomist, kommissiyazher, reklamnyi agent» [A diplomat, as well as an economist, salesman, advertising agent]. *Mezhdunarodnaya zhizn'* [International Affairs], 2-3, pp. 84-95.
5. Farmatsevticheskiy rynek Rossii v 2018 [The pharmaceutical market of Russia in 2018]. Available at: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2018\\_DSM.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2018_DSM.pdf) [Accessed 06/06/2019]
6. «Gerofarm» sosredotochilsya na Latinskoj Amerike [Heropharm focused on Latin America]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/3992975> [Accessed 06/06/2019]
7. Kesteleyn J., Riordan S., Ruël H. (2014) Introduction: Business Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 9 (4), pp. 303-309.
8. Komarova A.V. (2017) Ispol'zovanie instrumentov upravleniya proektami v deyatelnosti torgovykh predstavitel'stv Rossii za rubezhom [The use of project management tools in the activities of trade missions of Russia abroad]. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik* [Russian Foreign Economic Bulletin], 2, pp. 111-118.
9. Koshkin A.P., Atoyan T.G. (2015) Vzaimodeistvie rossiiskoi vlasti i biznesa v usloviyakh sanktsii [The interaction of the Russian government and business in the context of sanctions]. *Vlast'* [Power], 1, pp. 200-205.
10. London M. (1999) Principled leadership and business diplomacy: A practical, values-based direction for management development. *Journal of Management Development*, 18 (2), pp. 170-192.

11. Minpromtorg ozhidaet ot «Farma-2030» rosta eksporta do 2,4 mlrd doll. SShA [The Ministry of Industry and Trade expects Pharma-2030 to grow exports to \$ 2.4 billion.]. Available at: <https://vademec.ru/news/2018/12/04/minpromtorg-ozhidaet-ot-farma-2030-rosta-eksporta-do-2-4-mlrd/> [Accessed 06/06/2019]
12. Minpromtorg razrabotal strategiyu «Farma-2030» [The Ministry of Industry and Trade has developed the Pharma-2030 strategy]. Available at: <https://gmpnews.ru/2018/07/minpromtorg-rossii-razrabotal-strategiyu-farma-2030/> [Accessed 06/06/2019]
13. Mitsui pokupaet 10% rossiiskogo «R-Farm» [Mitsui buys 10% of the Russian R-Farm]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/04/27/687762-mitsui-r-farm> [Accessed 06/06/2019]
14. Naray O. (2008) Commercial Diplomacy: A conceptual overview. 7th World Conference of TPOs. The Hague.
15. Petrosyan A.D. (2012) Reorganizatsiya torgovykh predstavitel'stv Rossii v usloviyakh liberalizatsii vneshneekonomicheskikh otnoshenii [Reorganization of trade missions of Russia in the conditions of liberalization of foreign economic relations]. Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomicheskie nauki [Bulletin of Samara State University. Series: Economic Sciences], 3, pp. 17-23.
16. Riordan S. Business Diplomacy Shaping the firm's geopolitical risk environment. Netherlands Institute of International Relations. Available at: <https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Shاون%20Riordan%20-%20Business%20Diplomacy%20-%20October%202014.pdf> [Accessed 06/06/2019]
17. Rose A. The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion. Available at: <http://faculty.haas.berkeley.edu/aroze/RevBureauc.pdf> [Accessed 06/06/2019]
18. Ruël H., Wolters T. (2013) Business diplomacy in multinational corporations (MNCs). An exploratory study. Istanbul.
19. Saner R., Yiu L. (2014) Business diplomacy competences: a requirement for implementing the OECD's guidelines for multinational enterprises. The Hague Journal of Diplomacy, 9(4), pp. 311-333.
20. Saner R., Yiu L. (2005) Swiss executives as business diplomats in the new Europe: Evidence from Swiss pharmaceutical and agro-industrial companies. Organizational Dynamics, 34 (3), pp. 298-312.
21. Small J. (2014) Business diplomacy in practice: advancing interest in crisis situations. The Hague Journal of Diplomacy, 9 (4), pp. 374-392.
22. Syrtsov D.N. (2014) Sovremennaya sistema gosudarstvennoi podderzhki eksporta: ispol'zovanie mezhdunarodnogo opyta v rossiiskikh usloviyakh. Doct. Dis. [The modern system of state export support: the use of international experience in Russian conditions. Doct. Dis.]. Moscow.
23. Torgovyje predstavitel'stva na poroge novoi reformy [Trade missions on the verge of a new reform]. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/5207168> [Accessed 06/06/2019]
24. Wartick S.L., Wood D.J. (1997) International Business and Society. Wiley Publ.
25. Zvezdina P. Za pyat' let rost farmatsevticheskogo rynka sokratilsya v shest' raz [Over five years, the growth of the pharmaceutical market declined six times]. Available at: <https://www.rbc.ru/society/22/02/2019/5c6d752b9a7947e3df5d59f6> [Accessed 06/06/2019]