САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Высшая школа журналистики и прикладных коммуникаций

Факультет прикладных коммуникаций

*На правах рукописи*

**Белозеров Сергей Игоревич**

**Government relations табачных компаний в России**

Профиль магистратуры – «GR. Government relations. Связи с органами государственной власти»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –

Доцент, доктор философ. наук,

Дорский Андрей Юрьевич

Кафедра связей с общественностью в политике

и государственном управлении

Очная форма обучения

Вх. №\_\_\_\_\_\_от\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь ГАК\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2016

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc440915817)

[Глава 1. Основные понятия и особенности GR в табачной отрасли 6](#_Toc440915818)

[1.1.GR как вид профессиональной деятельности 6](#_Toc440915819)

[1.2. GR табачных компаний на рынке Российской Федерации 24](#_Toc440915820)

[Глава 2. Эффективная модель GR в табачной отрасли 64](#_Toc440915821)

[2.1. Влияние GR табачных компаний на внешнюю среду 64](#_Toc440915822)

[2.2. Структура эффективного GR-отдела табачной компании 87](#_Toc440915823)

[Заключение 105](#_Toc440915825)

[Список использованной литературы 107](#_Toc440915826)

[Приложение 117](#_Toc440915827)

# Введение

Табачная отрасль в любой стране мира неоднозначно воспринимается общественностью. Причиной становится вредящая здоровью продукция, которая входит в «группу риска». Помимо табака и табачных изделий в эту группу входят алкоголь, оружие и услуги игорного бизнеса. Опасность продукции накладывает определенные требования к ее правовому регулированию. Такое положение осложняет взаимоотношения табачного бизнеса и власти, отрасль испытывает постоянное давление, остро стоит проблема системной оппозиции в государственной и общественной среде.

У табачной отрасли в России есть ряд специфических проблем, таких как превалирование иностранного капитала, следование нормам не только российского, но и американского/европейского права; отсутствие консолидации сил в одной отраслевой организации. Таким образом, проблематика исследования является актуальной. Сложившаяся ситуация требует от табачных компаний эффективного механизма создания и ведения диалога с властью. Меняются законы, механизмы, организации, что не дает проблеме опираться только на опыт прошлых лет.

Несмотря на актуальность проблемы, в научном поле она рассмотрена не очень широко. Лоббизм в Российской Федерации были рассмотрен такими исследователями, как В.А. Лепехин, О.В. Гаман-Голутвина, Н.Ю. Лапина, А.С. Автономов, А.В. Павроз. Вопрос изучения лоббизма табачных компаний в России рассматривал П.А.Толстых в работах «Отраслевое лоббирование в РФ на примере табачной отрасли: лоббисты, антилоббисты и псевдопротивники»[[1]](#footnote-1) и «Индустрия борьбы с табаком: субъекты, технологии, каналы влияния»[[2]](#footnote-2). Отдельно о теории и практике GR был выпущен учебник под редакцией И.Е.Минтусова и О.Г.Филатовой[[3]](#footnote-3).

Тема табачного GR и лоббизма все еще остается востребованной и недостаточно раскрытой. Таким образом, данная работа может дополнить существующие сведения о GR, рассматривая его через призму специфики табачной отрасли.

Объектом исследования является коммуникативная деятельность компаний табачной отрасли. Предметом – GR табачных компаний России.

Цельданной диссертации – изучение методов используемых табачными компаниями в рамках GR-деятельности.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. изучить основные подходы к определению понятий «GR» и «лоббизм»;
2. рассмотреть функции и способы организации GR-отделов;
3. изучить состояние современного табачного рынка в России, основные барьеры коммуникаций в отрасли, основных игроков, историю взаимодействия с группами интересов и группами давления;
4. рассмотреть пути воздействия GR на экономические показатели компании;
5. определить наиболее эффективную модель организации GR-коммуникаций табачных компаний в Российской Федерации.

Мы выносим несколько положений на защиту:

1. Непостоянство в законодательном регулировании табачной отрасли делает мониторинг и реагирование на инициативы важнейшей функцией табачных компаний в рамках GR деятельности.
2. Табачные компании недостаточно используют общественную поддержку для отстаивания своих интересов.
3. Организационная структура табачного GR-департамента должна отличаться гибкостью, позволяющей быстро реагировать на изменения внешней среды.

Структура диссертации обусловлена её целями и задачами. Данная работа состоит из введения, двух глав и заключения. В первой главе будет дан основной понятийный аппарат сферы GR и лоббизма: понятие GR, лоббизма, групп интересов и давления, GR-менеджмента, функции GR-департамента. В следующем параграфе представлен обзор табачной отрасли в России и основных лоббистских кампаний, позволяющих крупным игрокам до сих пор удерживать большие доли рынка. Вторая глава посвящена поиску наиболее эффективной модели GR-коммуникаций в табачной компании.

Глава 1. Основные понятия и особенности GR в табачной отрасли

## 1.1. GR как вид профессиональной деятельности

Перед рассмотрением технологий GR в табачной отрасли нам необходимо определиться с понятийным аппаратом. Эта сфера является относительно молодой для российской действительности, поэтому точность формулировок необходима для понимания сути.

Существует множество трактовок понятия GR. Так, «Профессиональный словарь лоббистской деятельности» дает следующее определение: «Government Relations (GR, дословно: взаимодействие с органами государственной власти)  – это деятельность специально уполномоченных сотрудников крупных коммерческих структур (GR-специалистов) по сопровождению деятельности компании в политической среде»[[4]](#footnote-4).

Л.В. Сморгунов предлагает следующий вариант трактовки этого понятия: «некоторая объективная данность, составляющая основу некоторой субъектной активности бизнеса, ассоциаций гражданского общества и других акторов по налаживанию отношений с государственными органами»[[5]](#footnote-5).

В учебнике под редакцией Кривоносова А.Д., Филатовой О.Г. и Шишкиной М.А «Основы теории связей с общественностью» GR понимается, как «налаживание связи с чиновниками разного уровня, с представителями органов местной, региональной, федеральной власти, установление и поддержание контактов с зарубежными властями»[[6]](#footnote-6).

Мы будем брать за основу определение government relations, предложенное в учебнике «GR:Теория и практика» под редакцией И.Е.Минтусова и О.Г.Филатовой. «GR – отношения социальных субъектов с органами государственной власти»[[7]](#footnote-7).

Существует опасность путаницы в понятиях GR, PR, Public affairs и лоббизма. К тому же во многих общественно-политических трудах понятия «GR» и «лоббизм» используются как идентичные. Однако если GR подразумевает отношения субъектов и власти, то лоббизм – это решения, которые становятся возможными благодаря налаженным отношениям и связям.

В определении соотношения понятий GR и PR существует несколько точек зрения: ряд исследователей утверждают, что PR является более широким понятием и, соответственно, деятельностью, включающей в себя установление связей с органами государственной власти как отдельное направление. Другие исследователи не соглашаются с ними, рассматривая GR и PR как родственные, но существенно отличающиеся сферы деятельности. Можно утверждать, что по методам, средствам, инструментам и процедурам связи с общественностью и с государственными органами чрезвычайно близки. В обеих сферах задействованы такие инструменты, как медиа-рилейшнз, организация специальных мероприятий, аналитическая работа с информацией, консультирование, экспертиза и т.д.

Лоббизм — один из главных и определяющих механизмов взаимосвязи общества и государства. Социальным фундаментом возникновения и развития лоббист­ских отношений являются оформленные групповые интересы в структуре общества.  Основной причиной образования групп интересов является необходимость реализации специфического социального интереса, как правило, группового и выраженного во влиянии на общественное мнение, в присвоении статусных при­вилегий, в достижении властных полномочий или в получении матери­альной выгоды.

Кривоносов А. Д., Филатова О. Г. и Шишкина М. А. в своей книге «Основы теории связей с общественностью» говорят о лоббизме как о составной части GR-деятельности: «частью программы работы по налаживанию связей с правительственными организациями может быть лоббирование»[[8]](#footnote-8).

Лоббирование они определяют как систему «коммуникационного воздействия заинтересованных групп на персоны, представляющие центры принятия властных решений (объекты лоббирования)»[[9]](#footnote-9). При этом предметом лоббирования становятся законодательные акты, права, лицензии, разрешения и нормативы, а субъектом – коммерческая, политическая или общественная организация или просто группа лиц.

П.А.Толстых определяет лоббизм как «институт политической системы, представляющий собой процесс по продвижению интересов частных лиц, корпоративных структур (а также представляющих их профессиональных лоббистских фирм и общественных организаций)  в органах государственной власти, с целью добиться принятия выгодного для них политического решения»[[10]](#footnote-10).

В более ранних источниках, есть понимание лоббизма, как специфической системы функционального представительства групповых интересов в органах государственной власти, которая дополняет и иногда перекрывает систему географического представительства интересов депутатов парламента[[11]](#footnote-11). Лепихин рассматривает лоббистскую деятельность, как «процесс приведения формальной власти в соответствие с властью фактической».[[12]](#footnote-12)

Мы будем брать за основу следующую трактовку, предложенную в учебнике И.Е.Минтусова и О.Г.Филатовой: лоббизм – это «решение вопросов заинтересованных групп в государственных органах власти на основе знания административных процедур»[[13]](#footnote-13).

Группы интересов играют важнейшую роль в продвижении определенных решений. Теорию заинтересованных групп разработал А.Бентли еще в начале прошлого века. Теория интерпретировала социальные и политические процессы с точки зрения взаимного давления групп интересов в борьбе за государственную власть. Он считал, что нет группы, которая бы не обладала каким-то интересом. Следовательно, группа без интереса не существует, а общество является совокупностью различных групп интересов[[14]](#footnote-14). Группы интересов же понимались, как организованные группы, имеющие цели и выдвигающие конкретные требования перед политической властью.

Нередко отмечается взаимная зависимость органов власти и групп интересов. Группы интересов не только выдвигают требования, но и участвуют в принятии инициатив и в соисполнении решений. Происходит кооперация государственных институтов и групп интересов, в ходе которой обе стороны получают свои преимущества. Государство решает ряд проблем и достигает более спокойного микроклимата в обществе, в то время как группы интересов завоевывают статус и стабильность организационного построения.

К ассоциированным группам интересов относятся профсоюзы, торговые палаты, ассоциации промышленников, этнические ассоциации, религиозные и гражданские группы. Стоить отметить, что группы интересов не ставят задачу получить власть, их цель – влияние на органы власти извне, убеждение в своих взглядах на определенные проблемы, изменение информационного поля.

Силу и влиятельность групп интересов можно оценить исходя из нескольких признаков. К ним можно отнести:

1. политический вес компании
2. политический вес ассоциации, в которую входит компания
3. ресурсы (организационные, экономические, информационные)
4. сила противоборствующих групп интересов
5. наличие рычагов давления на власть и на конкурентов

В контексте продвижения необходимых решений в контексте лоббизма более близким понятием можно считать не столько группы интересов, сколько группы давления. Если лоббизм подразумевает воздействие на принятие решений в органах власти, то группы давления представляют собой организации и объединения, которые поддерживают или препятствуют принятию этих решений. Понятия «лобби» и «группы давления» уже понятия «группы интересов».[[15]](#footnote-15)

Группы давления можно классифицировать в зависимости от различных признаков:

* По широте профиля: широкие и специализированные.
* По характеру интересов: материальные и идеологические.
* По масштабу: массовые и кадровые.
* По характеру организации: частные и общественные.

Самыми важными и приоритетными функциями групп давления являются:

* Выбор, обобщение, формулирование и донесение основных своих интересов.
* Целенаправленное воздействие на властные институты, целью которого является удовлетворение значимых интересов группы. Основной целью при этом являются органы законодательной и исполнительной власти. Возможно как прямое воздействие на институт власти, так и опосредованное: через контролирующие его партии, так и через апелляцию к общественности.

Именно группы давления предпринимают попытки лоббирования тех или иных интересов прямо или опосредованно. Важным моментом является разграничение трех форм лоббизма: «прямого», «косвенного» и «внутреннего».[[16]](#footnote-16) «Прямой» лоббизм включает в себя прямые контакты и взаимодействия представителей бизнеса и власти для продвижения необходимых решений. Прямое лоббирование включает самые разнообразные формы организации каналов связи: от проведения встреч до рассылки персональной корреспонденции. Целью является налаживание неформальных отношений, установление необходимых связей. «Косвенный» лоббизм действует через активацию и направление общественного мнения в сторону поддержки необходимой инициативы. Косвенное лоббирование включает следующие формы:

* организация мероприятий
* рассылка писем и e-mail
* организация публикаций в СМИ
* работа с различными профильными ассоциациями
* организация пресс-конференций, публичных встреч, сбора подписей, демонстраций, пикетов и т. д.

«Внутренний» лоббизм предполагает работу субъектов, имеющих непосредственный доступ к органам государственной власти. Данный тип лоббизма возникает, когда «та или иная корпорация имеет устойчивые отношения с действующими или бывшими политиками и чиновниками, которые делают капитал на своих связях и берут большие деньги за то, что обычно называют «торговлей влиянием в розницу» (“influence pedding”)»[[17]](#footnote-17). В нашей стране такой тип лоббизма весьма распространен.

Процесс лоббизма проходит через следующие стадии[[18]](#footnote-18):

1. формирование интереса;
2. определение цели;
3. определение объекта воздействия;
4. определение методов и форм проведения лоббистской деятельности;
5. проведение необходимых действий;
6. оценка проведенных действий и реакций на них.

GR является своеобразным «мостом» для дальнейшей лоббистской деятельности. Его специфика заключается в адресате контактов и связей – как уже отмечалось, это органы государственной власти; в некоторых функциональных особенностях GR-деятельности – так, эта деятельность включает в себя лоббирование; наконец, имеется специфика в методах и приемах «связей с правительством» – приоритетное значение приобретают здесь неформальные контакты с представителями политической элиты. Особое значение в практике «связей с правительством» приобрели технологии социального манипулирования[[19]](#footnote-19). В современном, динамично развивающемся обществе, важным аспектом становится работа GR-специалистов в сети интернет, включающая в себя работу с возражениями, астротурфинг, отслеживание и анализ материалов СМИ.

Авторы учебника «GR: теория и практика»[[20]](#footnote-20) указывают на то, что субъектами GR-деятельности являются «социальные субъекты, целенаправленно устанавливающие отношения с органами государственной власти». В самом общем виде эти субъекты подразделяются на две большие группы: коммерческие и некоммерческие субъекты GR. Более того, существуют деловые профильные ассоциации, которые по форме организации относятся скорее к некоммерческому сектору, но, по сути, являются представителями консолидированных интересов бизнеса.

Быков И.А. и Дорский А.Ю. при изучении рынка GR в Санкт-Петербурге отмечали тот момент, что «общество в целом только выигрывает от межсекторного социального партнерства, которое включает совместную работу представителей трех основных сфер общественной жизни: государства, бизнеса и некоммерческого сектора».[[21]](#footnote-21) Они выделяют три вида взаимодействий между сферами общественной жизни с участием органов государственной власти:

* Частно-государственное партнерство (государство и бизнес).
* Общественное партнерство (государство и НКО).
* Трехсекторное партнерство (государство, бизнес и НКО).

Диалог табачной отрасли с властью проходит в рамках частно государственного партнерства. Работа с НКО оказалась невозможной из-за запрета на спонсорство в антитабачном законе от 23.02.2013, поэтому трехсекторное партнерство исключается.

Современные теории GR от­носят органы государственного управления к категории «стейкхолдера» (от англ. Stakeholder – посредник). В профессиональной среде специалистов по связям с органами государ­ственного управления наряду с термином «лоббизм» и «GR – Government Relations» используется также дефиниция «Public Affairs (PA)». Если PR ориентируется на установление отношений со всеми стейкхолдерами, то РА «работает» только с теми стейкхолдерами, дея­тельность которых сопряжена с публичной политикой. Основ­ными сферами приложения усилий РА являются: «Community Relations» («связь с местным сообществом») и «cosial responsibility» («социальная ответственность»)[[22]](#footnote-22).

Появление и актуализация связей с правительством (GR) как сферы социального взаимодействия объясняются двумя взаимосвязанными процессами:

1. Усложнение внутренней структуры современных обществ (социальная дифференциация, специализация и т. д.), сопровождающимся выявлением множества партикулярных интересов и формированием на их основе различных групп интересов.
2. Усиление государственного вмешательства во все сферы жизни общества, расширением законодательной и административной активности правительства, которая стала непосредственно затрагивать интересы подавляющего большинства общественных групп.

На этой основе сформировалась проблематика связей с правительством (GR), т. е. взаимодействия указанных групп интересов и органов государственной власти, влияния групп интересов на формирование государственной политики. Под группами интересов понимаются «разнообразные организованные группы людей, имеющих определенные цели и выдвигающих конкретные требования перед политической властью».[[23]](#footnote-23)

GR может относиться к разным категориям, в зависимости от различных характеристик и факторов. Одну из подобных характеристик предлагает С.Ю.Чимаров[[24]](#footnote-24):

1. По характеру деятельности

По характеру деятельности GR может быть институциональным (или стратегическим) или персональным (тактическим). Первый вариант предполагает системную работу с планированием в долгосрочным характером. Второй вариант ориентирован на конкретную ситуацию и предполагает решение с помощью точечных тактических приемов.

1. По масштабу деятельности

По масштабу деятельности GR может быть корпоративным или отраслевым. Корпоративный предполагает продвижение и представительство интересов определенного учреждения или бизнес-структуры. По характеру деятельности такой GR является тактическим, целевым. Отраслевой GR ориентирован на продвижение отрасли в целом через воздействие на органы законодательной и исполнительной власти федерального уровня.

1. По степени алармизма:

Под алармизмом мы понимаем, в данном случае, чувство тревоги от наступления кризисной ситуации. По этому параметру GR делится на антикризисный и регулярный. Антикризсная модель предполагает работу с госструктурами в чрезвычайном режиме, зачастую в условиях жесткого цейтнота. Регулярный осуществляется при минимальном уровне алармизма в упорядоченном и размеренном характере взаимодействия базисного субъекта GR и властных структур.

1. По степени прозрачности

По степени прозрачноти GR делится на транспарентный и нетранспарентный, в зависимости от открытости проходящих процессов и отчетности по ним.

1. По масштабам деятельности компании

GR может осуществляться на разных уровнях, в зависимости от масштаба задач. Так, GR-деятельность может проходить на муниципальном, региональном, федеральном и международном уровнях.

Цель, которую ставит перед собой GR-специалист, заключается в достижении взаимопонимания и продвижении интересов различных структур на политическом рынке. Очевидно, что в этом отношении GR начинает выступать в качестве «органичной составляющей политического маркетинга»[[25]](#footnote-25). Целью реализации GR в налоговой сфере для фирмы является минимизация издержек налогообложения с помощью формирования долгосрочных и взаимовыгодных отношений компании с налоговыми органами. Использование механизмов GR-менеджмента в деятельности крупной компании способствует преодолению серьезных препятствий для деятельности хозяйствующих лиц в контексте защиты своих прав и «реализации бизнес-процессов с наименьшими налоговыми рисками»[[26]](#footnote-26).

Итак, GR – это отношения социальных субъектов с органами государственной власти. GR становится «мостом» для тех, кто впоследствии лоббирует интересы компании. Лоббизмом же называют решение вопросов заинтересованных групп в государственных органах власти на основе знания административных процедур. Продвижение интересов групп в органах власти осуществляют группы давления. Для этого может быть использован лоббизм: прямой или косвенный, в зависимости от характера коммуникации.

GR-деятельность осуществляется в том или ином объёме целым рядом структурных подразделений компании. При использовании бизнес-структурой стратегической модели взаимодействия с государством необходимо использовать контроль на всех его этапах. В современных условиях координация GR-деятельности выступает определяющим фактором эффективности взаимодействия с органами власти. Преимущество в вопросе координации закономерно принадлежит высшему руководству компании. Руководящие идеи, лежащие в основе взаимодействия с властью, должны быть определены в Стратегии GR-деятельности, которая подготавливается с учетом рекомендаций GR-департамента и контроля за результатами[[27]](#footnote-27).

GR-коммуникации могут осуществляться как специально организованным GR-департаментом, так и представителями руководства компании лично. Помимо этих вариантов, возможно использование в данных целях PR-департаментов, которые будут совмещать функции обеспечения GR-коммуникаций и общественных связей.

П.А.Толстых дает следующее определение департамента по связям с органами государственной власти (GR-департамент) – «структурное подразделение крупной корпорации, отвечающее за сопровождение ее деятельности в органах государственной власти».[[28]](#footnote-28)

Сотрудники GR-департамент, или как их называют GR-специалисты, способствуют артикуляции и продвижению интересов организации в политической среде. Их задачами являются отслеживание предполагаемых угроз, которые могут возникать из-за деятельности оппозиционно настроенных стейкхолдеров, реализация мер, направленных на устранение и профилактику подобных угроз, поиск потенциальных возможностей для компании через участие последней в политических действиях.

В крупных организациях, как правило, нанимаются специальные лоббистские компании. Поддержку также могут оказывать профильные отраслевые организации.

В структуре современной большой организации связи с органами государственной власти могут осуществляться через структурное подразделение департамента по корпоративных отношениях. Задачей департамента является «выстраивание отношений с внешними и внутренними стейкхолдерами»[[29]](#footnote-29) (stakeholders).

Категория внешних стейклхолдеров представлена следующими позициями:

* Средства массовой информации;
* Органы государственной власти;
* Общественные организации и структуры гражданского общества;
* Инвесторы;
* Местные сообщества;

  К категории внутренних стейкхолдеров можно отнести следующие позиции:

* Персонал компании;
* Профсоюз работников;
* Акционеры и совет директоров;

В зависимости от того, на каких стейкхолдеров ориентируется компания, возможно разное распределение ресурсов и разные формы организации департамента по корпоративным отношениям. Как правило, стандартный департамент по корпоративным отношениям состоит из следующих отделов:

* Отдел по связям с общественностью (Public Relations Department);
* Отдел внутренних коммуникаций (Internal Communication Department);
* Отдел по связям с органами государственной власти (Government Relations Department);
* Отдел по связям с инвесторами (Investors Relations Department);
* Отдел по корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility Department).

В независимости от того, является ли GR-специалист часть департамента или индивидуальной единицей, он выполняет следующие функции:

1. Анализ действий органов власти, мониторинг и реакция на инициативы;
2. Коммуникация внутри компании;
3. Выстраивание и совершенствование каналов коммуникации компании с органами государственной власти;
4. Решение юридических вопросов (оформление документации, ходатайств, обжалований: консультация по вопросам лицензирования, участия в тендерах и т.д.);
5. Давление на органы государственной власти, проведение необходимых инициатив;
6. Организация государственных заказов и льгот;
7. Работа с имиджем и репутацией компании;
8. Создание и поддержание базы контактов;

В рамках взаимодействия с общественностью, GR-специалисты выполняют следующие функции:

1. Повышение общего уровня информационной культуры в структурах управления организации на разных уровнях посредством методов GR-коммуникаций.
2. Информирование широкого круга общественности о заявленных интересах.
3. Налаживание тесных и прочных связей с широкой аудиторией, целевыми группами.
4. Рост уровня контакта с населением, получение обратной связи от аудитории.
5. Анализ входящей информации, определение реакции общественности на действия главных лиц компании.
6. Прогнозирование процессов развития социальной и экономической ситуации.
7. Предупреждение кризисных ситуаций с применением механизмов и технологий кризисного (антикризисного) GR;
8. Постоянная работа по формированию положительного имиджа в глазах общественности.
9. Поддержка статуса с помощью GR-инструментов.

Многие компании начинают понимать те преимущества, которые способны принести грамотно выстроенные GR-коммуникации, поэтому все чаще они приходят к использованию концепции GR-менеджмента. Использование новых технологий вызвано тем, что компании все больше формируют стратегию с учетом взаимодействия компании с органами власти.

GR-менеджмент представляет собой одно из направлений коммуникативного менеджмента. Главной целью этого направления является поиск консенсуса между интересами организации и интересами органов государственной власти на различных уровнях. Подобная деятельность, в случае планомерного использования, способна снизить риски основной деятельности и обеспечить устойчивое развитие компании в целом[[30]](#footnote-30).

В инструментарии GR-менеджмент многое перенял у маркетинга, у них есть общие инструменты и техники. Но если маркетинг ставит целью продвижение компании на рынке, то GR-менеджмент ориентирован на выстраивание отношений для продвижения своих интересов в политическом поле уже в будущем.

К основным задачам GR-менеджмента можно отнести следующие пункты[[31]](#footnote-31):

1. Организация каналов коммуникации между компанией и правительственными учреждениями.
2. Усовершенствование существующих каналов.
3. Мониторинг деятельности правительственных органов; поиск инициатив, способных оказать влияние на деятельность компании.
4. Участие в формировании законодательства, оказание влияния на действующих лиц.
5. Оказание содействия участия представляемых групп интересов в работе правительственных органов разных уровней.

В практике работы GR-специалистов уже сложился определенный набор инструментов для работы с медиа, к которым относятся[[32]](#footnote-32):

* Система регулярного информирования СМИ о деятельности субъекта «связей с правительством»;
* Мероприятия, направленные на журналистов;
* Мониторинг средств массовой информации;
* Спичрайтинг (подготовка устного выступления одного из руководителей компании).
* Создание и поддержание собственного пула свободных интернет-ресурсов.

В любом случае важнейшее значение для установления контактов с тем или иным СМИ представляет собой проблема создания благоприятных личных отношений с ведущими сотрудниками данного медиа. Личные связи зачастую являются решающим, а подчас и единственным фактором, позволяющим получить доступ в эфир или на страницы изданий.

Не в меньшей степени установлению прочных, взаимовыгодных отношений с медиа способствуют мероприятия, подготовленные специально для представителей СМИ. Традиционными видами встреч с журналистами являются:

* пресс-конференция
* брифинг
* «круглый стол»
* пресс-тур
* деловой завтрак
* клубы по интересам

В работе со СМИ GR-специалисту необходимо придерживаться принципов медиарилейшнз:

1. Интерактивный характер отношений GR и медиа — эти отношения должны быть прочными и взаимовыгодными.
2. Формирование своей репутации как достоверного источника — поставляемый материал должен быть точным и надежным, только тогда сами журналисты будут считать отношения прочными и необходимыми.
3. Всестороннее оказание помощи в обеспечении материалом — в организации интервью, съемок, предоставлении уже отснятой ранее информации.
4. Обеспечение возможности для проверки материала (например, предоставление возможности журналистам увидеть описываемые процессы своими глазами).
5. Формирование и упрочение личных взаимоотношений с представителями медиа.

Опыт зарубежных стран показывает, что Government Relations как система взаимовыгодных отношений с законодательными и исполнительными ветвями власти, общественными организациями, политическими партиями и бизнес-структурами усиливает эффективность их взаимодействия делегированием части полномочий друг другу.

Стоит отметить что у «товаров группы риска» все эти функции и объем работы накладываются на неоднозначное отношение со стороны различных стейкхолдеров. Большая часть GR-функций в работе табачных компаний подвергается осуждению общественности. Ставится под сомнение обоснованность присутствия представителей табачной отрасли в комиссии по законодательству и на заседаниях по техническому регламенту. Вызывают двойственное отношение благотворительные мероприятия табачных компаний, спонсирование ими исследовательских проектов и пр. Таким образом, важным аспектом становится не только непосредственно работа по благотворительности, лоббированию, спонсированию, но и создание благоприятного имиджа для этих действий.

Резюмируя вышесказанное, можно отметить, что все больше компаний обращает свое внимание на сферу GR-коммуникаций. У ряда организаций это направление представлено отдельными специалистами, у других есть свои GR-департаменты, третьи используют для GR-коммуникаций отдел по связам с общественностью. Иногда этот выбор обусловлен структурой организации компании. При определенных моделях управления организации удобнее использовать дивизиональных GR-специалистов, подчиненных одному центру. Другие модели предполагают создание отдельных департаментов с линейными и функциональными руководителями. Всего существует шесть видов организационных структур, из которых один является комбинированных из первых пяти способом. Выделяют линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную, дивизионалную и множественную структуры.

Как правило, вне зависимости от типа организации GR-деятельности внутри организации, GR-специалисты выполняют схожие функции. Их действия могут быть направленно непосредственно на органы правительства или идти опосредованно, через работу с общественным мнением по определенному вопросу.

## 1.2. GR- табачных компаний на рынке Российской Федерации

Табачная промышленность - одна из отраслей пищевой промышленности, предметом производства которой являются различные табачные изделия и сырьё для их изготовления. Табачная отрасль представляет собой важную и сложную часть агропромышленного комплекса России. Мировой потребительский табачный рынок включает в свой состав табак, табачное сырье и табачные изделия.

Продукция табачной отрасли относится к товарам, приносящим вред здоровью, из-за этого она вместе с алкоголем, оружием и игорным бизнесом относится к так называемой «группе риска». Эти товары и услги неоднозначно принимаются обществом, их опасность заставляет государство обращать более пристальное внимание на их правовую регуляторику. У компаний табачной отрасли существует ряд проблем, связанных с особенностями их продукции:

1. Проблема системной оппозиции со стороны государства и общества.
2. Противодействие со стороны фармацевтического лобби.
3. Противодействие со стороны антитабачных организаций и объединений.

Более того, у табачной отрасли в России есть ряд специфических проблем, связанных с тем, что крупные иностранные игроки вытеснили с рынка местных производителей:

1. Превалировние иностранного капитала
2. Необходимость соблюдения табачными компаниями в России норм не только российского, но и американского/европейского права.
3. Отсутствие консолидации сил в одной отраслевой организации.

Несмотря на многочисленные проблемы, потребительский рынок табачных изделий в России является одним из самых крупных в мире. ВЦИОМ отмечает, что курит около трети россиян, при этом за последнее время процент существенно не изменился: 35% в 2014 году и 34% в 2015 году[[33]](#footnote-33).

Табачный рынок России представлен более 20 компаниями, но самую весомую долю занимают 4 иностранных игрока: Филип Моррис, Бритиш Американ Табакко, Джапан Табакко Интернэшнл и Империал Табакко. Российские фирмы представлены компаниями ОАО «Донской табак», ООО «Балтийская табачная фабрика», ОАО «Погарская сигаретно-сигарная фабрика», ОАО «Усмань-табак» и Омская табачная фабрика. По подсчетам Nielsen, на начало апреля 2014 года на российском табачном рынке доминировали пять компаний: JTI с долей 35,2%, Philip Morris International (PMI) с 26,8%, BAT с 21,7%, Imperial Tobacco с 6,8%, «Донской табак» с 6,1% (совокупная доля — 96,6%)[[34]](#footnote-34).

Такой разрыв между иностранными и российскими игроками произошел из-за того, что в 90-ых годах в стране имел место дефицит табачной продукции. Поощрялось проникновение иностранного капитала в производство сигарет, были предложены щадящие условия для зарубежных игроков. При продаже государством российских табачных предприятий иностранным компаниям не учитывалась продовольственная безопасность страны и поэтому не были установлены квоты по приобретению российского табачного сырья в определенных размерах по соответствующим ценам. Это привело к развалу отечественного табаководства. Сельскохозяйственная часть отрасли в России была уничтожена. Так как иностранный капитал пришедший в страну со своими сырьевыми ресурсами, был не заинтересован в развитии российских табачных ресурсов. Однако у проникновения иностранного капитала были и свои положительные стороны, такие как увеличение рабочих мест, увеличение ассортимента продукции, использование иностранных капиталов в целях благотворительности.

Рассмотрим подробнее лидеров рынка:

1. Japan Tobacco International (JTI)

Эта компания является лидером рынка и охватывает около 36 % доли рынка. Компания владеет портфелем локальных марок (около 40). Самые известные марки: Sobranie, Winston, More, Camel, LD, Mild Seven, Salem, Glamour, Monte Carlo, «Наша Прима», «Русский стиль», «Невские», «Пѐтр I», «Золотой Лист», «Беломорканал»[[35]](#footnote-35). Под руководством компании находятся четыре табачные фабрики:

* «Лиггетт-Дукат» (г. Москва)
* «Петро» (г. Санкт-Петербург)
* «Дж. Т. И. Елец» (г. Елец)
* «Крес Нева» (г. Санкт-Петербург)

1. Philip Morris International (PMI)

PMI занимает второе место в мировой табачной индустрии после компании CNTC (Китай). До 2007 года PMI была лидером на отечественно рынке, сейчас компания занимает около 26 % рынка России. PMI владеет самым сбалансированным портфелем марок сигарет в России (около 55 марок), некоторые из них: Marlboro, L&M, Bond Street, Chesterfield, Parliament, Next, Оптима, Muratti, Virginia Slims, Союз-Аполлон. Marlboro остается самой популярной маркой сигарет в мире с 1972 года и является одним из наиболее мощных брендов среди товаров широкого потребления. Продукция компании представлена во всех ценовых сегментах рынка и занимает уверенные позиции относительно конкурентов. У компании есть две табачные фабрики в России:

* «Филип Моррис Ижора» (г. Санкт-Петербург)
* «Филип Моррис Кубань» (г. Краснодар)

1. British American Tobacco (BAT)

British American Tobacco занимает третье место на российском рынке табака с 21 % доли рынка и 80,6 млрд. произведенных сигарет за 2013 год. Эту компанию отличает интерес к экспериментам и новым линейкам продуктов. Практически все новинки, имеющиеся на российском рынке (формат сигарет nanokings, compact, капсула в фильтре, фильтр-мундштук) появились благодаря BAT. Марки сигарет предлагаемые компанией в России: Dunhill, Kent, Vogue, Lucky Strike, Rothmans, Pall Mall, Ява Золотая, Alliance, Ява.

BAT представлен в России тремя табачными фабриками:

* «БАТ – Ява» (г. Москва)
* «БАТ – СТФ» (г.Саратов)
* «Ротманс – Нева» (г. Санкт- Петербург)

1. Imperial Tobacco (IT)

Ассортимент продукции: Davidoff, Gitanes, Gauloises, R1, West, Style, Максим, Столичные. Компания уверенно занимает немалую долю в ценовом сегменте доступных сигарет, самые про- даваемые марки компании это West и Максим.

Две табачные фабрики IT в России:

* «Империал Тобакко Волга» (г. Волгоград)
* «Империал Тобакко Ярославль» (г. Ярославль)

В сегменте бюджетных наименований табачной продукции на рынке России лидирует Philip Morris. Его бренды «Next» и «Оптима» позволяли удерживать 8,7% экономсегмента на конец 2015 года[[36]](#footnote-36). «БАТ-Россия» (Бренды «Alliance», «Золотое руно») идет на втором месте с 7,4%. На третьем месте идут «Донской табак» с другими российскими компаниями («Донской табак», «Арктика») с 5,9%,. Четвертое у JTI («More», «Тройка») – 4,9%. Замыкает пул Imperial Tobacco Group («Максим», «Золотое кольцо») с 4,3%. Как мы видим, в отличие от других сегментов, сегмент бюджетных наименований табака и табачной продукции гораздо более открыт и доступен для российских компаний. Здесь они могут навязывать борьбу транснациональным гигантам.

Крупные табачные компании стараются избавляться от лишних наименований, оптимизировать портфель брендов, оставлять только самые популярные марки. Это происходит из-за множества ограничений, налагаемых законодательством на рекламу и маркетинговую деятельность табачных компаний. Невозможность выкладки продукции, недостаток площади в закрытых боксах для продажи и уменьшение разницы в стоимости с более дорогими марками, заставляет компании прибегать к оптимизации своих брендов.

При поглощении одной марки другой, айдентика поглощаемого бренда остается только на прозрачной пленке. Дизайн самой картонной упаковки принимает новый вид, а вложенный в пачку вкладыш разъясняет потребителям особенности произошедших изменений. Оптимизация портфеля является естественным процессом для компаний, производящих товары повседневного потребления. А для компаний табачной отрасли он представляет особое значение, так как законодательство постоянно меняется, а крупные игроки могут, как усилиться, так и допустить потери в ходе этих изменений. Сокращение числа наименований совершается для того, чтобы потребитель успел выбрать из линейки брендов нужный за то небольшое время, которое дается бренду на коммуникацию с покупателем. Специалисты табачных компаний обращают внимание не только на популярность бренда, но и на возможности его роста, на его потенциал.

Таким образом, Japan Tobacco Int. избавились от марок «Наша Прима», «Magna» и «Wings». Первые две станут частью бренда «More», а последняя – частью бренда «LD». Imperial Tobacco Group (ITG) убрали из своей линейки марку «Балканская звезда», объединив ее с брендом «Parker & Simpson». Компания «Донской табак» объединяет наименования «Прима Питерская» и «Друг» с более сильным брендом «Арктика» и добавляет в линейку бренд «Володя», который отличается очень низкой ценой за пачку. Philip Morris оптимизировали бренд «Muratti Super Slims», превратив его в более известный потребителям «Eve». Оптимизация происходит, как правило, с ростом цен на продукцию нового объединенного бренда. Рост цен происходит из-за повышения акцизов на продукцию и падения курса рубля.

Подобная деятельность не обходится без рисковых факторов. Лояльные к определенной марке покупатели могут не поддержать решение компании о слиянии брендов.

Табачная промышленность в стране работает эффективно, что, при учете существующих акцизных ставок, приводит к росту доходов в бюджеты как федерального, так и регионального уровня. Так, например, в 2011 году производство табачных изделий находилось на уровне 404,6 млрд шт. Налоги от НДС и акцизов составляли свыше 60 млрд руб. Размеры прибыли достигали 24,5-25,0 млрд руб. с рентабельностью от продаж табачных изделий до 24,4 %. Показатели после введения ФЗ от 23 февраля 2013 года № 15-ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» несколько упали, но сейчас динамика возвращается к положительным тенденциям. Боле подробно со статистическими выкладками можно ознакомиться в приложении (табл.1-4)

Эксперты опасаются, что рост цен на табак и табачные изделия приведет к росту контрафактной и нелегальной продукции, а также товаров-заменителей. Наблюдается активность населения в социальных сетях в вопросах обсуждения самостоятельного выращивания табачной продукции[[37]](#footnote-37).

Чтобы предупредить замещение табачной продукции контрафактными и нелегальными товарами-субститутами, крупные табачные компании становятся трендсеттерами рынка, задают новое направление, самостоятельно вкладываются в исследования новых форм курительной продукции. Они предлагают новые виды продукции: сигареты с низким содержанием смол и никотина, сигареты с фильтром, с добавлением ментоловой кнопки. Компания «Philip Morris» активно занимается исследованиями по изучению возможности создания безвредных электронных сигарет.

Компания Philip Morris International, например, вложила в начные разработки альтернатив классическому курению более 2 миллиардов долларов за последние 6 лет. Еще 790 миллионов долларов ушли на создание необходимых производственных мощностей[[38]](#footnote-38). Другие крупные представители табачного рынка не раскрывают размеры своих инвестиций в новейшие разработки, но вероятность того, что такие игроки останутся в стороне, ничтожно мала. Руководители Philip Morris отмечают, что это инвестиции, от которых ожидают большой отдачи в будущем: через 5-10 лет высокотехнологичные табачные продукты должны занимать 15% портфеля. Уже запатентованы тысячи разработок, и их число растет. Основу их составляют два направления: нагревание табака с помощью электроники и нагревание табака с помощью углерода. Первый способ потребления табака подразумевает использование конструкций для вдыхания пара, к которым относятся электронные сигареты. Второй способ ставит своей целью сменить саму технологию работы сигареты: вместо сжигания табака должно происходить его нагревание. Такой метод позволит потребителю получать никотин, значительно снижая долю вредоносных элементов.

Исследования новых типов продукции выполняют роль нового фундамента для работы в одного из направлений в сфере GR. Акцент на безопасность продукции и на заботу о здоровье граждан призван стать важным аргументом в диалоге с властью и теми компаниями и ассоциациями, которые представляют антитабачное лобби. К последним относятся такие серьезные акторы, как государство, фармацевтические компании и негосударственные организации. Они выступают в качестве субъектов лоббистсткой деятельности, то есть акторов, оказывающих давление на органы государственной власти в целях достижения определенного интересы.

* Фармацевтические компании

Мотивация фармацевтических компаний в борьбе с табаком заключается в преследовании экономических интересов. Они выпускают различные средства, призванные избавить человека от табачной зависимости: лекарства, пластыри, заменители сигарет и т.д. Таким компаниям не выгоден полный отказ населения от табака, но определенный процент пытающихся отказаться от курения людей приносит им огромные прибыли. Целевая аудитория подобной политики: люди, зависимые от табака, которые постоянно и безуспешно пытаются избавиться от привычки. Как и в случае с табачным рынком, фармацевтические компании, производящие средства для избавления от никотиновой зависимости, являются, как правило, иностранными игроками.

Два основных на сегодняшний день направления в производстве антитабачной продукции отличаются друг от друга наличием или отсутствием никотина. В никотинозамещающих средствах он присутствует. К подобным изделиям относятся никотиновые жевательные резинки, спреи и пластыри. Целью подобной продукции является облегчение периода, в который пациент бросает употреблять табачные изделия. Небольшие порции никотина попадают в кровь и заменяют сигареты, облегчая для пациента задачу по избавлению от привычки.

Во второй группе лекарств не содержится никотин, они воздействуют на пациента не за счет замены, а за счет подавления психологической тяги пациента к курению. В ходе их употребления, пациент должен перестать получать положительные эмоции от курения, так как никотин теряет доступ к воздействию на мозг и особые рецепторы.

Отметим еще раз один важный момент. Фармацевтические компании не пропагандируют полный запрет курения, так как им это не выгодно. Отправной точкой их лоббистских программ становится пропаганда здорового образа жизни и лечения от уже появившейся зависимости.

Проблемой для представителей фармацевтической индустрии могут стать результаты научных изысканий, предпринимаемых табачными компаниями. Электронные сигареты и новые безвредные методики призваны ослабить спрос на лекарства от табачной зависимости. Как и в никотинозамещающих препаратах, в электронных сигаретах присутствует никотин, но совсем в небольших дозах. То есть курильщик может получать гораздо меньше дозы никотина, не отказываясь при этом от привычного ритуала, и не подвергаясь риску стать жертвой побочных эффектов.

Электронные сигареты первоначально имели достаточно узкое позиционирование, которое заключалось в предоставлении возможности курения в местах, запрещенных для этого. Антитабачный закон от 23.02.2013 N 15-ФЗ "Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака" повысил уровень их участия в этом вопрсосе, но все еще был недостаточным. Новое позиционирование в качестве нового способа борьбы с курением за счет меньшего использования никотина и его очищения, сделал электронные сигареты серьезным конкурентом для фармацевтической отрасли. Представители фармацевтическим компаний выступают с резкой критикой новой альтернативы, потому что она противоречит их экономическим интересам.

Крупнейшим представителем антитабачного лобби среди фармацевтических компаний является компания Pfizer. Она выступала в качестве инициатора многи антитабачных программ и исследований в области здравоохранения. В 2008 Pfizer запустили программу по усилению контроля над распространением табачной зависимости[[39]](#footnote-39). В рамказ программы были выданы гранты различным организациям, целью которых является борьба с онкологическими болезнями и контроль за распространением табака. В 2010 компанией была организована конференция «Курение: беспокойный гость, или кто и как потушит пожар в России»[[40]](#footnote-40). В рамках конференции работники медицинской отрасли обсуждали насущные вопросы о последствиях курения и методам борьбы с пагубной привычкой. Именно тогда компания заявила о разработке таблеток, направленных на борьбу с зависимостью. В этом же году в рамках «дня без табака» компания опубликовало открытое письмо[[41]](#footnote-41), выступающее резко против курения и против домашних самостоятельных способов избавиться от зависимости. Под письмом подписались известные в научной среде профессоры и специалисты по борьбе с табаком: Сахарова Г.М., Белоусов Ю.Б., Капов Ю.А, Верткин А.Л.

Pfizer не только активно предлагает и продвигает свои программы, но и участвует в антитабачных мероприятиях, организованных другими игроками. В сентябре 2010 она приняла участие в выставке «лабиринт никотиновой зависимости», организованной Министерством спорта, туризма и молодежной политики. Компанией была представлена тематическая интерактивная выставка, привлекающая внимание общественности к проблеме. На этом мероприятии, как и на предыдущих, компания Pfizer придерживалась стратегии отрицания возможности самостоятельного избавлении человека от никотиновой зависимости.

В 2011 году компания Pfizer начала сотрудничество с лоббистской компанией The PBN Company из США, с целью усиления давления на органы власти.

Как и табачные кампании, фармацевтические игроки выделяют часть бюджета на собственные научные изыскания. Целью их является создание средств по борьбе с никотиновой зависимостью и демонстрация неэффективности нефармацевтических методов.

* Органы государственной власти

На государственном уровне за борьбу с табаком отвечают различные органы здравоохранения. Их главная цель – повышение среднего уровня продолжительности жизни населения, а соответственно и сокращение смертности и распространенности различных заболеваний. Для работы по этим направлениям разрабатываются целевые программы, задачей которых является пропаганда здорового образа жизни среди населения. Соответственно, под действие этих программ попадают не только представители табачного рынка, но и представители алкогольной индустрии, компаний быстрого питания и т.д.

Подход, завязанный на пропаганде здорового образа жизни, предоставляет возможность фармацевтическим компаниям действовать с властью заодно, постоянно поддерживать диалог с важными представителями системы здравоохранения, в том числе с теми, кто отвечает за государственные закупки лекарств.

П.А.Толстых в исследовании «Индустрия борьбы с табаком: субъекты, технологии, каналы влияния» упоминает технологию использования общего интереса, как очень действенную. Технологию достижения определенным интересов без использования методов принуждения, с использованием основы в виде добровольного участия всех сторон, в политологии называют «мягкая сила» или «soft power». Общие интересы становятся фундаментом для налаживания отношений и последующих совместных кампаний и проектов. Политическую технологию с успехом используют корпорации, спекулируя общим интересом в своих экономических целях. В качестве наглядной иллюстрации П.А.Толстых использует кейс 2014 года с Олимпиадой в Сочи. Одна американская консалтинговая компания выступила в качестве спонсора Олимпиады с целью наладить под этим предлогом коммуникацию со многими представителями власти, способными оказывать существенное влияние. Результатом должны были стать многие проекты, проходящие в России при поддержке власти.

Таким образом, являясь объектом воздействия технологии «мягкой силы» со стороны фармацевтических компаний, государство поддерживает многие их начинания. Фармацевтические компании очень сильно зависят от государственных покупок, в их структуре есть специальное направление, которое отвечает за них. В рамках GR-коммуникации фармацевтические компании ищут точки соприкосновения, общие интересы, которые позволят им получить тендер. Одной из таких точек и является борьба с табаком.

Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации реализует программу по формированию здорового образа жизни, включая сокращение потребления алкоголя и табака. Эта программа субсидируется из средств федерального бюджета, и на ее реализацию направляются значительные финансовые средства.

Таким образом проводятся тендеры на выполнение разнообразных проектов, направленных на пропаганду здорового образа жизни, прикладных научно-исследовательских работ в области здравоохранения, мониторинга уровня потребления табачной и алкогольной продукции, закупки инвентаря для оздоровительных и спортивных мероприятий. Конкурсы проводятся не только в центре, но и в российских регионах.

* Негосударственные организации

Негосударственные организации представлены в России не так значительно, как на западе. Такие компании не руководствуются в своей деятельности экономическими мотивами, что повышает уровень доверия к ним со стороны общественности. Подобные организации в виде тематических обществ и ассоциаций предлагают и реализуют большое количество различных программ, нацеленных на борьбу с табаком, пропаганду здорового образа жизни и др. Несмотря на положительный внешний образ и декларируемую независимость, многие негосударственные компании работают в союзе с компаниями фармацевтической отрасли, являются аффилированными с ними.

Известной программой по инициации борьбы с курением является система грантов от мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга. У стартовавшей в 2006 году программы стояла цель поддержать проекты, направленные на борьбу с табачной индустрией. Финансирование могли получить на только государственные органы, но и агентства, некоммерческие организации, университеты и гражданские институты. Программа, которая начала перемены в Нью-Йорке раскинулась далеко за пределы не только города, но и страны. В 2007 году в России появились первые организации, получившие гранты Блумберга, направленные на деятельность по борьбе с табаком.

Стратегия заключалась в инициации организации специализированных зон, закрытых для табачного дыма; проведении образовательных мероприятий о вреде табака, повышению акцизов на табачную продукцию.

Цели инициативы были следующими:

* оптимизация табачных программ с целью помощи бросающим курить и ограждения детей от вредного воздействия табачного дыма;
* поддержка антитабачных инициатив;
* проведение просветительских мероприятий, посвященных информации о вреде табака;
* развитие системы всемирного мониторинга употребления табачной продукции.

В России действует объединение общественных организаций, направленных на борьбу с табаком. В частности, оно выступало за присоединение Российской Федерации к Рамочной Конвенции ВОЗ по борьбе против табака от 31 августа 2006 года. После вступления это объединение получило название «Российская Антитабачная коалиция» (АТАК). В состав участников входят следующие организации:

В Антитабачную коалицию входят следующие российские общественные организации[[42]](#footnote-42):

* Открытый Институт Здоровья
* Тверская областная общественная организация «Ассоциация «Здоровые регионы»
* Межрегиональная общественная организация «Общество специалистов доказательной медицины»
* Российское отделение Кохрановского сотрудничества
* Межрегиональная общественная организация «Содействие общественному здравоохранению»
* Общероссийская общественная организация «Лига защитников пациентов»
* Общероссийская общественная организация «Российская Ассоциация Общественного Здоровья»
* Некоммерческая организация «Ассоциация университетских программ по управлению здравоохранением»
* Международная конфедерация обществ потребителей
* Союз борьбы за народную трезвость
* Общероссийское общественное движение «Трезвая Россия»
* Российский благотворительный фонд «Нет Алкоголизму и Наркомании»
* Фонд «ФОКУС-МЕДИА»
* Некоммерческое партнёрство «Родительское собрание»
* Коалиция «За свободный от табачного дыма Татарстан»
* Благотворительный Фонд "Открытый Медицинский Клуб"
* Общественная организация трезвого и здорового образа жизни "Нижнекамский Оптималист"
* Архангельская Международная Школа Общественного Здоровья
* Челябинская областная общественная организация "Челябинск Трезвый"
* Фонд общественного здоровья "Выбор", г.Орел
* Информационно-аналитический ресурс «У нас не курят»
* Белорусское общественное объединение "Трезвенность-Оптималист" имени Г.А.Шичко
* Фонд "Защита нации"

Российская Антитабачная коалиция ставит своей целью объединение сил и ресурсов тех организаций, которые ставят своей задачей сохранение здоровья нации, борьбу с распространением табачной продукции, повышение акцизов на табачную продукцию, запрет курения в общественных местах, ограничение на рекламу табачной продукции. Кроме того, АТАК занимается организацией мероприятий по донесению точной информации о проблемах и способах борьбы с курением, эпидемиологических вопросов в этой области. Одна из задач Антитабачной коалиции – полный запрет на табачную продукцию в течение 25 лет.

* Отдельные политики

Стейкхолдерами антитабачного лоббизма могут быть не только определенные организации, но и отдельные персоналии. Среди заинтересованных акторов можно выделить политиков, которые оказывают противодействие табачным компаниям.

Причины могут быть различными: от личной гражданской позиции до желания повысить свою популярность среди определенного сегмента населения. Так, грамотные информационные спекуляции на тему табачной продукции способны повысить рейтинг публичного политика среди женского и консервативно настроенного населения. Политик может быть аффилирован с фармацевтической отраслью или получать деньги от различных антитабачных некоммерческих организаций. Зачастую такая работа не идет дальше личного продвижения в СМИ: инициативы не продвигаются дальше публичного высказывания по проблеме.

* Представители надгосударственного уровня

Стоит понимать, что борьба с табаком начинается не на государственном уровне, а еще выше. Распространено международное правовое регулирование, ставящее своей целью борьбу с табачными изделиями и курением в целом.

Первый в истории договор, который был принят под эгидой Всемирной организацией здравоохранения, стал важнейшей вехой в борьбе с табачной индустрией. Рамочная конвенция ВОЗ по борьбе против табака вступила в силу в 2005 году, Россия ратифицировала ее в 2008, всего под ней стоят подписи представителей 172 стран. Главной целью договор ставит соблюдение права человека на обладание высшим уровнем здоровья, а следовательно борьбу с табаком и воздействием табачного дыма. Документ включается в себя следующие меры:

* Ценовые и налоговые меры;
* Законодательные, испольнительные и административные меры;
* Меры, направленные на защиту от воздействия табачного дыма;
* Меры по регулированию состава табачных изделий;
* Меры по регулированию раскрытия состава табачных изделий;
* Контроль за оформлением упаковки и маркировки табачных изделий. Согласно тексту договора, упаковки должны содержать предупреждение о вреде для здоровья;
* Меры по информированию населения о вреде табакокурения;
* Запрет на рекламу, стимулирование продаж и спонсорство табачных изделий;
* Меры по сокращению спроса на табак и табачные изделия.
* Включение вопроса о диагностике и лечение табачной зависимости в повестки дня национальных программ и планов.
* Создание специализированных лечебных программ в центрах реабилитации и медико-санитарных учреждениях.
* Взаимное сотрудничество акторов с целью обеспечения доступа населения к лечению, поддержание доступных цен на лечение от табачной зависимости и на фармацевтические препараты диагностики и лечения болезни.
* Меры по уменьшению импорта табака;
* Борьба с незаконной продажей табачной продукции.

Всемирная организация здравоохранения спонсируется самими государствами и частными организациями, в том числе фармацевтическими. В число стран, оказывающих финансовую поддержку Всемирной организации здравоохранения входит и Россия, хотя ее участие не такое значительное, как у тех же США,

Вступление о ВОЗ обязывает каждого участника предоставлять доклады о текущей деятельности через два года после вступления и затем регулярно, каждые три года.

Деятельность вышеназванных стейкхолдеров, направленная на противодействие табачной отрасли, привела ряду последствий, наносящий удар по всей отрасли. Так, например, с 2013 года заментно повысился акцизный сбор на табачную продукцию.В это же время происходило сокращение производства сигарет и папирос на 9 и 38,3% соответственно. Такой низкий уровень компании показывали последний раз 15 лет назад: 355 млрд.шт. и 925 млн.шт. соответственно. Показатели рынка в целом снизились из-за роста цен на табачную продукцию, который в свою очередь стал следствием повышения акцизов, роста нелегальной торговли и снижением доходов населения[[43]](#footnote-43).

Рост акцизов, однако, сумел удержать высокий уровень поступлений в бюджет, несмотря на падение производства. За 2014 год, например, произошел рост в сравнении с показателями 2013 года (в который и был принят тот самый закон «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака»). Показатели выросли поступлений выросли на 25,3%. Подробнее с показателями поступлений акцизного сбора за 2013-2014 годы можно ознакомиться на рисунке 1:

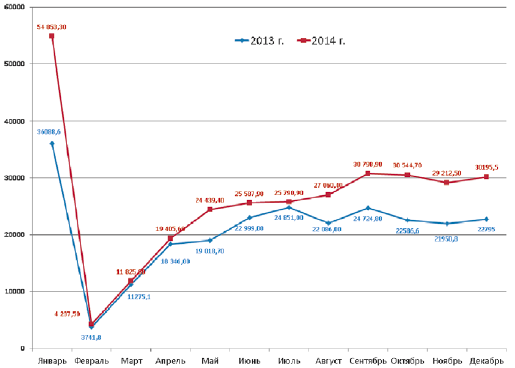


Рис 1. поступления акцизного сбора на табачную продукцию в бюджет за 2013-2014 годы

Рост акцизных платежей был обусловлен повышением поступления дешевых сигарет на рынок и ростом ставки акциза. Рынок стал ориентирован на более дешевую табачную продукцию.

Так, поступления дешевых сигарет только растут, несмотря на трудности, с которыми сталкиваются табачные компании. Государство все также получает огромный доход от акцизных отчислений, что делает его заинтересованным в том, чтобы не наносить необратимый вред табачным компаниям. Ставка акцизов постоянно растет. Приведем пример. Сигаретный акциз в 2011 году составлял 360 руб./1000 шт. + 7,5 % расчетной стоимости исходя из максимальной розничной цены, но не менее 460 руб./1000 шт. С 1 июля 2012 года – 360 руб./1000 шт. + 7,5 % расчетной стоимости, но не менее 510 руб./1000 шт. С 2013 года акциз составляет не менее 730 рублей, а с 2014 года – не менее 1040 рублей за тысячу штук[[44]](#footnote-44).

Стоит отметить, что так происходит не только с табачной продукцией, но и с другими товарами, облагаемыми акцизами. Акциз на алкоголь крепостью более 9 % с 2011 года повысился с 231 до 254 рублей в 2012 году за литр спирта, а в 2013 году составил 280 рублей. Ставка акциза на пиво крепостью от 0,5 до 8,6 % в наступившем году будет равняться 12 рублям за литр, а затем акциз будет ежегодно увеличиваться на 3 рубля[[45]](#footnote-45).

Из-за того, что основную долю табачного рынка в России занимают иностранные игроки («Империал Тобакко», «Бритиш Америкэн Тобакко», «Джапэн Тобакко Интернешнл», «Филип Моррис Интернешнл»), обладающие серьезной ресурсной и экономической базой, мировые потрясения не очень сильно сказываются на объемах их производства. Кризисные явления, безусловно, оказывают влияние на спрос, но он выражается не в объеме, а в особенностях сегментации. Потребители меняют парадигму поведения и переключаются на более дешевые сегменты табачных изделий, не отказываясь от них полностью. Такое поддержание стабильного спроса стало возможным благодаря обширной работе транснациональных компаний по продвижению своих марок продукции. Таким образом, произошло замещение вкусов российских потребителей, перешедших с продукции местных табачных компаний на иностранные марки сигарет и табачных изделий. Переориентация предпочтений тех лет до сих пор пагубно сказывается на жизнеспособности местных производителей табачной продукции[[46]](#footnote-46).

Таким образом, неготовые к конкуренции местные табачные фабрики теряют долю рынка и не могут вернуть ее. Недостаток уверенной ресурсно-экономическкой базы не позволяет мелким игрокам войти на рынок, барьеры для входа в отрасль становятся недостижимыми. Маленькие компании расходуют оборотные средства и покидают рынок. Имеющие достаточное пространство для гибкой ценовой политики, транснациональные компании только укрепляются на рынке, преобразовывающемся в модель олигополии.

Анализируя международную статистику, мы можем понять, что табачные акцизы в России ниже, чем аналогичные акцизы в Евросоюзе, Турции и Китае. В России бюджет получает около 0,13 евро с пачки сигарет. Чтобы получить наглядное сопоставление, отметим, что в Украине акцизная ставка на табак составляет порядка 0,24 евро (2,30 гривны). Ставки акцизов на алкогольную и табачную продукцию в европейских странах, даже в рамках ЕС, варьируются достаточно широко, но как правильно они превышают российские акцизы. В среднем европейские акцизы превышают российские в 2-4 раза. Английское государство зарабатывает 15 млрд. фунтов в год на акцизах на алкоголь и сигареты. В России в 2012 году табачная продукция принесла в госбюджет 139,5 млрд. руб., а годом ранее – 108,1 млрд. руб.

Существенное повышение акцизов затруднено сильным табачным лобби, уверенной поддержкой со стороны различных групп интересов. Более того, согласно опросам ВЦИОМ, сами россияне относятся к этой идее неоднозначно[[47]](#footnote-47). Часть респондентов (44%) одобряют инициативу, в то время как другая относится негативно (46 %). Сторонники инициативы, как правило, представлены людьми с хорошим образованием (51 %), высоким уровнем доходов (52 %), не употребляющих алкоголь и табачную продукцию (по 54 %). Против инициативы по повышению акцизов выступают, в основном, люди с низким уровнем образования (55%), уровнем доходов (51 %), регулярно употребляющие алкоголь (64 %) и выкуривающие в день пачку сигарет или больше (69 %).

Специализация на реализации акцизных товаров добавляет своих специфических черт процессам коммуникации и торговли. Табачная сфера характеризуется высоким уровнем конкуренции и строгим централизованным регулированием сверху, ведущих к ограничениям по многим направлениям. Важнейшим принципом в данных условиях является организация системы стратегического планирования в условиях жесткой конкурентной борьбы[[48]](#footnote-48). Стратегическое планирование – это разработка таких схем развития, которые нацелены как на построение будущих моделей работы, так и на переход к новым. В условиях динамики внешней среды конкуренция идет не только в сферах производства и ценообразования, но и в продвижении, реализации[[49]](#footnote-49).

Компании табачной отрасли подвержены давлению факторов внутренней и внешней среды. Факторы делятся по принципу прямого или опосредованного действия. Прямое воздействие на деятельность компании осуществляют следующие акторы:

1. Министерство здравоохранения
   1. Налоговые инспекции;
   2. Санитарно-эпидемиологические службы;
   3. Пожарные инспекции;
   4. Комитеты по лицензированию;
   5. Другие.
2. Поставщики
3. Конкуренты
4. Потребители

К факторам косвенного воздействия можно отнести:

1. Политические факторы
   1. Политическая стабильность;
   2. Государственная и муниципальная политика в отношении поддержки малого предпринимательства;
   3. Уровень коррупции и криминальной обстановки.
2. Экономические факторы
   1. Темпы экономического роста;
   2. Уровень и темпы инфляции;
   3. Уровень конкуренции на рынке;
   4. Спрос на товары и услуги;
3. Социально-культурные факторы;
   1. Популярность курения;
   2. Ценности и установки.
4. Правовые факторы
5. Экологические факторы
   1. Уровень загрязнения внешней среды;
   2. Тенденции с сфере переработки и безотходного производства;
6. Научно-технические (новые технологии)

Из факторов, оказывающих наибольшее влияние на компании табачной отрасли можно выделить[[50]](#footnote-50):

1. Текущее законодательство в области продажи табачных изделий
2. Будущие изменения в законодательстве
3. Государственное регулирование конкуренции
4. Торговая политика
5. Ужесточение госконтроля за табачной деятельностью
6. Группы лоббирования
7. Экологические проблемы
8. Ограничения на рекламу
9. Ограничения на потребление табака в общественных местах
10. Роль табачных предприятий для государства.

Из-за различных ограничений табачные компании теряют целый сегмент рынка HoReCa. Потери выражаются не только непосредственно в упущенных продажах, но и в потерях самой возможности продвижения и сбыта продукции. Производители сталкиваются с серьезными барьерами в информационном поле. Если раньше было возможно личное взаимодействие производителя (в лице консультанта, представляющего определенный табачный бренд) и потребителя, то сейчас получение информации потребителем о табачной продукции сильно затруднено.В статистическом выражении потери табачных компаний достаточно наглядны.

Федеральный закон от 23.02.2013 N 15-ФЗ, получивший название «антитабачный» стал серьезным изменением во внешней среде для табачных компаний. Однако, даже в таких неблагоприятных условиях, табачные компании проявили гибкость и приспособились к действующему правовому полю. Рекламная деятельность уступила место коммуникационной, не мотивирующей на совершение покупки, но несущей определенный выраженный ассоциативный характер.

Таким образом, продвижение табачной продукции стало особенно сложной задачей. Инструментов осталось мало, а их использование стало сопряжено с определенными рисками:

1. Использование отдельных элементов айдентики

В таком случае, элементы должны ассоциироваться у потребителя с брендом. Прямого указания на бренд в таком случае быть не должно. Клиент может выстроить ассоциативный ряд и связать предложенные элементы с брендом.

1. Рекламная активность промоутеров

Такая деятельность тоже не может быть прямой, она должна быть завуалирована под маркетинговые исследования.

1. Использование социальных сетей.

Под понятие рекламы не попадает сайт производителя или продавца табачной продукции или его страница в социальной сети, если указанные сведения предназначены для информирования посетителей об ассортименте товаров, условиях их приобретения, ценах и скидках, правилах пользования. Таким образом, создание и использование страницы табачного бренда без прямого призыва к действию возможна.

1. Использование корпоративного сайта.

Как уже было указано выше, сайт тоже может стать платформой для работы с клиентами. Возможно проведение конкурсов, не требующих покупки бренда (например, творческие конкурсы) или создание фотоотчетов с мероприятий, которые выкладываются на сайте бренда. В первом случае работа направлена не на увеличение продаж, а на улучшение лояльности аудитории, а во втором – на посещение сайта и напоминание о бренде. Стоит помнить о том, что посещение сайта доступно только пользователям старше 18 лет по предварительной регистрации.

1. Работа с блогерами.

Возможно проведение активности с популярными блогерами с целью охвата новой аудитории.

Маркетинговая активность табачных брендов продолжается, но в более завуалированном режиме. За эту точку зрения говорит то, что табачные игроки продолжают сотрудничество с крупнейшими рекламными агентствами. Так, например, с «British American Tobacco» работают агентства «SPN», «Grape», «Global Point» и т.д. С «Philip Morris» - «Leo Burnett Moscow». Таким образом, мы можем понять, что табачные бренды готовы к корректировке существующих маркетинговых процессов в условиях изменяющегося законодательства. Подобная гибкость в комплекте с активной GR- и лоббистской деятельностью позволяет табачным компаниям оставаться серьезными игроками на рынке. Сохранение гибкости в ценообразовании и маркетинговой деятельности играет особенно важную роль в условиях постоянно меняющегося законодательства.

Основу рынка табака и табачных изделий в России составляют иностранные игроки. 4 крупные транснациональные компании удерживают подавляющую долю рынка, создавая на рынке олигополию. К числу крупных игроков относятся следующие компании: «British American Tobacco», «Japan Tobacco International», «Philip Morris International», «Imperial Tobacco». Из местных производителей самым крупным является компания «Донской табак», но ее доля рынка ничтожна мала по сравнению с иностранными игроками. Такое засилье транснациональных компаний стало возможным благодаря многочисленным льготам, представленным им в девяностые годы двадцатого века, когда рынок был не наполнен.

Государству выгодно наличие табачных компаний, получающих большие доходы. Деньги, собранные с акцизов, пополняют бюджеты разных уровней. Поэтому государство пытается повысить акцизы до такого уровня, чтобы увеличить поступления в бюджет, не отпугнув потребителей от высокой цены на продукцию табачных компаний. Табачные компании имеют свою специфику в работе с внешними факторами: постоянное изменение законодательства и условий ведения бизнеса. Этот факт позволил им наработать опыт гибкого ведения ценообразования, аккуратной работы с маркетинговым продвижением. Это позволяет им не терять спрос на продукцию, а перераспределять его на другие, более дешевые сегменты. Подобная гибкость позволила табачным компаниям успешно выстоять после федерального закона от 23.02.2013 N 15-ФЗ, получившего название «антитабачный». Более того, табачные компании не только гибко реагируют на изменения внешней среды, но и сами влияют на ее формирование. Табачное лобби считается в России одним из самых сильных, часть законопроектов, направленных против табачной отрасли, не получили развитие или дошли до стадии оглашения в достаточно урезанном варианте. Табачный лоббизм в России – молодая сфера деятельности, но ее представители уже достигли определенных успехов, как будет видно из примеров, представленных в следующей главе.

Лоббизм табачных компаний относится к группе отраслевого лоббизма. Отраслевой лоббизм предполагает продвижение определенной отрасли в органах государственной власти для достижения определенных уступок и возможностей. Распространенными интересами компаний, занятых в этой деятельности, являются ставки налогообложения (акцизов), законодательные пункты и бюджетные дотации. Результатом отраслевого лоббирования должен стать рост капитализации отрасли и прибылей ее составляющих компаний[[51]](#footnote-51). Для отстаивания интересов различных отраслей сформированы думские комитеты[[52]](#footnote-52).

Табачные компании представляют специфичную отрасль, которая всегда была объектом внимания различных групп интересов: от правительственных кругов до представителей фармацевтической отрасли. В истории табачного лоббизма в России существует несколько определяющих вех, связанных с введением табачных законов.

С 1997 года на рассмотрение Думы было направлено около ста законопроектов, связанных с табачной отраслью. Большинство из них было отклонено, а те, что были приняты, оказались в урезанном состоянии. Крупным законопроектом того времени был Федеральный закон от 10 июля 2001 г. N 87-ФЗ "Об ограничении курения табака"[[53]](#footnote-53), предложенный представителем антитабачного лобби Николаем Герасименко. Этот проект берет начало в 1998 году, когда он впервые были предложен на рассмотрение. Обсуждение проекта проходило параллельно с крупным американским процессом по разоблачению деятельности табачных компаний. Инициатор проекта Николай Герасименко выдвигал предложение о введения повышенных акцизов на табачную продукцию, запрет на ее рекламу и на курение в общественных местах. Получившийся в итоге обсуждений «Закон об ограничении курения табака» увидел свет 13 июля 2001 года, но в ходе дискуссий и чтений он был сильно изменен. Благодаря работе лоббистов, из закона был исключен запрет на рекламу, запрет на спонсорство и запрет акцизного налога.

Помимо работы со смягчением «закона Герасименко» табачные компании работали в рамках другой лоббистской кампании. Целью этой кампании было проводимое в Женеве обсуждение целесообразности принятия Рамочной конвенции ВОЗ. В рамках переговоров произошел скандал, причиной которого стало вхождение в состав рабочей группы по разработке документа одного из управляющих ассоциации «Табакпром», главы подразделения компании British American Tobacco в России, Леонида Синельникова. Последний входил в состав рабочей группы как эксперт Министерства сельского хозяйства. Однако антитабачные активисты смогли обнаружить нарушение и добиться исключения Синельникова из делегации[[54]](#footnote-54).

В 2004 году силами крупных игроков табачного рынка был образован Совет по вопросам развития табачной промышленности. Организаторами выступили компании Philip Morris, JTI-Елец и Балтийская табачная фабрика. Новая отраслевая группа была призвана отстаивать интересы табачной отрасли. В дальнейшем объединению удалось вырасти в одну из самых влиятельных лоббистских организаций в России[[55]](#footnote-55). Главой нового объединения стала Надежда Школкина. С ее деятельностью был связан похожий с «делом Синельникова» скандал, основанный на конфликте интересов. Надежда Школкина в 2006 году возглавила общественный совет при Министерстве сельского хозяйства. Для табачной отрасли это Министерство является самым важным в GR-деятельности. Представители антитабачного лобби не могли допустить подобного и спустя несколько месяцев Надежда Школкина была вынуждена покинуть должность в общественном совете.

В 2006 году произошло еще одно важное событие в табачном законодательстве. 19 октября 2006 года в Государственную Думу был внесен законопроект №350316-4 «Специальный технический регламент на табачную продукцию»[[56]](#footnote-56). Технический регламент определил стандарты к производству продукции:

1. появление надписи на пачке, предупреждающей о вреде курения;
2. указание уровня содержания смол;
3. указание порядка сертификация продукции.

Помимо вышеназванных ограничений в силу вступали запреты на рекламу табака через такие каналы, как телевидение, специализированные издания для детей, первые и последние полосы газет и журналов, баннеры на транспорте (кроме метрополитена) и наружная реклама на стенах.

Некоммерческие организации не показывали явной активности в борьбе с табачной отраслью до появления грантов от фонда мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга. В 2006 году основанный им фонд «Инициативы Блумберга» начал выдачу грантам тем организациям, которые ставят целью борьбу с табачной индустрией. Подобная финансовая поддержка существенно усилила позиции антитабачных организаций, сделав их гораздо более влиятельными игроками в контексте диалога с властью. Первые гранты фонда в России датируются 2007 годом. По информации, опубликованной на сайте фонда, с 2007 по 2011 год российским общественным организациям и проектам было выделено более $1,8 миллиона[[57]](#footnote-57). Согласно отчету, обладателями грантов стали следующие акторы:

1. Российское Министерство здравоохранения и социального развития.
2. Российская Ассоциация Общественного Здоровья
3. Казанский общественный фонд «Выбор»
4. Международная конфедерация обществ потребителей (КонфОП)
5. «Открытый Институт Здоровья»/ Коалиция «За присоединение России к Рамочной конвенции ВОЗ по борьбе с табакокурением»
6. Российская антитабачная адвокативная коалиция

Апрель 2008 года ознаменовался для табачной отрасли России присоединением к Конвенции Всемирной организации здравоохранения по борьбе с табаком.

Ее положения включали в себя следующие пункты:

1. введение специальных надписей и картинок на пачке, которые должны предупреждать о вреде употребления табачной продукции;
2. площадь предупреждающей картинки должна занимать 50 процентов пачки не только с лицевой, но и с обратной стороны;
3. картинка должна находиться в верхней части упаковки;
4. из текста на упаковке должны быть исключены надписи со словами, которые могут носить рекламный характер (например, «легкие).

Этот договор вызвал широкий резонанс у общественности, так как большие предупреждающие картинки и надписи стали очень заметным изменением в упаковке. В основу государственного регулирования табачного рынка России тех лет были положены требования «Рамочной конвенции Всемирной организации здравоохранения по борьбе против табака»[[58]](#footnote-58) и Федеральный закон №268 - ФЗ от 22.12.08 г. «Технический регламент на табачную продукцию»

Федеральный закон № 268-ФЗ "Технический регламент на табачную продукцию" от 22.12.2008г «регламентирует содержание смолы, никотина и монооксида углерода в дыме одной сигареты»[[59]](#footnote-59). В результате у компаний возникла потребность в уделении особого внимания качеству производимой продукции, создания конкурентоспособных сигарет, в которых выдержаны допустимые нормы содержания токсичных компонентов в дыме.

Спустя два года, в 2010 году, Президентом России было утверждено распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.09.2010 N 1563-р "О Концепции осуществления государственной политики противодействия потреблению табака на 2010-2015 годы"[[60]](#footnote-60). Параллельно с данной концепцией должен был осуществляться план мероприятий, направленный на ее реализацию[[61]](#footnote-61). Мероприятия не были реализованы в должной мере, неся в итоге скорее рекомендательный характер, однако эти положения стали предпосылкой для разработки более серьезного и основательного законопроекта.

Положения Концепции соответствовали аббревиатуре «MPOWER», которая включает предложенные ВОЗ меры по снижению курения:

* контроль общего по стране потребления табачной продукции;
* разработка стратегии по снижению уровня потребления табака;
* запрет курения в общественных и на рабочих местах, с целью снижения уровня пассивного курения и роли сигарет в жизни людей.
* оказание помощи в борьбе с никотиновой зависимостью;
* акивная просветительская работа, преследующая цель рассказать широкому кругу лиц о вреде табакокурения;
* всеобщий запрет на рекламу табачной продукции любого вида, включая запрет на явное и скрытое стимулирование покупки и запрет на спонсорство;
* установка повышенных акцизов на табачную продукцию;

В 2011 году после череды выступлений в СМИ, Министерство здравоохранения и социального развития приступило к работе над новым законом, который был призван регламентировать правила о рекламном и маркетинговом продвижении табачной продукции. Законопроект становился некоторым продолжением мероприятий, связанных с вступлением в ВОЗ и выполнению ее требований.

Законопроект включал следующие положения:

1. налагался запрет на торговлю сигаретами в малых по площадью торговых объектах (до 50 квадратных метров);
2. налагался запрет на торговлю табачной продукцией в объектах транспортной инфраструктуры, заведениях общественного питания и гостиницах;
3. вводилась система единой государственной автоматизированной информационной системы учета (ЕГАИС);
4. вводились повышенные акцизы на табачную продукцию;
5. табачных компаниям запрещалось ведение благотворительной и спонсорской деятельности.

Подобные меры, реализованные в полной мере, наносили бы огромный урон табачной отрасли, поэтому в августе 2011 началась программа табачного лоббирования, целью которой было внесение изменений в законопроект, которые сделают его более мягким. Оппонентами табачных лоббистов стали представители антитабачных организаций и компаний фармацевтического рынка. Для последних законопроект становился фундаментом для повышения продаж продукции, направленной то, чтобы помочь бросить курить. Среди групп интересов можно выделить и представителей крупных розничных ритейлеров, которых интересовал пункт о запрете продажи табачных изделий в помещениях площадью до 50 квадратных метров, так как это дает конкурентные преимущества крупным торговым сетям[[62]](#footnote-62). По данным сайта Lobbying.ru, в обсуждении законопроекта были задействованы следующие группы интересов:

1. Сторонники принятия законопроекта
   1. Антитабачные организации (КонфОП, АТАКА и др.)
   2. Представители власти (Николай Герасименко, Геннадий Онищенко, Сергей Калашников и другие)
   3. Представители фармацевтических компаний (Pfizer)
   4. Компании крупной розничной продажи
2. Противники принятия законопроекта
   1. Табачные компании и ассоциации
   2. Министерства и ведомства (Минэкономразвития, Минпромторг, Минсельхоз)
   3. Ассоциации широкого профиля (Ассоциация европейского бизнеса; Русбренд; Национальная торговая ассоциация; Федерация рестораторов и отельеров; Опора России; НАК; Торгово-промышленная палата Российской Федерации, Ассоциация киоскеров России)

В защиту законопроекта приводились аргументы о его благоприятном влиянии на здоровье населения в будущем и на то, что количество курильщиков будет постоянно снижаться. Кроме того, подобный законопроект должен был стать тем шагом, необходимым для соблюдения пунктов Рамочной конвенции Всемирной организации здравоохранения по борьбе против табака.

Контраргументы, которые приводили представители табачного лоббизма, заключались в том, что выдвинутые меры противоречает федеральным законам «О защите прав потребителей» и «О защите конкуренции». Более того, подобные ограничения и запреты могли, по мнению лоббистов, стать катализатором развития теневого рынка, увеличения количества нелегальной и контрафактной продукции, роста коррупции на местном уровне. Неблагоприятными виделись перспективы предприятий малого и среднего бизнеса из-за ограничений на торговлю и благотворительных фондов из-за потери существенной части своего финансирования.

На стадии рассмотрения из законопроекта были удалены пункты о запрете некурительных табачных изделий (жевательного, сосательного, нюхательного табака), благотворительной активности табачных компаний. Более того, было исключено положение о государственном регулировании минимальных цен на табачную продукцию. Но, несмотря на все усилия табачного лобби, ряд мер вступил в силу, что сделало новый закон самым радикальным из существующих в табачном поле.

Начиная с 2013 года и до сих пор основным документом в контексте табачного бизнеса является ФЗ от 23.02.2013 N 15-ФЗ (ред. от 31.12.2014) "Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака". Он вступил в силу 1 июня 2013 года вместо утратившего силу ФЗ от 10.07.2001 №87-ФЗ «Об ограничении курения табака»[[63]](#footnote-63). Вступивший в силу закон содержит ряд положений, расширяющих существующие (установленные Федеральным законом №87-ФЗ) и вводящих новые ограничения, которые должны соблюдать предприниматели и организации, осуществляющие розничную торговлю табачной продукцией.

Так, с 1 июня 2013 года курение запрещено в городском и пригородном транспорте, у входов в здания вокзалов и аэропортов, на территории и в помещениях госучреждений и социальных служб, на рабочих местах и в рабочих зонах, на территориях детских площадок, пляжей и в самолётах. А с 15 ноября 2013 года в России была полностью запрещена реклама сигарет в печатных СМИ и интернете, а также введены штрафы за курение в неположенных местах.

Согласно принятому ФЗ № 15-ФЗ "Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака" под запретом оказалась любая реклама табачных изделий, были наложены запреты на спонсорство и промоакции. Следующие действия ведут к направлению так называемого «слепого рынка» - таких условий, когда запрещена не только реклама, но и выкладка товаров на витрину. Ограничение на показ товаров с витрины вступило в силу с июня 2014 года.

Это означало то, что с линейкой продукции можно было ознакомиться только из прейскуранта. В условиях сохранившейся высокой конкуренции и серьезной проблемы перепроизводства, компаниям необходимо менять ориентацию с маркетинговых коммуникаций на сам продукт. В условиях ограниченного времени контакта потребителя с продукцией необходимо как можно больше внимания уделять разработке внешнего вида упаковки, формы, вкусовых качеств самой сигареты, сложности используемого фильтра. Это те аспекты, которые способны помочь компании, придя на смену рекламным материалам, пробным образцам и промоакциям.

Федеральным законом от 23.02.2013 г. № 15-ФЗ были установлены[[64]](#footnote-64):

* основные понятия и принципы охраны здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака;
* полномочия органов государственной власти в сфере охраны здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака;
* права и обязанности граждан в сфере охраны здоровья от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака;
* запреты на курение табака на отдельных территориях, в помещениях и на объектах;
* ценовые, налоговые и организационные меры по сокращению спроса на табачные изделия и ограничению торговли ими;
* запреты на рекламу и спонсорство табака;
* меры медицинской помощи гражданам, направленные на лечение табачной зависимости.

В мае 2014 года Виктор Звагельский, занимающий пост заместителя председателя комитета Госдумы по экономической политике, подал на рассмотрение законопроект с поправками в Федеральный закон от 23 февраля 2013 г. № 15-ФЗ. Поправки подразумевали повышение нижнего порога цены на табачную продукцию[[65]](#footnote-65). Суть законопроекта заключалась в пропорциональном росте нижней отметки цены с ростом акцизов. Более того, законопроект ограничивает наполнение сигаретной пачки 20 штуками. Законопроект не мог остаться без внимания, вокруг него собралось несколько групп интересов, лоббирующих свои позиции:

Сторонниками принятия законопроекта выступили министерства (Минфин, Минздрав, Минсельхоз, Минюст) и крупные табачные компании «Philip Morris», «Japan Tobacco International». Против принятия законопроекта выступили Минэкономразвития, Общество защиты прав потребителей, табачные компании «БАТ Россия», Погарская сигаретно-сигарная фабрика, «Переславль-табак», «Донской табак», ЮТФ и «Усмань-табак».

Позиция российских табачных компаний ясна: законопроект действует против сегмента дешевой табачной продукции, на котором они специализируются. Крупным представителям табачной отрасли, таким как «Philip Morris», «Japan Tobacco International», напротив, выгоден законопроект, который только укрепит их позиции на рынке.

Действия, которые предпринимали группы интересов в рамках этой кампании:

1. В мае 2014 года представители российских табачных компаний обращаются к министру финансов Антону Силуанову за поддержкой и просьбой о содействии.
2. Группа депутатов во главе с Ириной Яровой вносит законопроект «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части усиления мер противодействия обороту контрафактной продукции и контрабанде алкогольной продукции и табачных изделий». Законопроект призван для усиления позиций сторонников законопроекта Виктора Звагельского.
3. В июле 2014 года Минфин выступает с инициативой о повышении табачного акциза.
4. «Донской табак» подает в в арбитражный суд Москвы иск о защите деловой репутации к депутату Госдумы Виктору Звагельскому после его высказываний о низком качестве табака российских производителей.
5. 31 июля 2014 года представители партии ЛДПР вносят законопроект о повышении табачных акцизов.

В сентябре 2014 года проект получил отрицательный отзыв от Правительства и в итоге не был принят. Отказ был мотивирован слабым экономическим обоснованием законопроекта. Представители комиссии высказались за повышение цен на табачную продукцию, но не за счет повышения минимальных цен, а за счет увеличения налогов на отрасль.

Конец 2014 года и 2015 год ознаменовались инициативами по смягчению пунктов антитабачного закона. В ноябре 2014 года Минкомсвязи при поддержке Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) предложил вернуть газетам и журналам право размещать рекламу табачной продукции[[66]](#footnote-66). Предложение мотивировано сложной ситуацией на рынке СМИ, особенно печатных.

В ноябре 2014 было выдвинуто предложение по созданию рабочей группы, целью которой было обсуждение пункта о продаже табачных изделий в киосках[[67]](#footnote-67). В состав группы были приглашены Федеральная антимонопольная служба, Минздрав, а также общественные организации, защищающие интересы малого и среднего бизнеса.

В феврале 2015 года Минздрав откладывает решение по новым ограничениями для курильщиков[[68]](#footnote-68). Предложенные инициативы призывали запретить курение в переходах и на остановках, запретить выкладку табачной продукции менее чем в 5 метрах от касс. Законопроект был отправлен на доработку, так как его положения наносили в перспективе слишком большой урон для малого бизнеса.

В апреле 2015 года было проведено заседание комитета Госдумы по охране здоровья. Темой стали восемь поправок в Федеральный закон от 23 февраля 2013 года № 15-ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака». Главными объектами поправок стали пункты о курении в аэропортах и на терассах кафе и ресторанов.

14 октября 2015 года были приняты поправки, благодаря которым разрешено оборудовать специальные места для курения в подъездах многоквартирных домов и на судах дальнего плавания.

31 декабря 2015 года Президент России Владимир Путин подписал закон о введении в стране запрета на продажу снюса (сосательного табака)[[69]](#footnote-69). Подобные поправки в законодательство были направлены на расширение перечня тех табачных изделий, которые бы попадали под ограничительные нормы, налагающие особые условия или запрет на торговлю ими.

Таким образом, можно утверждать, что деятельность табачных компаний в сфере GR и лоббизма позволила сгладить многие острые углы проводимых против них законопроектов. Часть из них и вовсе не прошла все уровни согласования в том виде, в каком они должны были появиться. Это определяет GR- и лоббистскую деятельность как важные составляющие функционирования табачных компаний. Важной задачей на данном этапе является понимание того, в какой форме модель коммуникации компании с представителями власти будет наиболее эффективна и даст наилучшие результаты.

Глава 2. Эффективная модель GR в табачной отрасли

## 2.1. Влияние GR табачных компаний на внешнюю среду

Работа с внешней средой крайне важна для компаний табачной отрасли. Нашей задачей является выявление связей GR-деятельности компании с ее показателями в экономическом выражении и в имиджевых показателях. Для компаний табачной отрасли важным аспектом становится не только непосредственно работа по благотворительности, лоббированию, спонсированию, но и создание благоприятного имиджа этих действий.

В силу того, что понятие «имидж» рассматривается с позиций разных социальных и гуманитарных дисциплин, не существует единого понимания его содержательной базы, форм и особенностей проявления во внешней среде[[70]](#footnote-70). Под имиджем в контексте рекламы мы понимаем «наглядное проявление того или иного фрагмента реальности, воплощающее рекламную идею в выразительной, запоминающейся, нередко символичной форме»[[71]](#footnote-71). С точки зрения психологии можно использовать следующее определение: «имидж – это сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа, эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо»[[72]](#footnote-72). В контексте работе по связям с общественностью мы используем следующее определение: «имидж — это позиция, которую персона или организация спланировали и намереваются продвигать в целевые группы»[[73]](#footnote-73)

Мы будем использовать следующее определение понятия «имидж», предложенное Кривоносовым А.Д., Филатовой О.Г. и Шишкиной М.А.: «имидж – это упрощенный, но устойчивый психический образ, основанный на обобщении личного опыта, предвзятых представлений, стремлении быстро понять смысл и сущность явления»[[74]](#footnote-74).

Формирование имиджа подразумевает создание образа, которое наделяет продукт или явление определенными ценностями, которые изменяют его эмоциональное восприятие со стороны общественности[[75]](#footnote-75). Имидж идеализирует объект с помощью гиперболизации выгодных черт или наделения его определенными ценностями, которые могут вызвать эмпатию. Стоит отметить, что понятия имиджа и образа различны, первое является более узкой категорией, «фасадной частью образа»[[76]](#footnote-76). Различия не так существенны, но важным моментом является тот факт, что образ возникает бесконтрольно, а имидж является результатом целенаправленной работы. Поступательная и постоянная работа над представлениями о деятельности компании способны благоприятно влиять на отношения не только с общественностью, но и с институтами власти.

Имидж может быть сформирован как у отдельного человека, так и у организации. Нас интересует корпоративная сторона понятия. И.В.Алешина дает следующее определение организационного имиджа: «образ организации в представлении групп общественности»[[77]](#footnote-77).

Кривоносов А.Д., Филатова О.Г. и Шишкина М.А предлагают следующее определение: «устойчивое представление общественности об отличительных или исключительных характеристиках организации, выделяющих ее из ряда подобных организаций, создаваемое целенаправленно для формирования оптимальной коммуникационной среды данной организации»[[78]](#footnote-78). Задачами подобной деятельности является создание фундамента для эффективного проведения мероприятий и упрощение дальнейшего введения новой продукции на рынок.

Работа по созданию имиджа организации может быть направлена на товар, который она производит, на потребителей, на персонал, на руководителей, на визуальную составляющую компании. Нас наиболее интересует работа с имиджем продукции и социальным имиджем организации (связанным с социальной ролью организации в жизни общества).

Контент-анализ СМИ был проведен с целью определения особенностей внешней среды и настроений в отношении лоббистской деятельности табачных компаний. В качестве анализируемых текстов были использованы материалы электронных СМИ. Единицами анализа были выбраны следующие: «табачный лоббизм», «табачное лобби в России», «табачное лобби», «табачный GR в России». Основная цель анализа заключается в выявлении отношения СМИ к GR-деятельности и лоббизму в табачной отрасли. Эмпирической базой выступают статьи в средствах массовой информации за 2015 год. Результаты находятся в приложении[[79]](#footnote-79).

Как показал анализ, в СМИ преобладает негативное отношение к GR-деятельности табачных компаний. Так как продукты табачной отрасли принадлежат к «товарам группы риска», отношение общественности к ним является неоднозначным.

Есть и те, кто поддерживает компании табачной отрасли в вопросе борьбы за свои права. Так, например, политический обозреватель МИА "Россия сегодня" Дмитрий Косырев пишет «День без табака (31 мая) в этом году окажется очень печальным для тех, кто, искренне или не очень, ранее продавливал принятие в России самого жесткого антитабачного закона в мире»[[80]](#footnote-80). Михаил Барщевский отмечает, что табачный закон 2013 года «был принят без учета общественного мнения. Нельзя принимать законы, которые не поддерживаются более чем половиной населения»[[81]](#footnote-81).

Нет единства в мнении о сложившейся сложной для табачных компаний среде и в государственных органах. Федеральная антимонопольная служба отмечает факт снижения конкуренции на рынке из-за нововведенных мер. Законопроект оказывает влияние на табачный рынок, но для улучшения качества подобной деятельности необходимо увеличение розничной сети и повышение качества контроля за продажей табачных изделий[[82]](#footnote-82).

Несмотря на преобладающий негативный характер публикаций, в комментариях прослеживается плюрализм мнений. Даже среди тех, кто не поддерживает табачные компании, популярно мнение о несостоятельности и негативном влиянии законодательных ограничений на табак. В частности, высказываются претензии к тому, что проблема не стоит такого внимания и что имидж самих инициаторов законопроектов является не более положительным, чем у табачников. Более того, расхожим мнением является то, что употребление табачной продукции является индивидуальным выбором каждого гражданина, а законодательные ограничения являются своеобразной «охотой на ведьм», подобно аналогичным мерам при «сухом законе» в США.

Отдельной темой в диалоге является положение электронных сигарет. Ведутся дискуссии на тему того, насколько заинтересованы представители табачного лобби в запрете электронных сигарет, и насколько в этом заинтересованы представители власти. Электронные сигареты имеют более положительный имидж в глазах общественности, что делает работу табачных компаний по разработке своих моделей электронных сигарет востребованной и своевременной.

Таким образом, реакция общественности на публикации может стать каналом для улучшения имиджа в глазах общественности. Тема табачного лоббизма активно обсуждается на различных площадках интернета. Только за месяц достигается показатель в более чем 9000 упоминаний. Приведем в качестве примера статистику упоминаний табачного лобби за декабрь 2015 года. Исследование было проведено с помощью сервиса IQbuzz, профессиональной системы мониторинга социальных медиа и средств массовой информации[[83]](#footnote-83). В качестве поискового запроса было использовано понятие «табачный лоббизм». Поиск велся среди постов в социальных сетях, сообщениях на форумах, комментариях к видео и записях в микроблогах с 01.12.2015 г. по 01.01.2016 г.

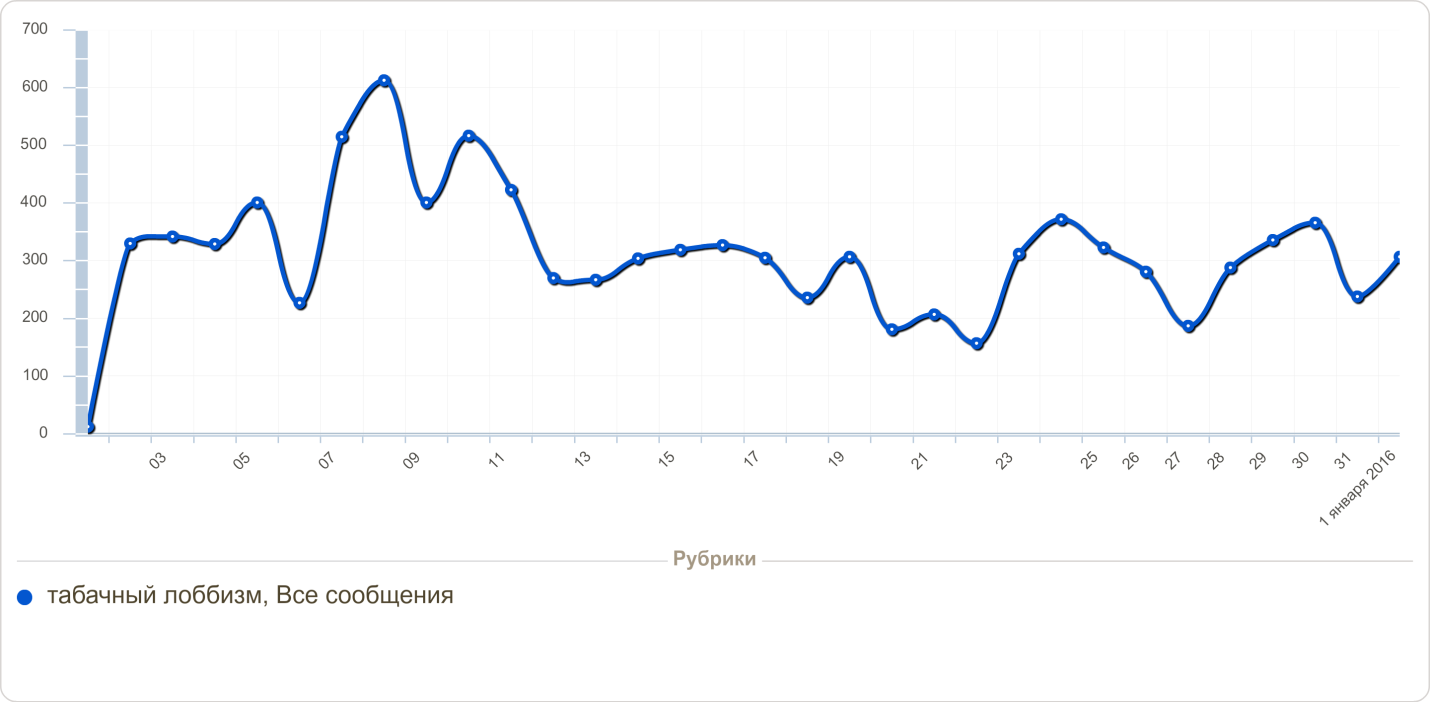


Рис 2. Общее количество упоминаний табачного лоббизма в период за декабрь 2015 года

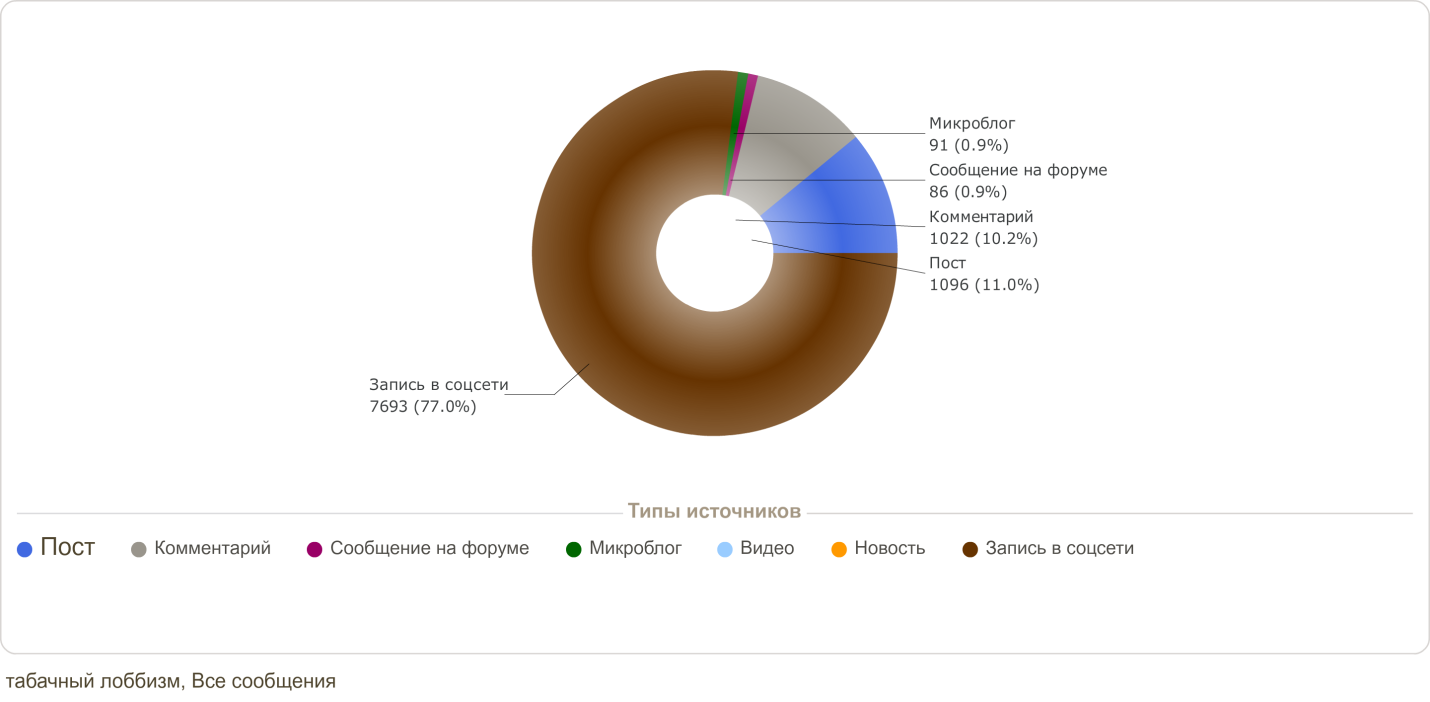


Рис 3. Тип сообщения о табачном лоббизме в период за декабрь 2015 года

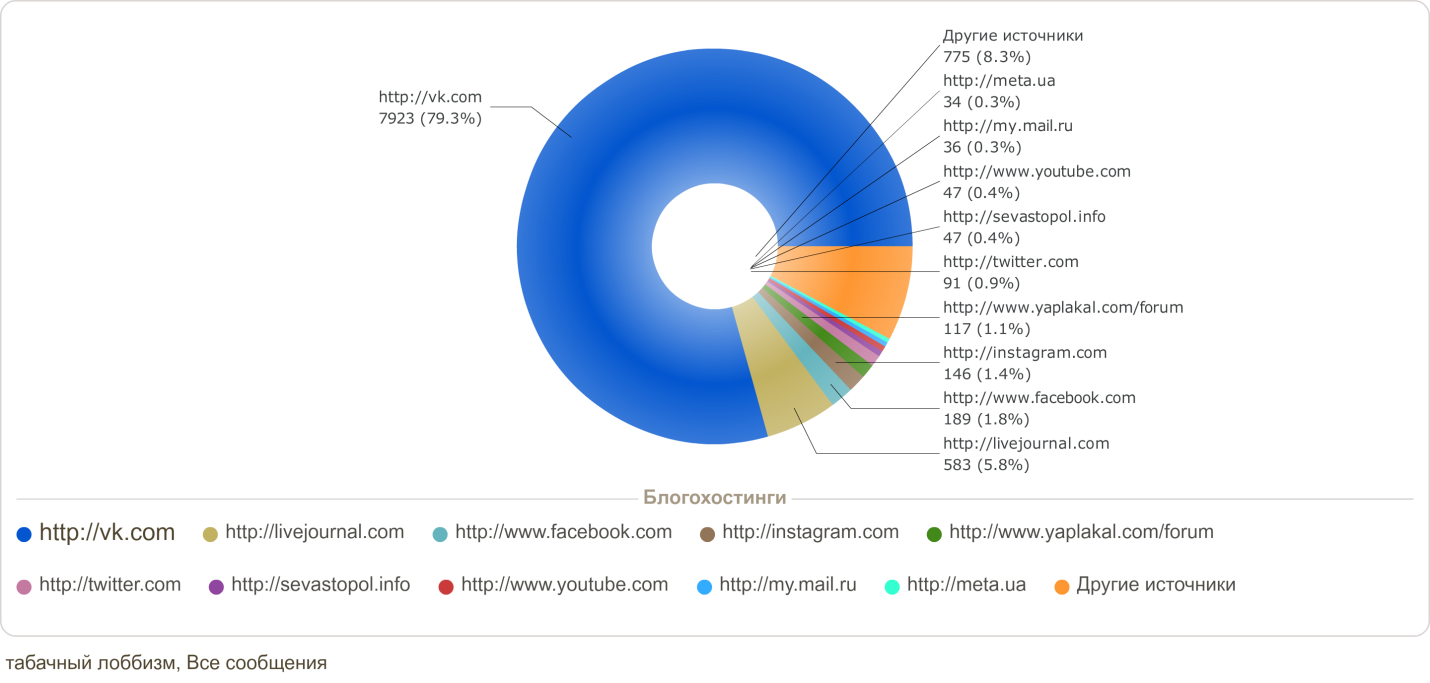


Рис 3. Площадки, на которых происходили обсуждения о табачном лоббизме в период за декабрь 2015 года

Как мы видим, огромное количество сообщений приходится на социальную сеть «Вконтакте», где обсуждается целесообразность тех или иных мер. Охват этого канала не так велик, как канал телевидения, но зато он позволяет давать быструю обратную связь, а для некоторых людей информация из сети интернет и из социальных сетей в частности является более заслуживающей доверия, чем информация, предоставляемая по телевизору с односторонним характером коммуникации.

Стоит отметить, что популярной темой для обсуждения является отрасль в целом и ее лоббистская деятельность, в то время, как деятельность табачных компаний по отдельности не вызывают особых дискуссий в социальных медиа, так как они ограничены в формировании инфоповодов. В качестве анализа с помощью сервиса IQbuzz, профессиональной системы мониторинга социальных медиа и средств массовой информации[[84]](#footnote-84), были выбраны пять основных игроков табачного рынка в России: Japan Tobacco International, British American Tobacco, Philip Morris, Imperial Tobacco и «Донской табак». Поиск был ограничен по географическому признаку: нас интересовала деятельность табачных компаний только в пределах России. В качествен временных рамок был выбран 2015 год.

Результаты выдачи показали, что активное обсуждение в социальных медиа касается не производства табачных компаний, а их противодействия законодательным ограничениям.

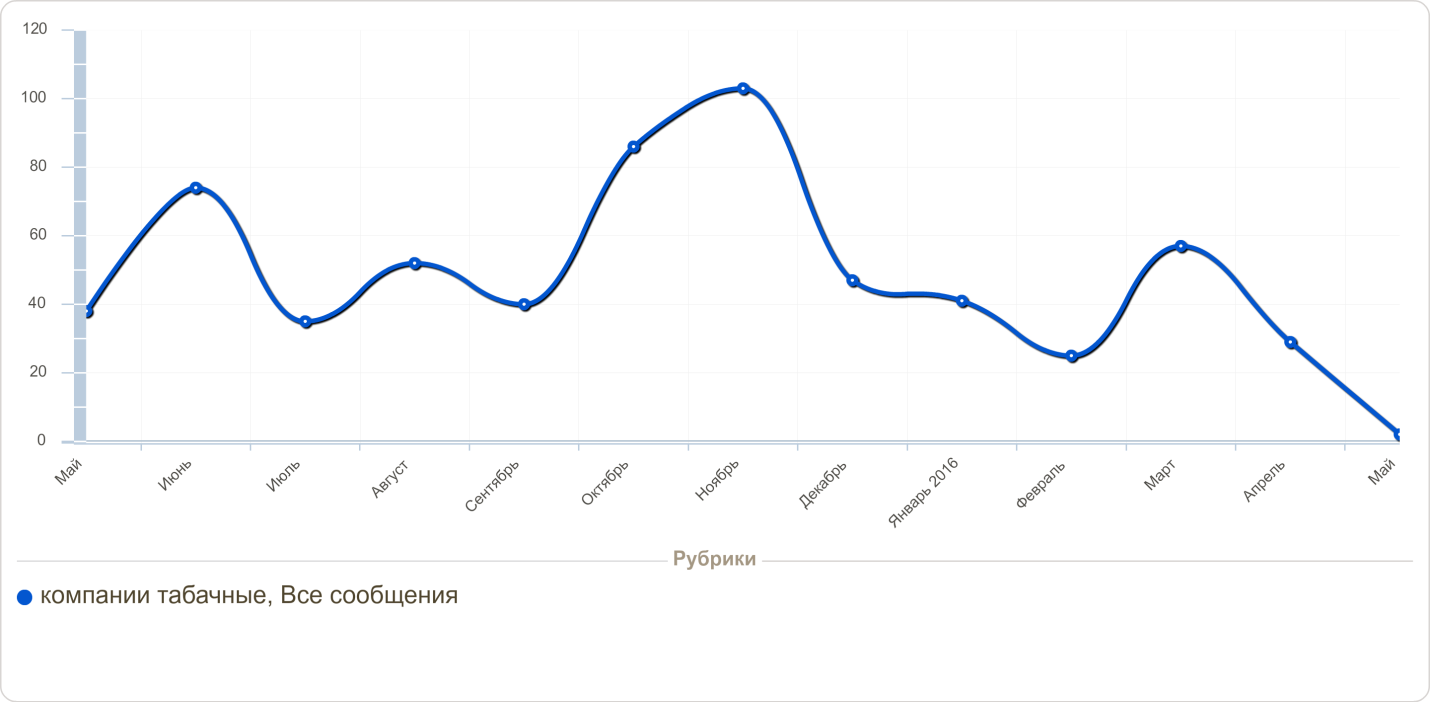


Рис 3. Упоминания пяти основных игроков табачного рынка в России в социальных медиа за период с 01.05.15 по 01.05.16

Работа со средствами массовой информации является лишь одной технологией из комплекса мер, необходимых для воздействия на власть. Методы лоббизма должны использоваться поступательно, в соответствии с определенным этапом. Помимо разделения на прямые и косвенные методы, мы можем провести дальнейшую классификацию методов с учетом того, что лоббирование является двусторонним коммуникативным процессом[[85]](#footnote-85). Таким образом возможно разделение технологий лоббизма на инфраструктурные и воздействующие. Первые обеспечивают освещение деятельности, а вторые непосредственно направлены на оказание давления на органы власти.

К инфраструктурным технологиям мы относим артикуляционные, консалтинговые и аналитические технологии:

* Артикуляционные – определение и установление интересов и их носителей. Как правило, используются перед воздействием на объект лоббизма.
* Аналитические – сбор и обработка информации, необходимой для эффективного лоббистского воздействия. Этот метод важен для работы с ответными сообщениями и прогнозирования результатов.
* Консалтинговые – практические рекомендации по взаимодействию с властью для представителей заинтересованных групп.

Убедить власть принять то или иное решение проще, если донести пользу, которую от этого решения может получить общество. Однако, при существующем конфликте интересов, необходимо прибегать к инструментам лоббизма. После получения необходимой информации, возможно использование общественных (публичных) и кабинетных инструментов.

Первые отличаются активным использованием средств массовой информации, сообщений для широкой аудитории. Для создания эффективного сообщения необходимо определение целевой аудитории. Воздействие может быть прямым или опосредованным. В первом случае воздействие через СМИ идет прямо на целевую аудиторию. Во втором используются вспомогательные группы, на которых воздействуют средства массовой информации для того, чтобы те в свою очередь оказали давление на целевую аудиторию.

Прямой лоббизм подразумевает использование переговоров между представителями групп интересов и органов государственной властью[[86]](#footnote-86). Целью становится принятие необходимого решения. Могут применяться как личные встречи, так и телефонные переговоры, деловая переписка, публичные слушания и т.д. Среди кабинетных методов прямого лоббирования выделяют предоставление чиновникам интересующей информации, помощь в экспертизе законопроектов, PR-продвижении, достижении общих интересов.

А.Вуйма предлагает следующую схему организации лоббистской акции[[87]](#footnote-87):

1. создание информационного сообщения для общественности, определение целевой аудитории, географии и инструментов воздействия;
2. разработка определенного решения проблемы, которое может осуществить власть;
3. разработка точной формулировки, не допускающей противоречий;
4. организация общественного события, необходимого для передачи сообщения в форме общественного требования.

При этом для создания резонанса автор рекомендует использовать теорию событий, которая подразумевает классификацию событий на пять основных видов:

1. Созданные намеренно;

Созданные специально для кампании, такие события призваны привлечь к проблеме внимание общественности. Часто для подобных сообщений используются ясные и наглядные символы.

1. Присоединенные;

Такие события привязывают акцию к известным персонажам, предметам, местам или другим событиям. Привязываться они могут за счет прямого или опосредованного участия персонажа или места в акции, так и за счет ответа на какое-то резонансное событие.

1. Случайные;

Такое событие происходит само по себе, но требует обработки.

1. Плановые;

Плановое событие является частью обычной деятельности компании.

1. Вымышленные.

Для разработки стратегии лоббистсткой кампании необходимо выполнить следующие пункты:

1. определение цели воздействия;
2. определение субъекта воздействия (исполнителя, способного быть полезным при продвижении определенных интересов);
3. определение интересов субъекта;
4. выбор методов воздействия;
5. разработка плана воздействия;
6. реализация плана.

Не секрет, что в споре с властью за табачные компании выступали такие известные люди, как Александр Друзь, Вилли Токарев, Михаил Боярский, Михаил Барщевский, Гарик Сукачев, Николай Сванидзе и многие другие[[88]](#footnote-88). Это позволяло создать резонанс за счет привязки к интересам известных людей. За счет этого, в мае 2014 года, Федерация ресторатор и отельеров в сотрудничестве с общероссийским движением «За права курильщиков» смогли собрать 100 тысяч подписей под петицией, включающей требования о внесении поправок в антитабачный закон[[89]](#footnote-89). Такое количество голосов позволило отправить законопроект в Государственную думу на рассмотрение[[90]](#footnote-90).

Однако примеров подобной открытой поддержки граждан очень мало. Несмотря на резонанс события, открытых выступлений было очень мало. Можно отметить два митинга: в Ижевске и Петербурге. В Ижевске митинг прошел 11.02.2013г. после принятия «антитабачного» законопроекта во втором чтении. Митингующие обращались к Президенту России Владимиру Путину с просьбой не дать реализовать законопроект «Об охране здоровья населения от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потреблений табака» в том виде, в котором он существовал[[91]](#footnote-91). В Петербурге акция прошла уже после утверждения законопроекта, 30 мая 2013 года. Во главе с Александром Друзем и Игорем Коровиным участники акции отгородили часть Малой Садовой улицы, расставили столы и стулья и демонстративно курили в течение определенного времени[[92]](#footnote-92). Акция привлекла внимание общественности и средств массовой информации, но должного эффекта не возымела. В отличие от ижевского митинга, акция в Петербурге не вышла даже за пределы местных средств массовой информации.

Позицию, озвученную через общественное мнение, сложно игнорировать, поэтому использование публичных методов воздействия на власть может стать органичным дополнением для кабинетных методов. Важнейшим инструментом GR на этом этапе становится технология grass roots. Под технологией grass roots мы понимаем «планируемое мероприятие, организованное для мобилизации общественной поддержки и оказания давления на законодателей, государственных должностных лиц или корпораций»[[93]](#footnote-93). Это может быть сбор подписей, составление петиции, митинги, агитации и так далее. Важно, чтобы инициатива шла снизу и носила характер естественной поддержки. Инструмент Grassroots подразумевает участие, как представителей групп интересов, так и более широкой аудитории, разделяющих позиции и взгляды этих групп. Этот инструмент достаточно слабо проработан табачными компаниями России, хотя он является достаточно действенным методом давления на власть. Эффективным этот инструмент делает привлечение внимания к проблеме широкой аудитории посредством средств массовой информации. Стоит отличать спланированную и осуществленную с помощью Grassroots акцию от массовой акции, собранной в стихийном порядке и связанной с ростом недовольства определенными аспектами работы органов государственной власти.

Grassroots как технология способна применяться в комплексе с другими инструментами, дополняя и делая их сильнее. Грамотно выстроенная работа в публичном поле способна повысить шансы на успех кабинетных методов. Благодаря задействованию средств массовой информации и общественности организуются своеобразные цепочки воздействия, которые в комплексе с действиями групп интересов оказывают существенное давление на органы государственной власти. Подобные схемы могут принимать очень сложную структуру, могут включаться новые группы интересов, давление может оказываться через разных акторов, в том числе тех, кто представлен в сети интернет, как представитель общественного мнения.

Табачные компании могут использовать следующие тактики[[94]](#footnote-94) для противодействия давлению со стороны органов власти:

* проведение кампаний по связям с общественностью;
* сотрудничество с аффилированными медицинскими экспертами и учеными для создания исследований и отчетов, выставляющих продукцию табачных компаний в выгодном свете;
* сотрудничество с политиками, поддерживающими табачную отрасль;
* найм лоббистов для продвижения нужных решений;
* использование так называемых «передовых групп» («front groups») – организаций, представляющихся общественными организациями и выступающих в интересах табачной отрасли неявно. С использованием такой тактики возможно влияние на общественное мнение и государственную политику от имени скрытых групп интересов[[95]](#footnote-95);
* взаимодействие со смежными индустриями для совместного противостояния давлению. Для создания впечатления неструктурированной, спонтанной, идущей снизу поддержки, возможно мобилизирование заинтересованных групп: фермеров, ритейлеров, рекламных агентств;
* своевременный сбор информации, предупреждение и реакция на законодательные инициативы. Мониторинг позволяет контролировать оппонентов и социальные тенденции, прогнозировать угрозы;
* участие в различных объединениях и соглашениях для оказания большего давления на власть.

В данный момент наблюдается преимущественно негативная реакция на табачную отрасль со стороны общественности. Необходимо уделять достаточное количество внимания работе с общественным мнением, иначе его давление может негативно сказаться на результатах различных лоббистских кампаний и проектов игроков табачного рынка.

Положения, на которые необходимо делать акценты при работе с общественностью, следующие:

* выбор о рациональности курения – это индивидуальный выбор каждого;
* человек способен решить свои проблемы с курением самостоятельно, для этого нет нужды прибегать к законодательным указам, ущемляющим всех;
* фанатизм антикурильщиков только способствует усугублению проблемы.

Целью коммуникации должны становиться курильщики и люди, относящиеся к курению нейтрально. На работу с выраженными противниками табака можно не делать акцент, в силу низкой эффективности.

Главной целью для любой компании является получение прибыли. GR является инструментом, который позволяет налаживать такие отношения, которые позволят компании не потерять прибыль и увеличить ее. Экономист Г.Григор считает, что цель лоббизма – в получении преференций, которые позволят компании увеличить доходы за счет новых конкурентных преимуществ[[96]](#footnote-96). Исследователи В. Евсеев и С. Барсукова считают, что цель лоббизма имеет более долгосрочный характер и заключается в заключении позитивных, «бесконфликтных отношений с органами государственной власти разного уровня, обеспечивающих взаимопонимание и устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе»[[97]](#footnote-97) Но как именно влияет использование инструментов GR на экономические показатели компании?

Известный экономист Майкл Портер сформулировал модель 5 конкурентных сил, оказывающих давление на бизнес[[98]](#footnote-98). Среди них есть угрозы появления товаров-субститутов, появления новых игроков на рынке, давления со стороны поставщиков, давления со стороны потребителей и давления со стороны конкурентов. Лоббизм позволяет прорабатывать эти факторы, снижая их влияние или обращая их в преимущества. Это могут быть как более выгодные условия для действующих игроков, так и преимущество в доступе к новым рынкам сбыта, госзаказам.

Подобная деятельность может приносить большие дивиденды. Являясь своеобразной инвестицией, лоббизм может создать благоприятные для бизнеса условия, но он же несет и большие риски[[99]](#footnote-99). Они могут относиться к следующим видам:

* финансовые потери;
* материальные потери;
* трудовые потери;
* потери временных ресурсов;
* потери от непредвиденных политических факторов;
* репутационные потери, потери контактов и связей.

Несмотря на рисковый характер лоббистской деятельности, она является не только полезным, но и, как правило, необходимым инструментом для ведения бизнеса на рынках, представляющих товары «группы риска»: табак и алкоголь. Эффективность инвестиций в лоббистский проект может быть очень высокой.

Экономическая оценка лоббистской деятельности усложнена тем, что бухгалтерская отчетность в России не предполагает выделение доходов и расходов от деятельности по лоббизму в обособленную статью[[100]](#footnote-100). Доходы находят свое отражение не напрямую, а через увеличение ключевых показателей компании: выручки от продажи товаров и услуг. То есть оценка возможна через наблюдение изменения прироста выручки после проведения лоббистского проекта, но усложнена фактом отделения доли участия лоббизма в этом процессе от других факторов. Поэтому уместно использовать в данном случае экспертную оценку.

С экономической точки зрения затраты на лоббизм можно разделить на капитальные и текущие. Первые являются долгосрочными и направлены на создание и поддержание связей с нужными лицами. Текущие затраты уходят на работу кампании лоббизма.

Долгосрочные инвестиции могут иметь следующий вид:

* поддержка представителей органов государственной власти;
* помощь в экспертизе и аналитике, предоставление информации;
* организационные траты на проведение мероприятий;
* информационная помощь через использование средств массовой информации;
* работа с представителями власти;
* прочие.

В качестве текущих трат могут выступать следующие пункты:

* представительство интересов в органах власти разного уровня;
* организация конференций, выставок, командировок, поездок;
* информационная поддержка под определенный проект;
* зарплата сотрудникам;
* прочие.

Чен, Пресли и Янг[[101]](#footnote-101) отмечают на основе портфельной теории позитивное влияние роста трат на лоббизм на экономические показатели компании. Так, по их теории, компании, находящиеся среди лидеров по затратам на лоббизм, обходят по экономическим показателям те компании, которые не уделяют этой деятельности должного внимания.

В другом исследовании Хилл, Келли и Ван Несс[[102]](#footnote-102) рассматривают, как лоббизм влияет на экономические показатели компании, при этом не учитывая другие факторы, которые могут влиять на рыночную стоимость. Такой подход позволяет рассматривать связь между стоимостью компании и затратами на лоббизм. Таким образом показан положительный эффект от лоббистской деятельности той или иной компании.

Они выделяют несколько специфических характеристик компаний, которые могут оказывать влияние как на стоимость компании, так и на вероятность успеха в продвижении решений. То есть существуют такие характеристики, которые могут оказывать влияние на поведение компании в сфере лоббизма.

* Размер компании

Размер компании влияет на то, какое политическое внимание со стороны государства она будет испытывать[[103]](#footnote-103). Увеличивается политический контроль, который может затруднять деятельность компании. Политическая видимость увеличивает потребность компании в использовании инструментов GR и лоббизма.

* Инвестиционные возможности

Наличие ресурсов помогает компании более свободно использовать различные инструменты лоббизма, что позволяет ей получить отдачу в будущем. Такие компании чаще прибегают к спонсированию проектов и филантропии[[104]](#footnote-104).

* Отраслевые условия

У каждой отрасли есть своя специфика, которая накладывает отпечаток на ее деятельность. То, нужно ли компании, как интенсивно компания задействована в исследовании продукции, во многом определяет то, как она действует при продвижении необходимых ей решений.

* Концентрация отрасли

Компании, которые представляют рынок с серьезным уровнем концентрации, чаще прибегают к инструментам лоббизма, чтобы не попадать в неблагоприятные законодательные условия. Большую выгоду от изменений в политической среде получают те компании, на рынке которых мало игроков[[105]](#footnote-105).

* Налоговые ставки

Уменьшение налоговых ставок является серьезным стимулом к лоббистской деятельности. Исследования американских специалистов доказали, что снижение налоговых ставок влияет на увеличение денежного потока, которое в свою очередь становится предпосылкой к увеличению интенсивности деятельности в сфере лоббизма[[106]](#footnote-106).

При этом ключевыми факторами были названы размер компании, инвестиционные возможности и особенности отрасли. Именно эти факторы особенно определяют, почему для некоторых компаний тратить ресурсы на лоббизм очень выгодно, в то время как для некоторых это не является необходимостью и, более того, может принести убытки.

В Западной практике широкое распространение получила оценка методом «разность разностей». Метод заключается в оценке двух групп: опытной и контрольной. Первая группа подвергается изменениям, в то время как вторая остается в неизменном состоянии на определенном периоде времени[[107]](#footnote-107). Преимуществом является то, что теория учитывает действие экзогенных факторов[[108]](#footnote-108). Потенциальной проблемой же может выступать наличие воздействия сторонних факторов, не связанных с действием той или иной программы.

Еще одним методом выступает событийный метод оценки. Он имеет похожу с методом «разность разностей» структуру, но он рассматривает отдельные события, точки потрясения, и то, как изменяются показатели и поведение задействованных акторов при этом[[109]](#footnote-109). Для исследования используется сравнение показателей планируемого дохода и реального по истечении определенного события[[110]](#footnote-110).

Наконец, возможна оценка с помощью инструментальных переменных. В этом случае вводятся вспомогательные переменные, называемые универсальными. Они не должны коррелировать с ошибкой и должны быть достаточно релевантными для базовых переменных[[111]](#footnote-111). Существенной проблемой становится поиск этих переменных, так как они, как правило, являются качественными. Часто такие инструменты выбирают, исходя из предположений или доступности, что повышает риск ошибки[[112]](#footnote-112).

Важным фактором для оценки влияния деятельности лоббистов на экономическое положение компании является использование планируемых показателей, понимание ожидаемых от проекта результатов. При ответах на вопросы интервью[[113]](#footnote-113), один из экспертов, GR специалист крупной табачной компании на табачном рынке России, отметил, что подобное планирование проводится не только для отдела в целом, н и для каждого специалиста. В отдельных случаях, получается указать количественно измеримые показатели и весовые коэффициенты, позволяющие получить более точные результаты.

Серьезным препятствием в оценке экономической эффективности лоббистской деятельности является нехватка ее законодательного оформления и регулирования. Закон, позволяющий наделить лоббизм официальным статусом не получается провести уже более 20 лет. Первые инициативы в этом направлении были предприняты еще в 1995 году[[114]](#footnote-114). Не выделяемый отдельной строкой в бухгалтерском отчете, этот вид деятельности тяжело поддается оценке, его влияние можно проследить через увеличение доходов компании за период, но в таком случае возникает риск того, что в результаты вмешаются сторонние факторы.

Резюмируя данный параграф, мы можем отметить, что кабинетное лоббирование остается основным методом давления на органы государственной власти со стороны представителей табачных компаний в силу специфики представляемой ими отрасли. Но развитие средств массовой информации, социальных медиа и площадок для дискуссий в сети интернет открывает для групп интересов возможность для дополнения кабинетных методов поддержкой в виде волеизъявления общественности.

С развитием интернет площадок использование такого инструмента, как grassroots способно оказывать значительное влияние на общественное мнение. Общее негативное настроение средств массовой информации возможно нивелировать за счет работы по созданию благоприятного фона в комментариях к новостям и на форумах, где происходит обсуждение того или иного события. Статистика показывает высокую заинтересованность общественности в противодействии табачной отрасли и власти. Возможно, работа с общественным мнением поспособствует более активным действиям со стороны аудитории, таким как участие в волеизъявлении через электронные петиции.

Возможность создавать электронные петиции и заинтересованность публичных людей в ослаблении законодательных ограничений на табачную отрасль в сумме способны дать значительный эффект, за счет того, что интерес, представленный группой перестанет быть частным или отраслевым, а станет общественным, следовательно – он привлечет больше внимания средств массовой информации, которые тоже способны оказывать давление. Для общественности участие в подобных проектах выгодна, в том числе тем, что оно способно повысить прозрачность и публичность процессов лоббизма в будущем, делая его более цивилизованным.

Для усиления эффективности кабинетных методов помимо публичных рекомендуется использовать подготовительные методы по сбору и анализу информации, планированию кампании. Это позволит наиболее точно определить цели коммуникации, подготовиться к ней и быть готовым к практическим действиям. Более того, эти методы можно использовать и в конце кампании для оценки ее эффективности.

Существует ряд методов оценки лоббизма в западной практике. Но, как и в случае с оценкой других действий, предполагающей скорее качественные, а не количественные результаты, проведение оценки лоббистских действий может стать затруднительным. Дополнительные препятствия создает отсутствие правого статуса у лоббистской деятельности, что не дает компаниям публиковать соответственные отчеты и фиксировать отдельной строкой доходы и затраты от этих действий.

Однако вполне можно провести качественную оценку необходимости деятельности по лоббизму у той или иной компании. Определяющими факторами выступают показатели политической видимости (зависит от размеров компании и ее специфики), особенности отрасли и инвестиционные возможности.

Ориентируясь на данные факторы, мы можем говорить о том, что лоббизм в табачной отрасли экономически оправдан, так как затраты на него позволяют сгладить возможные риски от принятия неудобного законопроекта или дать преимущество перед конкурентами (например, постройка завода в удобном месте). Более того, рынок представлен небольшим количеством определяющих игроков и имеет специфику: к табачной отрасли приковано особое внимание представителей органов власти, так как на противодействии ей можно заработать очки политического рейтинга или получить иное вознаграждение в случае аффилиации с определенными группами интересов. Крупные игроки имеют высокие показатели политической видимости, что вынуждает их активно взаимодействовать с властью.

## 2.2. Структура эффективного GR-отдела табачной компании

В этом параграфе мы ставим задачу определить, какая структура оптимальна для GR-отдела в табачной компании, как в ней устроен процесс и как определяется эффективность у каждого специалиста. Для этого мы опросили ряд GR-специалистов, представляющих всех крупнейших игроков табачного рынка Российской Федерации.

Часто то, как структурирована работа GR-департамента, определяется организационной структурой самой компании. Определить вид организации структуры управления можно с помощью определения положения основных подразделений и должностей и нахождения их взаимосвязей, выявления характера коммуникаций. В зависимости от особенностей созданных взаимосвязей выделяются несколько основных типов организационных структур управления[[115]](#footnote-115):

1. Линейная;

Эта организационная структура подразумевает руководство каждым руководителем нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.

1. Функциональная;

Функциональная организационная структура обуславливается выполнением каждой отдельной функции соответствующим специалистом. При этом, каждый исполнитель или орган управления специализирован на определенный тип деятельности.

1. Линейно-функциональная;

Эта организационная структура определяется линейными связями в формате единоначалия. Линейные руководители управляют процессами, а функциональные органы оказывают им поддержку.

1. Матричная;

В отличие от предыдущего способа организации, в матричной структуре не существует единоначалия. Специалист осуществляет коммуникацию с двумя и более руководителями, один из которых является линейным, а другие – руководителями отдельных программ или направлений.

1. Дивизиональная;

Эта структура состоит из дивизионов (или возможна дефиниция «филиалы»), которые различаются по кругу обязанностей или по географическому положению. Каждый дивизион представлен руководителем, который сам формирует себе команду специалистов.

1. Множественная.

Множественная структура может представлять собой комбинацию вышеназванных структур. Типы организации деятельности будут в таком случае варьироваться в зависимости от ступени управления. Так, например, дивизиональная структура управления будет применяться для всей организации в целом, в то время как филиалы будут использовать линейно-функциональную или матричную структуру.

Согласно полученным от специалистов ответам, крупнейшие компании табачной отрасли России используют множественную модель, сочетающую в себе дивизиональную структуру для всей системы и матричную структуру в каждом отдельном филиале Дивизиональная структура обусловлена тем, что крупнейшие игроки на рынке табака в России являются транснациональными корпорациями, имеющими филиалы во многих странах.

Дивизиональная организационная структура характерна для крупных многопрофильных компаний. В рамках ее происходит определенная децентрализация, позволяющая филиалам (дивизионам) получить больше свободы и автономии в принятии решений. Это необходимо для компаний подобных размеров, потому что полный контроль в них со стороны одного центра серьезно бы замедлял рабочие процессы.

Дивизионы могут быть разделены по географическому признаку, по типу рынка или продукции. Компании Philip Morris, Japan American Tobacco (JTI), Imperial Tobacco и British American Tobacco (BAT) занимаются производством только табачной продукции, поэтому деление на дивизионы в них обусловлено лишь географическим признаком. Стоит отметить, что отдельный дивизион в Российской Федерации может делиться на территориальные подразделения: Центральное, Северо-западное, Восточное. В таком случае происходит дальнейшая децентрализация структуры, при которой региональные подразделения организуют свои GR-департаменты, которые подчинены руководству центральному подразделению дивизиона.

Выделяют три фактора, по которым можно судить об эффективности выбора организационной структуры управления[[116]](#footnote-116):

1. соответствие структуры стратегии компании;
2. соответствие структуры внешней среде;
3. отсутствие противоречий в организационной структуре.

Внутренняя структура филиалов более соответствует матричному принципу. В подобной структуре специалист может иметь двух и более руководителей, один из которых является линейным, а другой – руководителем программы или направления.

Матричная структура является результатом совмещения особенностей линейной и программно-целевой структур. Деятельность компании нацелена в данном случае на решение определенной задачи, к которому подключаются все департаменты. Их интеграция в процесс способствует более эффективной работе под достижению целевых показателей. Стоит отметить, что на руководителей при такой организации деятельности ложится большая ответственность, связанная не только с реализацией программы, но и с качественной координацией действий всех отделов.

Структура сочетает вертикальное и горизонтальное построение. По вертикали выстраивается менеджмент различных направлений деятельности организации: производство, исследования, сбыт, коммуникации и т.д. По горизонтали осуществляется построение системы управления программами. Схема построения представлена на рисунке[[117]](#footnote-117).



Рис.6 Матричная структура управления организацией

Необходимость в матричной структуре организации появляется при наличии потребности в гибкости компании, вызванной неустойчивостью рынка или стремлением к освоению новой продукции[[118]](#footnote-118). Также востребована матричная структура в предприятиях-холдингах. Табачная отрасль сочетает в себе как переменчивое законодательное поле, так и требования к инновационному развитию продукции, вызванной серьезной конкуренцией и давлением со стороны общественности, органов государственной власти и представителей антитабачного лобби. А крупнейшие игроки отрасли являются холдингами, предполагающими материнскую компанию и компании-филиалы.

Матричная структура позволяет более гибко реагировать на изменения внешней среды и перераспределить часть нагрузки, не связанной со стратегическими планами организации, с основного руководителя на руководителей линейных подразделений. Реализуется принцип двойного подчинения, при котором сотрудник отвечает и перед линейным руководителем и перед руководителем подразделения, чьи полномочия при этом не пересекаются и не входят в противоречие. Более того, матричная структура отличается налаженной коммуникацией между сотрудником и его руководителем. При регулярных изменениях внешней среды именно такая структура способна обеспечить конкурентоспособность компании, органично интегрировать ее в новые условия. Налаженный диалог позволяет сотруднику проявить себя и получить своевременную обратную связь[[119]](#footnote-119).

Работа GR-специалистов в подобных структурах выполняется в составе специального департамента, который имеет различные названия в зависимости от выбранной компании. В British American Tobacco (BAT) такой это департамент нормативного регулирования и связей с органами государственной власти. В Japan American Tobacco (JTI) – департамент по корпоративным отношениям и коммуникациям (сокращенно – CA&C). В Imperial Tobacco и Philip Morris – департамент по корпоративным вопросам.

Подобные департаменты могут иметь подразделения по разным направлениям GR: регулирование производства и оборота продукции, техническое регулирование, налоговое регулирование, работа с регионами, работа с глобальными проектами, борьба с нелегальной торговлей, и.т.п. GR-специалисты в рамках подобных структур подчиняются руководителю отдела и руководителю программы.

Как правило, в состав департамента входят следующие отделы[[120]](#footnote-120):

* PR-отдел
* GR-отдел
* отдел по внутренним коммуникациям;
* отдел по связям с инвесторами;
* отдел по КСО.

В рамках деятельности GR-специалисты стремятся формировать регуляторную среду, которая бы способствовала развитию компании, соответствовала интересам бизнеса. В этом состоит задача их департамента, которая направлена, как и задачи других департаментов, на единую цель – получение прибыли за счет окупаемости инвестиций и снижения рисков.

Важным вопросом для компании, в структуре которой предусмотрен отдел, занимающийся GR, является оценка эффективности его деятельности. При этом важна оценка не только отдела в целом, но т каждого сотрудника. Деятельность GR-специалиста относится к сфере налаживания отношений, а этот аспект достаточно труден для оценки. Евсеев В.А. и Барсукова С.Ю. рассматривали два основных подхода, позволяющих оценить специалистов в области лоббизма и их структурного подразделения[[121]](#footnote-121). В первом случае оценка основывалась на результатах деятельности, а во втором опиралась на текущую деятельность специалистов. Подходы являются взаимодополняемыми.

Оценка по результатам деятельности позволяет наглядно увидеть показатели, к которым привела работа отдела, но этот метод не учитывает разность между долгосрочными и краткосрочными задачами, что делает его результаты не всегда точными и объективными. Длительная по выполнению задача, требовательная к временным ресурсам, будет оцениваться не так положительно, как несколько быстро выполненным краткосрочных задач. Для нивелирования этой проблемы используется подход по оценке текущей деятельности, который дополняет первый метод и корректирует результаты. Контроль за специалистом в таком случае производится в текущем времени, но метод достаточно требователен к ресурсам, осуществление его сопряжено с организационными сложностями.

Критериями для метода оценки по результатам выступают следующие показатели:

1. Отсутствие конфликтов с органами государственной власти

Хорошие налаженные отношения, которые выражаются в отсутствии претензий и благоприятных правовых, налоговых и инфраструктурных условий для работы и развития компании.

1. Своевременная реакция на изменения внешней среды

Грамотный мониторинг и последующая своевременная реакция позволяют избегать сложных моментов, требующих от компании незамедлительных решений, способных привести к необратимым существенным последствиям. Измерение этого параметра возможно через фиксирование первого контакта специалиста с лицом, принимающим решения; определение стадии принятия решения, на которой компания вступает в коммуникацию; наличие у отдела необходимой актуальной информации о планах органов государственной власти в области законодательства.

1. Правильное прогнозирование событий, возможность точной оценки возможных угроз и тенденций развития отрасли.

Для оценки данного параметра проверяется то, насколько готов GR-отдел к развитию определенной ситуации, насколько проработаны возможные сценарии, когда именно была диагностирована угроза.

1. Правильность постановки целей и задач взаимодействия с органами государственной власти.

Этот показатель оценивается через соответствие целей и задач интересам компании, их реализуемость и соответствие ситуации во внешней среде.

1. Выполнение поставленных целей и задач.

Оценивается через анализ внесенных при участии отдела законопроектов и поправок и того, насколько представлены предложения специалистов в итоговую редакцию. Более того, рассматриваются полученные преференции: новые разрешения, ликвидация ограничений и запретов, получение льгот, субсидий и квот.

1. Используемые методы

Важен не только факт достижения результата, но и то, какими методами он был достигнут. Особенно актуально это для GR-специалистов, которым необходимо максимально избегать репутационных рисков. В достижении целей должно отдаваться предпочтение цивилизованным и этичным методам, которые позволяют построить долгосрочную коммуникацию с органами государственной власти. П.А.Толстых отмечает, что неэтичные методы, несмотря на определенные результаты в краткосрочной перспективе, не позволяют создать устойчивые долгосрочные отношений[[122]](#footnote-122). Подобная деятельность способна привести к потерям в будущем и дальнейшим сложностям по решению задач.

Данный фактор оценивается по следующим критериям: выбор методов, широта их использования, доля неэтичных методов, применение нестандартных методов, определение тех методов, которые позволили достичь поставленных целей и задач.

1. Репутация в глазах общественности и органов государственной власти.

Для оценки данного фактора используют контент-анализ средств массовой информации на предмет определения тональности используемых сообщений. Как было определено ранее, табачные компании сталкиваются с проблемами в этом показателе, связанными с особенностями своей деятельности и производимой продукции.

1. Наличие или отсутствие государственного заказа

Завершающим фактором является то, получает ли компания в результате деятельности своего GR-отдела преференции со стороны органов государственной власти в виде государственных заказов, выигранных тендеров. Оценивается не только по факту получения последнего, но и по особенностям его условий: сроков, возможности продления, наличия скидок и субсидий.

Текущая деятельность GR-отделов компании может оцениваться точки зрения стандартных методов оценки сотрудников: объем выполненных заданий, лояльность к компании, отсутствие замечаний со стороны начальства. На основе задач, которые выполняет GR-отдел, возможно определение критериев, необходимых для его оценки.

1. Установление и изучение потребностей компании в области взаимодействия с органами государственной власти

Данный фактор определяет то, насколько быстро сотрудники получают необходимую информацию от коллег, заинтересованных лиц компании, внешних консультантов; какие формы коммуникации при этом используются, и как полученная информация преобразуется в отчеты, способные задать направление действия.

1. Мониторинг внешней среды и прогноз ее влияния на деятельность компании

Этот критерий рассматривает то, насколько регулярно и качественно ведется работа в сфере мониторинга, обработки полученной информации и реакции на нее. Оценивается регулярность составления отчетов, их содержание, качество используемых источников информации, количество посещенных мероприятий организованных представителями власти.

1. Координация построения отношений с органами государственной власти

Оцениваются такие показатели, как регулярность проведения встреч с заинтересованными лицами компании, умение выстроить общую линию по работе с коммуникациями и придерживаться выбранного курса, выдерживать стандарты лоббистской деятельности; количество информации, полученной с помощью консультаций с целью определения потребностей разных лиц и подразделений компании.

1. Степень воздействия на органы государственной власти

Объективная оценка этого критерия представляет сложность, в силу того, что на него воздействует множество различных факторов:

* обоснованность лоббистских кампаний, качество их выполнения;
* количество мероприятий с участием представителей органов государственной власти;
* количество материалов, опубликованных в средствах массовой информации и охват аудитории;
* количество встреч с представителями органов государственной власти, которые проведены силами GR-отдела;
* стабильное и своевременное обеспечение руководителей компании необходимыми контактами с представителями органов государственной власти;
* количество осуществленных визитов в органы власти;
* частота отправленных сообщений через различные каналы коммуникации: письма, факсы, звонки и т.д.
* количество проведенных исследований и их масштабность;
* количество информации, поставляемой в органы государственной власти;
* количество подготовленных проектов в области законодательства;
* количество и регулярность проведения неформальных встреч с представителями власти, установления с ними контактов.
* количество необходимых в деятельности компании контактов, с которыми поддерживаются отношения.
* количество реализованных проектов;
* участие в рабочих группах и комитетах.
* количество созданных союзов доя совместного лоббирования интересов;
* количество созданных групп давления.

1. Обеспечение преференция и государственных заказов для компании

В данном случае оценивается количество поданных заявок, обеспечение их сопроводительной коммуникацией, проведение встреч с ответственными лицами, процент выигранных тендеров.

Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти при составлении рейтинга лучших GR-специалистов[[123]](#footnote-123) руководствовался следующими критериями по оценке эффективности:

1. Количество решенных задач компании органах государственной власти.
2. Количество предупрежденных и решенных ситуаций, вызванных действиями властей, которые могли принести вред деятельности компании.
3. Создание благоприятного имиджа организации в органах государственной власти.
4. Взаимодействие с отраслевыми союзами и ассоциациями.
5. Обеспечение конструктивного взаимодействия с отраслевыми субъектами экономического процесса.
6. Координация деятельности подразделений компании и своевременная помощь им в работе с органами государственной власти.

В иностранной практике также неоднократно предпринимались попытки определения методов оценки эффективности специалистов GR-отдела. Бланес-Видаль говорит о применимости метода «разность разностей»[[124]](#footnote-124) в оценке эффективности. Он отмечает тот факт, что для лоббиста очень важны связи, наличие или отсутствие которых накладывают отпечаток на оценку эффективности специалиста.

Особое внимание он уделяет такому понятию, как политика «вращающихся дверей». Так называют систему, при которой «человек повышает свой статус в госструктурах, затем уходит в бизнес, где зарабатывает деньги, и вновь возвращается во власть» [[125]](#footnote-125) Такие сотрудники интересны бизнесу в силу опыта работы изнутри системы, завязывания широкой сети контактов и понимания специфики профессии. Так, Бланес-Видаль вывел формулу, призваную оценить доход, приносимый лоббистом через такие показатели, как:

* работа действующим политиком;
* переменные наблюдаемые лоббистские факторы;
* постоянные ненаблюдаемые специфические лоббистские факторы;
* переменные ненаблюдаемые факторы.

Стоит отметить, что в российской практике политика «вращающихся» дверей не распространена, так как крупные должности в органах государственной власти имеют особый статус и доступ к ним со стороны осложнен. В табачной отрасли такая практика и вовсе сопряжена с конфликтом интересов и будет пресекаться представителями антитабачных групп интересов.

Один из опрошенных экспертов на условиях анонимности отметил, что в их отделе эффективность GR-специалиста оценивается через постановку целей на год. Каждая цель прописывается как минимум в трех гипотетических сценариях, среди которых предусмотрены такие варианты, как:

* невыполнение цели;
* неполное выполнение цели;
* выполнение цели;
* перевыполнение цели.

Для определенных целей удается задать показатели, которые возможно отобразить в количественных величинах. Каждая цель получает свой весовой коэффициент, отражающий степень их важности и воздействия на деятельность компании.

Трошим, Стилман, Кларк и Шмитт предлагали следующую градацию коэффициентов для различных действий GR-департамента, основанную на опросе экспертов[[126]](#footnote-126):

1. действия по лоббированию и работе с законодательной стратегией (коэффициент – 3,71)
2. работа в юридическом поле (коэффициент – 3,46);
3. влияние на повестку дня (коэффициент – 3,39);
4. организация поддержки или иллюзии поддержки групп интересов (коэффициент – 3,27);
5. оказание давления на конкурентов (коэффициент – 3,26);
6. деятельность, связанная с исследованиями и опровержением исследований (коэффициент – 3,26);
7. работа со средствами массовой информации (коэффициент – 2,91);
8. работа по связям с общественностью (коэффициент – 2,85).

Таким образом, суммируя информация из данного и предыдущего параграфа, необходимо определить наиболее важные с точки зрения влияния на основную цель компании (извлечение прибыли) задачи GR-департамента. Согласно словарю лоббистской деятельности, существуют следующие задачи GR-департамента:

1. Мониторинг действий органов государственной власти, связанных с внесением изменений в законодательную среду отрасли, которые могут повлиять на экономическое положение компании.
2. Мониторинг действий органов государственной власти, связанных с внесением изменений в законодательную среду отрасли, которые могут повлиять на развитие бизнеса.
3. Координация коммуникационных процессов с органами государственной власти, поддержание единой стратегии выстраивания отношений всеми подразделениями.
4. Документационное сопровождение инициатив компании в государственной среде.
5. Лоббистская деятельность.
6. Обеспечение преференций и государственных заказов.
7. Работа с имиджем, направленным на представителей органов государственной власти.
8. Создание и поддержание контактов с представителями власти и общественных организаций.

Важно понимать, что создание благоприятной бесконфликтной среды в отношениях с органами государственной власти является важнейшей функцией GR-департамента. Поэтому этот показатель должен учитываться при оценке дальнейших задач. Мы не выводи данный фактор в качестве определяющего коэффициента, так как табачная отрасль имеет свои особенности, накладывающие отпечаток на ее взаимодействия с властью, в том числе на наличие конфликтных ситуаций.

Дальнейшие показатели будут соответствовать оценке выполнения задач. В качестве критериев мы обозначим следующие задачи:

* мониторинг действий органов государственной власти и своевременное реагирование на них;
* прогнозирование и оценка ситуации в отрасли, составление отчетов;
* получение разрешений, льгот и преференций;
* продвижение инициатив и интересов;
* организация переговоров и встреч;
* создание благоприятного имиджа в глазах власти;

Каждый из критериев оценивается по шкале от 1 до 4 в зависимости от того, насколько была проработана задача и как качественно она выполнена.

* 1 – низкий уровень проработки, невыполнение задачи;
* 2 - средний уровень проработки, задача выполнена не полностью, существует потребность в дополнительных действиях;
* 3 – высокий уровень проработки, задача выполнена;
* 4 – высокий уровень проработки, задача выполнена с лучшими показателями, чем планировалось.

Для оценки задач необходимо планирование предполагаемых показателей компании и анализ того, какая часть из экономических изменений произошла в связи с деятельности GR-департамента. Так как мониторинг и реакция на изменения внешней среды оказывают прямое влияние на ту законодательную среду, в которой действует компания, на налоговые ставки и возможности рекламы, продажи и сбыта продукции, мы обозначим для этого показателя максимальный коэффициент, равный единице. По этой же причине максимальный коэффициент приписывается к действиям по получению разрешений, льгот и преференций и лоббистсткой деятельности, прогноз изменений во внешней среде. Один из экспертов на услових анонимности отметил, что основной задачей GR-департамента является «формирование регуляторной среды, благоприятной для устойчивого развития компании», что подтверждает данное распределение.

Действия по налаживанию имиджевой составляющией, такие как работа со средствами массовой информацией, организация встреч и конференций имеют не такую высокую значимость, что подтверждается многочисленными опросами иностранных экспертов в исследовании Трошима, Стилмана, Кларка и Шмитта[[127]](#footnote-127). В распределении важности функций создание благоприятного имиджа имело определенный вес, но итоге лишь дополняло основную деятельность, связанную с законотворчеством. Ориентируясь, в том числе, на разницу между коэффициентами в их исследовании, мы обозначим коэффициент для имиджевых задач как 0,8.

Таким образом мы получим систему оценки GR-сотрудника, которую сможет осуществлять его линейный или функциональный руководитель. Общая оценка будет складываться из оценки результатов выполнения основных задач, с заданными коэффициентами.

Резюмируя данный параграф, мы можем отметить, что GR-деятельность тяжело поддается оценке в количественных показателях, что связанно с тем, что долю участия GR-специалистов в общем экономическом результате компании тяжело посчитать. Это связано, в том числе, с тем, что не принят закон, регулирующий лоббистскую деятельность. Более того, дополнительную сложность задает оценка наличия или отсутствия конфликтов в отрасли с учетом ее специфики. Так, табачная отрасль имеет высокий показатель политической видимости, что оказывает влияние на количество конфликтных ситуаций с органами государственной властью, общественностью и некоммерческими организациями. Более того, это накладывает отпечаток на тональность материалов, выходящих в средствах массовой информации.

Несмотря на то, что были предприняты попытки к количественному анализу GR-деятельности с точки зрения различных подходов, оценивающих экономические показатели за период, мы считаем, что наиболее точные результаты будет давать экспертная оценка деятельности. Руководитель отдела или направления, ориентируясь на определенную единую форму оценки и на полученные отчеты сотрудника, способен будет наиболее профессионально оценить его деятельность. К этому располагает и система матричной организации управления, предполагающая наличие двух руководителей, налаженной коммуникации и возможностью получения обратной связи.

Оптимальной для таких крупных табачных компаний, которые представлены на табачном рынке России, становится смешанная структура управления организацией, что связано с особенностями деятельности транснациональным корпораций. На международном уровне используется дивизиональная структура, как та, что наиболее успешно справляется с задачей по частичной децентрализации управления по географическому принципу. В филиалах используется матричная структура, которая сочетает горизонтальные и вертикальные связи, которые позволяют ускорить процессы коммуникации и реагирования, что чрезвычайно важно в условиях изменяющегося рынка с неустойчивыми законодательными нормами, каким и является рынок табачной продукции в России.

# Заключение

В данном исследовании мы рассмотрели табачную отрасль в России, ее основные группы интересов, и ту деятельность, которую осуществляют табачные компании для налаживания отношений с органами государственной власти и продвижения собственных инициатив.

Табачная отрасль имеет свою специфику, которая накладывает определенный отпечаток на ее коммуникационную деятельность. Это касается не только самой коммуникационной деятельности, существенно ограниченной Федеральным законом от 23.02.2013 N 15-ФЗ "Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака", но и ее оценки. Сложности вызывает оценка лоббистской деятельности, так как она не закреплена на законодательном уровне. Кроме того, особенности отрасли приводят к проблеме оценки деятельности GR-специалиста по предупреждению конфликтных ситуаций.

В рамках работы мы выполнили поставленные задачи:

1. изучение основные подходы к определению понятий «GR» и «лоббизм»;
2. рассмотрение функции и способы организации GR-отделов;
3. изучение состояния современного табачного рынка в России, основных барьеров коммуникаций в отрасли, основных игроков, историю взаимодействия с группами интересов и группами давления;
4. рассмотрение путией воздействия GR на экономические показатели компании;
5. определение наиболее эффективной модели организации GR-коммуникаций табачных компаний в Российской Федерации и методов оценки сотрудников.

В ходе работы были даны рекомендации по более широкому использованию метода Grassroots с целью воздействия на общественное мнение и получения поддержки со стороны него. С помощью информации, полученной от экспертов крупных игроков на табачном рынке России, мы смоделировали метод оценки эффективности GR-специалиста.

Мы выносили три положения на защиту:

1. Непостоянство в законодательном регулировании табачной отрасли делает мониторинг и реагирование на инициативы важнейшей функцией табачных компаний в рамках GR деятельности.
2. Табачные компании недостаточно используют общественную поддержку для отстаивания своих интересов.
3. Организационная структура табачного GR-департамента должна отличаться гибкостью, позволяющей быстро реагировать на изменения внешней среды.

Можно отметить, что положения подтвердились: изменчивость внешней среды становится важнейшим фактором, который необходимо учитывать как в GR-деятельности, так и в организации GR-отдела и компании в целом. Для реагирования на изменения рекомендуется чаще задействовать общественность, так как при ее активности государству сложно игнорировать запрос.

Тема предоставляет широкий простор для дальнейшего изучения. Серьезным толчком для дальнейших исследований могут стать принятие закона, регламентирующего лоббистскую деятельность и определение единого стандарта по оценке эффективности GR-отдела.

# Список использованной литературы

1. GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 315 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.
2. IQbuzz Система мониторинга социальных медиа и СМИ. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://iqbuzz.pro/>
3. Абулхатин М. /Против антитабачного закона собрали 100 тыс. подписей / Известия/ 16.05.2014 /Электронный ресурс: [режим доступа]: http://izvestia.ru/news/570923
4. Автономов А.С. / Лоббизм и политические партии. Представительная власть: мониторинг, анализ, информация / 1995, №3, с.69-75
5. Активисты вместе со «знатоком» Друзем устроили митинг против антитабачного закона / Петербург Сегодня / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://sptoday.ru/2013_05_31/aktivisty-vmeste-so-znatokom-druzem-ustroili-miting-protiv-antitabachnogo-zakona/>
6. Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. – М.: ЭКСМОС, 2002. – 480 с.
7. Анин Р / Табачники вызывают зависимость / Новая газета, № 129 17.10.2010 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.novayagazeta.ru/inquests/808.html
8. Антитабачная коалиция [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.ataca.ru/antitabak/>
9. Ачкасова В. А. / Технологический комплекс медиарилейшенз : особенности реализации в GR­деятельности [Текст] / Управленческое консультирование. ­ 2012. ­ № 4. ­ С. 92-­98
10. Ачкасова В. А. GR как составляющая политического маркетинга. Политэкс, N2, 2014
11. Бентли А. Процесс государственного управления. Изучение общественных давлений. – М. Издательство Перо, 2012 – 468 с.
12. Бестужев К.В. Перспективы развития табачной отрасли в России. Стратегия устойчивого развития регионов России. 2014. № 21. С. 88-91
13. Большой психологический словарь.  Под ред. Мещерякова Б.Г., Зинченко В.П. М.: 2003 - 672 с.
14. Боярский.А. Иванова.М / Шум против дыма / Коммерсантъ-Деньги, 02.06.2010 [Электронный ресурс] / Режим доступа  http://www.minchenko.ru/press/press\_501.html
15. Буранов И. / Чиновники предупреждают недовольство / 10.02.2015 / [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.lobbying.ru/content/sections/articleid\_13104\_linkid\_.html
16. Быков И.А., Дорский А.Ю. GR в Санкт-Петербурге: состояние, проблемы и перспективы / Медиаскоп Выпуск №2. 2014.
17. Вуйма А.Ю. Лоббирование. Как добиться от власти нужных решений. – СПб: Питер, 2008. - 384 с.
18. Вулридж Д.М. Оценивание методом «разность разностей» / Журнал «Квантиль», №6, март 2009 / С.25-48
19. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003 – 552 с.
20. Госдума рассмотрит петицию против «антитабачного закона»/ ОТР/ 16.05.2014/ [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.otr-online.ru/news/news\_27844.html
21. Государственные структуры, как целевая аудитория " [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://lektsii.com/2-15188.html
22. Григор Г.Э. Использование лоббизма в реализации экономических интересов предприятия: дисс.канд.эк.наук – Москва, 2004 - 135 с.
23. Гринберг Т.Э. Политические технологии: ПР и реклама: Учеб. пособие для студентов вузов / Т. Э. Гринберг. — М.: Аспект Пресс, 2005.- 317 с.
24. Дранишникова М., Брызгалова Е., Кунле М., Скрынник И./ Пресса пробует сигареты/ 20.11.2014/ [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/11/20/minkomsvyazi-predlozhilo-vernut-reklamu-tabaka-i-alkogolya-v
25. Е.В. Золотарёва Группы интересов в политике [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.politnauka.org/library/teoria/zolotareva.php
26. Евсеев В.А., Барсукова С.Ю. Основы организации работы с органами власти / Ассоциация менеджеров. – М. - 2006. - 22 с.
27. Закон о лоббизме: история непринятия / Институт лоббизма/ [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://lobbyinst.org/index.php?option=com\_content&task=view&id=75&Itemid=1
28. Захаров Ю.Н / К вопросу об экономической устойчивости табачного промышленного производства / Наука и образование, 2014 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.journal-nio.com/index.php?option=com\_content&view=article&id=2539&Itemid=132
29. Зяблюк Н.Г. Практика лоббистской деятельности в США / ИСКРАН. – М. - 1994. – 250 с.
30. Ижевские курильщики вышли на митинг/ Информационная служба, Sostav.ru/ [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.sostav.ru/news/2013/02/11/kurilschiki\_miting/
31. К чему приведет повышение акцизов на табак и алкоголь [Электронный ресурс] / Опрос «Омнибус ВЦИОМ». – Режим доступа: www.wciom.ru.
32. Косырев Д / Коммунизм не построили, теперь строим некурящее общество / РИА Новости / 30.05.14 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ria.ru/analytics/20140530/1009988165.html>
33. Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. — СПб.: Питер, 2010. — 384 с.
34. Кулакова Т.А. Government Relations в процессе принятия политических решений // ПОЛИТЭКС =POLITEX: Политическая экспертиза: Альманах. Вып.2.- СПб.: Изд-во С.-Петерб. Ун-та, 2005. – 257 с.
35. Кургаева Ж. Ю., Халилова Т. В.. Отраслевой и корпоративный лоббизм в деятельности предпритий по добыче и переработке углеводородного сырья/ Вестник Казанского технологического университета Выпуск№ 14 / том 16 / 2013 – с.274-277
36. Лепехин В.А. Лоббизм в России и проблемы его правового регулирования // `Полис` (`Политические исследования`) 1998-№4 с.83
37. Лоббистская кампания | 'Законопроект «Об охране здоровья населения от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.lobbying.ru/content/campanies/id_51.html>
38. Лоббистская кампания | кампания 'Введение единой минимальной цены на сигареты [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.lobbying.ru/content/campanies/id\_58.html
39. Матричные организационные структуры управления [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://corpsys.ru/articles/structure/matrix.aspx
40. Менеджмент организации: учебное пособие для студентов / Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. - М.: Инфра - М, 1995г. 375 с.
41. Михайлов Е.А / Обзор рынка табака / Tobacco-Review / 2015 [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.tobaccoreview.com/tr.cgi?art=1510a12^](http://www.tobaccoreview.com/tr.cgi?art=1510a12%5e)
42. Общероссийское движение за права курильщиков. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://tabak-zakon.ru/video/
43. Основы менеджмента. Матричные структуры управления: возможности, слабости, эффективность. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://bmanager.ru/articles/matrichnye-struktury-upravleniya-vozmozhnosti-slabosti-effektivnost.html>
44. Открытое письмо ко дню табака Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.pfizer.ru/news/?id=77&n=620>
45. Павленко А / Миллиарды на дым. Табачные компании предлагают курильщикам новые сигареты, призванные снизить вред здоровью / Новое время / 18.04.16 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://nv.ua/publications/tabachnye-kompanii-predlagajut-kurilshchikam-novye-sigarety-prizvannye-snizit-vred-zdorovju-104886.html
46. Павроз А. В. Группы интересов и лоббизм в политике: Учебное пособие. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2006. – 453 с.
47. Павроз А.В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.politex.info/content/view/138/30/
48. Пресс-релиз Pfizer от 06.04.2010 Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.pfizer.ru/news/?id=17&n=599>
49. Пресс-релиз Pfizer от 27.02.2008 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.pfizer.ru/news/?id=17&n=142
50. Профессиональный словарь лоббистской деятельности / сост. П.А.Толстых. [Электронный ресурс] / Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – 2009. - Режим доступа: http://www.lobbying.ru/dictionary\_list.php
51. Пузырев Д. /Табачные компании начали отказываться от брендов недорогих сигарет / РБК / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.rbc.ru/business/31/01/2016/56ab90c69a7947ce6c766d81>
52. Путин подписал закон о запрете снюса в России / Интерфакс /31.12.2015 /[Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.interfax.ru/russia/488095>
53. Рамочная конценция ВОЗ по борьбе против табака. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.who.int/fctc/ru/
54. Распоряжение Правительства РФ от 23.09.2010 N 1563-р "О Концепции осуществления государственной политики противодействия потреблению табака на 2010 - 2015 годы" (вместе с "Концепцией осуществления государственной политики противодействия потреблению табака на 2010 - 2015 годы") [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_105331/
55. Распоряжение Правительства РФ от 23.09.2010 N 1563-р <О Концепции осуществления государственной политики противодействия потреблению табака на 2010 - 2015 годы [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105331/>
56. Рейтинг лучших GR-специалистов России. Выпуск 5 / 2013 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.gr.ru/content/59
57. Серова М., Кондратьева С., Федотов А. / Вернуть в розницу/ 20.11.2014 / [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.lobbying.ru/content/sections/articleid\_12975\_linkid\_.html
58. Сморгунов Л.В. GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством / Российская политическая энциклопедия. – 2012. – 354 с.
59. Табачный рынок заморожен: производители сигарет теряют возможность конкурировать друг с другом [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.rbcdaily.ru/market/562949991527037>
60. ТАСС. ВЦИОМ: число курильщиков в России за последний год не уменьшилось. Общество. 16 июня 2015 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://tass.ru/obschestvo/2044307
61. Терсинцева Е.А / Давление на табачную отрасль и возможности выживания табачного предпринимательства на рынке / Перспективы науки. 2013. № 9 (48). С. 149-151.
62. Толстых П.А. Индустрия борьбы с табаком: субъекты, технологии, каналы влияния. /Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – М., 2009. – 178 с.
63. Толстых П.А. Отраслевое лоббирование в РФ на примере табачной отрасли: лоббисты, антилоббисты и псевдопротивники /Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – М., 2009. – 120 с.
64. Толстых П.А. Экономическая теория лоббизма: оценка экономической эффективности. Современные исследования социальных проблем №1(21), 2013
65. Тузовский А.С. Комплаенс-контроль в структуре GR-менеджмента компании: на пути к стратегическому мышлению / А. С. Тузовский // Вестник Забайкальского государственного университета. - 2015. - № 8 (123). - С. 82-87. - Библиогр.: с. 86-87 (12 назв.)
66. Файзиева Н.Р, Борозинец А.В. Социально-экономические факторы повышения акцизов на алкогольную и табачную продукции / Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития / Выпуск№ 1 / 2013 – с.451-455
67. Федеральный закон от 10 июля 2001 г. N 87-ФЗ "Об ограничении курения табака" / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32424/>
68. Федеральный закон от 10.07.2001 N 87-ФЗ (ред. от 22.12.2008) "Об ограничении курения табака" [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_32424/
69. Федеральный закон от 30.09.2013 N 268-ФЗ (ред. от 24.11.2014) "О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с осуществлением мер налогового и таможенно-тарифного стимулирования деятельности по добыче углеводородного сырья на континентальном шельфе Российской Федерации" / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_152474/>
70. Федеральный закон от 30.09.2013 N 268-ФЗ (ред. от 24.11.2014) "О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с осуществлением мер налогового и таможенно-тарифного стимулирования деятельности по добыче углеводородного сырья на континентальном шельфе Российской Федерации" [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_152474/
71. Федеральный закон Российской Федерации от 22 декабря 2008 г. N 268-ФЗ "Технический регламент на табачную продукцию" [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_82841/
72. Фельдман П.А. / К вопросу о классификации лоббистских технологий / Профессиональный PR-Портал Советник. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.sovetnik.ru/press/2012/05/10/press\_27218.html?template=96
73. Феофанов О. А. Что может политическая реклама // Коммунист. 1991. № 12. С. 51.
74. Цыплаков А. Экскурс в мир инструментальных переменных. Журнал «Квантиль», №2, март 2007. – с.21-49
75. Чимаров С.Ю.Public Affairs (PA) и Government Relations (GR) как пересекающиеся сферы деятельности: общее и особенное // Научные труды Северо-Западного института РАНХ и ГС. СПб.: Изд-во СЗИ РАНХ и ГС, Т. 3. Вып. 1(5) 2012. – 376 с.
76. Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Связи с общественностью / Дело. – М. - 2006. — 552 с.
77. Шелищ П.А. Лоббизм в политическом процессе современной России: дисс.канд.полит.наук / 23.00.02 / СПб, 2004 - 153 с.
78. Шелкоплясова Г.С. Корнован А.В. Эффективная организационная культура как гарант инновационного развития персонала. Журнал Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал Выпуск№ 2 / 2011 – с. 267-269
79. Шетов А.И. Направления повышения эффективности использования инструментария GR-менеджмента. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. № 1
80. Широков Е.О / Актуальные проблемы правового регулирования табачной отрасли и пути его возможного развития / Журнал «Юридические науки. Научные исследования и разработки молодых ученых», Выпуск № 8 / 2016 с. 153-158.
81. Эббес П. Инструментальные переменные и эндогенность: нетехнический обзор. Журнал «Квантиль», №2, март 2007. – с.3-21
82. Эффект вращающихся дверей. Деловой еженедельник «Компания»/ 09.04.2012 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ko.ru/articles/23972>
83. Aggarwal, R., F. Meschke, and T. Wang, 2008, Corporate Political Contributions: Investment or Agency?, Working Paper, University of Minnesota.
84. Agrawal, A. and C. Knoeber, 2001, Do Some Outside Directors Play a Political Role?, Journal of Law and Economics 44, 179-198.
85. Blanes i Vidal J, Draca M, Fons-Rosen C. 2012. Revolving Door Lobbyists. Am. Econ. Rev., 102(7): 3731-48.
86. Chen, H., D. Parsley, and Y. Yang, 2009, Corporate Lobbying and Financial Performance, Working Paper, Vanderbilt University.
87. Figueredo J.M. Richter B.K. Advancing the empirical research on lobbying. Annual Review of Political Science 2014 November 2013 – 17 с.
88. Fitzpatrick, K.R. & Palenchar, M.J. (2006). Disclosing special interests: Constitutional restrictions on front groups. Journal of Public Relations Research, 18(3), 203-224.
89. Jayachandran S. 2006. The Jeffords Effect. J. Law Econ. 49(2): 397-425.
90. Khotari S.P., Warner J.B. Econometrics of Event Studies/ Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance, Volume A (Handbooks in Finance Series, Elsevier/North-Holland), Ch. 1, 2006
91. Matthew D. Hill, G. Wayne Kelly, and Robert A. Van Ness\* Determinants and Effects of Corporate Lobbying Financial Management Volume 42, Issue 4, pages 931–957, Winter 2013
92. Pittman, R., 1976, The Effects of Industry Concentration and Regulation on Contributions in Three 1972 U.S. Senate Campaigns, Public Choice 23, 71-80.
93. Porter Michael E.. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008, p.86
94. Richter, B., K. Samphantharak, and J. Timmons, 2008, Lobbying and Taxes, Working Paper, UCLA.
95. W M K Trochim, F A Stillman, P I Clark, C L Schmitt Development of a model of the tobacco industry’s interference with tobacco control programmes Tobacco Control 2003;12:140–147
96. Yussuf Saloojee & Elif Dagli. Tobacco industry tactics for resisting public policy on health Bulletin of the World Health Organization, 2000, 78 (7). 902-910

Приложение 1

Таблица 1

Таблица результатов контент-анализа СМИ по запросам «табачный лоббизм», «табачное лобби в России», «табачное лобби», «табачный GR в России»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название издания | Дата выхода | Название статьи | Тональность |
| ТВЦ | 19.01.2015 | Как в мире с табакокурением боролись | Нейтральный |
| Политическая Россия | 13.01.2015 | Неубиваемая сигарета или в чем секрет неуспеха в борьбе с курильщиками | Негативный |
| КоммерсантъFM | 14.01.2015 | «Алкогольное и табачное лобби использует испорченную пластинку социального шантажа» | Негативный |
| Рolitrussia.com | 17.01.2015 | Кризис не повод для лоббизма | Негативный |
| Рolitrussia.com | 22.01.2015 | В России могут отменить запрет курения в общественных местах к Чемпионату мира-2018 | Нейтральный |
| Торгово-промышленные ведомости | 29.01.2015 | Антитабачная кампания в России набирает обороты | Нейтральный |
| Рolitrussia.com | 29.01.2015 | Лоббизм – или защита национальных интересов? | Положительный |
| news163.ru | 04.02.2015 | Лоббисты антитабачного закона пустили дым в глаза | Негативный |
| Эксперт | 05.02.2015 | Табачок в рост | Положительный |
| geektimes | 06.02.2015 | Электронные сигареты подрывают иммунную систему | Негативный |
| Право.ру | 09.02.2015 | "Антитабачный" мораторий проверяют на прочность | Нейтральный |
| http://svopi.ru/ | 10.02.2015 | Общественная палата РФ предлагает ужесточить продажу алкоголя и табака | Нейтральный |
| Gr news | 22.02.2015 | Алкоголь и табак могут вернуть в печатные СМИ | Положительный |
| Российская газета | 23.02.2015 | Курить в телевизионных фильмах стали вдвое меньше | Нейтральный |
| Российская газета | 23.02.2015 | Курить в телевизионных фильмах стали вдвое меньше | Нейтральный |
| slivcompromata.com | 24.02.2015 | Табачный сэконд-хэнд | Негативный |
| The Moscow Post | 24.02.2015 | Окурки Надьки-«табачницы» | Негативный |
| Экономика сегодня | 25.02.2015 | «Дело табак» вновь задымилось | Негативный |
| Информ 24 | 27.02.2015 | «Николай Герасименко: табачное лобби не прекращает попыток отменить нормы закона» | Негативный |
| Отдел новостей «Радио ООН» | 02.03.2015 | «Как не дать табачному лобби ослабить закон против курения?» | Негативный |
| Московский комсомолец | 03.03.2015 | А дым отечества нам… гадок | Негативный |
| Gr news | 05.03.2015 | Антитабачный закон: два года спустя | Нейтральный |
| Коммерсант | 11.03.2015 | Запрет на курение в кафе бьет не только по интересам курильщиков | Положительный |
| Политика.ру | 18.03.2015 | Сорокалетки, на табачок паспорт предъявить! | Негативный |
| Известия | 25.03.2015 | Минздрав просят запретить брендированную упаковку сигарет | Нейтральный |
| Известия | 07.04.2015 | Пациентам психоневрологических больниц просят разрешить курить | Нейтральный |
| The Village | 17.04.2015 | Врач-онколог Илья Фоминцев — о лечении рака водкой и борьбе с канцерофобией | Негативный |
| rusnovosti.ru | 27.04.2015 | Рестораторам не удастся обойти закон и открыть стоячие кафе для курящих | Негативный |
| mediasapiens.ua | 18.05.2015 | За дымовой завесой | Негативный |
| riafan.ru | 23.05.2015 | Выпустить пар: кальяны запретят, курильщиков — в гетто | Положительный |
| Regnum | 28.05.2015 | С санкциями активизировалось табачное лобби — депутат Госдумы | Негативный |
| http://nsn.fm/ | 28.05.2015 | Послабления в антитабачный закон предлагают паникующие табачники | Негативный |
| Газета.ru | 31.05.2015 | Как курение убивает мир | Негативный |
| РСМ | 01.06.2015 | РСМ начал сбор предложений российской молодежи | Негативный |
| lenta.ru | 24.06.2015 | Совет Федерации вступил в борьбу с кальянокурением | Нейтральный |
| РБК | 06.07.2015 | Последний независимый производитель сигарет в России увеличит экспорт | Нейтральный |
| http://cigarlife.ru/ | 07.07.2015 | Несигарный нетабак: вейпинг | Нейтральный |
| Экономика и жизнь | 08.07.2015 | Шведы будут сосать табак, а россияне просто меньше курить | Нейтральный |
| maxpark.com | 24.07.2015 | Очередная вина Путина – в России стали меньше курить | Нейтральный |
| Коммерсант | 21.08.2015 | Совет федерации предлагает полностью запретить продажу электронных сигарет | Нейтральный |
| http://platf.info/ | 24.08.2015 | Демография – это управление ожиданиями | Негативный |
| Газета.ru | 26.08.2015 | Курилки еще живы | Нейтральный |
| Коммерсант | 05.10.2015 | «Борьба с курением — проект американского медицинского лобби» | Положительный |
| http://moiarussia.ru/ | 17.10.2015 | АНТИТАБАЧНЫЕ ПРОГРАММЫ В РОССИИ — ПОЛУБРЕД, ПОЛУМИФ ИЛИ РЕАЛЬНО РАБОТАЮТ? | Негативный |
| http://polytika.ru/ | 19.10.2015 | Третья Мировая Антитабачная? | Положительный |
| http://gr-news.ru/ | 13.11.2015 | Цивилизованный лоббизм открыт, прозрачен и эффективен | Нейтральный |
| Парламентская газета | 19.11.2015 | Борьба с курением: табачное лобби не сдаётся | Негативный |
| Русская планета | 01.12.2015 | Россиян отучают курить | Нейтральный |
| http://humanstory.ru/ | 02.12.2015 | Минздрав не отступит перед табачным лобби | Нейтральный |
| Вести | 07.12.2015 | Купить сигареты станет сложнее | Нейтральный |
| Народная воля | 11.12.2015 | Эксперт: рост акцизов на сигареты убьет отечественную "табачку" | Нейтральный |

Приложение 2

Форма для проведения экспертного интервью

Уважаемый эксперт!

Прошу вас ответить на вопросы, связанные с деятельностью GR-отдела вашей компании Результаты будут использованы в обобщённом виде в магистерской диссертации.

1. Кто занимается GR в вашей компании: один человек или отдел? Если отдел, то имеет ли он четкую структуру?
2. Какие функции выполняет в компании GR-специалист? Какие из них являются наиболее важными/приоритетными?
3. Можете ли вы отметить какие-то особо значимые GR-мероприятия, проводимые компанией за последние несколько лет?
4. С какими трудностями вы сталкиваетесь в процессе коммуникации?
5. Как оценивается эффективность того или иного GR-специалиста?

Спасибо за уделенное внимание!

Приложение 3

Ответы на вопросы экспертного интервью

Ответы были предоставлены на условиях анонимности (без упоминания имени специалиста и названия компании).

Респондент 1

1. Кто занимается GR в вашей компании: один человек или отдел? Если отдел, то имеет ли он четкую структуру?

В нашей компании существует департамент по корпоративным вопросам, в структуре которого действует GR-отдел. Так как наша компания является западной, она выстроена по зарубежному образцу, с использованием матричной структуры управления.

1. Какие функции выполняет в компании GR-специалист? Какие из них являются наиболее важными/приоритетными?

Среди функций GR-специалиста можно отметить работу по документальному сопровождению взаимодействий компаний с органами государственной власти, мониторинг поступающей информации об инициативах, организация мероприятий с представителями органов государственной власти.

1. Можете ли вы отметить какие-то особо значимые GR-мероприятия, проводимые компанией за последние несколько лет?

Затрудняюсь ответить

1. С какими трудностями вы сталкиваетесь в процессе коммуникации?

Сложности заключаются в восприятии продукта со стороны представителей власти. Иногда это мешает в организации диалога.

1. Как оценивается эффективность того или иного GR-специалиста?

Эффективность в нашей компании оценивается с помощью постановки целей и контроля их выполнения со стороны специалистов.

Респондент 2

1. Кто занимается GR в вашей компании: один человек или отдел? Если отдел, то имеет ли он четкую структуру?

Структура компании построена по европейским философиям и более соответствует матричному принципу. Т.е. специалист может иметь двух и более руководителей (один – линейный, другой – руководитель программы или направления). Специалисты в сфере GR нашей компании работают в составе департаментов по «Корпоративным отношениям и коммуникациям» (CA&C). На уровне региона (государство или группа государств) в составе CA&C GR-специалисты сформированы в GR-отдел, подчиняющийся GR-директору. Регион, в нашем случае РФ, делится на территориальные подразделения: Центральный,, Северо-Западный, Восточный. В каждом подразделении региона работают свои территориальные CA&C, в которых трудятся GR-специалисты. Территориальные GR-специалисты подчинены руководству регионального CA&C.

1. Какие функции выполняет в компании GR-специалист? Какие из них являются наиболее важными/приоритетными?

Различные. В основном: участие в законотворчестве, получение разрешительной документации при осуществлении инвестиционных проектор, организация переговоров, переписка, подготовка деловых встреч с представителями органов власти всех уровней.

1. Можете ли вы отметить какие-то особо значимые GR-мероприятия, проводимые компанией за последние несколько лет?

Принятие в Санкт-Петербурге Закона «О налоговых льготах», Реализация крупнейшего в РФ инвестиционного проекта по строительству новой фабрики (согласование проекта, разрешение на строительство, ввод в эксплуатацию).

1. С какими трудностями вы сталкиваетесь в процессе коммуникации?

Оперативность построения диалога бизнеса и власти, активно меняющаяся регуляторная среда, нестабильность в экономике, сложность прогноза.

1. Как оценивается эффективность того или иного GR-специалиста?

-

Респондент 3

1. Кто занимается GR в вашей компании: один человек или отдел? Если отдел, то имеет ли он четкую структуру?

Занимается департамент по корпоративным вопросам во главе с вице-президентом, под ним есть отделы по разным направлениям GR: например, регулирование производства и оборота продукции, техническое регулирование, налоговое регулирование, работа с регионами, работа с глобальными проектами, борьба с нелегальной торговлей, и.т.п.

1. Какие функции выполняет в компании GR-специалист? Какие из них являются наиболее важными/приоритетными?

Цель GR-специалиста (или этой функции в целом) - формирование регуляторной среды, благоприятной для устойчивого развития компании..

1. Можете ли вы отметить какие-то особо значимые GR-мероприятия, проводимые компанией за последние несколько лет?

Не комментирую

1. С какими трудностями вы сталкиваетесь в процессе коммуникации?

Статья 5.3 Рамочной конвенции ВОЗ по борьбе с табаком.

1. Как оценивается эффективность того или иного GR-специалиста?

Эффективность оценивается по выполнению целей, поставленных перед тем или иным специалистом (или отделом) на год. На каждую цель описывается как минимум три гипотетических сценария: цель не выполнена или существенно недовыполнена; цель выполнена; цель перевыполнена. А для каких-то целей удается указать количественно измеримые показатели. Каждой из целей можно также присваивать весовые коэффициенты, чтобы отражать степень их важности (т.е. воздействия на бизнес компании).

Респондент 4

1. Кто занимается GR в вашей компании: один человек или отдел? Если отдел, то имеет ли он четкую структуру?

Деятельность по GR осуществляет специально сформированный отдел, находящийся в структуре департамента нормативного регулирования и связей с органами государственной власти. Отделы в рамках департамента делятся в зависимости от выполняемых функций.

1. Какие функции выполняет в компании GR-специалист? Какие из них являются наиболее важными/приоритетными?

GR специалисты налаживают отношения с властными структурами с помощью формальных и неформальных встреч, организации деловой переписки и специальных мероприятий. Более того, они отслеживают изменения в правовом поле, которые могут оказать влияние на компанию

1. Можете ли вы отметить какие-то особо значимые GR-мероприятия, проводимые компанией за последние несколько лет?

-

1. С какими трудностями вы сталкиваетесь в процессе коммуникации?

Сложности связаны с особенностью правовой и экономической ситуации в России, Постоянные изменения требуют постоянной реакции и непрерывной деятельности по поддержанию связей.

1. Как оценивается эффективность того или иного GR-специалиста?

В нашей компании деятельность всех сотрудников оценивается через призму успехов компании за календарный год. В рамках отдела оценка происходит в разрезе выполнения намеченных целей и задач.

1. Толстых П.А. Отраслевое лоббирование в РФ на примере табачной отрасли: лоббисты, антилоббисты и псевдопротивники /Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – М., 2009. – 120 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Толстых П.А. Индустрия борьбы с табаком: субъекты, технологии, каналы влияния. /Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – М., 2009. – 178 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 315 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс. [↑](#footnote-ref-3)
4. Профессиональный словарь лоббистской деятельности / сост. П.А.Толстых. [Электронный ресурс] / Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – 2009. - Режим доступа: http://www.lobbying.ru/dictionary\_list.php [↑](#footnote-ref-4)
5. Сморгунов Л.В. GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством / Российская политическая энциклопедия. – 2012. – 354 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. — СПб.: Питер, 2010. —с.115 [↑](#footnote-ref-6)
7. GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 315 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. — СПб.: Питер, 2010. —384 с.: [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же [↑](#footnote-ref-9)
10. Профессиональный словарь лоббистской деятельности / сост. П.А.Толстых. [Электронный ресурс] / Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – 2009. - Режим доступа: http://www.lobbying.ru/dictionary\_list.php [↑](#footnote-ref-10)
11. Зяблюк Н.Г. Практика лоббистской деятельности в США / ИСКРАН. – М. - 1994. – 150 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Лепехин В.А. Лоббизм и проблемы его правового регулирования / Полис. - 1998 - №4 - с.119 [↑](#footnote-ref-12)
13. GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 315 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бентли А. Процесс государственного управления. Изучение общественных давлений. – М. Издательство Перо, 2012 – с.54 [↑](#footnote-ref-14)
15. Е.В. Золотарёва Группы интересов в политике [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.politnauka.org/library/teoria/zolotareva.php

    GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 315 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс. [↑](#footnote-ref-15)
16. Павроз А.В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.politex.info/content/view/138/30/ [↑](#footnote-ref-16)
17. Там же [↑](#footnote-ref-17)
18. Шелищ П.А. Лоббизм в политическом процессе современной России: дисс.канд.полит.наук / 23.00.02 / СПб, 2004 - с.10 [↑](#footnote-ref-18)
19. Ачкасова В. А. GR как составляющая политического маркетинга. Политэкс, N2, 2014 [↑](#footnote-ref-19)
20. GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 315 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс. [↑](#footnote-ref-20)
21. Быков И.А., Дорский А.Ю. *GR* в Санкт-Петербурге: состояние, проблемы и перспективы / Медиаскоп Выпуск №2. 2014. [↑](#footnote-ref-21)
22. Чимаров С.Ю.Public Affairs (PA) и Government Relations (GR) как пересекающиеся сферы деятельности: общее и особенное // Научные труды Северо-Западного института РАНХ и ГС. СПб.: Изд-во СЗИ РАНХ и ГС, Т. 3. Вып. 1(5) 2012. С. 159 [↑](#footnote-ref-22)
23. Профессиональный словарь лоббистской деятельности / сост. П.А.Толстых. [Электронный ресурс] / Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – 2009. - Режим доступа: http://www.lobbying.ru/dictionary\_list.php [↑](#footnote-ref-23)
24. Чимаров С.Ю.Public Affairs (PA) и Government Relations (GR) как пересекающиеся сферы деятельности: общее и особенное // Научные труды Северо-Западного института РАНХ и ГС. СПб.: Изд-во СЗИ РАНХ и ГС, Т. 3. Вып. 1(5) 2012. С. 159 [↑](#footnote-ref-24)
25. Ачкасова В. А. GR как составляющая политического маркетинга. Политэкс, N2, 2014 [↑](#footnote-ref-25)
26. Шетов А.И. Направления повышения эффективности использования инструментария GR-менеджмента. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. № 1 [↑](#footnote-ref-26)
27. Тузовский А.С. Комплаенс-контроль в структуре GR-менеджмента компании: на пути к стратегическому мышлению / А. С. Тузовский // Вестник Забайкальского государственного университета. - 2015. - № 8 (123). - С. 82-87. - Библиогр.: с. 86-87 (12 назв.) [↑](#footnote-ref-27)
28. Профессиональный словарь лоббистской деятельности / сост. П.А.Толстых. [Электронный ресурс] / Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – 2009. - Режим доступа: http://www.lobbying.ru/dictionary\_list.php [↑](#footnote-ref-28)
29. Там же [↑](#footnote-ref-29)
30. Кулакова Т.А. Government Relations в процессе принятия политических решений // ПОЛИТЭКС =POLITEX: Политическая экспертиза: Альманах. Вып.2.- СПб.: Изд-во С.-Петерб. Ун-та, 2005. С. 227. [↑](#footnote-ref-30)
31. Государственные структуры, как целевая аудитория " [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://lektsii.com/2-15188.html [↑](#footnote-ref-31)
32. В. А. Ачкасова / Технологический комплекс медиарилейшенз : особенности реализации в GR­деятельности [Текст] / Управленческое консультирование. ­ 2012. ­ № 4. ­ С. 92-­98 [↑](#footnote-ref-32)
33. ТАСС. ВЦИОМ: число курильщиков в России за последний год не уменьшилось. Общество. 16 июня 2015 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://tass.ru/obschestvo/2044307 [↑](#footnote-ref-33)
34. Табачный рынок заморожен: производители сигарет теряют возможность конкурировать друг с другом [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.rbcdaily.ru/market/562949991527037 [↑](#footnote-ref-34)
35. Бестужев К.В. Перспективы развития табачной отрасли в России. Стратегия устойчивого развития регионов России. 2014. № 21. С. 88-91 [↑](#footnote-ref-35)
36. Пузырев Д. /Табачные компании начали отказываться от брендов недорогих сигарет / РБК / [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.rbc.ru/business/31/01/2016/56ab90c69a7947ce6c766d81 [↑](#footnote-ref-36)
37. Там же [↑](#footnote-ref-37)
38. # Павленко А / Миллиарды на дым. Табачные компании предлагают курильщикам новые сигареты, призванные снизить вред здоровью / Новое время / 18.04.16 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://nv.ua/publications/tabachnye-kompanii-predlagajut-kurilshchikam-novye-sigarety-prizvannye-snizit-vred-zdorovju-104886.html

    [↑](#footnote-ref-38)
39. Пресс-релиз Pfizer от 27.02.2008 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.pfizer.ru/news/?id=17&n=142 [↑](#footnote-ref-39)
40. Пресс-релиз Pfizer от 06.04.2010 Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.pfizer.ru/news/?id=17&n=599 [↑](#footnote-ref-40)
41. Открытое письмо ко дню табака Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.pfizer.ru/news/?id=77&n=620 [↑](#footnote-ref-41)
42. Антитабачная коалиция [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.ataca.ru/antitabak/ [↑](#footnote-ref-42)
43. Михайлов Е.А / Обзор рынка табака / Tobacco-Review / 2015 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.tobaccoreview.com/tr.cgi?art=1510a12^ [↑](#footnote-ref-43)
44. Файзиева Н.Р, Борозинец А.В. Социально-экономические факторы повышения акцизов на алкогольную и табачную продукции / Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития / Выпуск№ 1 / 2013 – с.451-455 [↑](#footnote-ref-44)
45. Там же [↑](#footnote-ref-45)
46. Захаров Ю.Н / К вопросу об экономической устойчивости табачного промышленного производства / Наука и образование, 2014 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.journal-nio.com/index.php?option=com\_content&view=article&id=2539&Itemid=132 [↑](#footnote-ref-46)
47. К чему приведет повышение акцизов на табак и алкоголь [Электронный ресурс] / Опрос «Омнибус ВЦИОМ». – Режим доступа: www.wciom.ru. [↑](#footnote-ref-47)
48. Автономов А.С. / Лоббизм и политические партии. Представительная власть: мониторинг, анализ, информация / 1995, №3, с.69-75 [↑](#footnote-ref-48)
49. Терсинцева Е.А / Давление на табачную отрасль и возможности выживания табачного предпринимательства на рынке / Перспективы науки. 2013. № 9 (48). С. 149-151. [↑](#footnote-ref-49)
50. Там же [↑](#footnote-ref-50)
51. Ж. Ю. Кургаева, Т. В. Халилова. Отраслевой и корпоративный лоббизм в деятельности предпритий по добыче и переработке углеводородного сырья/ Вестник Казанского технологического университета Выпуск№ 14 / том 16 / 2013 – с.274-277 [↑](#footnote-ref-51)
52. Лепехин В.А. Лоббизм в России и проблемы его правового регулирования // `Полис` (`Политические исследования`) 1998-№4 с.83 [↑](#footnote-ref-52)
53. Федеральный закон от 10 июля 2001 г. N 87-ФЗ "Об ограничении курения табака" / [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_32424/ [↑](#footnote-ref-53)
54. Анин Р / Табачники вызывают зависимость / Новая газета, № 129 17.10.2010 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.novayagazeta.ru/inquests/808.html [↑](#footnote-ref-54)
55. Там же [↑](#footnote-ref-55)
56. Федеральный закон Российской Федерации от 22 декабря 2008 г. N 268-ФЗ "Технический регламент на табачную продукцию" [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_82841/ [↑](#footnote-ref-56)
57. Боярский.А. Иванова.М / Шум против дыма / Коммерсантъ-Деньги, 02.06.2010 [Электронный ресурс] / Режим доступа  http://www.minchenko.ru/press/press\_501.html [↑](#footnote-ref-57)
58. Рамочная конценция ВОЗ по борьбе против табака. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.who.int/fctc/ru/ [↑](#footnote-ref-58)
59. Федеральный закон от 30.09.2013 N 268-ФЗ (ред. от 24.11.2014) "О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с осуществлением мер налогового и таможенно-тарифного стимулирования деятельности по добыче углеводородного сырья на континентальном шельфе Российской Федерации" / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_152474/> [↑](#footnote-ref-59)
60. Распоряжение Правительства РФ от 23.09.2010 N 1563-р <О Концепции осуществления государственной политики противодействия потреблению табака на 2010 - 2015 годы **[**Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105331/> [↑](#footnote-ref-60)
61. распоряжение Правительства РФ от 23.09.2010 N 1563-р "О Концепции осуществления государственной политики противодействия потреблению табака на 2010 - 2015 годы" (вместе с "Концепцией осуществления государственной политики противодействия потреблению табака на 2010 - 2015 годы")  **[**Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_105331/ [↑](#footnote-ref-61)
62. Лоббистская кампания | 'Законопроект «Об охране здоровья населения от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.lobbying.ru/content/campanies/id\_51.html [↑](#footnote-ref-62)
63. Федеральный закон от 10.07.2001 N 87-ФЗ (ред. от 22.12.2008) "Об ограничении курения табака" [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_32424/ [↑](#footnote-ref-63)
64. Федеральный закон от 30.09.2013 N 268-ФЗ (ред. от 24.11.2014) "О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с осуществлением мер налогового и таможенно-тарифного стимулирования деятельности по добыче углеводородного сырья на континентальном шельфе Российской Федерации" [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_152474/ [↑](#footnote-ref-64)
65. Лоббистская кампания | кампания 'Введение единой минимальной цены на сигареты [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.lobbying.ru/content/campanies/id\_58.html [↑](#footnote-ref-65)
66. Дранишникова М., Брызгалова Е., Кунле М., Скрынник И./ Пресса пробует сигареты/ 20.11.2014/ [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/11/20/minkomsvyazi-predlozhilo-vernut-reklamu-tabaka-i-alkogolya-v [↑](#footnote-ref-66)
67. Соерова М., Кондратьева С., Федотов А. / Вернуть в розницу/ 20.11.2014 / [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.lobbying.ru/content/sections/articleid\_12975\_linkid\_.html [↑](#footnote-ref-67)
68. Буранов И. / Чиновники предупреждают недовольство / 10.02.2015 / [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.lobbying.ru/content/sections/articleid\_13104\_linkid\_.html [↑](#footnote-ref-68)
69. Путин подписал закон о запрете снюса в России / Интерфакс /31.12.2015 /[Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.interfax.ru/russia/488095 [↑](#footnote-ref-69)
70. Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с. [↑](#footnote-ref-70)
71. Гринберг Т.Э. Политические технологии: ПР и реклама: Учеб. пособие для студентов вузов / Т. Э. Гринберг. — М.: Аспект Пресс, 2005.- 317 с. [↑](#footnote-ref-71)
72. Большой психологический словарь.  Под ред. Мещерякова Б.Г., Зинченко В.П. М.: 2003 - 672 с. [↑](#footnote-ref-72)
73. А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров Связи с общественностью / Дело. – М. - 2006. — 552 с.  [↑](#footnote-ref-73)
74. Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с. [↑](#footnote-ref-74)
75. Феофанов О. А. Что может политическая реклама // Коммунист. 1991. № 12. С. 51. [↑](#footnote-ref-75)
76. Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с. [↑](#footnote-ref-76)
77. Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. – М.: ЭКСМОС, 2002. – 480 с. [↑](#footnote-ref-77)
78. Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с. [↑](#footnote-ref-78)
79. Приложение №1 [↑](#footnote-ref-79)
80. Косырев Д / Коммунизм не построили, теперь строим некурящее общество / РИА Новости / 30.05.14 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://ria.ru/analytics/20140530/1009988165.html [↑](#footnote-ref-80)
81. Там же [↑](#footnote-ref-81)
82. Широков Е.О / Актуальные проблемы правового регулирования табачной отрасли и пути его возможного развития / Журнал «Юридические науки. Научные исследования и разработки молодых ученых», Выпуск № 8 / 2016 с. 153-158. [↑](#footnote-ref-82)
83. IQbuzz Система мониторинга социальных медиа и СМИ. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://iqbuzz.pro/ [↑](#footnote-ref-83)
84. IQbuzz Система мониторинга социальных медиа и СМИ. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://iqbuzz.pro/ [↑](#footnote-ref-84)
85. Фельдман П.А. / К вопросу о классификации лоббистских технологий / Профессиональный PR-Портал Советник. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.sovetnik.ru/press/2012/05/10/press\_27218.html?template=96 [↑](#footnote-ref-85)
86. Павроз А. В. Группы интересов и лоббизм в политике: Учебное пособие. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2006. – 453 с. [↑](#footnote-ref-86)
87. Вуйма А.Ю. Лоббирование. Как добиться от власти нужных решений. – СПб: Питер, 2008. - 384 с. [↑](#footnote-ref-87)
88. Общероссийское движение за права курильщиков. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://tabak-zakon.ru/video/ [↑](#footnote-ref-88)
89. Абулхатин М. /Против антитабачного закона собрали 100 тыс. подписей / Известия/ 16.05.2014 /Электронный ресурс: [режим доступа]: http://izvestia.ru/news/570923 [↑](#footnote-ref-89)
90. Госдума рассмотрит петицию против «антитабачного закона»/ ОТР/ 16.05.2014/ [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.otr-online.ru/news/news\_27844.html [↑](#footnote-ref-90)
91. Ижевские курильщики вышли на митинг/ Информационная служба, Sostav.ru/ [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.sostav.ru/news/2013/02/11/kurilschiki\_miting/ [↑](#footnote-ref-91)
92. Активисты вместе со «знатоком» Друзем устроили митинг против антитабачного закона / Петербург Сегодня / [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://sptoday.ru/2013\_05\_31/aktivisty-vmeste-so-znatokom-druzem-ustroili-miting-protiv-antitabachnogo-zakona/  
     [↑](#footnote-ref-92)
93. GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 315 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс. – с.283 [↑](#footnote-ref-93)
94. Yussuf Saloojee & Elif Dagli. Tobacco industry tactics for resisting public policy on health Bulletin of the World Health Organization, 2000, 78 (7). 902-910 [↑](#footnote-ref-94)
95. Fitzpatrick, K.R. & Palenchar, M.J. (2006). Disclosing special interests: Constitutional restrictions on front groups. Journal of Public Relations Research, 18(3), 203-224. [↑](#footnote-ref-95)
96. Григор Г.Э. Использование лоббизма в реализации экономических интересов предприятия: дисс.канд.эк.наук – Москва, 2004 - 73 с. [↑](#footnote-ref-96)
97. Евсеев В.А., Барсукова С.Ю. Основы организации работы с органами власти / Ассоциация менеджеров. – М. - 2006. - 22 с. [↑](#footnote-ref-97)
98. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008, p.86 [↑](#footnote-ref-98)
99. Григор Г.Э. Использование лоббизма в реализации экономических интересов предприятия: дисс.канд.эк.наук – Москва, 2004 - 134 с. [↑](#footnote-ref-99)
100. Там же [↑](#footnote-ref-100)
101. Chen, H., D. Parsley, and Y. Yang, 2009, Corporate Lobbying and Financial Performance, Working Paper, Vanderbilt University. [↑](#footnote-ref-101)
102. Matthew D. Hill, G. Wayne Kelly, and Robert A. Van Ness\* Determinants and Effects of Corporate Lobbying Financial Management Volume 42, Issue 4, pages 931–957, Winter 2013 [↑](#footnote-ref-102)
103. Agrawal, A. and C. Knoeber, 2001, Do Some Outside Directors Play a Political Role?, Journal of Law and Economics 44, 179-198. [↑](#footnote-ref-103)
104. Aggarwal, R., F. Meschke, and T. Wang, 2008, Corporate Political Contributions: Investment or Agency?, Working Paper, University of Minnesota. [↑](#footnote-ref-104)
105. Pittman, R., 1976, The Effects of Industry Concentration and Regulation on Contributions in Three 1972 U.S. Senate Campaigns, Public Choice 23, 71-80. [↑](#footnote-ref-105)
106. Richter, B., K. Samphantharak, and J. Timmons, 2008, Lobbying and Taxes, Working Paper, UCLA. [↑](#footnote-ref-106)
107. Вулридж Д.М. Оценивание методом «разность разностей» / Журнал «Квантиль», №6, март 2009 / С.25-48 [↑](#footnote-ref-107)
108. Figueredo J.M. Richter B.K. Advancing the empirical research on lobbying. Annual Review of Political Science 2014 November 2013 – 17 с. [↑](#footnote-ref-108)
109. Khotari S.P., Warner J.B. Econometrics of Event Studies/ Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance, Volume A (Handbooks in Finance Series, Elsevier/North-Holland), Ch. 1, 2006 [↑](#footnote-ref-109)
110. Jayachandran S. 2006. The Jeffords Effect. *J. Law Econ.* 49(2): 397-425. [↑](#footnote-ref-110)
111. Цыплаков А. Экскурс в мир инструментальных переменных. Журнал «Квантиль», №2, март 2007. – с.21-49 [↑](#footnote-ref-111)
112. Эббес П. Инструментальные переменные и эндогенность: нетехнический обзор. Журнал «Квантиль», №2, март 2007. – с.3-21 [↑](#footnote-ref-112)
113. Приложение №2 [↑](#footnote-ref-113)
114. Закон о лоббизме: история непринятия / Институт лоббизма/ [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://lobbyinst.org/index.php?option=com\_content&task=view&id=75&Itemid=1 [↑](#footnote-ref-114)
115. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003 [↑](#footnote-ref-115)
116. Менеджмент организации: учебное пособие для студентов / Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. - М.: Инфра - М, 1995г. С. 375 [↑](#footnote-ref-116)
117. Матричные организационные структуры управления [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://corpsys.ru/articles/structure/matrix.aspx [↑](#footnote-ref-117)
118. Основы менеджмента. Матричные структуры управления: возможности, слабости, эффективность. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://bmanager.ru/articles/matrichnye-struktury-upravleniya-vozmozhnosti-slabosti-effektivnost.html [↑](#footnote-ref-118)
119. Шелкоплясова Г.С. Корнован А.В. Эффективная организационная культура как гарант инновационного развития персонала. Журнал Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал Выпуск№ 2 / 2011 – с. 267-269 [↑](#footnote-ref-119)
120. Профессиональный словарь лоббистской деятельности / сост. П.А.Толстых. [Электронный ресурс] / Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – 2009. - Режим доступа: http://www.lobbying.ru/dictionary\_list.php [↑](#footnote-ref-120)
121. *Евсеев В.А., Барсукова С.Ю.,* Основы организации работы с органами власти (под ред. А.Е. Дынина) // Ассоциация менеджеров, - М., 2006, стр. 22. [↑](#footnote-ref-121)
122. Толстых П.А. Экономическая теория лоббизма: оценка экономической эффективности. Современные исследования социальных проблем №1(21), 2013 [↑](#footnote-ref-122)
123. Рейтинг лучших GR-специалистов России. Выпуск 5 / 2013 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.gr.ru/content/59 [↑](#footnote-ref-123)
124. Blanes i Vidal J, Draca M, Fons-Rosen C. 2012. Revolving Door Lobbyists. Am. Econ. Rev., 102(7): 3731-48. [↑](#footnote-ref-124)
125. Эффект вращающихся дверей. Деловой еженедельник «Компания»/ 09.04.2012 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://ko.ru/articles/23972 [↑](#footnote-ref-125)
126. W M K Trochim, F A Stillman, P I Clark, C L Schmitt Development of a model of the tobacco industry’s interference with tobacco control programmes Tobacco Control 2003;12:140–147 [↑](#footnote-ref-126)
127. Там же [↑](#footnote-ref-127)