

Легальный GR для хорошей компании: между молотом регулятора и наковальной закона

Валентина Александровна Родикова

*Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы, Екатеринбург, Россия.
rodikovajus@gmail.com, CIENCE INDEX: 4890-5030*

В статье анализируется одна из наиболее спорных с точки зрения законодательного дозволения и в то же время одна из наиболее актуальных правовых корпоративных практик — government relations. Предлагается авторская классификация используемых российскими компаниями методов GR (антропогенные и социальные методы); оценивается риск-аппетит каждого инструмента в части правовых и репутационных рисков.

Исследуются локальные корпоративные нормативные акты системообразующих российских компаний в части регулирования GR-деятельности и управления рисками; рассматривается эффективность использования тех или иных GR-практик, сопровождающих основную деятельность данных юридических лиц. Давая характеристику легальному закреплению инструментов GR в российском законодательстве, автор прогнозирует санкционный вектор развития правовых норм, регламентирующих как соответствующую деятельность компаний, так и служебное поведение объектов данной деятельности. В статье приводятся рекомендации об отражении в локальных нормативных актах ряда легальных GR-методов, а также о способах снижения риск-аппетита в случае ожидаемого регулятивного ужесточения исследуемых правовых корпоративных практик.

Ключевые слова: GR, комплаенс-контроль, устойчивое развитие, регуляторный арбитраж, лоббизм, частно-государственное партнерство, управление рисками.

Благодарность: кандидату юридических наук, доценту кафедры «Гражданское право. Коммерческое право» ФГБОУ ВО «ЧелГУ» Н. А. Новокшоновой

Original article

Legal GR for good Company: between the upper of the regulator and the nether millstone of the law

Valentina A. Rodikova

*Ural Institute of Management - branch of the Russian Academy of National Economy and public service,
Yekaterinburg, Russia, rodikovajus@gmail.com, SCIENCE INDEX: 4890-5030*

The article analyzes one of the most controversial from the point of view of legislative authorization and at the same time one of the most relevant corporate practices — government relations. The author's classification of GR methods used by Russian companies (anthropogenic and social methods) is proposed; the risk appetite of each instrument in terms of legal and reputational risks is assessed.

Local corporate regulations of system-forming Russian companies in terms of regulation of GR-activities and risk management are investigated; the effectiveness of the use of certain GR-practices accompanying the main activities of these legal entities is considered. Describing the legal consolidation of GR tools in Russian legislation, the author predicts the sanctions vector of the development of legal norms regulating both the relevant activities of companies and the official behavior of the objects of this activity. The article provides recommendations on the reflection of a number of legal GR-methods in local regulations, as well as on ways to reduce risk appetite in the event of an expected regulatory tightening of the studied legal corporate practices.

Keywords: GR, compliance control, ESG, regulatory arbitration, lobbying, public-private partnership, risk management.

Acknowledgments: academic advisor Nina A. Novokshonova.

«Что такое лоббизм? <...> Это легализованная коррупция — вот что это такое. Понятно всем, все помалкивают»¹.

¹ Путин В. В. Из выступления на пленарном заседании Российской энергетической недели // URL: <https://>

Введение. Government relations, взаимодействие с органами власти — стратегический подход правового и коммуникативного менеджмента,

ria.ru/20211013/lobbizm-1754410870.html (дата обращения 30.12.2021).

целью которого является реализация бизнес-интереса компании-актора посредством организации комфортного взаимодействия с органами власти; мониторинга регуляторного воздействия, в том числе подзаконного; лоббизма; законодательной инициативы и прочих GR-практик.

Ряд авторов, например А. Б. Шатилов, А. С. Никитин, полагают, что основной задачей GR является, в первую очередь, юридический аудит действий органов государственной власти и донесение позиции компании по тому или иному вопросу [9, с. 17]; А. С. Тузовский считает сутью GR-деятельности подчинение своей воле представителей аппарата государства в публичном пространстве [8, с. 83], содержанием же данной деятельности, с точки зрения исследователя, является функция координации деятельности структурных подразделений компании с учетом результатов комплаенс-контроля [8, с. 83].

Несмотря на отсутствие в национальном законодательстве единого нормативного акта, определяющего «границы дозволенного» в рамках соответствующей интерференции бизнеса и власти, в частности, дающего легальное определение GR, тем не менее, определенное количество федеральных законов, подзаконных актов, нормативных документов регуляторов регламентируют ту или иную ипостась GR-деятельности как со стороны юридических лиц, так и со стороны государства в лице государственных гражданских служащих; лиц, замещающих должности государственной службы; органов местного самоуправления и пр.

Определенное ужесточение гражданского и уголовного законодательства, в том числе касающегося борьбы с коррупционными проявлениями, фактически вынуждает юридические службы компаний и финансово-промышленных групп не только совершенствовать соответствующую часть комплаенса, но и вынужденно переходить к регуляторному арбитражу в качестве основной корпоративной практики GR.

Материалы и методы исследования

Наиболее часто используемыми и наименее урегулированными законодательно в отечественном правовом поле стали такие методы GR-деятельности, как:

- лоббизм посредством участия отдельных представителей компании (в том числе аффилированных с ней лиц) в законодательных органах власти, общественных советах при надзорных ведомствах; инкорпорирование формально бывших сотрудников компаний в исполнительные органы власти; поддержка и членство в общефедеральных и региональных объединениях предпринимателей (ТПП РФ, РСПП РФ, «Деловая Россия», «ОПОРА России», профильные объединения по ви-

дам деятельности и пр.); неформальные коммуникации с представителями органов власти и пр. (перечисленные методы являются антропогенными, завязанными на конкретных акторах-физических лицах);

- частно-государственное партнерство; выполнение общественно-полезных, публичных функций, проявление социальной ответственности с соответствующей PR-поддержкой инициатив и пр. (социальная группа методов).

Лоббизм как один из основных методов GR, широко используемый российскими компаниями, тем не менее, фактически находится вне правового поля, оставаясь определенной законодательной лакуной, и, в связи с очевидно антропогенным характером данного института, несет в себе значительные риски, в том числе правовые, как для бизнеса, так и для общества.

Теоретиками лоббизм определяется в качестве некоей внеюрисдикционной формы влияния «групп давления» на управленческие решения в процессе правотворчества и правоприменения с целью удовлетворения интересов определенных социальных структур [1, с. 209]. Ряд авторов, в частности, А. А. Нецадин, полагает, что «лоббизм является деятельностью, имеющей политический смысл и правовое обоснование и являющейся интегральным элементом демократической системы» [5, с. 54].

Актуализация вопроса меры легальности юридических GR-практик в деятельности российских компаний обуславливается, в частности, тем, что в текущих условиях координация данной деятельности является одним из определяющих эффективность взаимодействия с органами власти и обществом факторов [8, с. 82]; процессы специализации в экономике артикулируют совокупность частных интересов бизнеса на фоне усиления регуляторных механизмов государства, в том числе в отношении предпринимательской деятельности [2, с. 52]. В то же время объект исследования, GR-практики юридических лиц, являются для российского законодателя вызовом имеющейся сингулярности отработанных регуляторных механизмов при попадании в «орбиту» новых/старых подходов компаний к соответствующей деятельности.

Отсутствие исследований по теме, а также сложившейся доктринальной и законодательной позиций предопределило выбор источников: корпоративные практики крупнейших компаний России, публичные выступления бизнес-акторов и представителей регулирующих, надзорных органов и ведомств, а также ряд международных документов, анализ которых, как представляется, позволяет не только поименовать сложившиеся комплаенс-подходы в отношении GR в

России, но и обозначить допустимые границы их легального использования с использованием механизмов комплаенса как одного из «рубежей защиты» бизнеса от регуляторного арбитража при осуществлении GR-деятельности.

Результаты исследования и их обсуждение

Макроэкономические и социальные риски реализации на практике законодательного дозволения по лоббированию в форме непосредственного участия амбассадоров тех или иных бизнес-единиц в деятельности, в частности, представительных органов власти (городских и районных Дум, Законодательных собраний субъектов федерации и пр.) тем выше, чем жестче регламентируется основная деятельность представляемых данными лицами операторов рынка.

Значительная доля общественно-значимых вопросов, отнесенная в том числе Конституцией РФ, Федеральным законом от 06.10.2003 г. «Об общих принципах реализации местного самоуправления в РФ» №131-ФЗ, иными нормативными актами к исключительному (либо совместному с Российской Федерацией) ведению субъектов федерации, ведению муниципальных органов власти (газификация и водоснабжение населения; содержание жилого фонда и тарификация услуг ЖКХ; распоряжение землей, недрами и водными ресурсами; координация вопросов здравоохранения и пр.) представляет вполне определенный бизнес-интерес для крупных участников региональных и федеральных рынков соответствующих услуг, производителей продукции и пр. В свою очередь, легализация участия репрезентантов таких компаний либо аффилированных с ними лиц в представительных органах власти как субъекта РФ, так и Федерации (точнее, *silentium videtur confessio* законодателем такого участия) в ряде случаев приводит к реализации риск-сценариев, в частности, принятию «общественно-бесполезных» или, того хуже, «общественно-неполезных» законодательных инициатив и решений. Выгодных конкретному юридическому лицу, но вредных обществу.

В качестве примеров такой полу-легальной (на текущий момент времени) GR-практики в Челябинской и Свердловской областях можно привести участие в Законодательном Собрании региона¹, городских Думах² лиц, аффилированных с градообразующими предприятиями черной и цветной металлургии (ОАО «УТМК», АО «РМК», АО «ЕВРАЗ НТМК», ПАО «ТМК», ОАО «ЧЭМК», ПАО «ММК», ПАО «ЧТПЗ» и др.), легкой и пищевой промышленности (ООО

¹ Законодательное собрание Свердловской области: официальный сайт. URL: <http://zssso.ru/structure/deputies> (дата обращения: 04.01.2022)

² Челябинская городская дума: официальный сайт // URL: <https://chelduma.ru/duma/deputies/> (дата обращения: 04.01.2022)

«Молочный кит», ООО «РАВИС-птицефабрика Сосновская», АО «Макфа», ООО «Объединение «Союзпищепром», АО «Обувная фирма «Юни-чел» и др.), а также строительства, дорожной сферы, ЖКХ, не косвенно, но прямо оказывающих влияние на реализацию полномочий субъектов и муниципалитетов в соответствующих сферах, — в части, не противоречащей интересам представляемого конкретным депутатом бизнеса: повышение тарифов на жилищно-коммунальные услуги; выделение земельных участков и объектов недвижимости для нужд тех или иных компаний; налоговые льготы для предприятий определенных секторов экономики и т. д.

В этой связи представляется оправданным распространение практики поступательного ужесточения законодательных требований к трудоустройству бывших государственных (муниципальных) служащих, в частности, требований об уведомлении экс-нанимателя новым работодателем в соответствии с пп. 4,5 ст. 12 Федерального закона «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 г. №273-ФЗ, на «представительство» коммерческих компаний в законодательных органах власти и трудоустройство бывших сотрудников коммерческих организаций в исполнительные органы власти, поскольку т.н. европейская «практика вращающихся дверей», связанная с легальным лоббированием коммерческих интересов бывшими членами Европарламента и комиссий несет в себе значительные коррупционные риски.

В частности, такими новеллами могут стать:

- введение в ч.2 ст. 33 Федерального закона от 12.06.2002 г. «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» №67-ФЗ законодательного требования по уведомлению избирательной комиссии о том, интересы какой финансово-промышленной группы, иного юридического лица представляет тот или иной кандидат в депутаты (аналогично уведомлению о том, что данное физическое лицо выполняет функции иностранного агента);
- внесение в соответствующие Уставы представительных органов власти субъектов федерации требования прямого запрета на участие депутата, аффилированного с коммерческим юридическим лицом, в профильных сфере деятельности данного юридического лица структурных подразделениях представительного органа власти (комитетах и пр.);
- внесение в локальные нормативные акты органов исполнительной власти, муниципальных и казенных предприятий, учреждений, организаций требования прямого

запрета на трудоустройство на государственную (муниципальную) службу лица, ранее занятого в компании по профилю соответствующего направления государственной (муниципальной) службы и пр.

Предложение по введению последнего запрета объясняется участвовавшими случаями привлечения в том числе к уголовной ответственности бывших сотрудников крупных корпораций, ранее занимавших в них руководящие должности и перешедших на государственную (муниципальную) службу по аналогичному профилю¹. Кроме того, ярким примером неоднозначности подобных практик является назначение министром транспорта РФ экс-руководителя ПАО «Аэрофлот-российские авиалинии», до сих пор являющееся объектом критики ряда парламентских партий и операторов соответствующего рынка за лоббирование интересов крупнейшего авиаперевозчика, в котором действующий глава органа исполнительной власти был трудоустроен с 2009 г. и в котором по состоянию на 2021 г. остается членом совета директоров².

Логичной и обоснованной в этом смысле представляется имплементация в российское законодательство ряда переосмысленных с учетом российской правоприменительной практики положений Закона об открытом ведении дел и об открытом правительстве (Honest Leadership and Open Government Act) в частности, запрета для определенных групп государственных чиновников заниматься лоббированием до двух лет после прекращения их трудовых отношений с государственными органами [3, 163].

Антропогенные методы GR тем более опасны и несут в себе как репутационные, так и правовые риски для использующих их в своей деятельности компаний, что с позиций теории юридической фикции в классической интерпретации Гая *civitates enim privatorum loco habentur*, сведения, порочащие, в частности, деловую репутацию ключевых сотрудников компании (в том числе бывших) либо аффилированных с ней ранее лиц могут иметь негативные последствия для репутации самого юридического лица в случае прямого участия этих лиц в тех или иных органах власти, надзорных ведомствах и пр³.

¹ См., например: На бывшего вице-мэра Челябинска возбудили еще одно уголовное дело. 74.ru. Выпуск от 26.11.2021. URL: <https://74.ru/text/criminal/2021/11/26/70279823/> (дата обращения 05.01.2022)

² Forbes: министр транспорта Савельев остался владельцем акций «Аэрофлота» после ухода из компании. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4780597> (дата обращения 05.01.2022)

³ Обзор практики рассмотрения судами дел по спорам о защите чести, достоинства и деловой репутации (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 16.03.2016 г.).

При этом достаточно вольное обращение с требованиями репутационного комплаенса ряда системообразующих (в т. ч. на региональном, субрегиональном уровнях) компаний приводит к спорным кадровым решениям, нивелирующим вероятный позитивный GR-эффект от их принятия. Так, правоохранительные органы, надзорные ведомства неоднозначно восприняли наем в качестве одного из ключевых сотрудников южноуральского подразделения АО «РМК» бывшего вице-губернатора Челябинской области Николая Сандакова, осужденного в 2018 г. на отбывание наказания 5,5 лет колонии строго режима и многомиллионному штрафу за получение взятки, мошенничество и неправомерный доступ к компьютерной информации, ранее отвечавшего на государственной должности за внутреннюю политику и GR региона⁴. Аналогичная реакция последовала при назначении Председателем Совета директоров АО «Облкоммунэнерго» и советником Губернатора Свердловской области Алексея Пьянкова, являющегося фигурантом целого ряда уголовных дел коррупционной направленности (получение взятки в особо крупном размере, превышение должностных полномочий, растрата, создание организованной преступной группы и пр.), совершенных в период занятия им должности главы МУГИСО Свердловской области⁵.

В то же время лоббирование, очевидно, в той или иной форме будет использоваться бизнесом вне зависимости от вводимых законодательных ограничений, вследствие чего, во избежание определенных трудностей правового и организационного характера, которые могут возникнуть у компаний при реализации соответствующей корпоративной практики, им следует избегать прямых аллюзий к действующему бизнесу в деятельности своих официальных либо неофициальных представителей в органах власти, прямо предусматривая в локальных комплаенс-документах, в частности, в «Политике по управлению рисками», в «Политике устойчивого развития» вероятность наступления описанных выше риск-сценариев, связанных с претензиями надзорных ведомств, регулятора, структур общественного контроля в связи с вероятным конфликтом интересов и иными противоправными проявлениями с точки зрения национального антикоррупционного законодательства.

URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_195322/ (дата обращения: 15.12.2021)

⁴ Российская газета: Суд приговорил бывшего челябинского замгубернатора к 5,5 годам колонии. URL: <https://rg.ru/2018/10/05/byvshij-cheliabinskij-zamgubernatora-sandakov-poluchil-55-goda-kolonii.html> (дата обращения: 11.01.2022)

⁵ Коммерсантъ: Бывшему министру пересчитали взятки. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5117161> (дата обращения: 08.01.2022)

Примером такого рода закрепления в комплаенс-документации градации риска в зависимости от использования той или иной практики — с использованием достаточно «лукавых» вербальных конструкций — является «Политика компании в области вовлечения в коррупционную деятельность ПАО «НК «Роснефть» 2014 г., раздел 6 которой перечисляет наиболее чувствительные с точки зрения риск-аппетита направления GR, включая названные ранее, а именно: подарки и представительские расходы; благотворительная, спонсорская и финансовая помощь; участие в политической деятельности; взаимодействие с контрагентами, платежи через посредников в пользу иных лиц; взаимодействие с представителями государства или общественных формирований и пр.¹ Так, ПАО «НК «Роснефть» (ранее — ОАО «НК «Роснефть») обозначила, что практика подарков и представительских расходов является очевидно «уязвимой с точки зрения риска вовлечения в коррупционную деятельность, поэтому все подобные операции... должны полностью соответствовать нормам применимого законодательства... и других локальных нормативных документов; предусматривать наличие ясной бизнес-цели, не иметь прямой или косвенной цели оказать воздействие на принятие представителями государства, общественных формирований, частных компаний, политическими деятелями или иными лицами... решений, влияющих на сохранение или расширение деятельности компании и/или Обществ Группы; не создавать репутационного или иного риска для компании, работников и иных лиц в случае раскрытия информации о подарках или представительских расходах».

Применительно к участию ПАО «НК «Роснефть» в политической деятельности изучаемый локальный нормативный акт содержит тем более неожиданный пассаж о не-участии компании «в политической деятельности с прямой или косвенной целью оказать воздействие на принятие представителями государства, общественных формирований, политическими деятелями или иными лицами решений, влияющих на сохранение или расширение деятельности компании и/или Обществ группы, или если подобное участие может быть воспринято как попытка оказать такое воздействие», что в рассматриваемой далее «Политике компании в области устойчивого развития» ПАО «НК «Роснефть» 2017 г. прямо говорится об опосредованной сопричастности корпорации разработке профильных законодательных ини-

¹ Политика компании в области вовлечения в коррупционную деятельность ПАО «НК «Роснефть», утверждена решением ОАО «НК «Роснефть» от 24.12.2014 г. URL: http://www.rosneft-aero.ru/upload/sec/Антикоррупционная%20политика_P3-11-03-01_%20P-01_V-2-00.pdf (дата обращения: 08.01.2022)

циатив посредством «участия в нормотворческом процессе по вопросам, касающимся регулирования нефтегазовой отрасли, в порядке, установленном действующим законодательством»².

Сообщается, что «информация о расходах на участие в политической деятельности является открытой. В соответствии с заявленными в «Кодексе деловой этики ОАО «НК «Роснефть» принципами, компания не выказывает предпочтений никаким политическим силам или организациям и не является спонсором политических партий. Работники компании всегда сообщают ее руководству о намерении баллотироваться на политические посты, чтобы исключить риск возникновения конфликта интересов»³, что подтверждает сам факт возможного и допустимого с точки зрения разработчиков комплаенс-базы конкретного юридического лица участия аффилированных с ПАО «НК «Роснефть» сотрудников в политической, в частности, нормотворческой жизни федерации и регионов присутствия.

Действенным и легальным инструментом GR следует считать также участие компании либо ее представителей в межотраслевых и отраслевых предпринимательских ассоциациях и объединениях. Примером все возрастающего влияния межотраслевых и отраслевых предпринимательских ассоциаций на формирование «правил игры» на тех или иных рынках является активное участие банковских ассоциаций и объединений участников финансовых рынков (Ассоциация Банков России, Ассоциация российских банков, СРО «Национальная финансовая ассоциация» и др.) в формировании параметров государственного и комплаенс-регулируемого банковских экосистем.

В частности, на основе общественных консультаций Банком России сформирован текст Отчета об итогах публичного обсуждения доклада для общественных консультаций «Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы», содержащего в себе итоговые положения диалога между банковским сообществом и мега-регулятором, которые впоследствии, как ожидается, будут положены в основу уже нормативной регламентации⁴; в указанном документе сообщается

² Политика компании в области устойчивого развития ПАО «НК «Роснефть», принята решением Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» от 07.11.2017 г. №ПЗ-09 П-01. URL: https://www.rosneft.com/upload/site1/document_file/development_policy.pdf (дата обращения: 10.01.2022)

³ Там же.

⁴ Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы. Отчет об итогах публичного обсуждения доклада для общественных консультаций. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/131002/report_24112021.pdf (дата обращения: 08.01.2022).

о достижении консенсуса с банковским сообществом и иными регуляторами по использованию гибкого подхода к ограничению рисков вложений в так называемые иммобилизованные активы, которые не создают требований по возвратности и ограниченно ликвидны¹. «Доработанные подходы содержат как экономически обоснованное смягчение требований, предусмотренных в изначальной концепции, так и методологические изменения, которые позволят точнее отразить в регулировании рассматриваемые риски»², — так сформулировал Банк России основные итоги консультативных процедур по государственному регулированию банковских экосистем, однозначно позитивно воспринятые соответствующими акторами финансового рынка, добившимися смягчения нормативной базы посредством легальных GR-процедур.

Значимой GR-практикой в расширении правомочий подобных межотраслевых, отраслевых образований могло бы стать предоставление объединениям субъектов предпринимательства права на законодательную инициативу, в настоящий момент не предусмотренного ст. 104 Конституции РФ. Не имея в своем распоряжении достаточных ресурсов для легализации антропогенных GR-методов, в том числе лоббистских, юридические лица-субъекты малого и среднего предпринимательства получили бы в случае реализации подобного законодательного дозволения возможность непосредственно либо через межотраслевые и отраслевые предпринимательские ассоциации и объединения влиять на создание либо реформирование нормативной базы, функционально регламентирующей деятельность новых институтов и отраслей экономики и права.

Стоит отметить, что в настоящий момент на федеральном и региональном уровне значительная часть проектов нормативно-правовых актов, в том числе относящихся к регламентации деятельности тех или иных отраслей, проходит в лучшем случае формальное согласование с ведущими представителями делового сообщества в отсутствие легального права на законодательную инициативу «снизу», а GR-деятельность большинства компаний сводится к аналитике соответствия деятельности юридического лица нормативно-правовому полю и пассивному моделированию и прогнозированию эффекта принимаемых государственных решений на конкретный бизнес [8, с. 84].

Широкий спектр теоретических и эмпирических исследований, доказывающий эффек-

¹ Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы. Отчет об итогах публичного обсуждения доклада для общественных консультаций...

² ВТБ остался доволен диалогом с ЦБ по регулированию экосистем. URL: <https://www.interfax.ru/business/804898>

тивность корпоративной практики участия в бизнес-ассоциациях экономических агентов [7, с. 125—130], подтверждает их лучшую по сравнению с конкурирующими организациями адаптацию к правовым и макроэкономическим реалиям, а также позитивное влияние коллективных действий на формирование соответствующей легальной базы и правоприменительной практики. Это доказывает относительную защищенность компании от реализации риск-сценариев, в том числе правового характера, в случае использования аналогичных вышеназванным консультационных площадок для формирования публичной позиции бизнеса в отношении тех или иных системных вопросов функционирования соответствующих отраслей экономики и права.

В отсутствие нормативных правовых актов, аналогичных Закону о лоббировании (Federal Regulation of Lobbying Act) 1946 г., Закону о раскрытии лоббистской деятельности (Lobbying Disclosure Act) 1995 г. в США, Акту о лоббизме (Lobbying Act), Кодексу поведения лоббистов 1997 г. в Канаде, регламентирующих соответствующую деятельность участников рынка [10, с. 196], действующее российское законодательство, в том числе гражданское, все же оставляет компаниям, заинтересованным в GR-поддержке своей текущей деятельности, «узкую» легальную возможность участия в правотворчестве путем членства в отраслевых и межотраслевых объединениях, ассоциациях, союзах, а также формального сотрудничества с отдельными представителями таких общественных организаций в рамках гражданско-правовых договоров, в том числе об оказании консультационных услуг. Так, в качестве примера можно привести участие членов крупнейших адвокатских образований Южного Урала в Общественном совете регионального управления ФАС РФ и одновременно в Комитете по правовой поддержке бизнеса ЧОО «Деловая Россия» с последующим эффективным представительством клиентов в делах по вопросам антимонопольного регулирования строго в легальном поле вне вероятного в иных GR-практиках конфликта интересов³.

Недооцененным представляется использование российским бизнес-сообществом такого инструмента неформальных коммуникаций с представителями государственной, региональной, муниципальной власти, сотрудниками и руководителями надзорных служб и ведомств, как участие профильных сотрудников, руководителей организаций в образовательных программах, курируемых либо реализуемых при непосредствен-

³ Состав Общественного совета Управления Федеральной антимонопольной службы по Челябинской области. URL: <https://chel.fas.gov.ru/page/33880> (дата обращения 10.01.2022)

ном участия указанных институций: в частности, проводимых офф-лайн на площадках РАНХиГС, НИУ ВШЭ, ИЦ частного права им. С. С. Алексеева, крупнейших он-лайн образовательных платформах — национальной платформе открытого образования, Юридического института М-Логос и др. Закрепление в соответствующих разделах «Политики по управлению рисками» компаний, «Кадровой политики» требований о необходимости повышения квалификации менеджмента, включая топ-менеджмент и единоличные исполнительные органы юридического лица, преимущественно на площадках, предоставляющих возможность непосредственного взаимодействия с законодателем и репрезентантами регуляторов, надзорных, правоохранительных органов позволяет, как думается, закрепить в правоприменительной практике один из наиболее эффективных GR-инструментов, развить у сотрудников компаний, корпораций имеющиеся и получить новые компетенции, необходимые для контроля и эффективности процесса управления рисками в организации, в том числе путем непосредственного взаимодействия с регуляторами.

Использование подобных легальных антропогенных GR-инструментов рассматривается, в частности, в годовых отчетах крупных компаний, таких как ПАО «ГМК «Норильский никель»: так, в годовом отчете за 2020 г. говорится о партнерских программах с профильными высшими учебными заведениями; подразумевается, впервые в России, участие слушателей и преподавателей (многие из которых являются представителями регуляторов) в решении реальных бизнес-задач компании. Сообщается, что в акционерном обществе получила развитие программа «Проектная среда. РМ», основным вектором которой стало привлечение ведущих российских и зарубежных экспертов, в том числе из органов власти и надзорных ведомств¹.

Данные механизмы GR, с точки зрения комплаенс-менеджмента ПАО «ГМК «Норильский никель», являются частью политики устойчивого развития компании наряду с реализацией в публичном интересе ряда системных социальных инициатив, в частности, Большой Норильской экспедиции совместно с Российской Академией Наук, Таймырской этнологической экспедиции (по результатам которой акционерным обществом подписаны соглашения о сотрудничестве с Ассоциацией коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока России, Региональной ассоциацией коренных малочисленных народов Севера Красноярского края

и Ассоциацией коренных малочисленных народов Таймыра Красноярского края, которые представляют интересы более 90% коренного населения северных регионов России), иной поддержки малых народов Севера².

Еще одним примером закрепления рассматриваемых легальных GR-практик, связанных с кадровой политикой компании, в локальных нормативных актах юридических лиц является, в частности, «Политика компании в области устойчивого развития» ПАО «НК «Роснефть» 2017 г.³, рассматривающая взаимодействие с обществом и бизнес-сообществом, в том числе участие в некоммерческих организациях, повышение компетенции управленческого персонала и пр. в качестве основных направлений деятельности компании в области устойчивого развития.

Так, в п. 4.3 данного документа разъясняется целеполагание реализации GR-механизмов, основанных на взаимодействии с социумом и общественном представительстве: «Компания заботится о социально-экономическом развитии регионов присутствия и страны в целом, понимая, что высокие показатели их развития являются одним из ключевых факторов, способствующих достижению поставленных компанией целей в области устойчивого развития в долгосрочной перспективе. В регионах своего присутствия компания стремится к достижению и поддержанию статуса лучшего работодателя и лучшего партнера, как в своей деловой активности, так и во взаимодействии с органами государственной власти и управления, образовательными, некоммерческими и общественными учреждениями, корпоративными клиентами, потребителями и обществом в целом... Компания стремится обеспечить в регионах присутствия стабильность во взаимоотношениях с органами государственной власти и управления и заинтересованными сторонами в области экономического, правового, организационного и иного взаимодействия. При взаимодействии с органами государственной власти и управления и заинтересованными сторонами в рамках реализации социальных и благотворительных программ компания строго соблюдает принцип противодействия вовлечению в коррупционную деятельность»⁴.

Рассмотренный выше антропогенный метод GR, заключающийся в создании надлежащей образовательной среды с участием сотрудников компании и представителей законодательной, исполнительной власти, надзорных служб,

² Там же.

³ Политика компании в области устойчивого развития ПАО «НК «Роснефть», принята решением Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» от 07.11.2017 г. №ПЗ-09 П-01. URL: https://www.rosneft.com/upload/site1/document_file/development_policy.pdf (дата обращения: 10.01.2022)

⁴ Там же.

¹ Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020 г. Кадровая политика // URL: <https://ar2020.nornickel.ru/sustainable-development/human-resources> (дата обращения: 05.01.2022)

пунктирно обозначен в исследуемом локальном документе как «содействие развитию системы образования через организацию довузовской подготовки молодых специалистов, построение партнерских отношений с профильными средними специальными и высшими учебными заведениями и организацию практик и стажировок для студентов в компании»¹.

Помимо «Политики компании в области устойчивого развития» ПАО «НК «Роснефть» и «Политики Компании в области противодействия вовлечению в коррупционную деятельность» № ПЗ-11.03.01 П-01, основные принципы взаимодействия с обществом зафиксированы также в «Кодексе деловой и корпоративной этики НК «Роснефть» № ПЗ-01.06 П-01, «Политике Компании в области противодействия корпоративному мошенничеству» № ПЗ-11.03.02 П-01 и «Политике Компании в области регионального развития и взаимодействия с субъектами Российской Федерации» № ПЗ-01.08 П-01.

Наряду с исследованными выше легальными GR-механизмами, рассматриваемый локальный нормативный акт ПАО «НК «Роснефть» 2017 г. поименовывает конкретные социальные методы GR (формат частно-государственного партнерства и реализации компанией публичных функций, опосредующих социальную ответственность корпорации), с той или иной степенью эффективности используемые большинством системообразующих юридических лиц в профильной сфере и географической локализации бизнеса.

Так, в п.4.3.2. «Политики компании в области устойчивого развития» ПАО «НК «Роснефть» упоминаются следующие GR-подходы к деятельности в области взаимодействия с обществом: заключение соглашений о сотрудничестве с субъектами Российской Федерации; участие в социальном развитии субъектов посредством социальных и благотворительных программ; поддержку в развитии спортивно-оздоровительного движения, включая развитие детского и юношеского спорта и физической культуры; поддержку коренных малочисленных народов Севера, в том числе по сохранению национальной культуры и минимизации потенциально негативного влияния на нее деятельности Компании².

¹ Политика компании в области устойчивого развития ПАО «НК «Роснефть», принята решением Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» от 07.11.2017 г. №ПЗ-09 П-01. URL: https://www.rosneft.com/upload/site1/document_file/development_policy.pdf (дата обращения: 10.01.2022)

² Политика компании в области устойчивого развития ПАО «НК «Роснефть», принята решением Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» от 07.11.2017 г. №ПЗ-09 П-01. URL: https://www.rosneft.com/upload/site1/document_file/development_policy.pdf (дата обращения 10.01.2022)

Аналогичные методы легального GR приведены в «Кодексе корпоративного управления» Банка ВТБ (ПАО), в частности, в п.9.3. Кодекса сообщается о том, что «взаимоотношения с обществом, государственными органами, органами местного самоуправления и иными заинтересованными лицами строятся банком, исходя из необходимости создания дополнительных рабочих мест и социальной поддержки регионов присутствия, своевременной и полной уплаты налогов и других обязательных платежей, соблюдения всех предусмотренных действующим законодательством требований к ведению бизнеса»³. Эффективным с точки зрения GR-воздействия является признание и продвижение экосистемы ВТБ в качестве «корпоративного гражданина»: в частности, в пп. 6.4.1, 6.4.2. «Политики Банка ВТБ (ПАО) в области корпоративной социальной ответственности» говорится о том, что, «играя важную экономическую роль на территории своего присутствия, банк стремится быть ответственным корпоративным гражданином и учитывать общественное мнение; исходит из того, что его благополучие неразрывно связано с социальным благополучием территорий его присутствия, поэтому стремится участвовать в решении актуальных социальных проблем, осуществляя программы поддержки отдельных групп населения на территории своего присутствия»⁴.

Памятуя о том, что, как отмечала главная героиня голливудской картины о лоббизме «Опасная игра мисс Слоун», «в солнечные дни люди ненавидят банки сильнее», аналогичные GR-инструменты широко практикуются успешными системообразующими корпорациями, активно — и даже агрессивно — присутствующими в публичном поле и обладающими высокими показателями доходности. К примеру, крупнейшими металлургическими компаниями РФ, такими, как ОАО «УГМК», сообщающей о реализуемых в регионах присутствия соглашениях в области социально-экономического сотрудничества, инициативах, направленных на улучшение жизненной среды в здравоохранении, образовании, спорте, культуре и благоустройстве территорий⁵. ПАО

³ Кодекс корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО), утвержден Наблюдательным советом Банка ВТБ (ПАО), Протокол № 27 от 11.12.205 г. URL: file:///C:/Users/Александр%20Гофенберг/Downloads/kodeks_korporativnogo_povedeniya_banka_vtb.pdf (дата обращения 02.01.2022)

⁴ Политика Банка ВТБ (ПАО) в области корпоративной социальной ответственности от 03.12.2013 г. URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/ustav-i-vnutrennie-dokumenty/> (дата обращения 02.01.2022)

⁵ Социальная ответственность ОАО «УГМК». URL: https://ugmk.com/social_responsibility/ (дата обращения 04.01.2022)

«ГМК «Норильский никель» в годовом отчете за 2020 г. сообщает, что компанией разработан комплексный пятилетний план содействия развитию коренных народов, включающий поддержку традиционных промыслов, финансирование медицины и проектов жилищного строительства, создание инфраструктуры, развитие туризма и культуры¹.

В то же время стоит отметить, что в ряде случаев объем финансирования социальных инициатив в рамках легальной GR-деятельности системообразующих для конкретных территорий компаний несопоставим с объемом потенциального и реального вреда от их деятельности, нанесенного неопределенному кругу лиц. Так, ОАО «Норильско-Таймырская энергетическая компания», дочернее общество ПАО «ГМК «Норильский никель», в 2021 г. выплатило рекордный штраф в размере 146,2 млрд рублей за экологическую катастрофу под Норильском по решению Арбитражного суда Красноярского края. Как сообщается, из этой суммы 145,4 млрд руб. были выплачены в качестве возмещения вреда водным объектам и направлены в доход федерального бюджета; еще 684,9 млн рублей ушли в бюджет муниципального образования г. Норильск (возмещение вреда почвам)².

Вместе с тем в годовом отчете публичного акционерного общества приводится иной порядок сумм денежных средств, направляемых на поддержание и развитие местных сообществ, компенсацию вреда экологии и традиционному укладу коренных и малочисленных народов Севера, выглядящих саркастично на фоне многомиллиардного ущерба, фактически ежегодно причиняемого компанией: так, в мае 2021 г. СМИ сообщили о новой утечке топлива из резервуаров АО «Таймырская топливная компания» в Дудинке (Красноярский край)³.

Так, сообщается, что на реализацию долгосрочной программы по поддержке ключевых сфер жизнедеятельности коренных малочисленных народов Таймыра направляется менее 1 млн. долларов США ежегодно; пострадавшим от разлива топлива общинам однократно направлено 2,4 млн долларов. Притом, что, согласно опубликованной консолидированной отчетности за 2020 г. по МСФО выручка ПАО «ГМК «Но-

рильский никель» составила 15 545 млн долларов США, EBITDA — рекордные 552,4 млрд руб.⁴

Очевидно декоративный характер используемых ПАО «ГМК «Норильский никель» GR-практик, особенно социальной группы методов, несмотря на декларируемые масштабы реализации инициатив в публичном интересе (сообщается, что «Норникель» вносит существенный вклад в развитие территорий присутствия и реализует на добровольной основе как самостоятельно, так и в партнерстве с органами местного самоуправления, региональными и федеральными органами власти, некоммерческими и общественными организациями, профессиональными объединениями социальные программы и проекты, направленные на формирование доступной и комфортной среды обитания, охрану окружающей среды и поддержку местного сообщества⁵) имеет следствием реализацию в том числе репутационных риск-сценариев и отсутствие государственной поддержки, содействия надзорных органов в стрессовых ситуациях, примером чему явилось требование уплаты многомиллиардных штрафных санкций со стороны регулятора в 2020 г.

Наиболее последовательной и эффективной видится реализация легальных GR-инструментов и их нормативная обеспеченность в ряде банковских структур с государственным участием, активно занятых в инфраструктурных страновых и региональных проектах, в частности, группы компаний ВТБ.

Результатами последовательной лоббистской деятельности данной экосистемы в тех правовых рамках, которые предполагаются отечественным законодательством; выстроенной системы управления рисками и ее отражения в локальных нормативных актах; активной про-государственной социальной политики и превентивной реакции на ужесточение требований регулятора становится упреждение стрессовых ситуаций, снижение до приемлемого уровня репутационных, правовых, операционных рисков и фактическое понуждение в том числе мега-регулятора, регуляторов «тонкой настройки» (ФАС, Роскомнадзора, Роспотребнадзора, Росфинмониторинга и др.) к «игре на своем поле».

Образцом успешного GR-подхода, используемого группой компаний ВТБ, является

¹ Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020 г. Социальная стратегия // URL: <https://ar2020.nornickel.ru/sustainable-development/social-initiatives/north> (дата обращения: 05.01.2022)

² «Норникель выплатил рекордный штраф 146 млрд руб. за разлив топлива // URL: <https://www.rbc.ru/business/10/03/2021/6048a2309a794732bec10c5d> (дата обращения: 09.01.2022)

³ На Таймыре у «дочки» Норникеля произошла утечка дизельного топлива. URL: <https://www.interfax.ru/russia/766254> (дата обращения: 09.01.2022)

⁴ Аудированные консолидированные финансовые результаты по МСФО ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020 г. URL: https://www.nornickel.ru/upload/iblock/e9b/nornickel_reports_full_year_2020_audited_consolidated_ifrs_financial_results_RU_full.pdf (дата обращения: 09.01.2022)

⁵ Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020 г. Социальная стратегия. URL: <https://ar2020.nornickel.ru/sustainable-development/social-initiatives/north> (дата обращения: 05.01.2022)

достижение консенсуса между банковской экосистемой и мега-регулятором, Банком России, по использованию гибкого подхода к ограничению рисков вложений в так называемые иммобилизованные активы, которые не создают требований по возвратности и ограниченно ликвидны¹: так, финансовый директор Банка ВТБ (ПАО) Дмитрий Пьянов подчеркнул изданию Интерфакс, что согласованная по итогам консультаций Банком России позиция удовлетворяет интересам и амбициям группы компаний ВТБ².

Уникальным для российского сегмента корпоративного GR является также ориентация локальной нормативной документации данной экосистемы в том числе на мировую практику и международные правовые акты, в частности, Декларацию «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», принятую резолюцией Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций 25.09.2015. Так, в качестве одной из ключевых стратегических задач развития системы риск-менеджмента и устойчивого развития группой выделяется внедрение принципов ESG (факторы, связанные с окружающей средой — E-факторы; обществом — S-факторы, корпоративным управлением — G-факторы), непосредственно формирующих допустимый инструментарий GR-практик. В частности, сегментация корпоративного кредитного портфеля Банка ВТБ (ПАО) с акцентом на E-компоненте и сбор данных о ESG-рейтингах клиентов, активно освещаемые в публичной плоскости, очевидно, могут стать в ближайшем будущем корпоративным стандартом для прочих игроков соответствующего рынка и позволят упрочить группе компаний лидерские позиции по ряду направлений, одновременно обезопасив ее в части регуляторного арбитража.

Таким образом, отечественные системообразующие корпорации мягко трансформируют сложившуюся мировую практику повышения ценности компании и ее продукта путем полULEГальных лоббистских процедур (Монреальский протокол, ограничивающий использование веществ, разрушающих озоновый слой³, иници-

¹ Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы. Отчет об итогах публичного обсуждения доклада для общественных консультаций. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/131002/report_24112021.pdf (дата обращения: 26.11.2021)

² ВТБ остался доволен диалогом с ЦБ по регулированию экосистем. URL: <https://www.interfax.ru/business/804898> (дата обращения: 26.11.2021)

³ Монреальский протокол по веществам, разрушающим озоновый слой. Принят 16.09.1987. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/montreal_prot.shtml (дата обращения: 30.12.2021)

атором запрета которых выступил их производитель, DuPont, увеличив тем самым выручку на сотни миллиардов долларов) во внедрение в локальные нормативные акты компаний положений, превентивно минимизирующих как действующие, так и вероятно последующие регуляторные воздействия.

Резюмируя вышесказанное, можно констатировать, что в настоящее время правовое регулирование лоббизма как одной из практик GR-деятельности компаний в России отсутствует, несмотря на достаточно активную дискуссию по данному поводу и одобренную президиумом Совета при Президенте РФ еще в 2012 г. «Концепцию взаимодействия органов государственной власти, органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в сфере противодействия коррупции на период до 2014 г.», предусматривающую создание отечественного института лоббизма и соответствующей регуляторной системы [6].

Вместе с этим перечисленные выше вне-административные практики GR, а также не-антропогенные, социальные методы, с определенными допущениями и ограничениями, налагаемыми законодателем, вполне уверенно можно считать теми видами легального GR, которые допустимы в условиях диспозитивности гражданского права. С этой точки зрения профессиональное юридическое сообщество, в том числе — корпоративные юристы, обладает достаточным правовым инструментарием для эффективного взаимодействия с властью, обществом, регуляторами, иными публичными институтами.

Однако, учитывая ужесточившиеся требования к служебному поведению государственных и муниципальных служащих, выступающих в качестве объекта GR-усилий, а также регуляторный арбитраж в ряде отраслей вследствие интенсификации действий надзорных ведомств, ранее используемые российскими компаниями GR-методы, в частности, поддержка социальных инициатив, участие в политической жизни и пр., приобрели полULEГальный характер и несут в себе определенные правовые (регуляторные и комплаенс) и репутационные риски.

Выводы

Анализ приведенных выше практик GR показывает, что избежать подобных сценариев возможно с учетом внедрения в корпоративную систему локальных нормативных актов следующих комплаенс-процедур:

Замена административных, антропогенных методов в управлении взаимодействием между бизнесом и органами власти, регуляторами, общественными институтами на социальные. Эффективность использования первых прямо

пропорциональна вероятности реализации негативного правового сценария вследствие крайне высокого риск-аппетита, в том числе из-за эскалации вводимых на страновом и международном уровне антикоррупционных процедур и наличия субъективного фактора.

Активное взаимодействие с профильными некоммерческими организациями, отраслевыми предпринимательскими ассоциациями и объединениями по поводу законодательных инициатив и нормотворчества, установления допустимых границ и средств регулятивного воздействия, опосредованного участия в принятии важных отраслевых решений тем или иным законодательным, надзорным органом и пр.

Опора комплаенс-системы компании на международную практику и законодательную базу в том смысле, который подразумевается, в частности, ст. 15 Конституции РФ, с учетом крайне высоких конвенционных стандартов и вероятных санкционных порядков урегулирования конфликтных ситуаций, в том числе при взаимодействии с лоббистами (либо регуляторами)-нерезидентами.

Учет в локальных нормативных актах (Политиках устойчивого развития, Политиках по управлению рисками, Политиках корпоративного поведения, социальной ответственности и пр.) вызовов и требований «нового» времени: требований пакета Базель IV, вышеупомянутых ESG, необходимости перехода промышленности на отечественные аналоги GitHub, цифровизации экономики, технологии распределенных реестров, сингулярных способов введения оборотоспособности данных, включая big data, open data и др. Цели и задачи GR, а также границы допустимых практик, очерченные российским законодателем, трансформируются с учетом указанных новелл с учетом страновой специфики.

Четкое разграничение властных полномочий и ответственности внутри компании по взаимодействию с государственными органами, наличие единого центра ратификации решений и координации соответствующей деятельности. Независимость комплаенс-функции и службы внутреннего аудита юридического лица, обеспечивающая объективную оценку комплаенс-контроля в том числе GR-направления. Образцом надлежащей корпоративной структуры, имплементированного в комплаенс GR-подразделения, с четким отнесе-

нием функционала по взаимодействию с органами власти, надзорными органами к Управлению комплаенс-контроля, является ПАО Банк «ВТБ»¹.

Стоит также отметить определенную инверсию вектора легального регулирования GR-практик, в частности, лоббизма, в России. В большинстве стран, законодательство которых прямо регламентирует соответствующую корпоративную деятельность, лоббизм рассматривается в качестве одного из элементов гражданского общества [4, с. 108–115]. Вместе с тем российское регулирование соответствующих практик развивается в плоскости антикоррупционного законодательства, нося прежде всего пресекающий и санкционный характер.

Так, одно из первых упоминаний инициатив по подготовке нормативного правового акта, регулирующего лоббистскую деятельность, содержится в «Национальном плане противодействия коррупции», утвержденном Указом Президента РФ от 31.07.2008 г. (п. 5 раздела II «Меры по совершенствованию государственного управления в целях предупреждения коррупции»)². «Карательное» направление развития законодательства в рассматриваемой сфере значительно затрудняет учет результатов комплаенс-функции в GR-менеджменте в связи с изначально высоким риск-аппетитом данного направления деятельности компании и регуляторным арбитражем в качестве основного инструмента «выживания» в новых легальных условиях.

Заключение

Непредсказуемость российского законодателя и все ужесточающееся регламентирующее воздействие в санкционных внутри- и внешнеполитических реалиях обуславливают относительную правовую энтропию, регуляторный хаос в отношении ключевых GR-практик, препятствуя конверсии регуляторного арбитража в эффективную систему комплаенса GR-деятельности компаний.

¹ Годовой отчет ПАО Банк «ВТБ» за 2020 г. Раздел: Комплаенс-контроль. Управление устойчивым развитием. URL: <https://csr2020.vtb.ru/sustainable-development/compliance-control> (дата обращения 13.01.2022)

² 37Национальный план противодействия коррупции (утв. Президентом РФ 31.07.2008 г. Пр-1568). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/93679/> (дата обращения: 15.01.2022)

Статья поступила в редакцию 18.07.2022.

Одобрена после рецензирования 29.07.2022.

Принята к публикации 02.08.2022.

Список источников

1. Большой юридический словарь / ред. А. В. Малько. М., 2009. 704 с.
2. Коробейникова Н. Ю. GR-коммуникации в условиях развития современного российского бизнеса (на примере компаний «Вымпелком» и «Связьинвест») // Бизнес. Общество. Власть. 2010. № 4. С. 52–69.

3. Кремянская Е. А. Правовые аспекты регулирования лоббизма в США и Канаде // Вестник МГИМО Университета. 2014. № 2 (35). С. 161–168.
4. Муращенко С. В., Киняшева Ю. Б. Информационный лоббизм в системе представительства интересов гражданского общества в органах государственной власти современной России // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2014. № 2. С. 108–115.
5. Нецадин А. А. Лоббизм в России: этапы большого пути. Ч. 1 // Социс: Социологические исследования. 1996. № 3. С. 54–62.
6. Секулович Э. GR в практической деятельности юриста. URL: https://zakon.ru/blog/2019/03/19/gr_vzaimodejstvie_s_organami_vlasti_v_prakticheskoy_deyatelnosti_yurista (дата обращения: 11.01.2022).
7. Тетерюк А. С. Роль деловых ассоциаций в GR-менеджменте России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 10. С. 125–130.
8. Тузовский А. С. Комплаенс-контроль в структуре GR-менеджмента компании: на пути к стратегическому мышлению // Вестник ЗабГУ. 2015. № 8 (123). С. 82–87.
9. Шатилов А. Б., Никитин А. С. GR для эффективного бизнеса. М. : Форум, 2011. 142 с.
10. Raj Chari, John Hogan, Gary Murphy. *Regulating Lobbying: a Global Comparison*. Manchester University Press, 2010. 196 p.

Информация об авторе

В. А. Родикова — аспирант Уральского института управления — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Екатеринбург, Россия. rodikovajus@gmail.com, CIENCE INDEX: 4890-5030.

Для цитирования: Родикова В. А. Легальный GR для хорошей компании: между молотом регулятора и наковальной закона // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: Право. 2022. Т. 7, вып. 3. С. 59–70. DOI 10.47475/2618-8236-2022-17310.

Bulletin of Chelyabinsk State University. Series: Law. 2022. Vol. 7, iss. 3. Pp. 59–70.

References

1. Big Legal dictionary. Moscow, 2009. 704 p. (In Russ.).
2. Korobeynikova NYu. GR-communications in the conditions of development of modern Russian business (on the example of the companies “Vimpelcom” and “Svyazinvest”). *Business. Society. Power*. 2010;4:52-69. (In Russ.).
3. Kremyanskaya EA. Legal aspects of lobbying regulation in the USA and Canada. *Bulletin of MGIMO University*. 2014;(2):161-168. (In Russ.).
4. Murashchenko SV, Kinyasheva YuB. Information lobbying in the system of representation of civil society interests in state authorities of modern Russia. *Izvestiya Tula State University. Humanities*. 2014;2:108-115. (In Russ.).
5. Neschadin AA. Lobbying in Russia: stages of the long way. Part 1. *Socis: Sociological research*. 1996;3:54-62. (In Russ.).
6. Sekulovich E. GR in the practice of a lawyer. Available from: https://zakon.ru/blog/2019/03/19/gr_vzaimodejstvie_s_organami_vlasti_v_prakticheskoy_deyatelnosti_yurista. (In Russ.).
7. Teteryuk AS. The role of business associations in GR-management in Russia. *Economics and Business: theory and practice*. 2016;10:125-130. (In Russ.).
8. Tuzovsky AS. Compliance control in the structure of GR-management of the company: on the way to strategic thinking. *Bulletin of ZabGU*. 2015;(8):82-87. (In Russ.).
9. Shatilov AB., Nikitin AS. GR for effective business. Moscow: Forum; 2011. 142 p. (In Russ.).
10. Raj Chari, John Hogan, Gary Murphy. *Regulating Lobbying: a Global Comparison*. Manchester University Press; 2010. 196 p.

Information about the author

V. A. Rodikova — postgraduate student of the Ural Institute of Management - a branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russia. rodikovajus@gmail.com, CIENCE INDEX: 4890-5030.

For citation: Rodikova VA. Legal GR for good Company: between the upper of the regulator and the nether millstone of the law. *Bulletin of Chelyabinsk State University. Series: Law*. 2022(3):59-70. DOI 10.47475/2618-8236-2022-17310.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.