

## Влияние бизнес-дипломатии на процессы внешнеэкономической деятельности транснациональных корпораций

**Иванова Валерия Ивановна**

Канд. экон. наук, доц. каф. мировой экономики и международных экономических отношений  
ORCID: 0009-0000-6557-3895, e-mail: valeria.guu@yandex.ru

**Преснова Ирина Сергеевна**

Студент  
ORCID: 0000-0002-9493-8088, e-mail: i.presnova29@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

### Аннотация

Вести бизнес на международном уровне означает сталкиваться со сложной международной бизнес-средой. В статье представлен комплексный анализ бизнес-дипломатии в транснациональных корпорациях как механизма управления сложными взаимодействиями с правительственными и неправительственными организациями. Цель настоящего исследования – разработать основные рекомендации для интеграции бизнес-дипломатии в деятельность отечественных компаний на основе определения ее роли в транснациональных корпорациях. Методологическую основу исследования составили труды российских и зарубежных ученых. Определены основные функции, которые находятся в зоне ответственности бизнес-дипломатии. Выделены основные преимущества для транснациональных корпораций, которые предоставляет бизнес-дипломатия, важность которой в большей степени осознается в слабом институциональном контексте. На основе параметров, описанных Х. Руэлем, Т. Уолтерсем, Р. Лоухейсем в исследовании “Бизнес-дипломатия в транснациональных корпорациях”, проанализирована работа компании Merz, ведущей свою деятельность преимущественно в сфере эстетической медицины, с точки зрения реализации принципов и средств бизнес-дипломатии. Предоставлены рекомендации для транснациональных корпораций по интегрированию принципов бизнес-дипломатии в деятельность с целью повышения ее эффективности. В результате исследования авторы сделали вывод о том, что бизнес-дипломатия способствует укреплению позиции компании на рынке, помогает расширить влияние и содействует ее развитию.

### Ключевые слова

Транснациональные корпорации, бизнес-дипломатия, имидж бренда, бизнес-среда, заинтересованные лица, геополитические риски, отечественные предприятия, фармацевтический рынок

**Для цитирования:** Иванова В.И., Преснова И.С. Влияние бизнес-дипломатии на процессы внешнеэкономической деятельности транснациональных корпораций // Вестник университета. 2024. № 2. С. 5–15.

# Business diplomacy influence on multinational corporations' foreign economic activity processes

**Valeria I. Ivanova**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the World Economy and International Economic Relations Department  
ORCID: 0009-0000-6557-3895, e-mail: valeria.guu@yandex.ru

**Irina S. Presnova**

Student  
ORCID: 0000-0002-9493-8088, e-mail: i.presnova29@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

Doing business internationally means facing a complex international business environment. The article presents a comprehensive analysis of business diplomacy in transnational corporations as a mechanism for managing complex interactions with governmental and non-governmental organizations. The purpose of the study is to develop basic recommendations for business diplomacy integration in the domestic companies' activities based on the definition of its role in transnational corporations. The methodological basis of the study was formed by the papers of Russian and foreign scientists. The main functions that are in the area of business diplomacy responsibility have been defined. The main advantages for transnational corporations provided by business diplomacy, the importance of which is more realized in a weak institutional context, have been highlighted. Based on the parameters described by H. Ruël, T. Wolters, and R. Loohuis in "Business Diplomacy in Multinational Corporations", the activity of Merz, which operates mainly in aesthetic medicine, has been analyzed from the point of implementing the principles and means of business diplomacy. Recommendations have been provided for multinational corporations to integrate the business diplomacy principles into their activities in order to increase its effectiveness. The authors concluded that business diplomacy strengthens a company's position in the market, helps to expand its influence, and contributes to its development.

## Keywords

Transnational corporations, business diplomacy, brand image, business environment, stakeholders, geopolitical risks

**For citation:** Ivanova V.I., Presnova I.S. (2024) Business diplomacy influence on multinational corporations' foreign economic activity processes. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 5–15.

## ВВЕДЕНИЕ

За последнее столетие международное сообщество претерпело многочисленные преобразования. Одним из наиболее заметных является тот факт, что роль транснациональных корпораций в глобальных экономических процессах повышается. Работа на зарубежных рынках подвергает компании широкому спектру рисков в нестабильной и непредсказуемой международной среде. Транснациональные корпорации (далее – ТНК) функционируют на достаточно сложной международной бизнес-арене. При дислокации ТНК геополитическая и геоэкономическая мощь города играет большое значение в привлекательности местоположения для бизнеса [1]. Компании сталкиваются с глобальным и национальным давлением и требованиями со стороны заинтересованных сторон. Тем не менее они являются главными игроками в международной торговле, постоянно расширяя свое присутствие в странах и на рынках по всему миру. Доля международной торговли, контролируемая ТНК, составляет около 70 %.

В связи с глобализацией и изменениями, произошедшими в международном сообществе, популярность бизнес-дипломатии возросла. Учитывая растущее влияние ТНК, а также вовлеченность неправительственных организаций в процесс международных отношений, бизнес-дипломатия становится все более актуальной и необходимой тенденцией в мировом сообществе.

Целью настоящего исследования является разработка общих рекомендаций по повышению эффективности применения бизнес-дипломатии в работе отечественных компаний с помощью определения ее роли в транснациональных корпорациях. Авторы предполагают, что бизнес-дипломатия является эффективным методом проникновения предприятий на новые зарубежные рынки.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) определить функции бизнес-дипломатии;
- 2) раскрыть преимущества, получаемые ТНК при использовании в своей деятельности бизнес-дипломатии;
- 3) проанализировать эффективность бизнес-дипломатии на примере компании Merz на основе определенных параметров;
- 4) изучить существующие меры государственной поддержки экспортеров;
- 5) на основе проведенного анализа разработать комплекс рекомендаций для компаний, позволяющих максимально эффективно внедрить и применять на практике принципы бизнес-дипломатии.

Для достижения цели и решения поставленных задач в первой части статьи обращается внимание на обстоятельства в сегодняшней сложной и быстро меняющейся международной бизнес-среде, в связи с чем объясняется необходимость и актуальность развития навыков и компетенций бизнес-дипломатии для бизнеса, функционирующего в мировом масштабе, также дается определение бизнес-дипломатии и основной функционал. Учитывая, что бизнес-дипломатия – это область, которая появилась сравнительно недавно, существует в основном фрагментарная литература по настоящей тематике. Авторами приводится различие с термином «корпоративная дипломатия», который часто употребляется как синоним «бизнес-дипломатии».

В связи с глобализацией происходит усиление взаимоотношений между предприятиями, правительствами и неправительственными организациями (далее – НПО). Это оказало огромное влияние на способ ведения бизнеса на международном уровне, поскольку бизнес-операции тщательно контролируются множеством заинтересованных сторон. Успешная работа в таких условиях требует, чтобы ТНК стали дипломатическими субъектами и взаимодействовали с вышеприведенными субъектами.

Во второй части статьи авторами анализируется деятельность компании Merz на предмет использования аспектов бизнес-дипломатии. Анализ базируется на параметрах, описанными в исследовании Х. Руэля, Т. Уолтерса и Р. Лоохейса, по которым можно оценить, насколько интенсивно предприятие использует бизнес-дипломатию. На примере выбранной компании можно заметить, что роль бизнес-дипломатии в современном обществе велика, так как она позволяет выстраивать долгосрочные эффективные взаимоотношения с заинтересованными лицами, что ведет к повышению ее легитимности в обществе.

На основании изученной литературы и анализа практического применения бизнес-дипломатии в успешной организации авторами были составлены рекомендации, с помощью которых можно повысить эффективность ее применения в работе транснациональных корпораций.

## ОБЛАСТЬ ВЛИЯНИЯ И ФУНКЦИИ БИЗНЕС-ДИПЛОМАТИИ

На современном этапе развития мировой экономики спрос на участие компаний в международной деятельности стал больше, чем когда-либо прежде, но за долгое время бизнес уже привык к взаимодействию с государственными органами и гражданским обществом внутри страны. Рассматриваемый вид дипломатии упрощает выход предприятий на иностранные рынки ввиду активного сотрудничества представителями государства [2]. Так, в своей работе М.Ю. Апанович и А.С. Тетерюк определили, что бизнес-дипломатия имеет прикладной характер, она позволяет предлагать конкретные инструменты взаимодействия бизнеса и государства. Кроме того, реализация и внедрение бизнес-дипломатии в ТНК исследовались посредством интервью, что дало возможность сформировать современное представление представителей транснациональных корпораций о бизнес-дипломатии как инструменте взаимодействия между компанией и внешней средой [3].

Сравнительно недавнее появление бизнес-дипломатии объясняет нехватку исследований и научной литературы, которые бы дали четкое представление о том, как она выглядит на практике и каковы ее ключевые функции. С целью систематизации знаний о бизнес-дипломатии в настоящем исследовании используется дедуктивный метод, основанный на анализе имеющейся отечественной и зарубежной литературы, с целью внесения собственного вклада в изучение объекта исследования – бизнес-дипломатии в области управления подразделениями транснациональных корпораций.

Мы живем в условиях глобализации экономики с множеством инвестиционных возможностей, поэтому у компаний есть шанс расширяться и работать за рубежом. Международный бизнес напрямую сопряжен с многогранной бизнес-средой, где компании должны проявлять устойчивость [4]. Поскольку международная деятельность связана с определенными рисками, ими следует управлять, чтобы лучше понимать геополитический, политический и законодательный профиль рисков своей компании во всех странах, где она будет работать. Именно по этой причине бизнес-дипломатия применяет различные методы управления рисками, основанные на профессиональных навыках.

Бизнес-дипломатия – это набор многих неотъемлемых качеств, которые связаны с профессионально-систематическим управлением заинтересованными сторонами и влиянием на них для продвижения интересов конкретной организации. Она подразумевает выстраивание долгосрочных отношений с различными представителями, с такими как государственные органы, которые занимаются выдачей лицензий. Также важной сферой влияния бизнес-дипломатии являются университеты, школы и колледжи, связи с которыми укрепляются с помощью организации стажировок и различных программ. Более того, подразделениям ТНК нужно учитывать влияние международных неправительственных организаций, которые следят за соответствием работы компании экологическим нормам и нормам труда.

Следует различать функционал бизнес- и корпоративной дипломатии, поскольку зачастую данные понятия путают. Роль бизнес-дипломатии состоит во взаимодействии ТНК с внешними организациями, такими как власть, профсоюзы и различные группы гражданского общества, которые находятся в стране, где функционирует подразделение. Корпоративная дипломатия отвечает за коммуникацию ТНК и их подразделений. Основная функция специалиста – проводить эффективные переговоры по международным договорам и соглашениям, активно участвовать в государственной политике, совместно влиять на многосторонние международные организации в вопросе разработки международных стандартов, участвовать в конструктивном взаимодействии с внешними заинтересованными сторонами, а также эффективно посредничать и разрешать конфликты интересов между компаниями и различными группами населения, связанные с экологическими, социальными или другими проблемами.

Определим функционал бизнес-дипломатии.

1. Прогнозирование, анализ и управление геополитическими, экономическими, правовыми и другими рисками как на глобальном, так и на национальном уровнях – эксперты изучают геополитические и другие риски в международной деятельности компаний с целью включения информации в долгосрочные бизнес-планы. Например, изменения в законодательстве могут усложнить процесс ведения бизнеса по причине того, что регулярно ужесточаются нормативные акты. Геополитические риски являются одной из основных угроз, с которыми сталкиваются международные компании. Разница между геополитическим риском и другими категориями рисков заключается в их непредсказуемой продолжительности, что в свою очередь особенно затрудняет процесс планирования. Фактически ТНК не могут

контролировать большинство политических рисков в странах, где они осуществляют свою деятельность, но могут принимать меры для ограничения их воздействия и минимизации возможных сбоев. Тесная взаимосвязь между странами увеличивает экономические последствия любого геополитического конфликта. Как показывает практика, больше всего подвержены геополитическим рискам развивающиеся страны. Рассматриваемый вид рисков может проявляться по-разному – от угрозы финансовой стабильности компании до снижения запасов (например, в случае закрытия границ логистика доставки из-за рубежа необходимого сырья или компонентов будет прекращена, что приведет к перебоям в производстве). Потрясения различного характера могут также косвенно влиять на бизнес, например, снижая спрос на определенные продукты и услуги и вызывая ответные меры политических структур, которые меняют международную деловую среду. Так, во время пандемии COVID-19 страны ввели карантин, чтобы замедлить распространение вируса. При этом многие рынки частично или почти полностью закрылись, а поток материалов и готовой продукции был прерван, что привело к ограничению производства и торговли. В условиях карантина и блокирования рынков были изменены нормативно-правовая база и государственная политика, которые коренным образом влияют на бизнес.

2. Адаптирование деятельности компании к вышеупомянутым рискам – с 1990-х гг. НПО стали принимать активное участие в области международных отношений. Они также внесли в повестку дня новые вопросы, особенно неэкономические, такие как экологические или права человека. Данная трансформация привела к многосторонним переговорам между НПО, правительствами и компаниями. Организации должны принимать во внимание растущее число вызовов со стороны внешней среды и адаптировать деятельность под них, с одной стороны, с помощью профильных специалистов в корпорации, а с другой – с помощью налаживания контактов с потенциально необходимыми представителями власти и НПО для минимизации рисков.

3. Установление ключевых заинтересованных сторон – специалисту необходимо обозначить организации правительственного и неправительственного профиля таким образом, чтобы они могли служить основой для сетей информации и влияния. Важной стратегической миссией бизнес-дипломата является аккумулирование данных о конкретных лицах, с кем предстоит выстраивать деловые отношения в будущем. Далее следует установление контактов между компанией и заинтересованными лицами, и в процессе дипломаты должны проявить навыки межличностного общения. Таким образом, специалисты применяют свои профессиональные навыки, адаптируясь к обществу, в котором ведется бизнес, а также развивают стратегические коммуникации, чтобы способствовать процветанию компании и поддерживать репутацию в соответствии с потребностями конкретного общества.

4. Сбор данных и предоставление информации – информация, поступающая от внешних заинтересованных сторон, может быть актуальна для подразделения ТНК. Данные должны быть собраны в максимально возможном количестве и в дальнейшем проанализированы, чтобы корпорация могла разработать бизнес-стратегию, которая корректируется в связи с учетом ожидания заинтересованных сторон. ТНК в свою очередь тоже должны предоставлять информацию о своей деятельности, например, при обращении к заинтересованным лицам. В особой степени это важно для потребителей, поскольку, транслируя свои ценности потребителям, им проще идентифицировать себя с организацией. Таким образом, будет формироваться лояльность покупателей, которая способствует повышению репутации бренда в деловой среде. Бизнес-дипломаты поддерживают постоянный контакт с внешним окружением с целью предоставления и получения информации посредством встреч, проведения кампаний и активного участия в корпоративных форумах и саммитах. Корпоративная репутация является важнейшим нематериальным ресурсом, которым владеют ТНК [5]. Результатом проведенной работы будут установление партнерства и проявление определенной открытости по отношению к обществу.

5. Формирование имиджа бренда – каждое решение, принятое менеджментом ТНК, оказывает влияние на их репутацию. Деятельность корпораций должна быть этичной и в то же время оказывать положительное социальное воздействие. Таким образом, компания может одновременно создать себе положительный имидж и получить преимущество на высококонкурентном рынке. В связи с этим важно, чтобы представители компании общались со своей аудиторией и передавали свои ценности посредством участия в социальных, экологических или других проектах, которые улучшат ее репутацию. В этом процессе бизнес-дипломаты становятся послами бренда и связующим звеном между компанией и заинтересованными сторонами.

Стоит отметить, что все вышеперечисленные функции напрямую связаны с формированием бизнес-среды, которая позволяет компании работать, опираясь на мнение общественности. Сегодня успешный бизнес подразумевает, что компания фокусируется не только на внутренней деятельности, непосредственно связанной с производством продукции, но и на взаимодействии с внешней средой. Чтобы удовлетворить эту потребность, бизнес-дипломатия является необходимым инструментом. Этот механизм взаимодействия транснациональных компаний с внешней средой, представленной правительствами и НПО, играет важную роль в поиске возможностей для бизнеса, формировании имиджа компании, разрешении конфликтов и в антикризисном управлении.

Перейдем к рассмотрению основных преимуществ использования дипломатических методов в бизнесе транснациональных корпораций.

Во-первых, формируется естественная склонность к переговорам для разрешения споров и убежденность в том, что большинство проблем могут быть решены с помощью грамотно проведенных переговоров. Эффективное разрешение конфликтных ситуаций в ходе дипломатического обсуждения помогает предотвратить дальнейшую эскалацию, сводит к минимуму сбои в работе и сохраняет доверие и лояльность заинтересованных сторон. Дипломатический подход к конфликтам позволяет компаниям преодолевать разногласия, при этом преследуя стратегические цели корпорации.

Во-вторых, способность устанавливать профессиональные контакты, выходящие за рамки простого знакомства, независимо от расы или идеологии может быть достигнута с помощью бизнес-дипломатии, которая ведет к расширению сотрудничества. В современном глобализированном мире способность преодолевать культурные различия имеет важное значение. Понимание и уважение этих различий приведет к более эффективному сотрудничеству и успешным результатам. Для грамотного управления заинтересованными лицами необходимо всеобъемлющее признание влияния культурных нюансов. В разных культурах существуют отличные друг от друга подходы к процессам принятия решений, стратегиям построения отношений и ожиданиям в профессиональной среде. Дипломатические лидеры могут преодолеть эти различия, проявляя открытость, гибкость и чуткость при работе с коллегами или партнерами из разных стран или отраслей.

В-третьих, бизнес-дипломатия способствует улучшению репутации ТНК в обществе и на уровне власти. Создание и поддержание положительной деловой репутации имеет важное значение для успеха компаний, поскольку она может повысить доверие со стороны общественности и привлечь новые возможности и клиентов. Дипломатия необходима для улучшения репутации путем укрепления деловых отношений с клиентами, партнерами, властями и другими заинтересованными сторонами. Когда лидеры отдадут приоритет дипломатии в своих отношениях, они создают атмосферу доверия и уважения. Средства массовой информации также сильно влияют на репутацию бренда. Следовательно, компания должна действовать осознанно, чтобы предотвратить репутационный ущерб и распространение фальшивых новостей в средствах массовой информации.

Таким образом, глобализация укрепила отношения между бизнесом, правительствами и НПО. Тем не менее они испытывают растущее давление со стороны заинтересованных сторон. Чтобы справиться с этим, ТНК необходимо иметь долгосрочные отношения с иностранными правительствами и НПО. Используя коммуникативные навыки в сочетании с межкультурным взаимопониманием, дипломатически вовлеченные организации могут создавать среду совместного решения проблем, тем самым разрешая конфликты, возникающие между транснациональными корпорациями и другими участниками бизнес-среды.

## **АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-ДИПЛОМАТИИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ MERZ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

Merz – частная фармацевтическая компания, имеющая подразделения в 28 странах мира, штаб-квартира которой находится в Германии. Она в основном специализируется на инновационных инъекционных и аппаратных решениях в области дерматокосметологии.

Подразделение Merz на российском рынке существует с 1997 г. За более чем 25-летний срок работы компания стала очень успешна в Российской Федерации (далее – РФ, Россия), и национальный рынок стал одним из ключевых для Merz. Стратегии, разрабатываемые руководителями, нацелены на рост бизнеса и расширение продуктового портфеля.

Первым ключевым фактором успеха является правильный выбор стратегии для развития предприятия в условиях высоковолатильного российского рынка, в основе которой целенаправленность и многопрофильность сочетаются одновременно.

Вторым важным фактором является фокусирование на запросах потребителя, и, соответственно, клиентоориентированность.

Третьим фактором успеха на российском рынке можно определить команду профессионалов, которая нацелена на результат и следует тенденциям постоянно развивающегося рынка.

Сфера эстетической медицины отличается своей динамичностью в России. В частности, поведение потребителя изменилось, маркетинг в социальных сетях играет большую роль в запросе на определенный препарат, потребитель оснащен большим количеством информации, поэтому стал лучше разбираться в широкой линейке продукции. В медицинском контексте растет число процедур контурной пластики, применения аппаратных методик и нехирургических манипуляций, в связи с чем прямо пропорционально растет запрос на специализированное обучение для врачей-дерматокосметологов.

Несмотря на то что Merz производит фармацевтические препараты, основное внимание бизнеса на отечественном рынке направлено именно на эстетическую дерматологию по причине того, что эстетический рынок России – один из наиболее быстро развивающихся, хотя считается достаточно молодым. Подразделение Merz Aesthetics ориентировано исключительно на эстетическую медицину. Компания активно взаимодействует с российским медицинским сообществом, большое внимание уделяется проведению мероприятий и тренингов с целью повышения результативности применения линейки продукции и аппаратов Merz. Одной из проблем ведения бизнеса является поступление на российский рынок несертифицированной продукции, поэтому Merz сотрудничает в данной области с регулирующими органами, преследуя цель минимизации контрафакта.

На основе параметров, описанных Х. Руэлем, Т. Уолтерсом, Р. Лоухейсем в их совместном исследовании «Бизнес-дипломатия в транснациональных корпорациях», определим, насколько эффективно компания Merz использует принципы бизнес-дипломатии. Показатель, отражающий степень активности установления и поддержания деловых отношений с внешней средой, определяется как интенсивность применения бизнес-дипломатии. Компания Merz в свою очередь активно сотрудничает с различными производителями медицинского оборудования, например, с Candela Corporation, компанией, специализирующейся на производстве высокотехнологичного оборудования в сфере косметологии. Таким образом, данное стратегическое партнерство позволит аккумулировать силы для разработки новейших решений для клиник эстетической медицины.

Также Merz активно сотрудничает с более чем 100 косметологическими клиниками по всей России, среди которых COSMOPRO и другие ведущие центры из разных городов (Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Челябинск и др.). Важно отметить, что степень интенсивности деловой дипломатии зависит от типа отрасли, в которой работает ТНК. Компании, которые работают в отраслях, где государственная политика сильно влияет на бизнес (чаще всего посредством лицензирования предпринимательской деятельности), с большей вероятностью будут развивать долгосрочные отношения с представителями власти.

Рассматриваемая компания работает в фармацевтической отрасли, где степень вмешательства государства высокая. Государство регулирует рынок фармацевтики с помощью регистрации лекарственных препаратов, регулирования ценообразования, сертификации специалистов и других методов. Препараты, произведенные Merz, имеют регистрационное удостоверение. В контексте бизнес-дипломатии это подтверждает тот факт, что Merz выстраивает доверительные взаимоотношения с государством в лице органа исполнительной власти, который подчиняется Министерству здравоохранения РФ, – Федеральной службе по надзору в сфере здравоохранения.

Характер действий предприятий также отличается в разных странах в зависимости от институциональной среды. Подразделения ТНК преимущественно полагаются на личные сети в принимающих странах, где институциональная среда слаба. Страны с сильными институтами общества, наоборот, смягчают неопределенность и уменьшают риски [6].

Корпорации в своей практике применяют широкий спектр средств для установления и дальнейшего поддержания деловых отношений с представителями иностранных правительств и неправительственными заинтересованными сторонами. Это могут быть мероприятия, бизнес-форумы, различного рода встречи и саммиты, которые используются в качестве средств бизнес-дипломатии и предоставляют возможности

для ведения переговоров с ключевыми правительственными органами и отраслевыми партнерами. Merz в свою очередь часто проводит различные саммиты, конференции, научно-практические курсы и другие мероприятия. Одним из последних мероприятий был саммит Merz Aesthetics Russian EXperts Summit – MARXS 2023, объединивший профессионалов эстетической медицины. Саммит проводится ежегодно с целью обмена передовыми знаниями и опытом в области косметологии.

Следующий фактор, который показывает то, насколько ТНК активно использует инструмент бизнес-дипломатии – ясность политики ее проведения, то есть существуют ли у корпорации свод правил политики бизнес-дипломатии при проведении переговоров и ее руководящие принципы. Данный фактор отражает степень, в которой ТНК действует, руководствуясь написанными принципами, в масштабах всей организации в отношении того, как устанавливать и поддерживать дипломатические отношения.

Основополагающим принципом Merz является получение успеха путем выстраивания доверительных отношений с людьми, с которыми ведется бизнес на долгосрочной основе. Ценности компании гласят, что основой отношений между компанией и внешней средой являются уважение, доверие и честность. В нормах компании отражено, что правила работы устанавливают стандарты и ожидания для активной вовлеченности персонала в своей профессиональной деятельности. Таким образом, принципы ведения бизнеса Merz отражают ее открытость и готовность к активному сотрудничеству и выстраиванию долгосрочных деловых отношений с заинтересованными лицами.

Доступность ресурсов бизнес-дипломатии отражает степень, в которой компания использует многочисленные ресурсы фирмы (например, финансовые и временные ресурсы, знания) для установления и поддержания дипломатических отношений с двумя группами действующих лиц: государственными и негосударственными представителями. От институционального контекста страны зависит количество времени и денежных средств. Так, в государствах, где получение лицензий происходит медленно и кропотливо, больше времени и внимания уделяется поддержанию контактов с государственными властями, чем в странах, в которых эти вопросы решаются быстрее. ТНК должны анализировать институциональный контекст, чтобы избегать рынков, которые они не смогут обслуживать, и в то же время использовать новые возможности. Таким образом, представители ТНК должны смотреть на политическую и социальную системы, рынок товаров, рынок труда и рынок капитала.

С целью повышения эффективности использования дипломатического подхода при взаимодействии с заинтересованными лицами ТНК необходимо развивать соответствующие качества у своих сотрудников посредством проведения обучения, тренингов, мастер-классов и т.д. В данном контексте стоит отметить также, что Merz налаживает партнерские отношения с Институтом коммуникационного менеджмента, являющимся подразделением Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» с 2018 г. На базе Высшей школы экономики проводятся образовательные курсы, направленные на повышение квалификации для представителей Merz, так как организация заинтересована в развитии профессиональных навыков у представителей медицинских центров, использующих ее продукцию. Эти навыки традиционно включают умение ведения переговоров, умение убеждать, умение справляться с двусмысленностью, навыки управления кризисными ситуациями, навыки принятия решений и лидерские качества.

На основе проведенного анализа можно заключить, что Merz активно использует принципы бизнес-дипломатии в своей деятельности. Корпоративная культура отражает основополагающие принципы бизнес-дипломатии, сотрудники отчетливо видят необходимость взаимодействия как с государственными органами, так и с НПО путем построения дипломатических отношений. Регулярное проведение деловых мероприятий помогает организации в развитии связей с внешней средой, что обеспечивает эффективную работу и доверие со стороны большого числа деловых партнеров в лице медицинских центров, косметологических клиник, производителей медицинского оборудования и учебных заведений.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ДИПЛОМАТИИ В ИНТЕРЕСАХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕПРИЯТИЙ**

Опыт немецкой компании Merz доказал гипотезу авторов, что применение принципов бизнес-дипломатии при осуществлении внешнеэкономической деятельности может помочь проникнуть на зарубежный рынок, а также значительно укрепить позиции коммерческой организации на нем. На основании проведенного анализа можно выделить рекомендации, предназначенные для применения бизнес-дипломатии в процессе взаимодействия российских организаций с государственными институтами.

Во-первых, подразделениям ТНК в принимающих странах необходима адаптация и приспособление к институциональной среде, так как она играет важную роль в выборе и реализации стратегий фирмы [7]. Исследования показали, что институциональная среда стран влияет на профили ресурсов фирм и степень неопределенности в отраслях, что в свою очередь влияет на готовность фирм применять рискованные стратегии [8]. Кроме того, необходимо установить связь между бизнес-дипломатией и корпоративной стратегией, чтобы сформулировать общее видение надлежащего функционирования компании, основанное на социально-политической обстановке принимающей страны. Качество анализа рынка напрямую влияет на успешность предприятия, так как по его итогам принимается решение о выборе конкретной стратегии, в связи с чем необходимо правильно определять все риски, возможности и тенденции рынка. Одним из ключевых факторов успеха Merz на российском рынке стала правильно выбранная стратегия, которая была индивидуально сформирована под потребности и условия существующего рынка фармацевтики и эстетической медицины.

Во-вторых, культура и обычаи принимающей страны влияют на подход к бизнес-дипломатии, подразумевающей адаптацию правил построения профессиональных отношений на местном уровне ведения бизнеса в соответствии с конкретными характеристиками рынка каждой страны. В нынешних условиях развития бизнеса отечественные предприниматели обращают все больше внимания на азиатские рынки, которые отличаются значительной спецификой [9]. По этой причине, с одной стороны, необходимы информированность и применение местных правил и протоколов поведения для установления и поддержания позитивных отношений со всеми заинтересованными сторонами. С другой стороны, культура также определяет поведение потребителя, а современные принципы ведения бизнеса требуют более персонализированного подхода, поэтому следует фокусировать внимание на запросах потребителя.

В-третьих, важно, чтобы принципы бизнес-дипломатии были максимально интегрированы в организационную культуру. Высший менеджмент должен обеспечить применение дипломатического стиля работы в коллективе и закрепить их формально, как было показано на примере анализируемой в настоящем исследовании компании Merz. Лидеры компании должны на собственном примере показывать ценность и непреходящую актуальность бизнес-дипломатии для других сотрудников в процессе своей работы. Таким образом, бизнес-дипломатия станет неотъемлемой частью функционирования и развития корпораций.

В-четвертых, эффективным методом бизнес-дипломатии являются бизнес-партнерства. Данная форма взаимодействия между фирмами напрямую ведет к долгосрочным отношениям, укреплению позиций компаний на рынке, а также повышает доверие в бизнес-среде. Кроме того, к преимуществам бизнес-партнерств можно отнести расширение клиентской базы и обмен накопленным опытом, что будет способствовать развитию бизнеса. Важно поддерживать сотрудничество со стратегическими партнерами, которые являются ключевыми на рынке.

Вместе с тем следует применять в своей деятельности меры государственной поддержки российских экспортеров. С.Г. Вагин отмечал, что одним из важнейших действующих факторов экономического роста является стабильный процессувеличения экспорта [10]. Сегодня государство предлагает широкий спектр мер, которые могут существенно облегчить выход на новые рынки. Например, действует программа, нацеленная на поддержку в виде возмещения части понесенных затрат за участие в зарубежных выставках, при условии заключения экспортного контракта. Участие в международных ярмарках предоставляет возможность для демонстрации отечественной продукции с целью дальнейшей ее реализации<sup>1</sup>. Также существует программа, направленная на поддержку экспортеров, осуществляющих сертификацию соответствия российской промышленной продукции требованиям внешних рынков, в частности, это будет актуально и для фармацевтических компаний [9]. Таким образом, государство способствует развитию российского экспорта, помогая снизить административные барьеры.

Большой проблемой была и остается контрафактная продукция на рынке фармацевтической продукции. В связи с этим фармацевтическим предприятиям и государственным институтам следует взаимодействовать в вопросе усовершенствования правовой системы с целью повышения качества и безопасности отечественной продукции, предназначенной для экспорта. Поддержка научно-исследовательских центров также будет оказывать положительное воздействие на развитие экспорта фармацевтической

<sup>1</sup> Российский экспортный центр. Меры государственной поддержки. Режим доступа: <https://www.exportcenter.ru/services/spetsialnye-programmy-podderzhke-eksporta/> (дата обращения: 26.12.2023).

продукции, так как на базе данных центров и институтов могут разрабатываться инновационные препараты, которые в свою очередь будут конкурентноспособны на мировом рынке.

Только в процессе сотрудничества между отечественными компаниями и государственными органами можно добиться ожидаемого результата в области внешнеэкономической деятельности, именно поэтому бизнес-дипломатия способствует эффективному выходу на новые рынки.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Международный уровень ведения бизнеса подразумевает управление в динамично меняющемся деловом климате, который требует многостороннего сотрудничества с заинтересованными сторонами, такими как государственные власти принимающих стран и НПО. ТНК будут активно развиваться в дипломатии. Чтобы иметь возможность успешно работать в долгосрочной перспективе, важно установить стратегическое партнерство и надлежащие методы взаимодействия с ключевыми внешними фигурами. Корпорации должны развивать мастерство бизнес-дипломатии с помощью таких навыков, как геополитический анализ, управление заинтересованными сторонами, межкультурные коммуникации и ведение переговоров. Рассматриваемый вид дипломатии помогает укрепить позиции на рынке, расширить влияние и способствовать развитию компании, так как в нынешних условиях важно интегрироваться в бизнес-среду и оставаться в регионе в течение длительного времени.

Расширяя свое влияние на новых рынках, ТНК необходимо учитывать все возможные риски, а также уметь реагировать на них. Предприятиям необходимо адаптироваться к экономическим, политическим, социальным и демографическим условиям страны и региона, в которых они работают.

Исследования, связывающие корпоративную дипломатию и бизнес-дипломатию, все еще находятся в стадии разработки и нуждаются в дальнейшем развитии, так как понятия связаны между собой и эффективное применение обоих видов дипломатического подхода в ТНК может значительно улучшить их деятельность.

## Список литературы

1. *Твердов И.К., Слуква Н.А.* Лондон как центр притяжения зарубежных транснациональных корпораций. Вестник Московского университета. Серия 5. География. 2023;2:149–155. <https://doi.org/10.55959/MSU0579-9414.5.78.2.13>
2. *Ананович М.Ю., Тетерюк А.С.* «Бизнес-дипломатия» как инструмент реализации внешнеэкономических интересов отечественных компаний на современном этапе: проблемы и перспективы. PolitBook. 2019;2:176–194.
3. *Ruël H., Wolters T., Loohuis R.* Business diplomacy in multinational corporations (MNCs): An exploratory study. Istanbul: Academy of International Meetings; 2013.
4. *Kamsaris D.P.* Diplomacy and international business: Bonded together. Munich: BookRix; 2021.
5. *Aguilera R.V., Desender K., Bednar M.K., Lee J.H.* Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*. 2015;1(9):483–573. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024503>
6. *Li D., Tong T.W., Xiao Y., Zhang F.* Terrorism-induced uncertainty and firm R&D investment: A real options view. *Journal of International Business Studies*. 2022;2(53):255–267. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00470-x>
7. *Hitt M.A., Holmes Jr R.M., Arregle J.L.* The (COVID-19) pandemic and the new world (dis) order. *Journal of World Business*. 2021;4(56). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101210>
8. *Hitt M.A., Sirmon D.G., Li Y., Ghobadian A., Arregle J.L., Xu K.* Institutions, industries and entrepreneurial versus advantage-based strategies: How complex, nested environments affect strategic choice. *Journal of Management and Governance*. 2021;25:147–188. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09504-2>
9. *Рубан Д.А.* Современный азиатский опыт цифровизации и устойчивого развития экономики и управления. Рецензия на книгу «Business and management in Asia: digital innovation and sustainability» (Springer, 2023). *E-Management*. 2023;4(6):125–130. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-4-125-130>
10. *Вагин С.Г.* Влияние международных санкций на промышленный экспорт регионов России. *E-Management*. 2023;4(6):53–63. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-4-53-63>

## References

1. *Tverdov I.K., Sluka N.A.* London as a center of attraction for foreign transnational corporations. *Lomonosov Geography Journal*. 2023;2:149–155. (In Russian). <https://doi.org/10.55959/MSU0579-9414.5.78.2.13>

2. *Apanovich M.Yu., Teteryuk A.S.* “Business diplomacy” as a tool for the implementation of foreign economic interests of domestic companies at the present stage: problems and prospects. *PolitBook*. 2019;2:176–194. (In Russian).
3. *Ruël H., Wolters T., Loobuis R.* Business diplomacy in multinational corporations (MNCs): An exploratory study. Istanbul: Academy of International Meetings; 2013.
4. *Kamsaris D.P.* Diplomacy and international business: Bonded together. Munich: BookRix; 2021.
5. *Aguilera R.V., Desender K., Bednar M.K., Lee J.H.* Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*. 2015;1(9):483–573. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024503>
6. *Li D., Tong T.W., Xiao Y., Zhang F.* Terrorism-induced uncertainty and firm R&D investment: A real options view. *Journal of International Business Studies*. 2022;2(53):255–267. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00470-x>
7. *Hitt M.A., Holmes Jr R.M., Arregle J.L.* The (COVID-19) pandemic and the new world (dis) order. *Journal of World Business*. 2021;4(56). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101210>
8. *Hitt M.A., Sirmon D.G., Li Y., Ghobadian A., Arregle J.L., Xu K.* Institutions, industries and entrepreneurial versus advantage-based strategies: How complex, nested environments affect strategic choice. *Journal of Management and Governance*. 2021;25:147–188. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09504-2>
9. *Ruban D.A.* Contemporary Asian experience of digitalization and sustainable development in economy and management. A review of the book “Business and management in Asia: digital innovation and sustainability” (Springer, 2023). *E-Management*. 2023;4(6):125–130. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-4-125-130>
10. *Vagin S.G.* International sanctions impact on industrial export of Russian regions. *E-Management*. 2023;4(6):53–63. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-4-53-63>