

## ОСОБЕННОСТИ ЛОББИРОВАНИЯ КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ В ПОЛИТИЧЕСКОЙ ДИНАМИКЕ ГЛОБАЛЬНОГО МЕГАПОЛИСА (НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ МОСКОВСКОЙ РЕНОВАЦИИ) – II

---

Андрей ДЕГТЯРЕВ  
РУДН им. П. Лумумбы

Артем ПОТАПКИН  
МГИМО МИД России

**Аннотация:** Во второй части статьи рассматриваются конкретные вопросы лоббистской деятельности и поведения корпорации ПИК в контексте отраслевой политико-управленческой динамики московского мегаполиса. Лоббистская активность проявляется и выражается в трансформационном процессе «конверсии», согласовании интегральной и комплексной «формулы интересов», определении общественных проблем и построении публичной повестки посредством представления и продвижения партикулярных интересов и путем осуществления политического влияния бизнес-организаций на органы государственной власти столичного мегаполиса. Авторы выделяют пять основных фаз процесса конвертации и инкорпорирования частных интересов в публично-государственной повестке. Для решения исследовательских задач использован качественный метод кейс-стади (дополненный анализом документов, невключенным наблюдением и экспертными интервью), который был применен в анализе хода и логики проактивного участия компании ПИК в лоббистском продвижении самой крупной на сегодняшний день в России и в мире программы московской реновации.

**Ключевые слова:** глобальный мегаполис, лоббистская деятельность, микролоббирование, конверсия представления интересов, макросистема отраслевого лоббизма

---

**Дегтярев Андрей Алексеевич** – кандидат философских наук, доцент РУДН им. П. Лумумбы.  
ORCID: 0000-0001-8167-209. E-mail: andrew.a.degtyarev@gmail.com  
117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6.

**Потапкин Артем Сергеевич** – магистрант Факультета управления и политики, МГИМО МИД России.  
119454, Москва, пр-т Вернадского, д. 76.

Поступила в редакцию: 11.10.2022

Принята к публикации: 07.12.2022

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Благодарность.** Статья подготовлена в рамках гранта РФФИ и ЭИСИ № 21-011-31289 «Комплексный механизм участия организаций крупного бизнеса в динамике политико-управленческих процессов современной России (анализ осуществления влияния на отраслевую государственную политику)».

Для адекватной интерпретации процессов лоббистской активности девелоперских корпораций на примере московского стройкомплекса необходимо определить структурные механизмы и функциональные фазы представления и продвижения их партикулярных интересов и вопросов в городскую отраслевую повестку. Можно предложить следующую когнитивную модель циклического процесса «конверсии» для интерпретации логики данного «микро-макро-перехода»: от возникновения и определения конкретной проблемы и частного вопроса в публичной повестке на микроуровне отдельного ее носителя и представителя (акционера-собственника и топ-менеджера фирмы), связанной с идентификацией им своего индивидуального интереса, до инкорпорирования способа преодоления данной проблемы в итоговом проекте публично-государственного решения, но уже на макрополитическом уровне отраслевой структуры лоббизма.

### **Моделирование динамики трансформации лоббистской активности бизнес-организаций в процессе продвижения частных вопросов**

Преодолеть упомянутую выше категориальную путаницу или уровневый разрыв можно при помощи *модели конверсии* (спатальной трансформации) как по «*иерархической вертикали*» перехода «снизу-вверх» от индивидуального поведения (идентификации и артикуляции) «*носителей*» (объектов) интересов к групповому и организационному поведению агрегирующих их «*представителей*» (субъектов, делегатов), так и по «*сетевой горизонтали*» надындивидуальных и межгрупповых альянсов, связанных с различными типами их интеграции – компромиссами и соглашениями, блоками и союзами.

В данном процессе «микро-макро-трансформации» (как по «*иерархической вертикали*» субординации, так и по «*сетевой горизонтали*» координации) можно выделить следующие пять основных фаз: (1) идентификация индивидуального интереса и определение частного вопроса для его включения в публичную повестку; (2) артикуляция частно-группового (надындивидуального) интереса и определение корпоративной проблемы; (3) агрегирование коалиционного (надгруппового) интереса и формулирование интегративной позиции отраслевой коалиции в продвигаемом ею альтернативном варианте госрешения; (4) компромиссный учет и инкорпорирование коалиционного интереса в общей «формуле интересов» при согласовании позиций всех участвующих стейкхолдеров и, наконец, (5) корректировка и адаптация консолидированного содержания итогового проекта госрешения к публичной «формуле интересов» и сложившемуся соотношению общественных сил (см. табл. 1).

**Таблица 1. Компоненты и фазы процесса представления и продвижения интересов компании ПИК при лоббировании пакета госрешений по программе Московской реновации<sup>1</sup>**

**Table 1. The components and phases of representing and promoting PIK's interests during public decisions lobbying on the Moscow Renovation Program**

компоненты / фазы	объект представления (социальный агент-носитель)	субъект представления (организационный агент-делегат)	учет частного вопроса при определении общественной проблемы и способа ее преодоления	способы продвижения партикулярного вопроса в публичную повестку
идентификация индивидуальных интересов предпринимателей (акционеров-собственников и топ-менеджеров)	увеличение доли частной прибыли и индивидуальных дивидендов (совет директоров, мажоритарные акционеры ПИК)	генеральный директор ПИК; вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти и корпоративным отношениям	воздействие регуляторной среды и административных барьеров на снижение доходов и рост издержек бизнеса; получение доступа к долгосрочным и маргинальным госконтрактам и городским ресурсам для строительства жилья	исходные переговоры между руководителями Мэрии и компании ПИК; экспертное участие в разработке ПМР и ее правовом и финансово-экономическом обосновании; использование медиакампаний в СМИ
артикуляция корпоративных групповых интереса	максимизация объема продаж и нормы прибыли ПИК; повышение оплаты труда наемных работников компании; недогрузка производственных мощностей при стратегии роста компании; техническая модернизация и рост конкурентоспособности на строительном рынке (менеджмент и персонал компании ПИК)	правление ПИК; вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти и корпоративным отношениям; GR-подразделение ПИК; Национальное объединение строителей (НО-СТРОЙ)	увеличение объема и качества строительства жилья; снижение административных барьеров и транзакционных издержек фирмы; привлечение выгодных и долгосрочных госинвестиций в строительные проекты	внутреннее обсуждение корпоративной стратегии роста ПИК и ее GR-продвижения на столичном рынке; закрытые брифинги с руководителями Правительства Москвы об условиях участия в ПМР; участие в круглых столах экспертов; московского строительного комплекса и отраслевых деловых ассоциаций по обсуждению концепции ПМР

<sup>1</sup> Источник: составлено авторами.

<p>агрегирование коалиционного интереса (согласование интегративного интереса коалиции в продвигаемой альтернативе госрешения)</p>	<p>улучшение жилищных условий москвичей и комфортной городской среды; стимулирование строительного комплекса как драйвера столичной экономики и привлечение госинвестиций; мобилизация социально-политической поддержки команды мэра С.С. Собянина (широкая коалиция из компаний строительного бизнеса, лояльных политиков и городских чиновников, ряда московских парторганizations, и сообществ москвичей-«за-сносников»)</p>	<p>руководители и управленцы Правительства Москвы; топ-менеджеры и GR-специалисты строительных и архитектурных фирм; московские депутаты в Госдуме РФ, Мосгордуме и районных собраниях; объединения жителей ветхих и аварийных домов, выступающих за снос; саморегулируемые организации (СРО) строителей, проектировщиков и инженеров-изыскателей; городские СМИ, подконтрольные мэрии Москвы</p>	<p>исходный вариант реновации как сноса всего старого жилья (7934 дома за 25 лет) с высвобождением земельных участков для строительства новых панельных домов, и с переселением их жителей; создание оптимальной регуляторной среды для обеспечения реновационной реформы в Москве на федеральном и региональном уровнях; согласование ОГВ Москвы выделения ими бюджетно-финансовых и земельных ресурсов крупному строительному бизнесу</p>	<p>организация масштабной медиа-кампании в городских СМИ в поддержку ПМР; согласование условий сотрудничества со стройбизнесом и его поддержки в мэрии Москвы и Мосгордуме; инициирование поправок ФЗ РФ о статусе Москвы по созданию особого правового режима регулирования застройки в Москве; мобилизация профильного экспертного сообщества</p>
<p>компромиссный учет и инкорпорирование коалиционного интереса в общей «формуле интересов» при согласовании позиций всех стейкхолдеров</p>	<p>обеспечение равноценности, качества и адекватной локализации жилья; обеспечение объема госзакупок для строительного бизнеса и снижение его издержек; социально-политическая поддержка команды мэра и правящей партии (сообщества москвичей-«несносников»; оппозиционные партии и сообщества муниципальных депутатов, стройбизнес, горчиновники)</p>	<p>Представители ГПУ АП РФ и депутаты Госдумы РФ; GR-менеджеры строительных фирм в Москве; социальные объединения «несносников»; Московские организации партий «Яблоко», «ПАРНАС», и др.; провластные и оппозиционные СМИ; топ-менеджеры и GR-специалисты стройфирм</p>	<p>предоставление гарантий жителям Москвы по локализации жилья в районе, а не в округе; сокращение числа (до 5176) и адресного списка домов; сохранение требований к качеству жилья Установление гарантий госзакупок и предельного объема издержек в ПМР для бизнеса</p>	<p>организация массовых митингов в поддержку ПМР; согласования и переговоры в мэрии и департаментах стройкомплекса, ОП Москвы, Минстрое РФ, Госдуме РФ, Аппарате Правительства РФ, ГПУ АП</p>

<p>корректировка и адаптация содержания итогового варианта госрешения к публичной (интегральной) «формуле интересов»</p>	<p>установление гарантий качества и локации жилья для переселяемых москвичей; снижение конфликтности по базовым параметрам программы; некоторый рост издержек участников отраслевого рынка и сокращение планировавшегося объема продаж; установление предельного объема издержек по программе (итоговый баланс сил стейкхолдеров, отраженный в итоговой платформе пакетного решения по ПМР)</p>	<p>депутаты Госдумы РФ; депутаты Мосгордумы; руководители мэрии; чиновники департаментов Градостроительного комплекса; GR-менеджеры строительных фирм</p>	<p>итоговый вариант госрешения о реновации как о сносе 5 тыс. домов, со строительством и переселением Распределение госконтрактов через Фонд реновации жилой застройки среди крупных застройщиков</p>	<p>участие GR-специалистов и экспертов в мероприятиях Госдумы РФ (работа по экспертизе при профильных комитетах)</p>
--	---	---	---	--

Кратко рассмотрим динамику данного процесса, опираясь на пример лоббирования со стороны девелоперской компании ПИК в ОГВ Москвы для обеспечения доминирующего участия в крупнейшей городской строительной Программе Мосреновации (ПМР), которая с высокой скоростью разворачивается в границах столичного мегаполиса на протяжении последних пяти лет.

**Основные фазы конверсии микропредставления интересов агентов в отраслеую макросистему их представительства (на примере компании ПИК)**

В результате лоббирования ПИК оказалась крупнейшим подрядчиком и бенефициаром созданного в октябре 2017 г. Фонда реновации Москвы. Еще при разворачивании ПМР (уже в первый год ее бюджетирования – 2018 г.) группа компаний ПИК заключила контракты на общую сумму в 40 млрд руб. на проектирование и строительство домов для переселения москвичей из домов индустриального периода, что составило 42% от всех распределенных за этот год ресурсов по 500 госзакупкам<sup>2</sup>. На промежуточном финише ПМР в итоге распределения в 2017–22 гг. общего бюджета стройкомплекса столицы, который составил около 6 трлн руб., в портфеле компании ПИК оказалось

<sup>2</sup> Группа ПИК получила 42% всех подрядов Фонда реновации». РБК, 18 декабря 2018 г. Available at: <https://www.rbc.ru/business/18/12/2018/5c17e55d9a79475f4b8291fc> (дата обращения: 28.11.2021)

государственных контрактов на общую сумму 1,99 трлн руб., что составило 33,1% от суммы всех контрактов, размещенных в рамках процедуры госзакупок. Второе место среди получателей контрактов заняла компания *Capital Group*, которая заключила контракты на 800 млрд руб.<sup>3</sup> Кроме того, компания ПИК продемонстрировала позитивную и устойчивую динамику получения госконтрактов в Москве и в трехлетней перспективе (см. табл. 2).

**Таблица 2. Распределение государственных контрактов в процессе реализации ПМР в пользу ПИК и объем контрактации компании в Москве за 2018–2021 гг.<sup>4</sup>**

*Table 2. PIK's share in government contracts in the Moscow Renovation Program and the company's contracting volume in Moscow, 2018–2021*

год реализации программы	2018	2019	2020	2021
общая сумма выигранных ПИК контрактов, млрд руб.	43	41	70	1 573
доля ПИК от общей суммы госзакупок по ПМР, %	39%	17%	19%	28%
контрактация ПИК в Москве, млрд руб.	127	148	221	320
доля контрактации в Москве от общего объема контрактации ПИК, %	60%	62%	65%	71%

Чтобы выйти на серию успешных городских решений по реновационной доле в годовых и трехлетних бюджетах Москвы, а также обеспечить проект крупными финансовыми ресурсами, проактивным стройлоббистам сначала потребовалось утвердить пакет регуляторных законодательных и административных решений. В частности, необходимо было внести изменения в Федеральный закон «О статусе столицы Российской Федерации», в Градостроительный и Жилищный Кодексы РФ, а также принять на региональном уровне новый Закон города Москвы «О дополнительных гарантиях жилищных и имущественных прав физических и юридических лиц при осуществлении реновации жилищного фонда в городе Москве». Кроме того, реализация мегапроекта потребовала создания ряда постановлений правительства Москвы, в отдельных случаях образовавших уже совсем новую нормативно-правовую базу. Другими словами, были приняты нормативно-правовые акты, снимавшие старые ограничения и открывавшие регуляторные коридоры для развертывания ПМР, и пришедшего вслед за этим трехлетнего опыта принятия бюджетных решений, уже связанных с ее государственным финансированием этапов реализации программы в Москве, общий объем которого на текущий момент составил около 6 трлн руб.

<sup>3</sup> Стоимость столичной программы реновации превысила 6 трлн. рублей. *РБК*, 1 ноября 2021 г. Available at: <https://www.rbc.ru/business/01/11/2021/6156b25b9a7947581d168f33> (дата обращения: 28.11.2021)

<sup>4</sup> Источник: составлено авторами на основе данных сайтов госзакупок и компании ПИК.

*Идентификация индивидуальных интересов и определение частного социального вопроса в публичную повестку*

Справедливо может возникнуть вопрос, с чего начинается процесс лоббирования интересов того или иного бизнеса. Ответ кроется в цикле микролоббирования, естественном и внутреннем возникновении частного вопроса и попытке его включения в публичную повестку, проявляющейся на микроуровне отдельного собственника бизнеса и менеджера фирмы. Это связано с четкой идентификацией ими своего индивидуального интереса в проекции к сложившемуся воздействию – экономического и политического, рыночного и регуляторного макроконтэкстов.

К примеру, это может быть ощутимое падение дивидендов акционеров или же появившееся «окно возможностей» для быстрого и устойчивого роста. Данный аспект лоббистской деятельности обычно называется в специальной литературе «проблемным менеджментом» (англ. *issue management*) (Mack, 1997; Berger, 2001; Mahon, 2017), который направлен на продвижение такого частного вопроса (англ. *private issue*) в публичную повестку (англ. *public agenda*) для последующего его преобразования в публичную проблему, но уже с адекватным инкорпорированием исходного партикулярного интереса. При этом основные и ожидаемые результаты лоббирования организаций бизнеса, как правило, связаны с повышением доходов и снижением издержек конкретной фирмы, максимизацией экономической прибыли и производством лоббистской ренты, обусловленной необходимым изменением политико-правовой макросреды бизнеса, то есть правил регуляторной и дистрибутивной политики ОГВ (Lowi, 1972).

В качестве объекта эмпирического анализа была выбрана лоббистская деятельность девелоперской и строительной компании – публичного акционерного общества (ПАО) «ПИК-специализированный застройщик» (ПИК). Сегодня это крупнейшая российская корпорация-девелопер, специализирующаяся на строительстве жилья. Президентом, генеральным директором и председателем правления компании ПИК является миллиардер С.Э. Гордеев, которому принадлежит 59,33% акций<sup>5</sup>. Согласно Корпоративному кодексу управления ПИК, общее руководство текущей деятельностью компании осуществляется коллегиальным и единоличным исполнительными органами – правлением и Генеральным директором, который одновременно является председателем правления. Исполнительные органы подотчетны совету директоров компании и общему собранию акционеров<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Структура акционеров ПИК. *Официальный сайт ПИК* (б.д.). Available at: <https://pik-group.ru/about/share-capital/shareholder-structure> (дата обращения: 28.11.2021)

<sup>6</sup> Корпоративное управление ПИК. *Официальный сайт ПИК* (б.д.). Available at: <https://pik-group.ru/about/corporate-governance/governance-structure> (дата обращения: 28.11.2021)

В период 2010–2016 гг., который предшествовал развертыванию программы реновации в Москве, сложился ряд объективных условий и субъективных предпосылок для артикуляции серьезных экономических интересов и проактивного участия бизнесменов и топ-менеджеров компании ПИК в инновационной городской программе.

К объективным условиям можно отнести ряд экономических и социально-политических процессов, связанных как с завершением и подведением итогов предшествующей городской программы сноса ветхого жилья в Москве, начатой еще предыдущим и многолетним мэром Москвы Ю.М. Лужковым, так и с фактическим уходом его столичной команды из мэрии Москвы из-за объявления ему официального недоверия со стороны Президента РФ Д.М. Медведева и последующего назначения на его место С.С. Собянина, который практически полностью заменил в 2010–11 гг. состав министров Правительства Москвы. К субъективным предпосылкам можно отнести смену карьерного трека и уход С.Э. Гордеева из Совета Федерации, в котором он находился в должности сенатора с 2005 по 2010 гг., и затем перенос его базовой активности в область строительства жилья в Москве. В 2014 г. Гордеев приобрел около трети (29%) акций компании ПИК, участвовавшей в предыдущей московской программе сноса ветхого панельного жилья и строительства новых домов для переселяемых москвичей. В 2016 г. состоялось поглощение ГК «Мортон» – в то время главного строительного конкурента на московском рынке жилья, в результате чего ПИК стал единоличным лидером в сфере столичного жилого строительства<sup>7</sup>.

Примерно в тот же период, перед началом подготовки концепции ПМР (и перед рекрутированием нового менеджмента ПИК), в социально-политической среде девелоперского бизнеса в Москве происходили кардинальные изменения, которые связаны с приходом новой команды городских администраторов во главе с С.С. Собяниным, первоначально назначенным Президентом РФ и утвержденным Мосгордумой, а затем избранным в 2013 г. прямым голосованием. Заместителем мэра по строительному комплексу был назначен М.Ш. Хуснуллин, являвшийся до этого около десяти лет министром строительства Татарстана. Одной из его первых задач стала общая ревизия 1 305 инвестиционных контрактов на строительство жилья, заключенных с девелоперами при предыдущих руководителях города Ю.М. Лужкове и В.И. Ресине. В результате 800 контрактов были пересмотрены, 344 из них прекращены, поскольку речь шла в основном о проектах с точечной застройкой в плотно населенных жилых зонах Москвы<sup>8</sup>. Это открывало «окно возможностей» для

<sup>7</sup> PИК Group: 2019 Sustainability Report. *Официальный сайт ПИК* (б.д.). Available at: [http://2.db-estate.cdn.pik-service.ru/attachment\\_pikru/0/c5e56699-7e2a-11e9-93b0-0050568d0d31/pik\\_sustainability-report\\_2019\\_22\\_12\\_20en\\_0368e00e1d9a73d915739bd662bd227d.pdf](http://2.db-estate.cdn.pik-service.ru/attachment_pikru/0/c5e56699-7e2a-11e9-93b0-0050568d0d31/pik_sustainability-report_2019_22_12_20en_0368e00e1d9a73d915739bd662bd227d.pdf) (дата обращения: 28.11.2021)

<sup>8</sup> У девелоперов забрали 43% инвестконтрактов. *Ведомости*, 18 ноября 2011 г. Available at: [https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2011/11/18/u\\_developerov\\_zabrali\\_43](https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2011/11/18/u_developerov_zabrali_43) (дата обращения: 28.11.2021)

продвижения проектов массового сноса в целых и компактных микрорайонах столицы, в подготовке которых приняли активное участие новые руководители компании ПИК – наряду с другими компаниями крупного строительного бизнеса. На данной фазе идентификации партикулярных интересов акционеров возникает частный вопрос об улучшении регуляторной среды, радикальном снижении уровня воздействия регуляторно-административных барьеров на динамику роста доходов и уменьшения издержек бизнеса для обеспечения получения дистрибутивного доступа к долгосрочным госконтрактам и городским ресурсам для организации строительства жилья.

*Артикуляция частно-коммерческих интересов и определение корпоративных проблем.*

На уровне крупной бизнес-организации (кадровый состав ПИК за последние пять лет насчитывал от 10 до 20 тыс. чел.) общие частно-групповые (корпоративные) интересы компании в основном выражаются в возможной максимизации доходов и минимизации издержек всей фирмы в целом, что должно затем проявляться в повышении уровня доходов отдельных членов ее коллектива – прибыли собственников, бонусов менеджеров и зарплаты остального персонала. Эти вопросы обычно входят во внутреннюю корпоративную повестку, которая рассматривается и обсуждается в закрытом порядке на ключевых заседаниях правления и совета директоров фирмы, а затем оформляется в виде экономической и политической стратегии и тактики корпорации.

После прихода в ПИК нового руководителя С.Э. Гордеева сильно изменилась управленческая команда и численность персонала, а также произошла серьезная смена корпоративной стратегии с реактивной на проактивную. Топ-менеджеры компании выбрали эффективный вариант решения проблемы маржинальности проектов путем достижения максимальной доли участия в крупнейшей и долгосрочной городской Программе Мосреновации (2017–2032 гг.), получения госзаказов и госинвестиций, финансовых и земельных ресурсов для обеспечения ведения основной девелоперской и строительной деятельности. Корпорация ПИК за последнее пятилетие стала системообразующим предприятием федерального уровня<sup>9</sup>, представленным в крупнейших отраслевых ассоциациях, общественных советах при профильных органах исполнительной и законодательной власти<sup>10</sup>, а также участвующим в совещаниях по вопросам строительной политики на самом высоком уровне<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Перечень системообразующих организаций российской экономики (2021). Министерство экономического развития России (б.д.). Available at: <https://data.economy.gov.ru/analytics/facilities/foiv/18> (дата обращения: 28.11.2021)

<sup>10</sup> Состав Экспертного совета по строительству, промышленности строительных материалов и проблемам долевого строительства при Комитете ГД по транспорту и строительству VII созыва (архив). Официальный сайт Комитета Комитете ГД по транспорту и строительству VII созыва. (б.д.). Available at: <http://www.komitet2-14.km.duma.gov.ru/Eks/Polozhenie-ob-Ekspertnom-sovete-po-stroi/item/58008/> (дата обращения: 28.11.2021)

<sup>11</sup> Совещание Президента РФ по вопросам развития строительной отрасли 16 апреля 2020 г. Официальный сайт Президента РФ, 16 апреля 2020 г. Available at: <http://kremlin.ru/events/president/news/63208> (дата обращения: 28.11.2021)

*Проявление корпоративных интересов и проблем работы ПИК в исследуемый период продвижения идеи реновации*

Во-первых, следует выделить ряд системных административных барьеров, связанных с невозможностью консолидации земельных участков в одном микрорайоне, необходимостью внесения изменений в столичное законодательство, связанное с Генеральным планом и Правилами землепользования и застройки (ПЗЗ), так же, как и в отношении ряда норм технических регламентов и стандартов, которые устарели и не отвечали современным вызовам урбанизации мегаполиса. Данные факторы повышали итоговую себестоимость стройпроектов (Дмитриев, Мисихина, 2016).

Во-вторых, негативное воздействие на спрос оказали существенное снижение реальных доходов населения, низкая доступность ипотечного кредита. И это привело к снижению спроса на покупку жилья на первичном рынке на фоне кризисных явлений 2008–2009 гг. и 2014–2015 гг. в России. Неудачный механизм долевого финансирования строительства домов напрямую их собственниками вынуждал строительные компании в условиях наступившего кризиса завершать текущие проекты в ущерб планированию и реализации новых.

Еще до начала программы реновации представители группы ПИК участвовали во многих рабочих совещаниях и экспертных дискуссиях, разворачивавшихся в этот период в мэрии Москвы. Кроме того, для активизации работы в этой сфере начался подбор соответствующих кадров. На управленческом обеспечении деятельности фирмы по направлению мосреновации в этот период работал ряд эффективных топ-менеджеров, в частности, М.Е. Якушечкин – вице-президент, руководитель дирекции компании-подрядчика по реновации в Москве (2014–18 гг.) и И.Н. Поландов – руководитель проекта упомянутой дирекции (2014–16 гг.). На текущий момент оба повысили свой статус в связи с успешным продвижением корпоративных проектов по ПМР и теперь Якушечкин и Поландов занимают позиции старших вице-президентов ПИК – по направлениям генподряда и девелопмента соответственно. Также была учреждена специальная должность топ-менеджера по правовому обеспечению и лоббированию строительных проектов, которую третий год занимает член совета директоров и вице-президент по работе с органами государственной власти и корпоративным отношениям Д.А. Тимофеев. Можно заметить, что в совет директоров строительной компании чуть ранее была включена З.Ж. Рустамова, супруга А.В. Дворковича, который на момент начала реновационной программы занимал пост вице-преьера Правительства РФ по блоку экономической политики<sup>12</sup>. Группа компаний ПИК выдвинула в этот период своих представителей в экспертные и общественные советы при профильных комитетах Государственной думы и Минстрое России,

<sup>12</sup> Совет директоров ПИК. Официальный сайт ПИК. URL: <https://pik-group.ru/about/corporate-governance/board-of-directors> (дата обращения: 28.11.2021)

а также в руководящие органы некоторых отраслевых деловых ассоциаций, в частности, Национального объединения строителей (НОСТРОЙ) – для использования общественной поддержки.

Для внешней артикуляции частных коммерческих интересов и представления политических (лоббирование) и финансовых (кредитование) вопросов корпоративной повестки руководство ПИК установило стратегические связи с мэром Москвы С.С. Собяниным и с Президентом Сбербанка Г.О. Грефом. Связующим звеном выступил бывший партнер главы ПИК по совместному бизнесу в нефтегазовой фирме *Ruspetro* К.Г. Андросов, который первоначально работал заместителем руководителя Минэкономразвития РФ Г.О. Грефа, затем стал заместителем руководителя Аппарата Правительства РФ, главой которого в тот момент был С.С. Собянин. В период подготовки ПМР он мог способствовать представлению корпоративных интересов и позиций ПИК в региональных управленческих вопросах обеспечения активного участия фирмы в крупнейшей городской программе реновации.

*Агрегирование коалиционного интереса и формулирование общей позиции отраслевой коалиции в продвигаемом базовом варианте госрешения*

Чтобы продвинуть подобный масштабный проект, «стройлоббистам» сперва потребовалось принять комплексный пакет регуляторных решений, раскупоривающих т.н. регуляторное горлышко и сильно меняющих нормативно-правовую базу строительной политики в Москве. Только после этого были приняты нормативно-правовые акты (НПА) о реновации в Москве, в том числе обеспечивающие ее дистрибутивные решения, связанные с распределением соответствующих блоков финансовых и земельных ресурсов, принятием годовых и трехлетних городских бюджетов по отдельным этапам реновационной программы. Это была непростая задача из-за агрессивного (в плане отсутствия достаточных гарантий переселяемым жителям) содержания стартового варианта пакета проектов НПА, что вызвало серьезное сопротивление оппонентов.

*Расстановка и соотношение социально-политических сил в Москве к началу продвижения программы в 2017 году*

В процесс запуска проекта реновации оказались вовлечены не только его базовые «гегемоны и драйверы» – напрямую заинтересованные в нем топ-менеджеры крупных стройкомпаний (и в том числе руководство ПИК), обеспечивавшие его руководящие чиновники и эксперты правительства Москвы и лояльные депутаты Московской городской Думы. На столичном уровне в ней приняли участие также массы городских активистов, десятки муниципальных депутатов, функционеры городских организаций политических партий и общественных объединений, привлеченные эксперты и представители СМИ. Появились протестные городские объединения, например, движение москвичей «Против ПИКа» с большими группами пользователей в социальных сетях.

Таким образом, в первый год подготовки нормативно-правового обеспечения и запуска ПМР сложились две базовые коалиции по отношению к ее проектируемому содержанию – «продвижения» и «противодействия» (или же,

в обыденном языке, коалиции «сносников» и «несносников»), различавшиеся по своему составу, интегрированным интересам, своим целям и ресурсам. Чего же они хотели и как того добивались, активно выступая и конфликтуя по реновационной проблематике? Следует отметить, что вопросы анализа расстановки и соотношения сил при построении «коалиций поддержки» (англ. *advocacy coalitions*) в ходе принятия государственных решений нашли известное отражение в специальной литературе как на обобщенном уровне (Mask, 1997; Уоткинс, Эдвардс, Такрар, 2019), так и в плане проявления их особенностей в различных направлениях отраслевой политики (Бедерсон, Шевцова, 2020).

Центральным стейкхолдером в первой коалиции продвижения и осуществлении ПМР «сверху» выступал крупный строительный бизнес Москвы, двигавшийся сразу двумя «колоннами» – корпораций и ассоциаций. Уже с начала 2000-х гг. в России постепенно и устойчиво выстраивалась разнообразность неокорпоративистской модели лоббизма, где важную роль, помимо крупных компаний, играли отраслевые и кроссекторальные деловые ассоциации, а также неформальные объединения и клубы бизнесменов (Перегудов, 2006). Помимо официальной поддержки Российского союза промышленников и предприятий (РСПП) и Национального объединения строителей (НОСТРОЙ), строительный бизнес Москвы использовал такие неформальные каналы коммуникаций с мэрией, как механизмы созданного в 2013 г. «Клуба инвесторов Москвы», куда вошли представители 45 крупнейших компаний столичного рынка недвижимости. Хотя эти бизнесмены нередко были прямыми конкурентами, совместно они лоббировали выгодные для всех условия по программе реновации. Кроме того, к вопросу были подключены и некоторые московские саморегулируемые организации (СРО) строителей, проектировщиков и инженеров-изыскателей.

В верхний слой коалиции продвижения вошли также руководители мэрии и ведущие администраторы стройкомплекса столицы. Для мэра Москвы С.С. Собянина стратегически важная задача осуществления масштабной городской программы (затрагивающей при этом интересы практически десятой части москвичей) была обусловлена комплексом причин. *Первая причина* заключалась в оставшейся от всех предыдущих городских правительств проблеме уровня износа пятиэтажек, необходимости их капитального ремонта (этот износ оценивался до 40–45%). *Вторая причина* – возможность сохранить ежегодные остатки средств лидирующего региона-донора в столичном бюджете, не переводя их в федеральный доход.

*В-третьих*, необходимо было сделать ПМР привлекательным для миллиона москвичей социально-экономическим и политическим предвыборным проектом, поскольку очередные выборы главы городской администрации должны были проходить уже в наступавшем тогда 2018 г. *Наконец*, в строительной политике города уже тогда наблюдались территориальные диспропорции спроса и предложения на рынке жилья экономкласса в черте Москвы. Пе-

ред программой реновации порядка 70–80% сделок было заключено именно в этом сегменте, в то время как доля предложения данного типа жилья в старой Москве составляла 10–20% (Дмитриев, Мисихина, 2016).

Руководство строительного комплекса Москвы также было заинтересовано в реализации нового масштабного проекта. Так, М.Ш. Хуснуллин, назначенный вице-мэром по вопросам градостроительства, на начало программы реновации уже курировал развернутую в 1999 г. (еще при Ю.М. Лужкове) предыдущую программу сноса аварийного и ветхого жилья в районах пятиэтажной застройки. При этом он привел из Татарстана мощную команду региональных управленцев, которые заняли в середине 2010-х гг. около двух десятков высших постов<sup>13</sup> и еще примерно три десятка средних позиций в департаментах градостроительной политики, строительства, финансов, комитете по архитектуре и градостроительству, Мосгорэкспертизе и ГУП Генплан в структуре правительства Москвы. Кроме того, именно в этот период в Москве стали получать многомиллиардные госзакупки и стройподряды фирмы («Мосинжпроект», «Москапстрой» и др.), контролируемые или связанные с бизнесменами и чиновниками из Татарстана.

Перед началом программы в 2015–2016 гг. к экспертной поддержке ПМР активно подключились научно-аналитические учреждения столичного стройкомплекса, которые провели дорогостоящие исследования жилого фонда районов Москвы для выявления потенциала комплексной реконструкции (Киевский, 2018). На базе идеи волнового переселения еще предыдущей программы сноса панельных пятиэтажек (1999–2019 гг.) была разработана рабочая схема переселения: строительство стартовых домов, расселение горожан из сносимых зданий, снос и строительство нового жилья на освобожденной территории. Таким образом, в условиях временных, финансовых и когнитивных ограничений для лиц, принимающих решения, был сформулирован вариант программы на основе предыдущего опыта. И вновь выбор был сделан в пользу интересов крупного строительного бизнеса и организации реновационного сноса, а не капитального ремонта и реконструкции жилого фонда. Принятие программы сопровождалось масштабной рекламной кампанией городских и корпоративных СМИ, где она представала одним из главных социальных и предвыборных проектов мэра Москвы.

В коалицию продвижения ПМР «снизу» вошли многие сообщества жителей Москвы (получившие в местной коммуникации название «засносников»), которые голосовали за включение своих домов в программу, создавали объединения в реальной жизни и социальных сетях (например, «Объединение жителей ветхих и аварийных домов»), проводили локальные митинги в ее поддержку, поскольку многие из них стремились улучшить свои жилищные условия, выступая за срочный снос старых домов. По данным ВЦИОМ, 80%

<sup>13</sup> К примеру, экс-замминистра финансов Татарстана Е.Ю. Зяббарова уже почти десятилетие занимает пост министра финансов Правительства Москвы.

москвичей выступали в поддержку программы сноса пятиэтажек, 70% опрошенных жителей московских пятиэтажек – за снос, 16% отметили необходимость капитального ремонта или реконструкции. При этом 83% выступили против изменения округа проживания, 62% хотели остаться в том же районе в Москве<sup>14</sup>. В мае 2017 г. начались первые общественные слушания и голосование москвичей по включению домов в ПМР, которые привели к включению более четырех тысяч жилых зданий в программу к июню 2017 г.<sup>15</sup>

*Компромиссный учет и инкорпорирование коалиционного интереса в общей «формуле интересов» при согласовании позиций участвующих стейкхолдеров*

Возникает вопрос: каким образом были учтены и сбалансированы различные или даже противоположные интересы борющихся «коалиций поддержки» и как удалось включить их разнородные позиции в итоговый пакет официальных документов, связанных с ПМР. Основные политические события развивались довольно стремительно, в короткий трехмесячный период – от установочной встречи по ПМР мэра С.С. Собянина с президентом РФ В.В. Путиным (21 февраля 2017 г.) до подписания последним внесенных изменений в Федеральный Закон РФ о столичном статусе Москвы (1 июня 2017 г.). Обсуждение и принятие данного законопроекта проходило оперативно – в марте 2017 г. законопроект о реновации был внесен в Госдуму РФ большой группой московских депутатов и уже через пару месяцев был окончательно принят в третьем чтении.

Тем не менее, именно на этой фазе произошла серьезная активизация деятельности коалиции «противодействия» в отношении первоначального варианта ФЗ РФ о столичном статусе, которая проявилась как «сверху», так и «снизу». На самом верху в ряде случаев в процесс принятия этих изменений в российском законодательстве были вовлечены (уже в ходе разворачивания данного конфликта интересов) и представители некоторых федеральных ОГВ. *Во-первых*, негативная оценка была дана в экспертном заключении Совета при Президенте Российской Федерации по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства. Кроме того, довольно критические замечания прозвучали даже в самом Государственном правовом управлении (ГПУ) Президента РФ. *Во-вторых*, по данному варианту НПА резко выступил профильный комитет Государственной Думы по жилищной политике и жилищно-коммунальному хозяйству (председатель – депутат от Москвы Г.П. Хованская), которым было дано во многом отрицательное заключение, причем как от комитета-соисполнителя, наряду с позитивным заключени-

<sup>14</sup> Мониторинг мнений (ВЦИОМ): март – апрель 2017. *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*, № 2. С. 178–210.

<sup>15</sup> Подведены итоги голосования по проекту реновации в «Активном гражданине» и центрах госуслуг. Официальный сайт Мэра Москвы, 17 июня 2017 г. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/25633073/> (дата обращения: 28.11.2021)

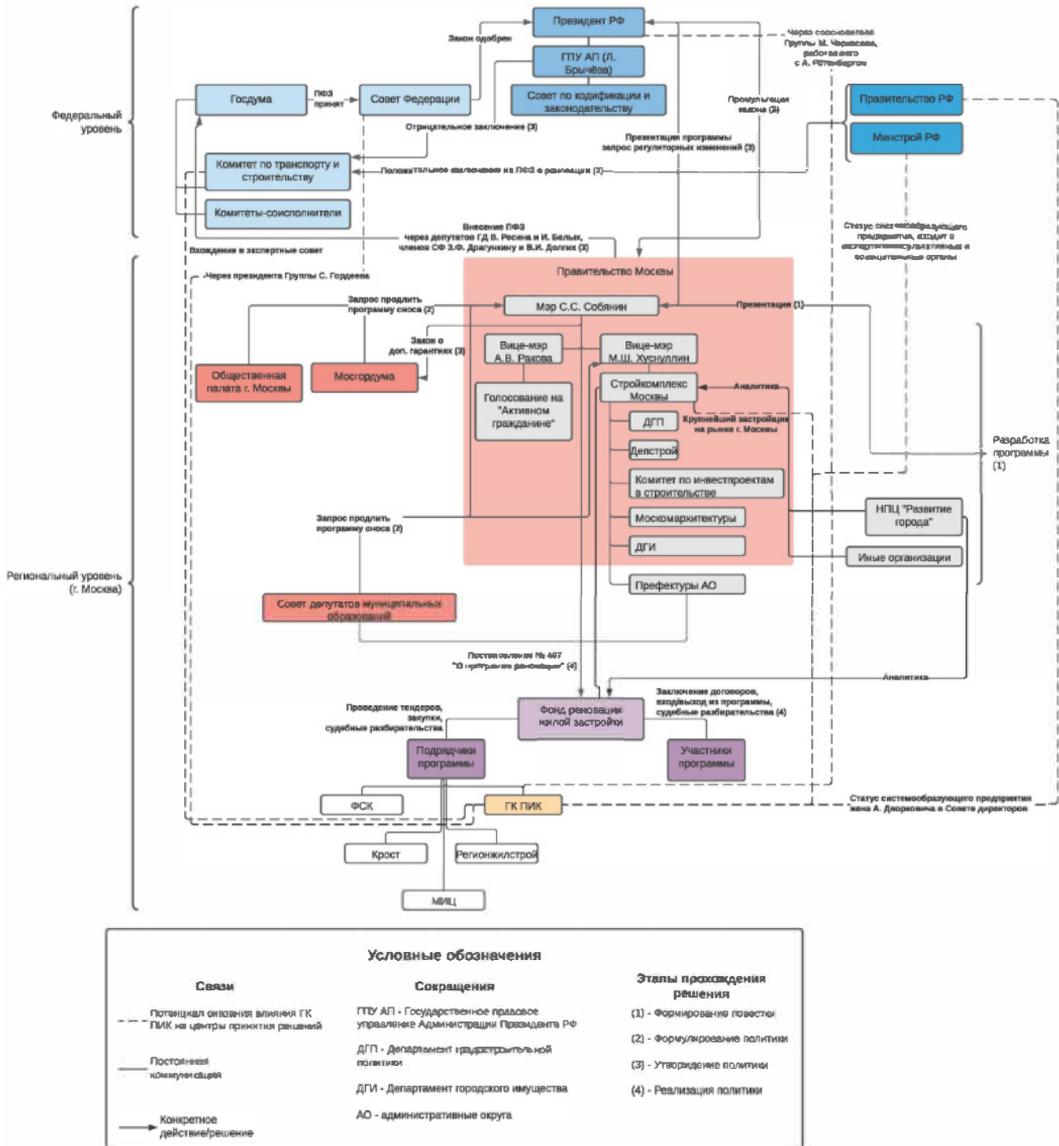
ем комитета по транспорту и строительству. При Государственной Думе была создана специальная рабочая группа по защите интересов граждан при реализации программы реновации жилого фонда Москвы, работавшая с обращениями граждан и первое время осуществлявшая контроль по реализации ПМР.

На региональном уровне, с учетом роста конфликтности по отношению к первоначальному варианту ПМР, было принято решение о резком сокращении адресного списка домов, где должно было пройти голосование о вхождении в программу. Для смягчения и микширования многих и серьезных разногласий в Мосгордуме был принят региональный закон о дополнительных гарантиях граждан в рамках реализации программы реновации.

Но и «внизу» также происходило движение, связанное с сильной критикой, открытым протестом и противодействием данному проекту как на общегородском, так и на районном уровнях. Наличие ряда явных изъянов в изначальных условиях и параметрах программы, а также слабая коммуникация властей с населением привели к многочисленным акциям протеста с участием жителей Москвы, оппозиционных партийных политиков и ряда муниципальных депутатов. Наибольшие споры вызвали потенциальная возможность переезда в другой район и лишение жилья по решению суда. Некоторые ярые противники реновации почувствовали себя уязвленными объектами некой «чиновничьей аферы и властной манипуляции»<sup>16</sup>. Перед принятием ФЗ РФ в Госдуме во втором чтении в середине мая 2017 г. в Москве прошли два митинга: 13 мая митинг так называемых засносников в поддержку столичной реновации, в котором принимали активное участие и работники стройкомплекса, а на следующий день состоялся гораздо более массовый митинг «несносников» – противников программы сноса, собравший на проспекте Сахарова около 40–50 тыс. участников (см. рис. 1).

<sup>16</sup> Реновация: барьеры коммуникации между властью и обществом» (2017). Центр социального проектирования «Платформа» (б.д.). Available at: [https://pltf.ru/wp-content/uploads/2017/06/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F\\_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf](https://pltf.ru/wp-content/uploads/2017/06/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf) (дата обращения: 28.11.2021)

Рисунок 1. Основные фазы подготовки и реализации программы Московской реновации  
 Figure 1. Phases of preparation and implementation Moscow Renovation Program



Корректировка и адаптация содержания итогового варианта госрешения к интегральной «формуле интересов» и общему соотношению социально-политических сил

На завершающей фазе лоббирования документов по ПМР происходила существенная корректировка положений нормативно-правовых актов и адаптация пакета государственных решений к интегрально-публичной

«формуле интересов», при которой учитывался комплекс ранее согласованных требований как прямых оппонентов, так и федеральных критиков и медиаторов, что отражало общий баланс социальных сил в Москве.

Если в исходном проекте ФЗ РФ о статусе столицы, вынесенном на первое чтение в Госдуме РФ, практически явно и откровенно доминировали интересы московского строительного бизнеса и городской администрации, то ко второму чтению туда были внесены многочисленные поправки и существенные изменения. Кроме того, был принят соответствующий пакет дополняющих его решений на региональном уровне Москвы, и в частности туда также были внесены гарантии для переселенцев.

*Во-первых*, почти вдвое сократился список потенциальных участников ПМР: вместо 7 934 домов, заявленных в начале 2017 г., в голосовании в мае-июне в рамках ПМР приняло участие 4 543 дома (снижение на 43%). Всего за снос высказались жители 4 079 домов<sup>17</sup>. На январь 2023 г. в данной программе участвуют 5 175 домов. *Во-вторых*, было изменено базовое требование – с первоначального предоставления жилья переселяемым москвичам в весьма широких границах соответствующего административного округа (АО) или же соседних районов Москвы, на ограничение предоставляемых им квартир в гораздо более узких рамках территории собственного муниципального района.

*В-третьих*, обеспечивались гарантии предоставления не только «равнозначной» (в основном по метражу), но и «равноценной» (по рыночной стоимости) жилплощади. В обмен на старое жилье участники программы могли получить право выбора на равнозначную квартиру, равноценную квартиру, улучшенное жилье, денежную компенсацию. *Равнозначная квартира* предполагала, что житель получает новую квартиру комфорт-класса с таким же количеством комнат, большей площадью за счет более просторной кухни, ванной и коридоров, при этом находиться квартира будет в том же районе, что и старое жилье. Под *равноценной квартирой* подразумевалась квартира рыночной стоимости, но никак не меньше старого жилья, однако гарантии относительно местоположения, площади и количества комнат на данные квартиры уже не распространялись.

*В-четвертых*, жители получили право выхода из программы вплоть до заключения первого договора обмена жилья: это решение принимается, если за него проголосует не менее  $\frac{1}{3}$  собственников и нанимателей. И, наконец, *в-пятых*, были обещаны гарантии пределов высоты и этажности строящихся зданий, не выше 14-16 этажей, что не раз публично декларировалось мэром Москвы.

<sup>17</sup> Подведены итоги голосования по проекту реновации в «Активном гражданине» и центрах госуслуг. Официальный сайт Мэра Москвы, 17 июня 2017 г. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/25633073/> (дата обращения: 28.11.2021)

В то же время строительный комплекс Москвы получил ряд правовых и административных, финансовых и земельных гарантий для обеспечения участия крупных компаний в программе московской реновации. При этом ко всем потенциальным застройщикам мэрией сразу же были предъявлены настолько высокие и капиталоемкие требования, что реально претендовать на получение искомых госконтрактов могло очень ограниченное число компаний из небольшого круга крупных девелоперов и организаций строительного бизнеса. Одно из первых мест в этом узком кругу занимала корпорация ПИК – как крупнейший игрок на столичном и российском строительном рынке.

### Выводы

*Во-первых*, следует отметить, что для понимания современной природы и характера социально-экономических и политических процессов в Московском мегаполисе, связанных со стратегией его планирования и развития (в том числе столичной реновации), следует учитывать воздействие факторов глобального и международного контекста осуществления городской жизнедеятельности и в частности указанных выше «прямых» и «обратных» контекстуальных взаимодействий. Для этого необходимо иметь в виду результаты и последствия влияния на столичную отраслевую макрополитику ряда таких мегафакторов, как финансово-инвестиционные, производственно-управленческие и инновационно-технологические, миграционно-трудоустроенные и этнокультурные виды высокой активности зарубежных и наднациональных стейкхолдеров.

*Во-вторых*, можно сделать заключение об органической связи между собой – в рамках лоббистской деятельности современного российского бизнеса – различных иерархических уровней и агентов взаимодействия между государственными и коммерческими носителями и представителями интересов: от артикуляции индивидуальных интересов мажоритарных акционеров и топ-менеджеров и общегрупповых интересов корпоративной организации в целом до агрегирования этих же интересов противоборствующими коалиционными объединениями. Как итог – компромиссной интеграции этих же интересов в рамках выработки общей формулы (комплексной пропорции) разнородных и разновекторных интересов на основе сложившегося учета расстановки и соотношения сил стейкхолдеров. Рассмотренный циклический процесс представления и продвижения корпоративных интересов компанией ПИК в программе Московской реновации выглядит своего рода «лоббистской матрешкой», где партикулярные (индивидуальные и групповые) интересы встраиваются постепенно в более общие системы представительства на основе интегральной «формулы интересов» – как в рамках больших «коалиций поддержки», так и в скорректированных и компромиссных вариантах, результирующих весь этот процесс государственных решений.

*В-третьих*, в результате предпринятых лоббистских усилий девелоперской компании ПИК по т.н. раскупориванию регуляторного горлышка дистрибутивной бутылки в сфере региональной строительной политики Москвы

при реализации программы Мосреновации частично обновилась и частично сложилась заново отраслевая макролоббистская система функционального представительства интересов, где были установлены новые ключевые нормы строительной политики и регуляторные правила игры в Москве, на основе которых происходит распределение крупных общественных ресурсов – как бюджетно-финансовых, так и земельно-имущественных.

*В-четвертых*, в динамике трансформации хода микролоббирования партикулярных интересов бизнесменов и их бизнес-организации по мере фазового представления и продвижения требований к центрам принятия государственных решений и утверждения публичной повестки происходит определенная конвертация, которая связана с их постепенной интеграцией путем коалиций и союзов, компромиссов и соглашений, и частичным инкорпорированием в общую «формулу интересов» (но уже на макроуровне). Это также сопровождается как определенной эволюцией организационных форматов соответствующих «носителей» (объектов представления) и «делегатов» (субъектов продвижения), так и изменением определения социальных проблем и содержания требований стейкхолдеров.

И, наконец, *в-пятых*, говоря о методологической компоненте подобного анализа лоббистских усилий бизнес-организаций, нужно четко определить и развести категории «лоббирования» и «лоббизма», связав их в единый категориальный кластер на два базовых и связанных уровня – *микропредставления* и *макропредставительства*, где продвижение интересов частной бизнес-организации для обеспечения доступа к распределению общественных ресурсов разворачивается по регуляторным форматам и релевантным правилам игры, предварительно установленным (или параллельно устанавливаемым) в отраслевой лоббистской системе. В рассмотренном случае сложившаяся вместе с компанией ПИК региональная и ресурсоемкая коалиция городских администраторов и крупных предпринимателей это подтвердила и весьма успешно прошла путь до точки доступа к городским ресурсам ценою в триллионы рублей государственных контрактов и бюджетных инвестиций.

### Список литературы

1. Berger B.K. (2001) Private Issues and Public Policy: Locating the Corporate Agenda in Agenda-Setting Theory. *Journal of Public Relations Research* 13 (2): 91–126. DOI: 10.1207/S1532754XJPRR1302\_1.
2. Lowi T.J. (1972) Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Administration Review* 32(4): 298–310. DOI: 10.2307/974990.
3. Mack C.S. (1997) *Business, Politics, and the Practice of Government Relations*. Westport, Conn: Quorum.
4. Mahon J. (2017) Corporate Issues Management. In Harris P. and Fleisher C.S. (eds) *The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs*. London: Sage Publications, pp. 534–548.

5. Бедерсон В.Д., Шевцова И.К. (2020) Коалиции в обмен на лояльность? Отношения власти и строительного бизнеса в крупных российских городах (на примере Перми и Екатеринбурга). *Полития* 4 (99): 153–175. DOI: 10.30570/2078–5089–2020–99–4–153–175.
6. Дмитриев М.Э., Мисихина С.Г. (2016) Рынок жилья Московской агломерации: вызовы для населения и экономической политики. *Общественные науки и современность* 4: 78–88.
7. Киевский И.Л. (ред.) (2018) *Реновация: крупномасштабный городской проект рассредоточенного строительства*. Москва: Русская школа.
8. Перегудов С.П. (2006) *Крупная корпорация как субъект публичной политики*. Москва: Издательский дом ГУ-ВШЭ.
9. Уоткинс М., Эдвардс М., Такрар У. (2019) *GR: как выстраивать отношения с властью*. [пер. с англ. Савиной И.В.] Москва: Эксмо.

Comparative Politics. Volume 13. No. 3. July–September / 2022  
DOI 10.46272/2221-3279-2022-3-13-32-52

## SPECIFIC FEATURES OF BIG CORPORATIONS LOBBYING IN THE POLITICAL DYNAMICS OF GLOBAL MEGAPOLIS (CASE OF THE HOUSING RENOVATION PROGRAM IN MOSCOW). PART 2

---

**Dr Andrei A. DEGTAREV** – Associate Professor, RUDN University.  
ORCID: 0000-0001-8167-209.  
E-mail: andrew.a.degtyarev@gmail.com.  
6 Miklukho-Maklaya Street, Moscow, Russia, 117198.

**Artem S. POTAPKIN** – MA Student, School of Governance and Politics, MGIMO University.  
76 Prospect Vernadskogo, Moscow, Russia, 119454.

Received October 11, 2022

Accepted December 7, 2022

**Acknowledgments.** This research was supported by a grant from the RFBR and the Social Research Expert Institute (EISI) (No. 21-011-31289) “The complex mechanism of big business participation in the political and administrative processes in modern Russia (analysis of influence on a policy area)”.

**Abstract:** The second part of the article addresses the specific issues of the PJSC PIK’s lobbying activity and behavior in the context of the sectoral political and administrative dynamics in the megapolis of Moscow. This lobbying activity manifests itself in the transformational process of ‘conversion’ in which stakeholders harmonize an integral and complex ‘interest formula’ define public problems and formulate public agenda through the representation and promotion of particular interests, political influence of business organizations on the Moscow authorities in the field of construction policy. The study highlights five main phases of how private interests are converted and incorporated in the public agenda. The study utilizes case study as well as

document analysis, non-participant observation and expert interview to analyze the dynamics and logic of PIK's proactive participation in the lobbying promotion of the world's largest housing redevelopment program.

**Keywords:** global (world) city, lobbying activity, micro-lobbying, spatial conversion, macro-system of sectoral lobbying

#### References:

1. Berger B.K. (2001) Private Issues and Public Policy: Locating the Corporate Agenda in Agenda-Setting Theory. *Journal of Public Relations Research* 13 (2): 91–126. DOI: 10.1207/S1532754XJPRR1302\_1.
2. Lowi T.J. (1972) Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Administration Review* 32(4): 298–310. DOI: 10.2307/974990.
3. Mack C.S. (1997) *Business, Politics, and the Practice of Government Relations*. Westport, Conn: Quorum.
4. Mahon J. (2017) Corporate Issues Management. In: Harris P. and Fleisher C.S. (eds) *The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs*. London: Sage Publications, pp. 534–548.
5. Bederson V.D., Shevtsova I.K. (2020) Koalitsii v obmen na loyalt'nost'? Otnosheniya vlasti i stroitel'nogo biznesa v krupnykh rossiyskikh gorodakh (na primere Permi i Yekaterinburga) [Coalitions in exchange for loyalty? Relations between the authorities and the construction business in large Russian cities (on the example of Perm and Yekaterinburg)]. *Politiya* [Polity] 4(99):153–175. DOI: 10.30570/2078-5089-2020-99-4-153-175. (In Russian).
6. Dmitriev M.E., Misikhina S.G. (2016) Rynok zhil'ya Moskovskoy aglomeratsii: vyzovy dlya naseleniya i ekonomicheskoy politiki [Housing market of the Moscow agglomeration: challenges for the population and economic policy]. *Obshchestvennyye nauki i sovremennost'* [Social Sciences and Modernity] 4: 78–88. (In Russian).
7. Kievsky I.L. (ed.) (2018) *Renovatsiya: krupnomasshtabnyy gorodskoy proyekt rassredotochennogo stroitel'stva* [Renovation: a large-scale urban project of dispersed construction]. Moscow: Russian School. (In Russian).
8. Peregudov S.P. (2006) *Krupnaya korporatsiya kak sub'yekt publichnoy politiki* [Large corporation as a subject of public policy]. Moscow: Publishing House of the State University-Higher School of Economics. (In Russian).
9. Watkins M., Edwards M., Thakrar U. (2019) *GR: kak vystrivat' otnosheniya s vlast'yu* [GR: how to build relationships with power]. [transl. from English Savina I.V.] Moscow: Eksmo. (In Russian).