

DOI: 10.22363/2312-9220-2026-31-1-204-218

EDN: TKRNLA

УДК 323.2

Научная статья / Research article

## Трансформация коммуникационных стратегий российских лоббистских структур в условиях санкционного давления

А.А. Котов 

*Российский университет дружбы народов, Москва, Российская Федерация  
Федеральная служба по аккредитации, Москва, Российская Федерация  
✉ andres.kotov@yandex.ru*

**Аннотация.** Исследуется трансформация коммуникационных стратегий российских лоббистских структур (отраслевых и деловых ассоциаций) в 2022 г. в условиях начала специальной военной операции и жесткого санкционного давления. Эмпирическую основу составил верифицированный реестр 400 объединений, сформированный по методологии Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО) и Компании развития общественных связей (КРОС). Методология включала многоэтапный поиск, фильтрацию, сегментирование по 44 отраслям и количественный контент-анализ массива данных (свыше 897 тыс. упоминаний). Результаты выявили ключевую тенденцию: при незначительном росте общей упоминаемости произошло перераспределение активности – спад в федеральных СМИ и рост в региональных. Доля высококомедийных ассоциаций превысила треть, а лидерами медиаактивности стали межотраслевые объединения. Анализ показал разделение ролей: отраслевые ассоциации решали тактические задачи, тогда как межотраслевые – формировали стратегию новой экономической архитектуры. На основе полученных данных сформирована матрица реагирования на ключевые вызовы. Выявленные модели продолжают определять ландшафт взаимодействия бизнеса и государства в современной России.

**Ключевые слова:** медиатизированное лоббирование, коммуникационные стратегии, адаптация бизнеса, деловые ассоциации, отраслевые объединения, санкционное давление, контент-анализ, взаимодействие бизнеса и государства

**Заявление о конфликте интересов.** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**История статьи:** поступила в редакцию 28 июля 2025 г.; отрецензирована 3 сентября 2025 г.; принята к публикации 31 октября 2025 г.

**Для цитирования:** Котов А.А. Трансформация коммуникационных стратегий российских лоббистских структур в условиях санкционного давления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. 2026. Т. 31. № 1. С. 204–218. <http://doi.org/10.22363/2312-9220-2026-31-1-204-218> EDN: TKRNLA

© Котов А.А., 2026



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

# The Transformation of Communication Strategies of Russian Lobbying Entities under Sanctions Pressure

Andrey A. Kotov 

*RUDN University, Moscow, Russian Federation*  
*Federal Service for Accreditation, Moscow, Russian Federation*  
✉ andres.kotov@yandex.ru

**Abstract.** This article examines the transformation of communication strategies employed by Russian lobbying structures (industry and business associations) in 2022 in the context of the start of the Special Military Operation and severe sanctions pressure. The empirical foundation is a verified registry of 400 associations, compiled according to the methodology of the Russian Public Relations Association (RASO) and the Public Relations Development Company (KROS). The research methodology involved multi-stage data retrieval, filtering, segmentation into 44 industries, and a quantitative content analysis of a large dataset (over 897 thousand mentions). The results reveal a key trend: alongside a minor increase in overall mentions, a redistribution of media activity occurred – a decline in federal media coupled with a rise in regional outlets. The share of high-media-profile associations grew to over one-third, with cross-industry associations emerging as the leaders in media activity. The analysis demonstrated a clear division of roles: industry associations addressed tactical tasks, while cross-industry associations shaped the strategy for a new economic architecture. A response matrix to the key challenges of 2022 was developed based on the findings. The identified behavioural patterns continue to define the landscape of business-state relations in contemporary Russia.

**Keywords:** mediatised lobbying, communication strategies, business adaptation, business associations, industry associations, sanctions pressure, content analysis, business-state relations

**Conflicts of interest.** The author declares that there is no conflict of interest.

**Article history:** submitted July 28, 2025; revised September 3, 2025; accepted October 31, 2025.

**For citation:** Kotov, A.A. (2026). The Transformation of Communication Strategies of Russian Lobbying Entities under Sanctions Pressure. *RUDN Journal of Studies in Literature and Journalism*, 31(1), 204–218. (In Russ.) <http://doi.org/10.22363/2312-9220-2026-31-1-204-218> EDN: TKRNLA

## Введение

Лоббизм, понимаемый как воздействие на органы власти с целью принятия нужного решения, стал неотъемлемым элементом общественно-политической жизни, поскольку эта деятельность выгодна всем вовлеченным сторонам (Шохин и др., 2017). В российской и зарубежной научной литературе сложилась устойчивая традиция рассмотрения лоббистской деятельности через призму коммуникаций как процесса стратегических коммуникаций<sup>1</sup> (Ушанов, 2020; Berg, 2009; Ihlen et al., 2020). Одной из ключевых форм такой работы является косвенное лоббирование через СМИ, или медиатизированное

<sup>1</sup> См. также: GR и лоббизм: теория и технологии : учебник для вузов / под ред. В.А. Ачкасовой, И.Е. Минтусовой и О.Г. Филатовой. 2-е изд. М. : Юрайт, 2023. 438 с.

лоббирование (Боровков, 2021; Чумиков, 2021; Mikkilineni, Ikonen, 2019), эффективность которого напрямую зависит от понимания законов функционирования современной медиасреды (Алгави и др., 2020; Волкова и др., 2021), когда информационная активность становится инструментом влияния на повестку дня и формирования благоприятного регуляторного климата (Entman, 2007; Trapp, Laursen, 2017).

В рамках данной работы рассматривается коммуникационная составляющая лоббистской деятельности, а именно роль медиакоммуникаций в достижении лоббистских целей на примере количественного анализа информационной активности отраслевых ассоциаций в 2022 г. Выбор этого периода обусловлен тем, что главным для всех отраслей событием стало начало специальной военной операции на Украине и последовавшее за этим введение санкций в отношении России со стороны недружественных стран. Последствия этих событий, как круги от камня, брошенного в воду, разошлись по всей экономике, спровоцировав структурные изменения – от переориентации на «дружественные» рынки до вынужденного импортозамещения. Ключевыми проблемами для бизнеса стали изоляция от западных технологий, дефицит кадров, рост издержек и снижение покупательской способности населения (Котов и др., 2023).

Например, въездной туризм резко сократился из-за закрытия воздушного пространства для стран ЕС и США, а также рекомендаций иностранных МИД воздержаться от поездок в Россию. Финансовый сектор пережил глубокую трансформацию под давлением санкций: отключение крупнейших банков от системы SWIFT нарушило международные расчеты, а заморозка активов ЦБ и коммерческих банков за рубежом лишила сектор значительной части валютных резервов. Производители машин и оборудования оказались в кризисе из-за разрыва глобальных цепочек поставок. Дефицит критически важных импортных комплектующих – от электроники до подшипников – привел к остановке конвейеров, особенно в отраслях, исторически зависимых от западных технологий, например таких, как автомобилестроение.

Таким образом, в условиях беспрецедентного внешнего давления 2022 г. коммуникационные стратегии лоббистских структур, их способность адаптироваться к новой медиареальности и влиять на государственную политику через информационное поле становятся предметом, требующим детального научного осмысления (Белоусов, 2006; Марцинкевич, 2022; Поляков, 2022; Фельдман, 2015). Данное исследование призвано восполнить этот пробел, предложив количественный анализ трансформации медиастратегий российских деловых ассоциаций в кризисный период.

## **Материалы и методы**

При отсутствии единой типологии или какого-либо общего знаменателя для всего многообразия деловых ассоциаций особенно ценной представляется попытка сформировать верифицированный реестр отраслевых объедине-

ний и деловых ассоциаций, которую предприняли комитет Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО) по Public Affairs и аналитический департамент Компании развития общественных связей (КРОС) в 2020 г. В него вошли 300 организаций.

В процессе исследования был сформирован верифицированный реестр отраслевых и деловых объединений. Для этого был осуществлен информационный поиск в системе «Медиалогия», при этом использовались публикации за год. Была разработана методика фильтрации информации и определены обязательные признаки соответствия. На первом этапе информационного поиска в системе «Медиалогия» были выявлены все субъекты коммуникационного пространства, название которых формально указывало на то, что они представляют собой отраслевые или деловые объединения. В качестве примера можно привести Российский союз поставщиков металлопродукции. Далее было определено присутствие ассоциации в Сети: наличие сайта и аккаунтов в социальных сетях. Если на сайте были заявлены ассоциации-партнеры или они обнаруживались в материалах сайта (например, в текстах новостей), то они также вносились в список для дальнейшей проверки. Третий этап включал обратный переход в систему «Медиалогия» с найденными новыми объединениями и ассоциациями и повторение первого и второго этапов. Этот процесс был повторен четыре раза, пока новые объединения и ассоциации не перестали появляться.

В дальнейшем, что особенно значимо в контексте данной работы, посвященной области коммуникаций, РАСО и КРОС исследовали коммуникационную активность участников сформированного реестра. Рейтинг коммуникационной активности отраслевых ассоциаций и бизнес-объединений был сформирован на основе объективных количественных исследований – медиа-статистики. В основу анализа легли данные медиааналитической системы «Медиалогия». Был исследован массив данных, включающий более 200 тыс. сообщений в федеральных и региональных СМИ.

Во втором выпуске исследования «Ландшафт влияния» его авторы расширили единый реестр уже до 400 крупнейших деловых и отраслевых ассоциаций. Впрочем, методология исследования в целом осталась прежней. Однако авторы гораздо основательнее подошли к сегментированию получившегося списка. Если в первом было выделено 17 отраслей, то во втором – их количество выросло почти втрое, до 44 отраслей. Причем авторы особо подчеркивают, что «отрасль» с точки зрения публичной представленности в информационном поле и «вид деятельности» с точки зрения ОКВЭД не тождественны. Они самостоятельно реконструировали классификатор, опираясь на два основных критерия: то, как отрасли в их самоназвании присутствуют в коммуникационном пространстве ведущих деловых медиа; то, как отрасли группировались в структуре федеральной исполнительной власти в последние два десятилетия. В отдельную категорию выделены межотраслевые и общепредпринимательские объединения – «большая четверка» бизнес-объединений: Торгово-промышленная палата Российской

Федерации (ТПП РФ), Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), «Деловая Россия» и «Опора России».

К сожалению, КРОС и РАСО прекратили выпуск своего исследования. Однако ввиду уникальности и значимости проекта и информации о медиа-активности лоббистских структур, автор данной работы предпринял попытку продолжить начатое КРОС и РАСО исследование, и с помощью системы «Медиадиалогия» проанализировал упоминаемость отраслевых объединений в 2022 г.<sup>2</sup> Ключевые показатели (общая упоминаемость, разбитая на упоминаемость в федеральных и региональных СМИ) были собраны в сопоставимом виде с исследованием КРОС и РАСО.

Основным ограничением исследования является использование двух различных медиааналитических платформ («Медиадиалогия» и SCAN) для количественного и качественного анализа соответственно. Это связано с ограниченным доступом автора к полному функционалу каждой из систем. Для минимизации потенциальной погрешности, вызванной различиями в алгоритмах сбора и обработки данных, была проведена валидация на репрезентативной выборке из 50 ассоциаций. Результаты показали высокую степень корреляции ( $r > 0,95$ ) по ключевым метрикам упоминаемости, что позволяет считать данные сопоставимыми для целей настоящего исследования.

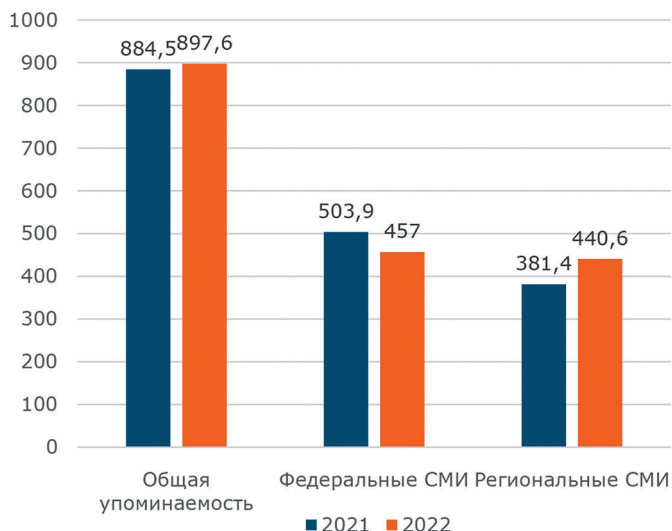
## Результаты и обсуждение

### ***Распределение ассоциаций по коммуникационной активности***

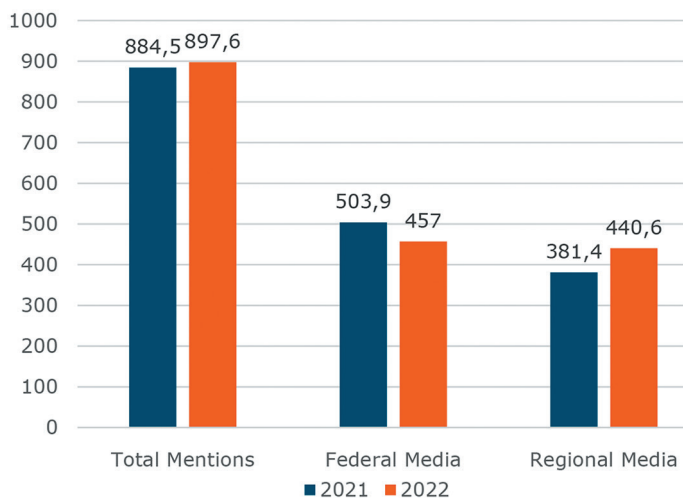
Общая упоминаемость лоббистских структур в 2022 г. выросла крайне незначительно, всего на 1,5 % – до 897,6 тыс. Однако произошло значительное перераспределение в рамках региональных и федеральных СМИ. В последних общее количество публикаций снизилось почти на 10 % – до 457 тыс. упоминаний. В региональных СМИ количество публикаций, напротив, выросло на 15,5 % – до 405,8 тыс. сообщений (рис. 1).

Ситуация, при которой информационная активность в СМИ очень сильно разнится, сохранилась (как и в 2020–2021 гг.), что, вероятно, говорит о сложившейся картине, в рамках которой есть явные аутсайдеры с минимальной информационной активностью (до 100 упоминаний за год) – 31,5 % от всех рассмотренных; львиная доля ассоциаций (35 %), которые упоминаются в СМИ от 100 до 1000 раз за год; организации-лидеры, которые попадают в медиа от 1000 до 10 тыс. раз за год. По сравнению с предыдущими годами сократилось как число ассоциаций, упоминаемых менее 100 раз за год, так и доля «средняков» с упоминаемостью от 100 до 1000 сообщений в год (рис. 2).

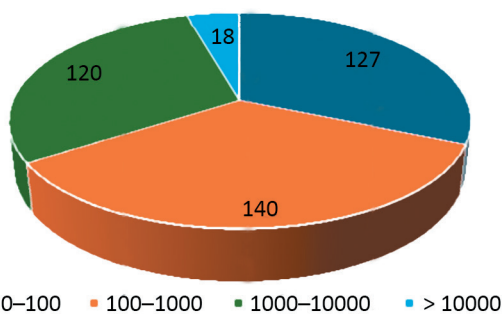
<sup>2</sup> Автор выражает благодарность компании «Медиадиалогия», разработчику автоматической системы мониторинга и анализа СМИ и соцмедиа в режиме реального времени, за предоставленный в научных целях доступ к системе.



**Рис. 1.** Динамика упоминаемости отраслевых ассоциаций в 2021–2022 гг., тыс.  
 Источник: создано А.А. Котовым на основе данных «Медиалогии».



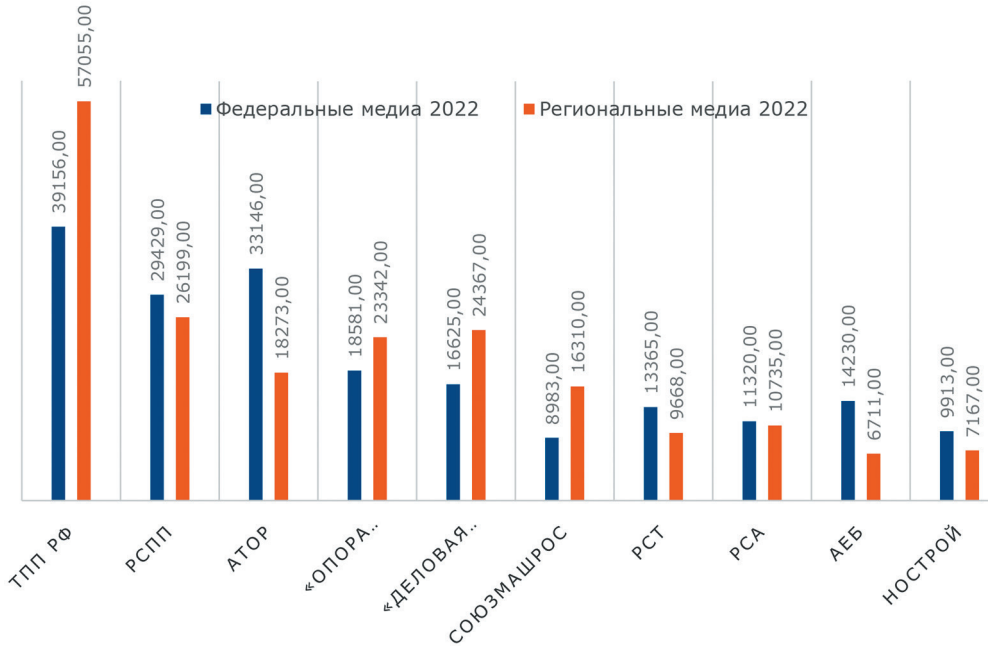
**Figure 1.** Trend in mentions of industry associations, 2021–2022, thousands  
 Source: created by Andrey A. Kotov based on data from *Medialogiya*.



**Рис. 2.** Доля ассоциаций по частоте упоминания в СМИ за 2022 г.  
 Источник: создано А.А. Котовым на основе данных «Медиалогии».

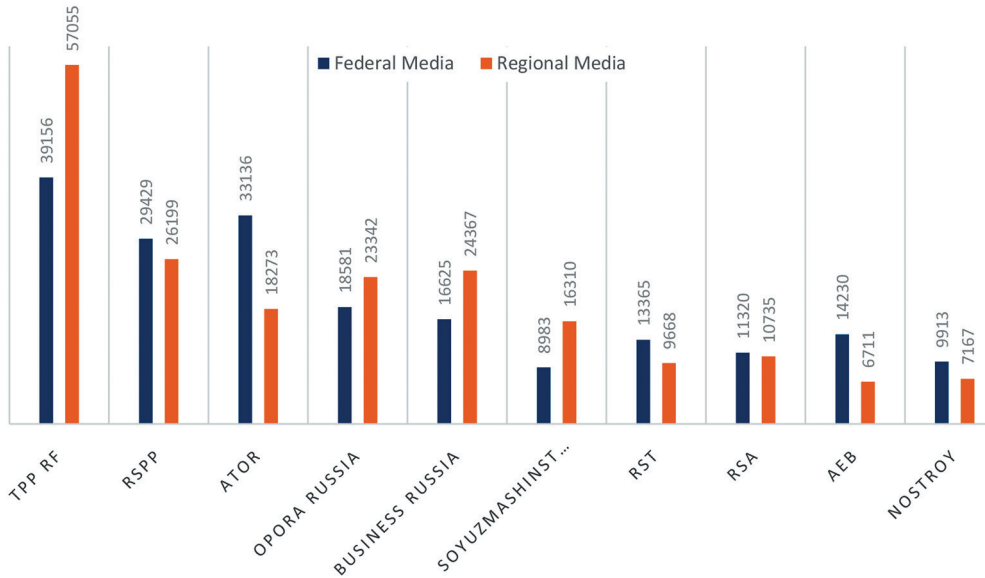
**Figure 2.** Distribution of associations by media mentions frequency, 2022  
 Source: created by Andrey A. Kotov based on data from *Medialogiya*.

Детальное изучение показывает, что в целом отраслевые объединения склонны наращивать свою активность и переходить в следующую категорию. Так, доля ассоциаций с более чем 1000 упоминаний за год в 2022 г. выросла с 25,7 до почти 34 %. Причем, и в рамках этой группы увеличилось количество супермедийных структур, которые добились более чем 10 тыс. упоминаний в течение 2022 г. – с 10 до 18 (4,5 против 2,5 % годом ранее) (рис. 3).



**Рис. 3.** Наиболее упоминаемые ассоциации в 2022 г.

Источник: создано А.А. Котовым.



**Figure 3.** The most mentioned by media associations, 2022

Source: created by Andrey A. Kotov.

### **Коммуникационная активность по отраслям**

*Межотраслевые объединения.* Что касается распределения по отраслям, то логичным лидером стал сегмент «межотраслевые и общепредпринимательские объединения», в который входит «большая четверка» бизнес-ассоциаций, а также Ассоциация европейского бизнеса: суммарно на них пришлось 214 тыс. упоминаний или почти четверть (23,8 %) от всей информационной активности лоббистских структур за год. Это наиболее ресурсные ассоциации, которые ведут стратегический диалог с государством, представляя бизнес-сообщество в самом широком смысле. Их медиаактивность также напрямую связана с институциональной интеграцией в госполитику. Например, все новые нормативные правовые акты проходят оценку регулирующего воздействия в большой четверке бизнес-объединений. Также эти организации участвуют во всех ключевых форумах страны (Петербургский международный экономический форум, Восточный экономический форум, Кавказский инвестиционный форум), а также проводят собственные мероприятия, в которых участвуют члены правительства и первое лицо государства: Съезды ТПП РФ, Неделя российского бизнеса (РСПП), Российский форум малого и среднего предпринимательства («Опора России»), Форум «Деловой России». Кроме того, руководители данных структур регулярно, как правило не реже раза в год, приходят на личные встречи к президенту России. Они успешно конвертируют все эти факторы в медиакапитал.

В 2022 г. ключевые бизнес-объединения России активно направляли обращения в правительство и федеральные органы власти, стремясь смягчить последствия санкций и адаптировать экономику к новым реалиям. РСПП акцентировал внимание на поддержке промышленности: ассоциация призывала к налоговым льготам для стратегических отраслей, упрощению сертификации импортных компонентов и решению логистических проблем через альтернативные маршруты. ТПП РФ фокусировалась на развитии экспорта в Азию и Африку, а также на цифровизации таможенных процедур, чтобы сократить издержки бизнеса.

«Опора России», представляющая интересы малого и среднего предпринимательства, добивалась отсрочек по кредитам и налоговым платежам, а также боролась с избыточными проверками. Объединение подчеркивало необходимость расширения льготных программ, таких как «Промгарант», и поддержки ИТ-стартапов.

«Деловая Россия» выступала за мораторий на повышение налогов, защиту прав предпринимателей при блокировке счетов и развитие инфраструктуры в новых регионах, включенных в состав Российской Федерации.

Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ), объединяющая иностранные компании, концентрировалась на сохранении диалога с властями. Ее письма в органы власти содержали запросы на гарантии защиты активов инвесторов, упрощение вывода капитала и легализацию параллельного импорта. АЕБ также настаивала на прозрачности законодательных изменений, чтобы снизить риски для остающихся в России иностранных предприятий.

Обращения межотраслевых ассоциаций можно обобщить следующим образом:

- требования налоговых и кредитных послаблений;
- запросы на упрощение административных процедур;
- акцент на импортозамещение и переориентацию на «дружественные» рынки;
- борьба с последствиями изоляции от западных технологий и финансовых систем.

Часть предложений была учтена органами власти. Например, введение моратория на проверки МСП, легализация параллельного импорта и запуск программ льготного кредитования. Также заметим, что ассоциации-аутсайдеры, как правило узкоотраслевые объединения, занятые техническими вопросами, остаются незаметными из-за их фокуса на локальных проблемах и отсутствия доступа к федеральным медиа.

*Туристические ассоциации.* На втором месте с точки зрения представленности в СМИ оказалась туристическая отрасль – 87,5 тыс. упоминаний. В первую очередь, это заслуга Ассоциации туроператоров России. Ассоциация туроператоров России (АТОР) в 2022 г. активно работала над восстановлением международного туризма после пандемии, лоббируя государственную поддержку для компенсации убытков из-за санкций. Среди ключевых инициатив – запуск программы «Открой Россию» для продвижения внутреннего туризма, организация выставки «ТурЭкспо» с участием региональных операторов, а также критика новых регуляторных требований, осложнявших работу в кризисных условиях. АТОР публиковала рейтинги популярных внутренних направлений, сотрудничала с авиакомпаниями для снижения стоимости перелетов, комментировала отмену рейсов в Турцию и Египет из-за геополитики, продвигала цифровизацию через единую платформу бронирования и участвовала в разработке закона о туристическом кешбэке для стимулирования спроса.

Также информационно активен был Российский союз туриндустрии (РСТ), который в 2022 г. сосредоточился на упрощении визового режима для туристов из дружественных стран и запустил кампанию «Туризм без границ», развивая межрегиональные маршруты. Союз представил «Атлас доступного отдыха» для людей с ограниченными возможностями, провел форум «Туризм будущего» с акцентом на устойчивое развитие и выступал за субсидирование чартерных программ в новые направления. РСТ анализировал влияние санкций на стоимость туров, предлагая антикризисные меры, сотрудничал с банками для льготного кредитования малых операторов, обсуждал кадровый дефицит в гостиничном секторе, продвигал круизный туризм по Волге и Дальнему Востоку, а также публиковал рекомендации по безопасности для туристов в условиях нестабильной международной обстановки.

*Финансовые ассоциации.* Сфера финансовых услуг (55,2 тыс. упоминаний) была информационно активна в 2022 г. за счет Ассоциации банков России (Ассоциация «Россия»), Ассоциации российских банков (АРБ) и Национальной ассоциации участников фондового рынка (НАУФОР). Ассоциация «Россия» активно участвовала в адаптации банковского сектора к санкцион-

ному давлению. Ключевыми темами стали поддержка реструктуризации кредитов для бизнеса и населения, а также продвижение мер по защите финансовой системы от внешних рисков, включая переход на альтернативные платежные системы. Ассоциация лоббировала смягчение регуляторных требований, таких как временное снижение норм резервирования, чтобы обеспечить ликвидность банков. Особое внимание уделялось цифровизации: внедрению биометрических технологий и развитию сервисов удаленного обслуживания. Кроме того, Ассоциация выступала за расширение программ льготного кредитования МСП в рамках государственных антикризисных инициатив.

АРБ в 2022 г. фокусировалась на диалоге с регуляторами для минимизации последствий санкций. Среди главных инициатив – предложения по корректировке валютного контроля, упрощению процедур комплаенса и защите активов банков за рубежом. АРБ активно комментировала отзыв лицензий у проблемных кредитных организаций, подчеркивая необходимость сохранения стабильности сектора. Важным направлением стала критика ограничений на выдачу наличной валюты, а также разработка рекомендаций по работе с «токсичными» активами. Ассоциация также поддерживала проекты ЦБ, включая интеграцию банков в систему быстрых платежей и развитие ESG-стандартов.

НАУФОР реагировала на кризис, вызванный уходом иностранных инвесторов и блокировкой иностранных ценных бумаг. Ассоциация продвигала меры по переориентации рынка на внутренних игроков: запуск новых биржевых продуктов (например, акций эмитентов дружественных стран), упрощение доступа частных инвесторов через индивидуальные инвестиционные счета. НАУФОР участвовала в разработке правил торговли «заблокированными» активами и поддерживала создание инфраструктуры для деофшоризации капитала. Отдельное внимание уделялось образовательным программам для инвесторов, а также защите прав клиентов брокеров в условиях нестабильности. Кроме того, ассоциация обсуждала перспективы интеграции криптовалют в регулируемое правовое поле.

*Объединения страховой отрасли.* В страховой отрасли (44,5 тыс. упоминаний) первые скрипки играли Российский союз автостраховщиков (РСА) и Всероссийский союз страховщиков (ВСС). РСА в 2022 г. активно реагировал на вызовы, связанные с санкционным давлением и инфляцией. Ключевым информационным поводом стало повышение тарифов ОСАГО, вызванное ростом стоимости запчастей и ремонтных услуг на фоне санкций. Союз также продвигал цифровизацию: расширялось использование электронных полисов, внедрялись системы автоматического урегулирования убытков через приложения. Особое внимание уделялось борьбе с мошенничеством в автостраховании. РСА запустил кампанию по ужесточению контроля за мошенническими страховыми случаями. Кроме того, обсуждались инициативы по корректировке региональных коэффициентов для более справедливого ценообразования, особенно в зонах с высокой аварийностью.

Всероссийский союз страховщиков в 2022 г. сосредоточился на адаптации отрасли к ограничениям, включая выход международных перестраховщиков

с российского рынка. Важным событием стало создание Национального перестраховочного центра для минимизации рисков. Союз инициировал разработку новых страховых продуктов, например программ защиты от кибератак для бизнеса, а также продвигал социально значимые виды страхования, такие как ипотечное страхование жизни с господдержкой. ВСС активно участвовал в диалоге с регуляторами, выступая за смягчение требований к капиталу страховых компаний в условиях кризиса. Отдельный резонанс вызвали публикации аналитики о росте спроса на страхование имущества из-за геополитической нестабильности и климатических рисков.

*Промышленные структуры.* Информационно активной была также отрасль «производства машин и оборудования» (36,6 тыс. упоминаний), в первую очередь Союз машиностроителей России. Он в 2022 г. активно участвовал в решении ключевых задач отрасли, акцентируя внимание на импортозамещении и поддержке оборонно-промышленного комплекса в условиях санкционного давления. Среди главных информационных поводов – запуск программ модернизации производственных мощностей, сотрудничество с государством в разработке стратегии технологической независимости, а также участие в организации крупных отраслевых форумов, таких как «Иннопром» и «Армия», где обсуждались инновации в машиностроении. Союз выступал с инициативами по подготовке кадров через корпоративные университеты и поддержке малых предприятий в цепочках поставок. Отдельный резонанс вызвали заявления председателя организации Сергея Чемезова о необходимости интеграции науки и производства для преодоления технологических вызовов, а также публикация аналитических докладов о перспективах отрасли в условиях глобальных изменений (табл.).

**Схема реагирования лоббистских структур на вызовы 2022 г.**

<b>Вызовы</b>	<b>Действия отраслевых ассоциаций, тактический уровень</b>	<b>Действия межотраслевых ассоциаций, стратегический уровень</b>
Санкционное давление и изоляция от западных технологий	РАЭК (Российская ассоциация электротехнических компаний) (ИТ-сектор): переход на отечественное ПО (Astra Linux, «Мой Офис»); Союз машиностроителей (промышленность): поиск китайских/турецких аналогов комплектующих; АРБ (финансы): развитие СПФС и «Мир»	РСПП: лоббирование налоговых льгот; ТПП РФ: продвижение экспорта в Азию; АЕБ: легализация параллельного импорта
Разрыв логистических цепочек	РСТ (туризм): переориентация на Турцию, ОАЭ, СНГ; Союз машиностроителей (промышленность): использование Северного морского пути; ВСС (страхование): переговоры с азиатскими перестраховщиками	ТПП РФ: развитие транспортных коридоров; РСПП: субсидии для логистики; «Деловая Россия»: «зеленые коридоры» для импорта
Кадровый дефицит	РАЭК (ИТ-сектор): программы переподготовки; РСТ (туризм): поддержка внутренних кадров; Союз машиностроителей (промышленность): упрощение найма иностранных рабочих	«Опора России»: лоббирование мер по сохранению кадрового потенциала в условиях частичной мобилизации; РСПП: миграционная реформа; ТПП РФ: обучение через центры компетенций

Продолжение табл.

Вызовы	Действия отраслевых ассоциаций, тактический уровень	Действия межотраслевых ассоциаций, стратегический уровень
Финансовая изоляция	НАУФОР (финансы): внедрение крипто-валютных инструментов; ВСС (страхование): усиление роли госстраховщиков; РСТ (туризм): альтернативные платежные системы	РСПП: корректировка валютного регулирования; АЕБ: вывод капитала для иностранцев; «Деловая Россия»: защита счетов бизнеса
Риски кибератак	РАЭК (ИТ-сектор): создание SOC-центров; НАУФОР (финансы): отечественные системы защиты	РСПП: господдержка кибербезопасности; ТПП РФ: цифровизация таможи

Источник: составлено А.А. Котовым.

### Response framework of lobbying entities to the 2022 challenges

Challenges	Actions by industry associations, tactical level	Actions by cross-industry associations, strategic level
Sanctions pressure and isolation from western technologies	RAEC (IT Sector): Transition to domestic software (Astra Linux, MyOffice); Union of Machine Builders (Industry): Sourcing Chinese/Turkish alternatives for components; Association of Banks of Russia (Finance): Development of SPFS (System for Transfer of Financial Messages) and Mir payment system	RSPP (Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs): Lobbying for tax break; CCI RF (Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation): Promoting exports to Asia; AEB (Association of European Businesses): Legalization of parallel imports
Disruption of supply chains	Russian Union of Travel Industry (Tourism): Reorientation to Turkey, UAE, CIS; Union of Machine Builders (Industry): Utilizing the Northern Sea Route; National Reinsurance Council (Insurance): Negotiations with Asian reinsurers	CCI RF: Development of transport corridors; RSPP: Subsidies for logistics; Business Russia: Green corridors for imports
Staff shortages	RAEC (IT Sector): Retraining programs; Russian Union of Travel Industry (Tourism): Support for domestic personnel; Union of Machine Builders (Industry): Simplifying hiring of foreign workers	Opora Rossii: Lobbying for measures to preserve human resources in conditions of partial mobilization; RSPP: Migration reform; CCI RF: Training through competence centers
Financial isolation	National Association of Securities Market Participants (Finance): Implementation of crypto instruments; National Reinsurance Council (Insurance): Strengthening the role of state insurers; Russian Union of Travel Industry (Tourism): Alternative payment systems	RSPP: Adjustment of currency regulation; AEB: Facilitating capital withdrawal for foreigners; Business Russia: Protection of business accounts
Cyberattack risks	RAEC (IT Sector): Creation of SOC (Security Operations Centers); National Association of Securities Market Participants (Finance): Domestic protection systems	RSPP: State support for cybersecurity; CCI RF: Digitalization of customs clearance

Source: compiled by Andrey A. Kotov.

## Заключение

В условиях санкционного кризиса 2022 г. российские бизнес-ассоциации разделили зоны ответственности, сфокусировавшись на разных уровнях управления экономическими рисками. Отраслевые объединения концентрировались на тактических решениях, направленных на быстрое преодоление

конкретных вызовов. Например, в туризме ключевой задачей стала переориентация потоков на «дружественные» направления (Турция, ОАЭ) и стимулирование внутреннего спроса через программы кешбэка. ИТ-сектор ответил на технологическую блокаду ускоренным внедрением отечественного ПО, а финансовые институты занялись созданием альтернатив международным системам вроде SWIFT, таких как Система передачи финансовых сообщений (СПФС). Эти меры позволили смягчить операционные сбои, но не устраняли системные проблемы.

Межотраслевые ассоциации, напротив, работали на стратегическом уровне, продвигая решения, значимые для всей экономики. РСПП лоббировал структурные изменения – от налоговых льгот для промышленности до миграционной реформы, призванной компенсировать кадровый дефицит. ТПП Российской Федерации активизировала проекты по экспортной переориентации и развитию транспортных коридоров (Северный морской путь), что требовало координации между десятками отраслей. «Опора России» и «Деловая Россия» фокусировались на защите МСП: их усилия привели к смягчению фискальной нагрузки и ограничению проверок, что поддержало малый бизнес в период турбулентности. Ассоциация европейского бизнеса, сохраняя диалог с иностранными инвесторами, добивалась гарантий защиты их активов и прозрачности законодательных изменений. Эти шаги были критически важны для сохранения остатков доверия к российской юрисдикции.

Таким образом, если отраслевые инициативы решали локальные проблемы, то межотраслевые объединения формировали новую архитектуру экономики, адаптированную к изоляции. Однако успех этой модели зависит от сбалансированности двух подходов: тактические меры без стратегического видения ведут к застою, а стратегии без оперативной поддержки – к росту социальной напряженности.

### Список литературы

- Алгави Л.О.* Медиакоммуникации и интернет-маркетинг в условиях цифровой цивилизации : монография / Л.О. Алгави, Д.А.-Н. Аль-Ханаки, С.С. Бредихин [и др.] ; под ред. Л.П. Шестеркиной, Л.К. Лободенко. Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2020. 475 с.
- Белоусов А.Б.* Дискретная модель лоббистской коммуникации // Полис. Политические исследования. 2006. № 4. С. 87–101. <https://doi.org/10.17976/jpps/2006.04.09>
- Боровков В.С.* Закон о лоббизме в России: pro et contra // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2021. Т. 11. № 1. С. 136–140. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2021-11-1-136-140>
- Волкова И.И.* Экосистема медиа: цифровые модификации : монография / И.И. Волкова, И.Н. Кемарская, Л.К. Лободенко [и др.] ; под ред. С.Л. Уразовой. Челябинск : ЮУрГУ, 2021. 252 с.
- Котов А.А., Нигматулина К.Р., Поляков М.Л.* Медиастратегии с участием лоббистов: государственная поддержка ИТ-индустрии // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. 2023. Т. 28. № 2. С 397–414. <https://doi.org/10.22363/2312-9220-2023-28-2-397-414> EDN: HXZZCG

- Марцинкевич А.И. Коммуникационный конструкт лоббизма // *Коммуникология*. 2022. Т. 7. № 2. С. 105–113. EDN: LVSQHU
- Поляков М.Л. Битва цензоров: противостояние государств и цифровых платформ // Средства массовой коммуникации в многополярном мире: проблемы и перспективы : материалы XIII Всерос. науч.-практ. конф., Москва, 10 ноября 2022 г. М. : РУДН, 2022. С. 21–24. EDN: ORVFCE
- Ушанов П.В. Лоббизм как коммуникационная технология: российский опыт // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Филология. Журналистика. 2020. № 2. С. 157–160. EDN: LLGUOQ
- Фельдман П.Я. Коммуникативная структура лоббистской деятельности // *Коммуникология*. 2015. Т. 3. № 2. С. 59–66. EDN: TVXZKL
- Шохин А.Н. Бизнес и власть в России: регуляторная среда и правоприменительная практика / А.Н. Шохин, М.Ф. Баширов, С.Р. Борисов [и др.] ; под ред. А.Н. Шохина. М. : Высш. шк. экономики, 2017. 384 с. EDN: YSEFMH
- Чумиков А.Н. GR и лоббизм: инфлюенс-менеджмент, медиакоммуникации, специальные события // *Знак: проблемное поле медиаобразования*. 2021. № 2(40). С. 7–16.
- Berg K.T. Finding connections between lobbying, public relations and advocacy // *Public Relations Journal*. 2009. Vol. 3. No. 3. P. 2–19.
- Entman R.M. Framing bias: media in the distribution of power // *Journal of Communication*. 2007. Vol. 57. No. 1. P. 163–173. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00336.x>
- Ihlen Ø., Valentini C., Davidson S., Shavit A. Lobbying, the public interest, and democracy: communication perspectives // *Journal of Public Affairs*. 2020. Vol. 20. No. 2. Article e2091. <https://doi.org/10.1002/pa.2091>
- Mykkänen M., Ikonen P. Media strategies in lobbying process. A literature review on publications in 2000–2018 // *Academicus International Scientific Journal*. 2019. Vol. 20. No. 2. P. 34–50. <https://doi.org/10.7336/academicus.2019.20.03>
- Trapp N.L., Laursen B. Inside out: interest groups' 'outside' media work as a means to manage 'inside' lobbying efforts and relationships with politicians // *Interest Groups and Advocacy*. 2017. Vol. 6. P. 143–160. <https://doi.org/10.1057/s41309-017-0016-y>

## References

- Algavi, L.O., Al'-Khanaki, D.A.-N., Bredikhin, S.S., et al. (2020). *Media Communications and Internet Marketing in the Digital Age* (L.P. Shesterkina, L.K. Lobodenko, Eds.). South Ural State University Publ. (In Russ.)
- Belousov, A.B. (2006). Discrete model of lobbying communication. *Polis. Political Studies*, (4), 87–101. (In Russ.) <https://doi.org/10.17976/jpps/2006.04.09>
- Berg, K.T. (2009). Finding connections between lobbying, public relations and advocacy. *Public Relations Journal*, 3(3), 2–19.
- Borovkov, V.S. (2021). Law on lobbying in Russia: Pro et Contra. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*, 11(1), 136–140. (In Russ.) <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2021-11-1-136-140>
- Chumikov, A.N. (2021). GR and lobbying: influence management, media communications, special events. *Znak: Problemnoe Pole Mediaobrazovanija = The Sign: A Problematic Field of Media Education*, (2), 7–16. (In Russ.)
- Entman, R.M. (2007) Framing bias: media in the distribution of power. *Journal of Communication*, 57(1), 163–173. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00336.x>
- Feldman P.Y. (2015). The communicative structure of lobbying activities. *Communicology*, 3(2), 59–66. (In Russ.) EDN: TVXZKL
- Ihlen, Ø., Valentini, C., Davidson, S., & Shavit, A. (2020). Lobbying, the public interest, and democracy: communication perspectives. *Journal of Public Affairs*, 20(2), e2091. <https://doi.org/10.1002/pa.2091>

- Kotov, A.A., Nigmatullina, K.R., & Polyakov, M.L. (2023). Media strategies with lobbyists: government support for the IT industry. *RUDN Journal of Studies in Literature and Journalism*, 28(2), 397–414. (In Russ.) <http://doi.org/10.22363/2312-9220-2023-28-2-397-414> EDN: HXZZCG
- Marcinkevich, A.I. (2022). The communication construct of lobbying. *Communicology*, 7(2), 105–113. (In Russ.) EDN: LVSQHU
- Mykkänen, M., & Ikonen, P. (2019). Media strategies in lobbying process. A literature review on publications in 2000–2018. *Academicus International Scientific Journal*, 20(2), 34–50. <https://doi.org/10.7336/academicus.2019.20.03>
- Polyakov, M.L. (2022). The battle of censors: the confrontation between states and digital platforms. In *Mass Media in a Multipolar World: Problems and Prospects. Materials of the XIII All-Russian Scientific and Practical Conference, November 10, 2022, Moscow* (pp. 21–24). RUDN University. (In Russ.) EDN: ORVFCE
- Shesterkina, L.P., & Lobodenko, L.K. (Eds.). (2020). *Media Communications and Internet Marketing in the Conditions of Digital Civilization*. South Ural State University. (In Russ.)
- Shokhin, A.N., Bashirov, M.F., Borisov, S.R., et al. (2017). *Business and Government in Russia: Regulatory Environment and Law Enforcement Practice*. Moscow: Higher School of Economics Publ. (In Russ.) EDN: YSEFMH
- Trapp, N.L., & Laursen, B. (2017). Inside out: interest groups' 'outside' media work as a means to manage 'inside' lobbying efforts and relationships with politicians. *Interest Groups and Advocacy*, 6, 143–160. <https://doi.org/10.1057/s41309-017-0016-y>
- Ushanov, P.V. (2020). Lobbying as a communication technology: Russian experience. *Vestnik Voronezhskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Filologiya. Zhurnalistika*, (2), 157–160. (In Russ.) EDN: LLGUOQ
- Volkova, I.I., Kemarskaya, I.N., Lobodenko, L.K., et al. (2021). *Ecosystem of Media: Digital Modifications* (S.L. Urazova, Ed.). South Ural State University Publ. (In Russ.)

### Сведения об авторе:

Котов Андрей Александрович, аспирант кафедры массовых коммуникаций, Российский университет дружбы народов, Российская Федерация, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 10, корп. 2; глава пресс-службы, Федеральная служба по аккредитации, Российская Федерация, 125093, Москва, Пресненская набережная, 10, стр. 2. ORCID: 0000-0001-5311-494X; SPIN-код: 3122-9416. E-mail: andres.kotov@yandex.ru

### Bio note:

Andrey A. Kotov, PhD Student of the Department of Mass Communications, RUDN University, 10 Miklukho-Maklaya St, bldg 2, Moscow, 117198, Russian Federation; Head of the Press Service, Federal Service for Accreditation, 10 Presnenskaya naberezhnaya, bldg 2, Moscow, 125093, Russian Federation. ORCID: 0000-0001-5311-494X; SPIN-code: 3122-9416. E-mail: andres.kotov@yandex.ru