



DOI: 10.22363/2313-1438-2026-28-1-186-200

EDN: NHHNNS

Научная статья / Research article

## Корпоративная политическая активность и публичная политика компаний в системе публичного менеджмента

А.А. Дегтярёв , П.М. Давыдов , А.С. Тетерюк 

Российский университет дружбы народов, Москва, Российская Федерация

✉ [tetryuk-as@rudn.ru](mailto:tetryuk-as@rudn.ru)

**Аннотация.** В анализе стратегий политической деятельности и политического поведения бизнеса в отношении государственных органов разных стран используется целый комплекс понятий. В отечественной литературе среди наиболее изученных встречаются лоббизм и GR-менеджмент. Зарубежная литература в сфере политической науки и стратегического менеджмента, наоборот, акцентирует внимание на «корпоративной политической активности», «корпоративной публичной политике» и «менеджменте публичных дел». Сложная политико-экономическая среда бизнеса, особенно международного, неизбежно приводит к коммуникации с государственно-общественными структурами, диктуя необходимость использования нерыночных (non-market) стратегий. На практике это приводит к смешению различных подходов, призванных сформулировать релевантную среде стратегию политико-управленческого взаимодействия. Комплексность современных организаций бизнеса нередко затрудняет изучение политического измерения их деятельности, поскольку указанные выше понятия трактуются как синонимические или же остаются вовсе неохваченными в политическом анализе. Тем самым процесс формирования политических стратегий становится более непрозрачным для изучения. В данной статье предпринимается попытка сформулировать схему указанных выше понятий, соотнести их между собой и описать взаимосвязь, добавив ясности к алгоритму анализа политических стратегий и тактик бизнеса.

**Ключевые слова:** корпоративная политическая активность, публичная политика, Government Relations, GR-менеджмент, лоббизм, лоббирование, бизнес, связи с государственными органами, Public Affairs

**Заявление о конфликте интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Для цитирования:** Дегтярёв А.А., Давыдов П.М., Тетерюк А.С. Корпоративная политическая активность и публичная политика компаний в системе публичного менеджмента // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2026. Т. 28. № 1. С. 186–200. <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2026-28-1-186-200> EDN: NHHNNS

© Дегтярёв А.А., Давыдов П.М., Тетерюк А.С., 2026



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

## Corporate Political Activity and Firms' Public Policy in the System of Public Affairs Management

Andrey A. Degtyarev , Pavel M. Davydov , Alexey S. Teteryuk 

RUDN University, Moscow, Russian Federation

✉ teteryuk-as@rudn.ru

**Abstract.** A whole range of concepts are used in the analyses of the strategies of political activity and political behavior of business towards state bodies in different countries. In the Russian literature, lobbying and GR-management are among most well-known concepts. On the contrary, foreign literature in the field of political science and strategic management focuses on «corporate political activity», «corporate public policy» and «public affairs management». The complex political and economic environment of business, especially international, inevitably leads to its involvement in various kinds of communications with state and public structures, dictating the need to create integrated non-market strategies. In practice, this leads to a mixture of different approaches designed to formulate a strategy for political and managerial interaction relevant to the environment. The complexity of modern companies often complicates the study of the political dimension of business activities, since the above-mentioned concepts are interpreted as synonymous or are not considered in political analysis, thus making the process of forming political strategies unclear for research. This study attempts to formulate a conceptual scheme of above-mentioned definitions, to correlate them with each other and to describe the relationship, adding clarity to the algorithm of analyzing political strategies and business tactics.

**Keywords:** corporate political activity, public policy, Government Relations, GR-management, lobbying, business, government relations, Public Affairs

**Conflicts of interest.** The authors declare no conflicts of interest.

**For citation:** Degtyarev, A.A, Davydov, P.M., & Teteryuk, A.S. (2026). Corporate political activity and firms' public policy in the system of public affairs management. *RUDN Journal of Political Science*, 28(1), 186–200. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2026-28-1-186-200> EDN: NHHNNS

### Введение

Актуальные изменения социально-политической и экономической среды усиливают влияние государства и общества на деятельность корпоративного сектора, побуждая вырабатывать новые стратегии поведения в отношении внешних стейкхолдеров. Мотив к участию в социально-политическом процессе обусловлен не только внутренним стремлением компаний извлечь экономическую и символическую (влияние, политические дивиденды) ренту посредством влияния на государственные решения, но и самой динамичной реальностью, предъявляющей к субъектам бизнеса повышенные требования.

Активность корпораций, их размер, выручка, ресурсы и уникальность продукции неизбежно приводят к взаимодействию с государственно-общественными структурами, диктуя необходимость имплементации политических стратегий для митигирования социально-политических рисков [Baron 1999]. На фоне этого значительный импульс к дальнейшему

теоретическому осмыслению получают такие направления нерыночного стратегического менеджмента, как «корпоративная политическая активность» (corporate political activity, CPA), «корпоративная публичная политика» (corporate public policy, CPP) и «менеджмент публичных дел» (public affairs management, PAM) [Cosmina 2017]. Управление процессом политического поведения становится частью долгосрочного развития компаний, в особенности действующих на международном уровне [Shirodkar 2020].

В этой связи при рассмотрении политической деятельности бизнеса возникает несколько вопросов: где проходит раздел между близкими понятиями (PAM, CPA и CPP), означающими на практике отличные друг от друга, но взаимодополняющие направления работы? Как соотносятся данные понятия и где они пересекаются в структуре управления бизнесом? И, что немаловажно, какая роль отведена в этом комплексе GR-менеджменту?

На сегодняшний день можно выделить определенный пласт работ, изучающих данные вопросы. Во-первых, исследования, посвященные мотивам и типам *политического* поведения современных корпораций [Puck 2018; Elsahn 2018; Banerjee 2018; Hillman, Hitt 1999]. Первые и отдельные труды по политической активности ТНК можно проследить еще в конце 1960-х — начале 1970-х гг., и сегодня это направление представлено в трудах преимущественно американско-европейских авторов, хотя в последнее время наблюдается рост публикаций со стороны Азии и Латинской Америки. Во-вторых, выделяется достаточно широкий набор литературы, затрагивающих различные подходы к формированию стратегий публичной политики компаний и вопросам ее встраивания в пространство институтов внешней среды, в особенности на зарубежных рынках [Kostova, Zaheer 1999; Holzinger, Oliver 2008]. В-третьих, постепенно формируется пласт литературы, периодически объединенный в крупные тематические сборники, по направлению менеджмента публичных связей на локальном и глобальном уровнях [Fleisher 2017].

Таким образом, активная разработка экспертами проблематики политической деятельности бизнеса в последние годы приводит к заключению, что возможно мы наблюдаем постепенную легитимацию CPA как академической субдисциплины в политической науке [Schuler, Rehbein, Green 2019: 1400]. Этот тезис также подтверждается многочисленными публикациями в специализированных международных журналах, в частности *Business and Politics* и *Business & Society*.

В этой связи примечательно, что на фоне появления уже нескольких крупных обзорных статей по теме CPA и ее аспектам [Schaffer 1995; Lawton 2012] данная область остается практически неизученной в российской политнауке, за исключением нескольких работ крупных отечественных ученых [Перегудов 2006; Peregudov, Semenenko 1996; Сморгунов 2024].

### **Корпоративная политическая активность в структуре управления организации**

Корпоративная политическая активность (CPA) определяется как «стремление оказать влияние на формирование политического курса» (политики правительства) [Hillman 2004: 837]. По мере усложнения организационной структуры бизнеса,

усиления государственного давления и глобальной экспансии данное понятие прошло определенный путь от узкой интерпретации как функции лоббирования к комплексной управленческой области, интегрированной в стратегическое планирование, которую в литературе называют «нерыночным стратегическим менеджментом».

СРА — зонтичное понятие, применяемое для описания всех политически-направленных форм и методов (формальных и неформальных, публичных и непубличных, прямых и косвенных) участия компании или корпорации в политическом процессе страны присутствия. Это динамически-ориентированный взгляд на деятельность бизнеса по отношению к внешней среде. СРА рассматривает организацию как активного субъекта, стремящегося менять эту среду или адаптироваться к ней, и ищет инструментально-практические решения для реализации этих целей. Отсюда и четкая взаимосвязь СРА со стратегией, ресурсами фирмы и экономическими результатами.

Применительно к бизнесу корпоративная политактивность сосредоточена, во-первых, на *долгосрочном целеполагании*, то есть межсекторальном соучастии в публично-государственном управлении для влияния на госполитику и поиске определенной линии политического поведения в отношении стейкхолдеров и регуляторов отрасли для достижения частных целей.

Во-вторых, на *средне- и краткосрочном целедостижении*, то есть реализации конкретной политической стратегии и тактики структурными подразделениями организации для оказания влияния на лица и центры принятия решений [Puck 2018: 668].

Важность СРА для понимания политической составляющей деятельности компании обусловлена несколькими причинами. Во-первых, СРА содержит набор предпосылок для объяснения мотивов политической активности: отраслевых (*industry level antecedents*), организационных (*firm level antecedents*), проблемных (*issue-specific antecedents*) и институциональных (*institutional level antecedents*). Это позволяет идентифицировать и структурировать факторы, влияющие на лоббистскую деятельность. Во-вторых, единицами анализа в СРА выступает компания (чаще — корпорация) и такие ее элементы, как руководство и специализированные подразделения по *Government Relations*. Следовательно, фокус анализа смещается с макросоциетального уровня (государство, бизнес) на микроуровень поведения отдельных акторов и их групп. В-третьих, СРА обладает неплохой междисциплинарной методологической основой, опирающейся на несколько теоретических подходов.

Например, **теория ресурсной зависимости** представляет СРА как стратегический ресурс, напрямую влияющий на показатели бизнеса (выручка, безопасность, развитие). Доступ к каналам влияния, выстроенный диалог с политическими стейкхолдерами, связи в экспертной среде, репутация в отрасли интерпретируется как конфигурация ресурсов, которую нужно накапливать и задействовать для получения и защиты рыночных преимуществ [Shirodkar, Rajwani 2022]. Это направление анализа развивается весьма динамично, открывая и систематизируя различные наборы ресурсов [Puck, Lawton, Mohr 2018].

Другой распространенный методологический подход, **институциональный**, утверждает, что СРА, помимо экономических интересов, формируется внешней средой фирмы [Hillman, Keim 2004]. СРА выступает как ответ на давление нормативной среды, что важно в странах с различным уровнем зрелости институтов. Компании адаптируют стратегии в зависимости от того, какие «правила игры» установлены в той или иной стране. Для международных корпораций, действующих в разных юрисдикциях со своими нормами и политическими режимами [Kostova, Zaheer 1999], институциональный подход особенно важен, поскольку помогает понять различия в политической активности между странами. Можно выделить и другие подходы, содержащие объяснительный потенциал политической активности бизнеса, такие как теория принципал-агента, концепция макро- и микропереходов, различные подходы из менеджмента, делающие акцент на политстратегиях.

Инклюзивный характер СРА проявляется в частных заимствованиях положений и моделей из литературы по «корпоративному гражданству» (corporate citizenship) и «корпоративной социальной ответственности» (corporate social responsibility) [DeNicola 2010; Zueva, Fairbrass 2019].

Таким образом, СРА — гибкий концепт, который можно применять как для анализа базовых мотивов формирования политического поведения бизнеса (зачем компания решает лоббировать?), так и для рассмотрения конкретных примеров политической активности (как компания осуществляет стратегию и тактику лоббирования и GR-менеджмента). В реальной же практике СРА выступает важным элементом управленческой стратегии, связывающим экономическое измерение деятельности с политической сферой и тем самым формирующим адекватные ответы на вызовы, исходящие из стран присутствия.

### **Корпоративная публичная политика в политактивности бизнеса**

Корпоративная публичная политика (СРП) отвечает за верхнеуровневое институциональное наполнение мотивов, предпосылок и инструментов политической активности. СРП является той стадией создания нерыночной стратегии, когда партикулярные интересы интегрируются в общую «формулу интересов» отрасли и системы государственных органов, способствуя повышению легитимности субъектов бизнеса.

Корпоративная публичная политика отвечает за стратегию межсекторального соучастия (governance) фирмы в публично-государственном управлении для достижения общих целей в процессе разработки и реализации отраслевой государственной политики. Согласно К. Флейшеру [Fleisher 2017: 23], «публичная политика представляет собой совокупность действий (или план действий), предпринимаемых государственными служащими для достижения национальных целей, которые с большой вероятностью повлияют на значимую часть граждан». Процесс формирования публичной политики состоит из комплексного взаимодействия общественно-политических механизмов, правил и процедур, посредством которых разрабатываются, принимаются, реализуются,

оцениваются и изменяются различные типы государственных политик, закрепляющихся в отраслевых государственных стратегиях. Следовательно, корпорации необходимо встроиться в этот процесс, используя институционально адекватные и этически приемлемые правила и процедуры.

Несмотря на кажущуюся эфемерность слова «политика», СРР остается осознанной и интегрированной в корпоративную стратегию целенаправленную деятельность по выявлению, конструированию и совместной легитимации норм и правил публичной политики, охватывающей весь цикл — от постановки проблемы до реализации и оценки. В отличие от СРА, которая говорит о мотивах политического поведения и о конкретных ресурсах, стратегиях и тактиках влияния, СРР занимается «со-производством» правил и норм в треугольнике «государство — бизнес — общество», встраиваясь в многоуровневые режимы коммуникации и управления [Kellow, Porter 2021].

Значимость СРР возросла на фоне усиления госрегулирования, цифровизации процессов представительства интересов и усиления внимания к прозрачности. Отныне фирмы вынуждены мыслить не только инструментально («как действовать, чтобы изменить правила»), но и институционально («как действовать, чтобы сохранить легитимность в текущих условиях»).

В менеджменте нерыночных стратегий СРР сближается со стратегическим политическим менеджментом в том плане, что фирма стремится развить динамические способности мониторинга политической среды, координацию с публичными институтами и преобразование знаний о политике в устойчивые преимущества, при этом выходя за пределы лоббистских практик [Hilman 2004].

СРР соотносится с корпоративной социальной ответственностью (corporate social responsibility, CSR), но не сводится к ней. CSR ставит во главу угла добровольные социальные практики и репутационные эффекты, а СРР формирует архитектуру правил и институтов, в которых CSR затем реализуется. СРР может усиливать и дисциплинировать корпоративные практики ответственности [Almatrooshi 2018].

В условиях многоуровневого лоббирования СРР опирается на межорганизационные сети и площадки (парламенты стран присутствия, национальные регуляторы, консультационно-совещательные органы), где от фирмы требуется не только «позиция», но и компетентное участие в оценке регуляторного и фактического воздействия, обмене лучшими практиками.

С методологической точки зрения СРР зиждется на аналогичных СРР-подходах, в частности неоинституционализма и теории ресурсной зависимости. К примеру, институционализм трактует СРР как адаптацию фирмы к формальным и неформальным нормам и использует методы картирования «организационных полей» (organizational fields), внутри которых действует фирма, для выявления интересов и организационных логик других акторов.

Резюмируя, СРР отвечает за институциональное «производство», то есть ориентацию на совместное создание правил функционирования политической среды, а не на поиск «точек доступа» для оказания влияния. Для выявления стейкхолдеров, разделяющих «ценности» субъекта бизнеса, СРР

картирует страновые или трансграничные «организационные поля», то есть пространства взаимодействия групп акторов, обладающих своими наборами правил. Понимание организационной логики и соответствие институтам позволяет извлекать легитимность (признание), и эта цель глубоко инкорпорирована в общекорпоративную стратегию развития. Она требует способности к быстрой перестройке и мимикрии под актуальную повестку.

Таким образом, СРР — это переход от «влияния на правила» к «созданию правил» в партнерстве с институтами публичной власти и обществом. Некоторые авторы полагают, что такой подход точнее отражает современную конфигурацию взаимоотношений бизнес — государство [Сморгунов 2024].

### Соотнесение понятий

Отвечая на поставленные в начале статьи вопросы об иерархии понятий политического управления современной организации бизнеса, авторы выдвигают предположение, что, исходя из актуальной специализированной литературы, СРА выступает в следующем ключе. Во-первых, общей методологической рамкой, содержащей набор подходов (прежде всего, качественных) для поиска и описания взаимосвязей между мотивами фирмы, ее ресурсами, отраслевыми факторами и институциональными условиями, формирующими целеполагание (концептуальный замысел) будущей лоббистской деятельности. Во-вторых, комплексом политически-ориентированных стратегий (их типологий) и тактик (форм и методов лоббистской деятельности), обеспечивающих целедостижение.

Внутри этой рамки находится два среза прикладной деятельности организации: верхний уровень (соотносящийся с политической стратегией компании) и операционно-тактический уровень (соответствующий конкретным стратегиям GR-кампаний).

СРР представляет верхнеуровневый подход к участию в формировании отраслевых правил игры на уровне институтов и норм, для чего используется несколько направлений по работе с различными категориями стейкхолдеров. РАМ объединяет эти направления в комплексное управление ресурсами и связями компании. Весьма точное определение корпоративной публичной политики дано Л.В. Сморгуновым, отмечаящим, что СРР есть *«комплекс стратегий и методов деятельности компаний по взаимодействию с обществом для эффективного осуществления ее миссии и общественных интересов... что обеспечивает инклюзивный экономический рост»* [Сморгунов 2016].

Следовательно, СРР компании состыкуется с государственной публичной политикой, обеспечивая верхний контур ее политического соучастия в выработке и реализации отраслевой политики.

Примерами СРР иностранных корпораций являются различные форматы стратегического партнерства с государством на федеральном или региональном уровнях, предполагающие локализацию на мощностях национальной компании-партнера, инвестирование в создание собственного производства,

заключение долгосрочных соглашений с правительством. На международном уровне это могут быть глобальные и макрорегиональные инициативы по оказанию содействия в решении некоей социально значимой проблемы, что влечет за собой продолжительное сотрудничество с ключевыми стейкхолдерами.

Так, лидеры индустрии вроде Unilever или Philips постоянно участвуют в инициативах по снижению вреда окружающей среды, устанавливают добровольные экологические стандарты и публикуют отчеты об устойчивом развитии [Wong 2021]. Параллельно эти же компании лоббируют менее жесткие нормы регулирования их отраслей, участвуют в торговых ассоциациях, требующих послаблений [Lyon 2018]. Элементами СРР выступают здесь утверждение целей устойчивости, публичные обязательства перед акционерами. Одновременно предпринимается комплекс мер для легитимации организации в глазах широкой группы потребителей, чему служит, к примеру, добровольная сертификация, ориентированность на «зеленых» потребителей<sup>1</sup>, сотрудничество с НКО и международными инициативами по климату и экологии.

Ярким примером среди российских компаний является ПАО «Сбербанк», продвигающий имидж «платформы для общества». Инвестиции в сервисы, образовательные проекты, корпоративная этика и публичная претензия на роль «социального» банка — типичный пример СРР-стратегии, ориентированной на репутацию и доверие<sup>2</sup>. В то же время руководство банка публично высказывает оценки по экономической ситуации, что превращает публичную платформу в инструмент влияния на экономическую повестку. А мощнейшие GR и медиаресурсы, включая контакты с политическим руководством страны и многочисленные экспертные площадки, позволяют оказывать воздействие на регуляторную среду и конкретные государственные отраслевые решения<sup>3</sup>.

Для реализации СРР организация бизнеса, как правило, опирается на менеджмент публичных дел (связей), именуемый Public Affairs Management. В структуре международной корпорации разработка и осуществление СРР могут быть закреплены за вице-президентом всей организации или региональным директором по Public Affairs, курирующим реализацию ПАМ-стратегии в крупном регионе, или же за локальным директором по Public Affairs.

Менеджмент публичных дел (связей) включает работу не только со стейкхолдерами политико-государственной среды, но и социальной, экономической, технологической и научной субсред, способных индивидуально

<sup>1</sup> Unilever. Responsible business. Reporting Standards. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/responsible-business/reporting-standards/> (accessed: 20.09.2025).

<sup>2</sup> Sberbank. Code of Corporate Ethics and Business Conduct. URL: <https://www.sberbank.com/sustainability/ethics> (accessed: 20.09.2025).

<sup>3</sup> Sberbank CEO Gref warns of Russian recession if rates not slashed, 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/sberbank-ceo-gref-warns-russian-recession-if-rates-not-slashed-2025-09-04/> (accessed: 20.09.2025).

и коллективно содействовать корпорации в отстаивании или продвижении ее позиции, улучшении имиджа и укреплении бренда. Используя терминологию О.С. Виханского, на этом уровне корпоративного политического менеджмента Public affairs (PA) подразумевает анализ и управление всей совокупностью отношений, возникающих между компанией и ее макроокружением [Виханский 2005].

Инструментарий PA содержит целый спектр направлений работы:

- с государственными органами (Government Relations);
- со стейкхолдерами (Stakeholder Relations);
- с локальными сообществами (Community Relations);
- с внутренней средой организации (Organizational Relations);
- с корпоративной социальной ответственностью (Corporate Social Responsibility).

Значительный объем направлений и задач, решаемых PAM, позволяет охарактеризовать ее как функцию интегрированных коммуникаций, направленную на решение следующих задач: комплексное воздействие на внешнюю среду в региональном разрезе для создания условий по легитимизации деятельности корпорации в глазах целевых стейкхолдеров; формирование коалиции поддержки политики и продукции, которая может выступить рычагом давления на регуляторы; осуществление внешней коммуникативной стратегии по донесению сообщений корпорации до всех целевых групп.

PAM пронизывает всю структуру корпоративного управления по вертикали: от работы подразделения на страновом рынке до политики глобального руководства, содействуя единообразию в трансляции основных посылов компании вовне.

Вторым (нижним) уровнем в структуре CPA выступает *корпоративная политическая стратегия и тактика (Corporate Political Strategy and Tactics, далее — CPST)*, которая представляет определенный тип политического поведения (содержащий средне- и краткосрочный периоды) фирмы в отношении ключевых стейкхолдеров, служащий для достижения узкоспециализированных целей и соблюдения формулы интересов при разработке конкретных государственных мер. CPST позволяет организации участвовать в реализации отраслевой госполитики за счет работы на бюрократическо-чиновничьем уровне (уровень отделов и департаментов министерств, заместителей руководителей отраслевых регуляторов и служб, руководства комитетов ассоциаций и экспертных агентств), ответственном за составление проекта госрешения, его корректировки и перемещения по линии межведомственного согласования.

В структуре крупной компании или ТНК CPST обеспечивает отдел по связям с государственными органами (Government Relations). Таким образом, искомый GR-менеджмент также располагается в системе корпоративного политического управления, но выступает как секторально-функциональное направление, уполномоченное за работу с системой государственных и регуляторных органов на уровне странового филиала, причем не только на локальном, но и на региональном и иногда макрорегиональном (например,

в ЕС, ЕАЭС) уровнях. В американско-европейских корпорациях распространено расширенное толкование GR как Government Affairs (государственных дел), то есть системы связей, включающей ряд пограничных и околосударственных стейкхолдеров (semi-government), в частности государственных экспертов, парламентариев и их помощников, экс-чиновников, лидеров общественного мнения, а также групп интересов, обладающих влиянием (рис.).

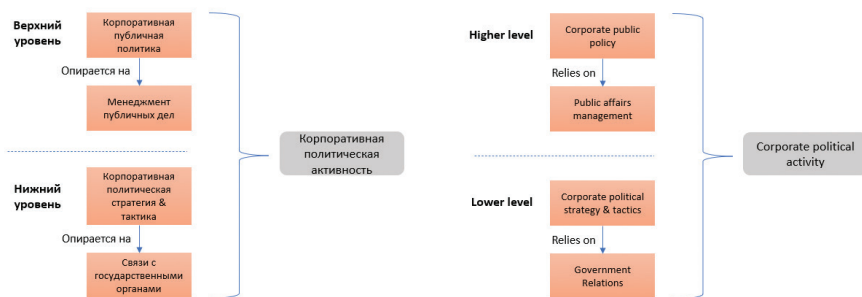


Схема структуры CPA в крупной организации бизнеса / ТНК  
 Источник: составлено А.А. Дегтярёвым, П.М. Давыдовым, А.С. Тетерюком.

Scheme of structure of CPA in major business organization / MNC  
 Source: compiled by A.A. Degtyarev, P.M. Davydov, A.S. Teteryuk.

После разлива дизельного топлива в Арктике в 2020 г. «Норильский Никель» был вынужден комбинировать элементы CPP и CPST. На фоне экологической катастрофы компания привлекла собственные ресурсы для реализации программы по восстановлению экологии, а также усилила публичную отчетность по устойчивости (CPP) для восстановления доверия стейкхолдеров<sup>4</sup>. На уровне GR руководство стремилось достичь договоренности с федеральными и региональными властями. В параллели осуществлялись выплаты компенсаций и шли судебные разбирательства (CPST).

Кейс «Норникель» демонстрирует классическую трансформацию «кризис — публичные обязательства»: оперативный режим переговоров с государственными органами был необходим для минимизации рисков и санкций, а последующие CSR-инициативы и отчеты — для восстановления легитимности и репутации<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Заявление ПАО «Норникель» об экологической катастрофе, принятии мер по ее устранению и оценки ущерба. Гиперссылка: URL: <https://nornickel.ru/news-and-media/press-releases-and-news/nornikel-otsenivaet-ushcherb-ot-razliva-topлива-v-21-4-mlrd-rublej/> (дата обращения: 20.09.2025 г.); Заявление ПАО «Норникель» об увеличении объема инвестиций в промышленную безопасность. Гиперссылка. URL: <https://nornickel.ru/news-and-media/press-releases-and-news/nornikel-uvlichivaet-obem-investitsiy-v-promyshlennuyu-bezопасnost/> (дата обращения: 20.09.2025 г.).

<sup>5</sup> Годовой отчет ПАО «Норникель» за 2021 г. Гиперссылка. URL: <https://ar2021.nornickel.ru/> (дата обращения: 20.09.2025 г.).

**Отличительные критерии категорий CPA, CPP и PAM**

Категория	CPA	CPP	PAM
<b>Цель</b>	Влияние на решения, представление позиции, доступ к стейкхолдерами, выстраивание долгосрочных отношений	Формирование общественной позиции, достижение легитимности в глазах государственных органов, укрепление репутации, разделение ценностей с обществом; соучастие в создании институтов	Реализация долгосрочной корпоративной публичной политики, достижение легитимности в глазах общества (потребителей), достижение баланса в отношениях со всем спектром стейкхолдеров
<b>Формы и методы работы</b>	Личные контакты, юридические действия, консультанты, пожертвования, участие в ассоциациях, прямая работа с политическими стейкхолдерами и государственными служащими	Публичные заявления и медиакампании, участие в консультативно-совещательных органах, отчеты, CSR-инициативы, сотрудничество с НКО и научно-экспертным сообществом	Публичные заявления, участие в консультативно-совещательных органах, отчеты об устойчивом развитии, CSR-инициативы, сотрудничество с НКО и лидерами общественного мнения, медиакампании
<b>Целевая аудитория</b>	Государственные органы, регуляторы, политики, ответственные чиновники	Общественные группы (меньшинства, этнические диаспоры), государственные агентства, научные центры, инвесторы, СМИ	Потребители, топ-менеджмент, акционеры, инвесторы, СМИ, общественные группы, партнеры по бизнесу
<b>Горизонт планирования</b>	Среднесрочная и краткосрочная перспектива	Долгосрочный, направлен на формирование доверия, устойчивой позиции	Долгосрочный, направлен на формирование доверия, устойчивой позиции

Источник: составлено А.А. Дегтярёвым, П.М. Давыдовым, А.С. Тетерюком.

**Differential criteria of categories of CPA, CPP and PAM**

Category	CPA	CPP	PAM
<b>Objective</b>	Influence on decisions, position presentation, access to stakeholders, long-term relations building	Formulation of public legitimacy, reputation building, social values sharing, participation in institutions' building	Implementation of long-term corporate public policy, achieving balance in relations with all key stakeholders
<b>Forms and methods of work</b>	Personal contacts, legal actions, consultants, donations, associations' membership, official and public interactions with state bodies	Public statements, involvement in consulting and advisory bodies, reports, CSR-initiatives, cooperation with NGOs, media campaigns	Public statements, involvement in consulting and advisory bodies, reports, CSR-initiatives, cooperation with NGOs, media campaigns, opinion leaders (from academia, media, civil society)
<b>Target audience</b>	State bodies, regulatory authorities, politicians, appointed officials	Society, state agencies, scientific centers, investors, mass media	Consumers, top-management, investors, mass media, public (social) groups, business partners
<b>Planning horizon</b>	Mid-term and short-term period	Long-term period, oriented on formulation of trust and sustainable position	Long-term period, oriented on formulation of trust and sustainable position

Source: compiled by A.A. Degtyarev, P.M. Davydov, A.S. Teteryuk.

### Заключение

В исследовании была предпринята попытка разграничить понятия СРА, СРР, РАМ (табл.), образующие архитектуру управления внешней средой бизнеса. Современные исследования показывают, что начиная с последней трети XX в. по настоящее время фундаментальная роль СРА возрастает, характеризуя, на контрасте с базовым производственно-коммерческим направлением работы, его вторую, нерыночную область работы. СРА задает методологический каркас для анализа политической деятельности фирм, располагая одновременно с этим широким инструментарием анализа возможностей влияния на повестку: от различных типологий стратегий, основанных на комбинации ресурсов, до тактического набора методов и форм лоббистской деятельности.

Внутри СРА располагаются два крупных направления осуществления политического управления внешней среды: СРР и СРСТ.

СРР интегрирует корпоративную стратегию в процессы публичного управления, превращая фирму из субъекта лоббирования в партнера государства в институциональном проектировании. СРР можно интерпретировать через понятие политической стратегии компании, то есть деятельности фирмы по межсекторальному соуправлению процессами создания, изменения и поддержания институциональных отраслевых регуляторных правил и норм.

Для реализации публичной политики компания опирается на менеджмент публичных связей (РАМ), вбирающий в себя столь большое количество вспомогательных корпоративных функций по внешним и внутренним связям, что образует самостоятельную сферу изучения.

СРСТ является одним из прикладных направлений РАМ и представляет собой определенный тип политического поведения фирмы в отношении ключевых стейкхолдеров, служащий для достижения конкретных бизнес-целей организаций. На практике эту функцию выполняет GR-менеджмент.

Поступила в редакцию / Received: 13.10.2025

Доработана после рецензирования / Revised: 10.11.2025

Принята к публикации / Accepted: 15.11.2026

### Библиографический список

- Виханский О.С.* Стратегическое управление. Москва : Изд. ЮНИТИ-ДАНА, 2005. EDN: OZJSQN.
- Перегудов С.П.* Крупная корпорация как субъект публичной политики. Москва : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006. EDN: QRMKEZ.
- Сморгунов Л.В.* Взаимодействие государства и бизнеса в России: от лоббизма к корпоративной публичной политике // Наука и образование; хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 4 (71). С. 100–104. EDN: VQAQJR.
- Сморгунов Л.В.* GR-менеджмент и публичная политика // Полис. Политические исследования. 2024. № 6. С. 170–178. <https://doi.org/10.17976/jpps/2024.06.12>. EDN: QSNVYP.
- Almatrooshi S.* Role of Public Policies in Promoting CSR: Empirical Evidence From Business and Civil Society of UAE // Corporate Governance. 2018. Vol. 18 (1). P. 1107–1123. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0175>

- Banerjee S., Venaik S.* The Effect of Corporate Political Activity on MNC Subsidiary Legitimacy: An Institutional Perspective // *Management International Review*. 2018. Vol. 58. P. 813–844. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0324-0>
- Baron D.P.* Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics // *Business and Politics*. 1999. Vol. 1. P. 7–34. <https://doi.org/10.1515/bap.1999.1.1.7>
- Cosmina L.V.* *Nonmarket Strategic Management*. Routledge, 2017.
- DeNicola P. et al.* *Handbook of Corporate Political Activity: Emerging Corporate Government Issues*. New York, 2010.
- Elsahn Z., Benson-Rea M.* Political Schemas and Corporate Political Activities During Foreign Market Entry: A Micro-Process Perspective // *Management International Review*. 2018. Vol. 58. No. 5. P. 771–811. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0350-6>
- Fleisher C.S.* *Corporate Public Affairs: Revisiting the Development of the Field* // *The SAGE Handbook of International and Corporate Public Affairs*. SAGE Publications Ltd. 2017. <https://doi.org/10.4135/9781473947391.n2>
- Hillman A.J., Keim G.D., Schüler D.* Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda // *Journal of Management*. 2004. Vol. 30. Iss. 6. P. 837–857. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003>
- Hillman A., Hitt A.* Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions, 1999. Vol. 24. P. 825–842. <https://doi.org/10.2307/259357>
- Holzinger I., Oliver C.* The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework // *The Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33 (2). P. 496–520. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193538>
- Kellow A., Porter T.* *Business and Public Policy: Introducing the Field*. *Handbook of Business and Public Policy*, 2021. 416 p. <https://doi.org/10.4337/9781788979122.00009>
- Kostova T., Zaheer S.* Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise // *The Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. No. 1. P. 64–81. <https://doi.org/10.2307/259037>
- Lawton T.* Corporate Political Activity: A Literature Review and Research Agenda // *International Journal of Management Reviews*. 2012. Vol. 15. Iss. 1. P. 86–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00337.x>
- Lyon T.P.* CSR Needs CPR: Corporate Sustainability and Politics // *California Management Review*. 2018. Vol. 60. P. 5–24. <https://doi.org/10.1177/0008125618778854>
- Peregudov S., Semenenko I.* Lobbying Business Interests in Russia // *Democratization*. 1996. No. 2. P. 115–139. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-1996-9-28-42>
- Puck J., Lawton T., Mohr A.* The Corporate Political Activity of MNCs: Taking Stock and Moving Forward // *Management International Review*. 2018. No. 58. P. 663–673. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0364-0>
- Rajwani T., Liedong T.* Political Activity and Firm Performance Within Nonmarket Research: A Review and International Comparative Assessment // *Journal of World Business*. 2014. Vol. 50. No. 2. P. 273–283. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.10.004>
- Schaffer B.* Firm-level Responses to Government Regulation: Theoretical and Research Approaches // *Journal of Management*. 1995. Vol. 21. Iss. 3. P. 495–514. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90017-9](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90017-9)
- Schuler A.D., Rehbein K., Green C.D.* Is Corporate Political Activity a Field? // *Business & Society*. 2019. Vol. 58. Iss. 7. P. 1376–1405. <https://doi.org/10.1177/0007650316680206>
- Shirodkar V.* *Non-market Strategies in International Business*. Palgrave Macmillan, 2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35074-1>
- Shirodkar V., Rajwani T.* Corporate Political Activity and Firm Performance: The Moderating Effects of International and Product Diversification // *Journal of International Management*. 2022. Vol. 28. No. 4. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100941>

- Wong C. Strategies for Building Environmental Transparency and Accountability // Sustainability. 2021. Vol. 13. No. 16. P. 1–25. <https://doi.org/10.3390/su13169116>
- Zueva A., Fairbrass J. Politicising Government Engagement with Corporate Social Responsibility: “CSR” as an Empty Signifier // Journal of Business Ethics. 2019. Vol. 170. P. 635–655. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04330-5>

## References

- Almatrooshi, S. (2018). Role of public policies in promoting CSR: empirical evidence from business and civil society of UAE. *Corporate Governance*, 18(1), 1107–1123. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0175>
- Banerjee, S., & Venaik, S. (2018). The effect of corporate political activity on MNC subsidiary legitimacy: an institutional perspective. *Management International Review*, 58, 813–844. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0324-0>
- Baron, D.P. (1999). Integrated market and nonmarket strategies in client and interest group politics. *Business and Politics*, 1, 7–34. <https://doi.org/10.1515/bap.1999.1.1.7>
- Cosmina, L.V. (2017). *Nonmarket Strategic Management*. Routledge.
- DeNicola, P. et al. (2010). *Handbook of Corporate Political Activity: Emerging Corporate Government Issues*. International Association For Business & Society, New York.
- Elsahn, Z., & Benson-Rea, M. (2018). Political schemas and corporate political activities during foreign market entry: a micro-process perspective. *Management International Review*, 58(5), 771–811. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0350-6>
- Fleisher, C.S. (2017). Corporate public affairs: revisiting the development of the field. *The SAGE Handbook of International and Corporate Public Affairs*. SAGE Publications Ltd., 43(2), 196–220. <https://doi.org/10.4135/9781473947391.n2>
- Hillman, A.J., Keim, G.D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: a review and research agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837–857. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003>
- Hillman, A., & Hitt, A. (1999). Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. *The Academy of Management Review*, 24, 825–842. <https://doi.org/10.2307/259357>
- Holzinger, I., & Oliver, C. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *The Academy of Management Review*, 33(2), 496–520. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193538>
- Kellow, A., & Porter, T. (2021). *Business and public policy: introducing the field*. Handbook of Business and Public Policy, Edward Edgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788979122.00009>
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *The Academy of Management Review*, 24(1), 64–81. <https://doi.org/10.2307/259037>
- Lawton, T. (2012). Corporate political activity: a literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 86–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00337.x>
- Lyon, T.P. (2018). CSR needs CPR: corporate sustainability and politics. *California Management Review*, 60, 5–24. <https://doi.org/10.1177/0008125618778854>
- Peregudov, S., & Semenenko, I. (1996). Lobbying business interests in Russia. *Democratization*, 2, 115–139. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-1996-9-28-42>
- Peregudov, S.P. (2006). *A large corporation as a subject of public policy*. Publishing House of the Higher School of Economics. (In Russian). EDN: QRMKEZ.

- Puck, J., Lawton, T., & Mohr, A. (2018). The corporate political activity of MNCs: taking stock and moving forward. *Management International Review*, 58, 663–673. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0364-0>
- Rajwani, T., & Liedong, T. (2014). Political activity and firm performance within nonmarket research: a review and international comparative assessment. *Journal of World Business*, 50(2), 273–283. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.10.004>
- Schaffer, B. (1995). Firm-level responses to government regulation: theoretical and research approaches. *Journal of Management*, 21(3), 495–514. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90017-9](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90017-9)
- Schuler, A.D., Rehbein, K., & Green, C.D. (2019). Is corporate political activity a field? *Business & Society*, 58(7), 1376–1405. <https://doi.org/10.1177/0007650316680206>
- Shirodkar, V. (2020). Non-market Strategies in International Business. *Palgrave Macmillan*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35074-1>
- Shirodkar, V., & Rajwani, T. (2022). Corporate political activity and firm performance: the moderating effects of international and product diversification. *Journal of International Management*, 28(4), <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100941>
- Smorgunov, L.V. (2016). Interaction between the state and business in Russia: from lobbying to corporate public policy. *Science and education; Economy and Financial Economy; Entrepreneurship; Law and Management*, 4(71), 100–104. (In Russian). EDN: VQAQJR.
- Smorgunov, L.V. (2024). GR-management and public policy. *Polis. Political research*, 6, 170–178. (In Russian). <https://doi.org/10.17976/jpps/2024.06.12>. EDN: QSNVYP.
- Vikhansky, O.S. (2005). *Strategic management*. UNITY-DANA, Moscow. (In Russian). EDN: OZJSQN.
- Wong, C. (2021). Strategies for building environmental transparency and accountability, *Sustainability*, 13(16), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su13169116>
- Zueva, A., & Fairbrass, J. (2019). Politicising government engagement with corporate social responsibility: “CSR” as an empty signifier. *Journal of Business Ethics*, 170, 635–655. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04330-5>

#### Сведения об авторах:

**Дегтярёв Андрей Алексеевич** — кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры сравнительной политологии, Российский университет дружбы народов ([andrew.a.degtyarev@gmail.com](mailto:andrew.a.degtyarev@gmail.com)) (ORCID: 0000-0001-8167-2092)

**Давыдов Павел Михайлович** — аспирант кафедры сравнительной политологии, Российский университет дружбы народов ([dawydow.pawel@gmail.com](mailto:dawydow.pawel@gmail.com)) (ORCID: 0009-0001-3161-879X)

**Тетерюк Алексей Сергеевич** — кандидат политических наук, старший преподаватель кафедры сравнительной политологии, Российский университет дружбы народов ([teteryuk-as@rudn.ru](mailto:teteryuk-as@rudn.ru)) (ORCID: 0000-0001-9945-2215)

#### About the authors:

**Andrey A. Degtyarev** — PhD in Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Comparative Politics, RUDN University, Russian Federation (e-mail: [andrew.a.degtyarev@gmail.com](mailto:andrew.a.degtyarev@gmail.com)) (ORCID: 0000-0001-8167-2092)

**Pavel M. Davydov** — Postgraduate Student of the Department of Comparative Politics, RUDN University, Russian Federation ([dawydow.pawel@gmail.com](mailto:dawydow.pawel@gmail.com)) (ORCID: 0009-0001-3161-879X)

**Alexey S. Teteryuk** — PhD in Political Sciences, Senior Lecturer at the Department of Comparative Politics, RUDN University, Russian Federation ([teteryuk-as@rudn.ru](mailto:teteryuk-as@rudn.ru)) (ORCID: 0000-0001-9945-2215)