

## ■ ■ ■ Связи с органами государственной власти в постковидной России

**Ачкасова В. А.<sup>1</sup>, Шарахина Л. В.<sup>2</sup>.**

1. Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»; Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация.

2. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация.

**Аннотация.** В статье исследуется трансформация практик Government Relations (GR) в России с середины 2020-х годов. На основе анализа отраслевых исследований и серии экспертных интервью с GR-специалистами выявляются ключевые тренды, риски и барьеры.

Установлено, что ключевыми тенденциями стали рост значимости неформальных коммуникаций, расширение круга заинтересованных отраслей (особенно ИТ) и смешанное использование цифровых и офлайн-инструментов с доминированием личных контактов. К основным рискам отнесены регуляторные вызовы, бюрократизация и дефицит квалифицированных кадров.

Исследование подтверждает, что крупный бизнес фокусируется на социальном инвестировании и системном взаимодействии с властью, в то время как средний бизнес сталкивается с барьерами в виде бюрократической инертности, лоббистского преимущества крупных игроков и недостатка доверия со стороны государства. Делается вывод о приоритетности выстраивания доверительных отношений между бизнесом и властью для успешной GR-деятельности.

**Ключевые слова:** Government Relations (GR), связи с государством, коммуникационные стратегии, постпандемийный период, корпоративное гражданство.

*Для цитирования:* Ачкасова В. А., Шарахина Л. В. Связи с органами государственной власти в постковидной России//Коммуникология. 2026. Том 14. № 1. С. 165-177. DOI 10.21453/2311-3065-2026-14-1-165-177.

*Сведения об авторах:* Ачкасова Вера Алексеевна, доктор политических наук, профессор, зав. каф. Связей с общественностью в политике и государственном управлении Института «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»; Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург. *ORCID:* 0000-0003-3396-9451. *Адрес:* 199004, Россия, Санкт-Петербург, 1-я линия В.О., д. 26. *E-mail:* v.a.achkasova@spbu.ru; Шарахина Лариса Валентиновна, кандидат философских наук, доцент, зав. каф. «Связи с общественностью» Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ», г. Санкт-Петербург. *ORCID:* 0000-0002-0454-0448. *Адрес:* 197022, Россия, Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, дом 5 литера Ф. *E-mail:* lvsharakhina@etu.ru

*Статья поступила в редакцию:* 14.01.2026. *Принята к печати:* 22.12.2026.

Конфликт интересов: отсутствует.

**Введение.** В последние годы, отмечают эксперты, рынок государственных проектов стал основным [Ашрапова 2023] – это подтверждается и оформлением такого направления деятельности, как социальная архитектура, и усилением внимания как практиков, так и академического сообщества к статусу GR – связям с органами государственной власти. В связи с обострившимися в последние годы рискогенными явлениями и политического, и экономического характера взаимодействие экономики и государства в России стало играть решающую роль. Еще в конце нулевых годов Р. Туровский [Туровский 2009] выделил ряд моделей, при которых государство и бизнес сосуществуют слажено: функциональная модель; партнерская модель, модель жесткого государственного участия, симбиотическая и конфликтная модели. В нынешних условиях становится очевидным: ключевым вектором взаимодействия бизнеса и государства является интеграция современных нововведений маркетинга и связей с общественностью в деятельность компаний, а также применение достижений Government Relations (GR) в их функционал.

**Материал и методы исследования.** В этом контексте целью представленной исследовательской работы выступает выявление функциональных особенностей «связей с правительством» в постпандемийный период середины 2020-х гг. – этап, характеризующийся множеством социально-политических коллизий. Задачи, поставленные для достижения цели, предполагают ответы на следующие вопросы:

- выявление структуры рисков, с одной стороны, способных снизить эффективность GR-деятельности, а с другой, – открывающих новые возможности взаимодействия общества и власти;
- определение основных трендов в развитии GR;
- анализ роли связей с государством в процессе формирования новой статусной позиции крупных корпораций как локомотивов корпоративного гражданства.

Government Relations – это разработка стратегического позиционирования и тактических ходов, осуществляемых организацией для создания прочных, устойчивых отношений с государственными структурами. GR-стратегия включает в себя всесторонний анализ внешней среды, ранжирование GR-рисков и возможностей, определение целей и задач в области «связей с правительством», выявление ключевых стейкхолдеров во власти и экспертном сообществе, формирование проектного уровня реализации разработанной стратегии. Тактические шаги устанавливают и поддерживают коммуникацию клиента с законодательными и исполнительными органами государственной власти разного уровня и интегрируют клиента в работу общественных организаций, бизнес-ассоциаций, консультативных советов при государственных органах. Эти составляющие GR носят универсальный характер и отражают сущность деятельности по связям с органами государственной власти в любые периоды существования социума – его устойчивости либо нестабильности и турбулентности.

Следует отметить вполне продуктивные попытки классификации этапов развития теории отечественного GR. Так, И. Иродов выделяет 3 основных периода в концептуальной институционализации этого направления [Иродов, 2023: 577]:

– ранний этап (2005–2010 гг.). – период зарождения исследований и первых теоретических размежеваний, когда формируются ключевые ментальные схемы: GR как вид PR-деятельности, GR как коммуникационный менеджмент, GR как система отношений, GR как сфера общего менеджмента;

– этап экспоненциального роста (2011-2016 гг.), в рамках которого происходит институционализация школ, занимающихся исследованиями в области «связей с правительством» (Санкт-Петербургская школа PR, Санкт-Петербургская школа публичной политики и управления и т.д.) [GR-связи с государством... 2016];

– этап практико-прикладного поворота (2017-2023 гг.), когда усиливается прикладная направленность исследований. В этот период центральным понятием становится GR-менеджмент, который трактуется как парадигма негосударственных субъектов экономики и управления, призванная сформировать стратегию взаимоотношений бизнеса и государства для обеспечения непрерывного доверия между институтами государства и частным сектором экономики [Савельева, Веселова 2024, с. 93]. Одновременно это период создания новых ментальных схем: GR-менеджмент как институционализированная практика, GR как технология коммуникации и компромисса, GR как наука и технология.

Вместе с тем кризисные ситуации последних пяти лет, включая пандемию и различные геополитические потрясения, породили значительные изменения в самом содержании GR-деятельности и ее роли в обществе, прежде всего, российском. Картину этих изменений достаточно наглядно продемонстрировали исследования компании «Baikal Communications Group», занимающейся изучением отечественного рынка GR. Результаты 2-х исследований, осуществленных в 2021 и 2024 гг., показали динамику развития профессии и основных трендов, характерных для связей с органами власти [Исследование ключевых... 2021 2024]. Исследованием было охвачено около трех десятков отраслей, начиная с IT-сектора и заканчивая лизингом, логистикой и радиоэлектроникой.

При этом основными эмпирическими методами стали анкетирование и экспертное интервью руководителей и сотрудников GR-подразделений, а также топ-менеджеров компаний, представляющих ту или иную отрасль (выборка исследования выглядит достаточно солидно: и в 2021 г., и в 2024 г. было опрошено более 100 человек).

**Результаты исследования.** Результаты исследования оказались впечатляющими. Прежде всего, были идентифицированы главные рискогенные факторы, сыгравшие существенную роль в трансформации и появлении новых векторов деятельности по связям с органами государственной власти:

– регуляторные риски, связанные с антисанкционной политикой (ограничения во внешнеэкономической деятельности, усиление налоговой нагрузки, мобилизация, риски попадания под санкции и ряд других);

– риски, обусловленные усилением процесса бюрократизации: повышением закрытости некоторых органов государственной власти, проблемами с доступом к необходимой информации, затягиванием сроков принятия решений и недоверием к предложениям бизнеса;

– резкий рост необходимости правовой экспертизы законопроектов, при этом снижение актуальности собственно коммуникативных задач по взаимодействию с общественными, деловыми и отраслевыми организациями, проведению мероприятий с представителями властных структур;

– риски, связанные с острой востребованностью в компаниях штата GR-специалистов. Как показывает практика, подавляющее большинство предпринимателей не умеют общаться с властью и не имеют налаженных каналов коммуникации. В попытках восполнить этот пробел компании начали искать GR-специалистов в штат. Количество запросов в компаниях по этому направлению растет с молниеносной быстротой. Причем, требуются профессионалы, наделенные именно правовыми компетенциями (примечательно, что анализ полученных исследователями результатов позволяет констатировать определенное противоречие: большинство экспертов – 41 % – отмечает, что потребность в пополнении GR-департаментов новыми сотрудниками связана с выполнением ими именно коммуникативных функций – выстраиванием отношений и коммуникацией с представителями Администрации Президента, законодательной и исполнительной властями, и лишь на втором месте стоят мониторинг и оценка регуляторных рисков, законодательных инициатив власти) [Исследование ключевых тенденций и особенностей работы GR-специалистов, 2024].

Если говорить о трендах, обозначившихся в последнее время, то, по мнению большинства опрошенных респондентов, к ним относится, в первую очередь, уход институциональной коммуникации на второй план, в то время как неформальные связи возвращаются на свое приоритетное место (с этим утверждением согласны 73% экспертов). В этом отношении подготовительная работа (получение максимума информации о персонах, от которых зависит принятие нужного решения) огромна, она, как правило, занимает массу времени, однако без неё все усилия могут оказаться тщетными. Таким образом, данный вид коммуникационной работы во многом вновь становится латентным [Исследование ключевых... 2024].

Отмечая усложнение GR-деятельности в настоящее время, эксперты одновременно зафиксировали появление дополнительных регуляторных возможностей: мер государственной поддержки бизнеса – новых льгот и бюджетного финансирования проектов; усиление тренда на импортозамещение и технологический суверенитет; повышение внимания к потребностям бизнеса в «чувствительных» для государства сферах.

Важным итогом развития GR в условиях «плохой» ситуации стало изменение содержания KPI: практически каждый второй специалист заявил, что буквально

за последние два года критерии эффективности работы GR-подразделения существенно трансформировались. Например, добавились новые показатели – появились финансовые KPI (сумма прибыли или убытка компании в результате выполнения/невыполнения задач GR-проекта); количество вовлеченных в проектную деятельность стейкхолдеров; сократились сроки выполнения поставленных задач; в условиях многозадачности оценивается умение ранжировать их приоритетность и возможность задерживать наступление выявленных ранее рисков. Напротив, некоторые критерии, потеряли приоритет. В условиях пандемии, например, резко ослабло внимание компаний к реализации экологической стратегии, ранее считавшейся едва ли не приоритетной. Более того, как показывает исследование Л.В. Минаевой [Минаева 2024: 131], в результате распространения технологии гринвошинг в общественном мнении вырос уровень скепсиса в отношении этого направления деятельности бизнеса.

В последнее время высветился еще один тренд, который отмечен не только в представленном исследовании, но и в публикациях целого ряда GR-специалистов, работающих в этом сегменте [GR-саммит... 2025]. В России многие предприниматели стараются максимально дистанцироваться от государственного сектора, считая, что проблем от него больше, чем пользы. Традиционно к отраслям, более всего заинтересованным во взаимодействии с государством, относились зарегулированные сектора экономики, представители которых всегда находятся под пристальным вниманием государственных структур – табачная, алкогольная, фармацевтическая, сельскохозяйственная и ряд других индустрий: любые изменения регулирования в этих секторах создают серьезные риски как для отдельных компаний, так и для отрасли в целом, отсюда эффективная коммуникация с госорганами помогает своевременно устранить угрозы и избежать убытков.

Сегодня, в условиях «плохой» ситуации, интерес и острую потребность в выстраивании связей с государством стало проявлять значительное число отраслей, и прежде всего, отрасль информационных технологий, в которой исторически велико влияние иностранных поставщиков. Санкции же привели не только к необходимости решения проблемы импортозамещения, но, как отмечают эксперты, и к достижению так называемого импортоопережения, когда приходится без оглядки на зарубежных производителей срочно разрабатывать ответы на актуальные вызовы [Ашрапова 2023]. Понятно, что системные интеграторы и производители программного обеспечения так же, как и большинство предпринимателей, занятых в иных сферах, крайне нуждаются в сохранении существующих налоговых льгот и других преференций, таких как, например, отсрочка от армии для своих работников.

Результатом успешной GR-деятельности стало признание ее значимости самими органами государственной власти. До сих пор эта интенция была обозначена преимущественно в работах представителей академического сообщества, начиная с Г. Моски и В. Паретто, К. Шмиттера и вплоть до М. Баррелла, а также

отечественных исследователей – С. Перегудова и ряда других [Москва 1994; Pareto, 1991; Шмиттер 1997; Burrell, 2009; Перегудов, 2005; Формирование системы ...2006]:

- «связи с правительством» (и, прежде всего, лоббизм как их стержневая составляющая) создают возможности для артикуляции интересов меньшинства, позволяют расширить информационную и организационную базу принимаемых решений и сосредоточить внимание на самых острых, «кричащих» проблемах;

- GR обеспечивают органы государственной власти информацией по вопросу, который оказывается в фокусе общественного внимания, а также информируют законодателей о том, какие процессы протекают в социуме;

- связи с органами государственной власти способны мобилизовать общественную поддержку или оппозицию какому-либо законопроекту. В этой ситуации они становятся своего рода соперником бюрократии;

- с помощью GR и лоббирования структуры гражданского общества (ассоциации, союзы, общественные организации, социальные группы и т.п.) сами пытаются решать свои проблемы, обладая определенным набором путей и средств такого решения.

Сегодня все чаще запросы могут поступать не от компаний, а от государственных органов: компанию могут попросить принять участие в закрытом обсуждении вопроса, как улучшить состояние отрасли или создать партнёрства для помощи вновь появляющимся стартапам; могут даже обратиться с предложением помочь правительству разработать закон по какому-либо новому вопросу. Вовлечение в законотворческий процесс – один из оптимальных форматов деятельности компаний, тем самым специалисты по Government Relations помогают организации /отрасли не только следить за изменением законодательства, но и влиять на его формирование.

Наконец, еще один тренд, который четко обозначился в последнее десятилетие: «Телефонные книжки уходят в прошлое, а цифровые инструменты, бизнес-клубы и онлайн-сообщества становятся ключевыми каналами работы. <...> в России уже более 20 000 бизнес-сообществ, и именно они формируют новый ландшафт GR» [GR-саммит... 2025]. В значительной степени переход к цифровизации в GR определялся разворачиванием пандемии COVID-19 и был в начале 2020-х гг. вынужденной мерой. Многие исследователи в этот период с энтузиазмом восприняли его, посчитав главной тенденцией десятилетия. В ряде публикаций GR почти полностью сводился к цифровому варианту обмена информацией: «...GR-коммуникации отражаются в сложной совокупности электронно-цифровых каналов, обеспечивающие информационный обмен исходными данными о состоянии внешней и внутренней среды функционирования частных организаций и органов государственно-муниципального регулирования...» [Кайль, Ламзин, Епинаина 2021: 29]. Действительно, цифровизация и искусственный интеллект меняют мониторинг и анализ рисков – от чат-ботов и «регуляторных озёр данных» до новых методов работы с повесткой дня. Электронные услуги, которые

оказывают в рамках «электронного правительства», в большинстве своем обеспечивают уменьшение уровня затрат GR-менеджмента и обеспечивают так называемый режим транспарентного существования органов публичной власти [Мосейко, Коробов 2019: 128].

Вместе с тем сегодня становится очевидно: в связях с органами власти по-прежнему серьезное место занимают непосредственные личные контакты. Эта тенденция – соединение в GR-деятельности офлайн- и онлайн-инструментов при ведущей роли офлайн-коммуникации – в России явно будет определяющей в течение ближайшего десятилетия.

Анализ ситуации, складывающейся в Government Relations, был бы неполным и недостаточно релевантным, если бы авторы базировались исключительно на результатах вторичных исследований: во-первых, итоги даже такого мощного и комплексного исследовательского проекта, который реализовала компанией «Baikal Communications Group», относятся к 2023 г. Между тем социальные события и процессы разворачиваются с невероятной скоростью, что определяет, в том числе, серьезные изменения и дизайна GR-сферы. Во-вторых, ряд вопросов, связанных с трансформацией роли бизнес-структур в обществе, благодаря тотальному внедрению в деятельность российских компаний связей с государственными органами, продолжает оставаться за пределами внимания дискурса.

Указанные причины послужили основанием для проведения собственного зондажного исследования, состоящего из серии экспертных интервью с представителями бизнеса. При этом респондентами выступали GR-менеджеры как крупных корпораций, типа Газпромнефти и LG Electronics (Россия), так и средних предприятий (ООО «УК «РР», ООО «УК «Рокет Групп» и других).

Основными задачами, которые стояли перед исследователями, выступали следующие:

- выявить форматы участия компаний в принятии социально-политических решений;
- оценить степень сложности основных барьеров в коммуникации бизнеса с органами государственной власти.

Как показали результаты глубинных интервью, крупные корпорации, в которых уже давно существуют специальные департаменты для работы с органами государственной власти, работают по хорошо отлаженному алгоритму: многолетние, устойчивые связи с властями территорий присутствия компаний превратились в системное взаимодействие. При этом социальное инвестирование, отмечали эксперты, занимает в деятельности корпораций особое место – сегодня это, пожалуй, самый широкий плацдарм для взаимодействия.

В коммуникационной стратегии ПАО «Газпромнефть» 2-ой по значимости из четырех главных целей стоит «гуманизация образа компании». Одновременно респонденты подчеркивали заинтересованность в крупных, масштабных проектах, приносящих дивиденды как региону, так и самой компании – например, «Газпромнефть» предпочитает сосредотачиваться не на «культурных, музы-

кальных» и тому подобных локальных проектах, хотя и такие инициативы реализуются, благодаря программе «Родные города», – например, фестивали в малых городах. Гораздо в большей степени считаются привлекательными проекты, связанные со строительством социальных объектов (спорткомплексы, жилье, которые регион потом может частично использовать для своих нужд, например, для переселения жильцов из аварийного фонда). Обязательным гарантом успешного взаимодействия с региональной властью, подчеркивает эксперт, является взаимная выгода: «Социальные инвестиции должны иметь какой-то возврат средств, то есть тех средств, которые мы зарабатываем в регионе, тех средств, которые мы получаем за счет налоговых послаблений, административных процедур и так далее».

Такая крупная корпорация, как LG Electronics (Россия), попав в очень непростую ситуацию, связанную с санкциями, нашла возможность синтезировать решение производственных и социальных задач в одном проекте, запустив в 2022 г. Просветительский марафон, – в период, когда большое количество компаний покинуло нашу страну. В настоящее время вопрос воспитания молодых специалистов стоит очень остро. Компания, благодаря сложившемуся имиджу в органах государственной власти, сумела стать соразработчиком нового нацпроекта «Кадры», в результате которого формируется институт наставничества. Таким образом, GR-деятельность компании аккумулируется преимущественно на федеральном уровне, что определяется транснациональным характером бизнес-структуры, в то же время ею реализуются и отдельные локальные социальные активности: так, в рамках ежегодного Всемирного дня окружающей среды проводится целый комплекс мероприятий по озеленению и уходу за территорией музейного комплекса Зои Космодемьянской в Рузском муниципальном округе Московской области.

Отвечая на вопросы относительно технологий и инструментов GR-деятельности, респонденты – сотрудники крупных компаний отмечали актуальность экспертной работы с законодательскими документами и инициирования необходимых изменений законодательства в регионах. Эту же тенденцию подтверждают представители среднего бизнеса: основными форматами работы является участие в работе экспертных советов, круглых столов, запрос информации у бизнес-структур, создание комментариев, подписание обращений, писем. Эффективность таких, казалось бы, локальных приемов для среднего и малого бизнеса весьма высока, и выражается она, например, в получении грантов – финансировании государством различных проектов.

Вместе с тем особо подчеркивалось, что операционное взаимодействие с властью, наращивание имиджевого капитала в глазах властных структур происходит за счет личных контактов, регулярной коммуникации, поездок, телефонных переговоров, которые постоянно используются для решения оперативных задач. Такая позиция подтверждает вывод, сделанный в исследовании «Baikal Communications Group»: неформальная коммуникация приобретает в GR приоритетное значение.

Если представители крупного бизнеса констатируют отсутствие серьезных проблем во взаимоотношениях с властью, что объясняется, в том числе, и наличием у них мощного лоббистского ресурса, то GR-специалисты компаний среднего уровня называют несколько барьеров, которые ограничивают возможности «связей с правительством».

Прежде всего, констатирует GR-менеджер ООО «УК «РР» (инвестиционно-управляющая компания «People&People», в портфель которой входят компании: сервис «Грузовичкоф», «Таксовичкоф», «Ситимобил», «Dostaевский», «Kistochki»), существуют объективные факторы (речь идет, в первую очередь, о ситуации с СВО), которые вынуждают органы государственной власти перестраивать векторы своей коммуникационной стратегии (скажем, вопросы сортировки и переработки отходов – упаковочной бумаги, пластика, пищевых остатков и пр., находившиеся в фокусе общественного внимания с конца 2010-х гг., отошли на второй план.).

Кроме того, государство чаще реагирует на те интересы, которые артикулируются мощными лобби, – в этом отношении крупные корпорации, обладающие таким ресурсом, находятся в более привилегированном положении. Несмотря на то, что ООО UKPRR располагает своими филиалами в 20 регионах, она в числе других заинтересованных компаний не смогла противостоять принятию т.н. закона о «локализации такси», согласно которому с марта следующего года только машины, произведенные в России (буквально 5-6 марок автомобилей), могут быть включены в реестр такси.

Еще одним объективным барьером, о котором говорили эксперты, является сущностное изменение ситуации: сегодня требуется не просто «импорто-заменить» – сегодня востребован иной ход мысли, принципиальное изменение привычного уклада и новое восприятие происходящих событий. По мнению GR-специалиста компании ООО «УК «Рокет Групп», результатом должно стать появление в профессиональном арсенале абсолютно новой компетенции, которая даст возможность применять GR-технологии адекватно меняющейся ситуации.

В то же время эксперты, работающие в компаниях среднего уровня, называют причины и субъективного характера: «Подчас очень сложно сподвигнуть госструктуры на принятие решения. Вопросы загруженности, лени, опасений – всякие определения можно здесь применять» (GR-менеджер ООО «УК «Рокет Групп»). По утверждению респондентов, власть – во многом рутинный, «со скрипом, медленно работающий» бюрократический механизм.

С другой стороны, серьезным препятствием недостаточно высокий уровень квалификации у GR-специалистов. Речь идет, в первую очередь, о профессиональных компетенциях (*hard skills*), которые остро необходимы представителям этого вида деятельности: коммуникативные и переговорные навыки, умение работать в многозадачном режиме, адаптивность, организаторские способности и др. [Исследование ключевых тенденций и особенностей работы GR-специалистов, 2021] Более того, ныне резко возрастает значение технического бэкграунда,

который представляет собой в определенной степени язык общения с государством – не только знание отраслевой терминологии, но и понимание сущности производственных процессов, а также применение технологий для решения узких, сугубо профессиональных задач. К сожалению, констатируют респонденты, часто в деятельности GR-специалистов наблюдается явный недостаток этих компетенций.

Наконец, очень существенный барьер, который следует упомянуть, – это отсутствие доверия у представителей государственных структур к инициативам бизнеса. Между тем доверие постепенно, но неуклонно превращается в «новую валюту» – без него невозможно построить конструктивного взаимодействия, которое бы приносило пользу всем сторонам, участвующим в реализации проектов.

**Выводы.** Подводя итоги анализа состояния отечественного GR, можно сделать следующие выводы. Данный вид коммуникационной деятельности находится на этапе интенсивной институционализации: профессия достаточно активно оформляется; фактически сложился штат специалистов, которые четко представляют и квалифицированно выполняют свои функциональные обязанности; формируется их самоидентификация. Параллельно создаются различные ассоциации и клубы, реализуются образовательные программы, обеспечивающие подготовку специалистов и иницирующие исследования векторов развития этого направления. Значимость GR уже не подвергается сомнению. Формируется корпус компаний, несут не только правовую или социальную ответственность, но и дискреционный её уровень [Carroll 1999:268-295], то есть добровольно принимают на себя обязательства по развитию местного сообщества, становятся корпоративными гражданами территорий присутствия.

Вместе с тем на пути эволюции этого коммуникационного вида деятельности стоит значительное количество барьеров объективного и субъективного характера: это и усложнение работы (многозадачность) в условиях санкций и геополитических расколов, и бюрократизированность многих согласительных процедур, и отсутствие подчас должного уровня квалификации и ряд других. Но главное, что подчеркивали практически все эксперты и проходит «красной мыслью» сквозь исследования последних лет, – это выработка новых подходов в выстраивании системы отношений «бизнес – государство», нового восприятия коммуникации между государственными органами и бизнес-структурами, когда последние становятся (и рассматриваются) не просто механизмом извлечения прибыли, но и как акторы, глубоко заинтересованные в решении масштабных социальных проблем. Таким образом, проблема доверия, являющегося гарантом успешной GR-деятельности, превращается в приоритетную.

## Источники

Ашрапова Д. (2023). Друг государства, или Почему без GR уже не обойтись и в IT. 01.06.2023 // URL: <https://habr.com/ru/companies/T1Holding/articles/738980/?ysclid=mhnx4r0rqf931796979> (дата обращения: 29.11.2025).

Иродов И.Е. (2024). Трансформация знаний о GR в российском научном дискурсе // Сборник научно-теоретических статей XXVI Международного Балтийского коммуникационного форума. (06–07 декабря 2024 года). СПб, Изд-во СПбГУТ им. проф. М.А. Бонч-Бруевича. С. 573-579

Исследование ключевых тенденций и особенностей работы GR-специалистов (2021) // URL: <https://b-c-g.ru/wp-content/uploads/2021/12/Issledovanie-GR-industrii.pdf?ysclid=min8wzf791494738771> (дата обращения: 29.11.2025)

Исследование ключевых тенденций и особенностей работы GR-специалистов (2024) // URL: <https://b-c-g.ru/wp-content/uploads/2024/02/B-C-G-RESEARCH-2.pdf> (дата обращения: 29.11.2025).

Кайль Я. Я., Ламзин Р. М., Епинина В. С. (2021). GR-менеджмент в России: основные тенденции и проблемы развития в условиях непредсказуемости вызовов внешней среды // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. № 3 С. 27-34. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-3-27-34>.

Минаева Л.В. (2024). Коммуникация в процессе реализации концепции устойчивого развития // Российская школа связей с общественностью. № 32. С. 120- 135.

Мосейко В. О., Коробов С. А. (2019). Условия самопродуцирования предпринимательской деятельности в экономических системах // Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней: материалы VII междунар. науч.-практ. конф. по экономике. Майкоп: Изд-во «ЭЛИТ». С. 123–130

Моска Г. (1994). Правящий класс // Социс. № 10. С. 187-198.

Перегудов С. П. (2005). Группы интересов и российское государство. М.: Изд-во «Эдиториал УРСС».. 254 с.

Савельева В. В., Веселова А. С. (2024). GR-менеджмент как инструмент ESG-трансформации в российских компаниях: результаты эмпирического исследования //Управленец. Т. 15. №. 6. С. 93-105.

Туровский Р. Ф. Региональные модели взаимодействия между деловыми и властными элитами: современные процессы и их социально-политические последствия //URL: [www.politcom.ru/8474.html](http://www.politcom.ru/8474.html).

Формирование системы цивилизованного лоббизма в России: GR и проблемы эффективности взаимодействия общества и власти. Санкт-Петербург : СКФ «Россия-Нева», 2006. 208 с.

Шмиттер Ф. (1997). Неокорпоратизм // Полис. №2. С. 39-43.

GR и лоббизм: теория и технологии: Учебник и практикум / В. А. Ачкасова, И. Е. Минтусов, О. Г. Филатова [и др.]. 1-е издание. М.: Издательство Юрайт, 2016. 315 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс).

GR: теория и практика: Учебник / М. Ф. Баширов, А. Б. Белоусов, И. А. Быков [и др.]. Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2013. 180 с.

GR-саммит на МТК-2025. ИТ-индустрия и государство строят диалог о будущем URL: <https://noosoft.ru/news/gr-sammit-na-mtk-2025-it-industriya-i-gosudarstvo-stroyat-dialog-o-budushhem?ysclid=mim1fyldfh997935229>

GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством / Л. В. Сморгунов, Л. Н. Тимофеева, В. А. Ачкасова [и др.]. Москва: Российская политическая энциклопедия, 2011. 407 с. (Политология России).

Burrell M. (2009). *Lobbing and Media: Working with Politicians and Journalists*. Published by Thorogoon. London 70 p.

Carroll A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. // *Business and Society*. V. 38. P. 268-295. URL: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303> (дата обращения: 13.08.2018).

Pareto V. (1991). *The Rise and Fall of Elites: An Application of Theoretical Sociology*. London: Transaction Publishers. 125 p.

## ■ ■ ■ Government Relations in post-SARS-Covid Russia

**Achkasova V.A.<sup>1</sup>, Sharakhina L. V.<sup>2</sup>**

1. Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI" (ETU), St. Petersburg, Russian Federation

2. St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation.

**Abstract.** The article examines the transformation of Government Relations (GR) practices in Russia since the mid-2020s. Based on the analysis of industry research and a series of expert interviews with GR-specialists, key trends, risks and barriers are identified. It was found that the key trends were the growing importance of informal communications, the expansion of the range of interested industries (especially IT) and the mixed use of digital and offline tools with the dominance of personal contacts. The main risks include regulatory challenges, bureaucratization, and a shortage of qualified personnel. The study confirms that large business focuses on social investment and systemic interaction with government, while medium-sized businesses face barriers in the form of bureaucratic inertia, the lobbying advantage of large players and a lack of trust from the state. The conclusion is made about the priority of building trusting relationships between business and government for successful GR-activities.

**Keywords:** Government Relations (GR), government relations, communication strategies, post-pandemic period, corporate citizenship.

*For citation:* Government Relations in post-SARS-Covid Russia / Communicology. 2026. Vol. 14. №1, pp. 165-177. DOI 10.21453/2311-3065-2026-14-1-165-177.

*Inf. about the authors:* Achkasova Vera Alekseevna, Doctor of Political Sciences, Professor, Chief of the public relations in politics and public administration Study Department, Institute 'Higher School of Journalism and Mass Communications'; St. Petersburg State University, St. Petersburg. *ORCID:* 0000-0003-3396-9451. *Address:* 199004, Russian Federation, St. Petersburg, VO, 1 Line, 26. *E-mail:* v.a.achkasova@spbu.ru Sharakhina Larisa V., Candidate of Philosophy Sciences, Associate Professor, Chief of the public relations Study Department, Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI» (ETU), St. Petersburg. *ORCID:* 0000-0002-0454-0448. *Address:* 197022, Russian Federation, St. Petersburg, ul. Professora Popova 5. *E-mail:* lvsharakhina@etu.ru

*Received:* 14.01.2026. *Accepted:* 22.12.2026.

## References

A study of key trends and features of the work of GR specialists (2024) // URL: <https://b-c-g.ru/wp-content/uploads/2024/02/B-C-G-RESEARCH-2.pdf> (accessed: 29.11.2025) (in Rus.).

A study of key trends and features of the work of GR-specialists (2021) // URL: <https://b-c-g.ru/wp-content/uploads/2021/12/Issledovanie-GR-ndustrii.pdf?ysclid=min8wfwz79l494738771> (accessed: 29.11.2025) (in Rus.).

Ashrapova D. (2025). A friend of the state, or Why you can't do without GR in IT. 01 `06 `2023 URL: <https://habr.com/ru/companies/T1Holding/articles/738980/?ysclid=mhnx4r0rqf931796979> (accessed: 29 `11 `2025) (in Rus.).

Burrell M. (2009). *Lobbying and Media: Working with Politicians and Journalists*. Published by Thorogoon. London, 70 p.

Carroll A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. // *Business and Society*. Vol. 38, pp. 268-295. URL: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303> (дата обращения: 13.08.2018).

GR: theory and practice: Textbook / M. F. Bashirov, A. B. Belousov, I. A. Bykov [and others]. St. Petersburg : Publishing House of St. Petersburg State University, 2013. 180 p. (in Rus.).

GR and lobbying: Theory and technology : Textbook and practice / V. A. Achkasova, I. E. Mintusov, O. G. Filatova [et al.]. 1-st edition. Moscow: Yurait Publishing House, 2016. 315 p. ill. () Bachelor's and Master's degree. (Academic course) (in Rus.).

GR-relations with the state: theory, practice and mechanisms of interaction between business and civil society with the state / L. V. Smorgunov, L. N. Timofeeva, V. A. Achkasova [and others]. Moscow: Russian Political Encyclopedia, 2011. 407 p. (Political Science of Russia) (in Rus.).

GR-summit at MTK-2025 The IT industry and the government are building a dialogue about the future URL: <https://noosoft.ru/news/gr-sammit-na-mtk-2025-it-industriya-i-gosudarstvo-stroyat-dialog-o-budushhem?ysclid=mim1fyldfh997935229> (in Rus.).

Irodov I.E. (2024). Transformation of knowledge about GR in Russian scientific discourse // Collection of scientific and theoretical articles of the XVth International Baltic Communication Forum. (06 – December 07, 2024). St. Petersburg, Publishing House of St. Petersburg State University named after prof. N. M. N.A.N. Bonch-Bruевич, 2024, pp. 573-579 (in Rus.).

Kail' Ya. Ya., Lamzin R. M., Yepinina, V. S. (2021). GR-management in Russia: the main trends and problems of development in the face of unpredictable environmental challenges // *State and Municipal Management. Scientific notes*. 2021 No. 3, pp. 27-34. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-3-27-34> (in Rus.).

Minaeva L. V. (2024). Communication in the process of implementing the concept of sustainable development // *The Russian School of Public Relations*. No. 32, pp. 120-135 (in Rus.).

Moscow. (1994). *The ruling class* // *Socis*. No. 10, pp. 187-198 (in Rus.).

Moseyko V. O., Korobov S. A. (2019). Conditions of self-production of entrepreneurial activity in economic systems // *The phenomenon of market economy: from the origins to the present day: proceedings of the VII International Scientific- practical conference on economics*. Maikop: Publishing House «Elite», pp. 123-130 (in Rus.).

Pareto V. (1991). *The Rise and Fall of Elites: An Application of Theoretical Sociology*. London: Transaction Publishers, 125 p.

Peregudov S. P. (2005). Interest groups and the Russian state. M. N.: Publishing house «Editorial URSS». p. 254 (in Rus.).

Savelyeva V. V., Veselova A. S. (2024). GR-management as an instrument of ESG transformation in Russian companies: results of an empirical study // *Manager*. D. N. 15. No. 6, pp. 93-105 (in Rus.).

Schmitter F. (1997). Neocorporatism // *The policy*. No. 2, pp. 39-43 (in Rus.).

The formation of a system of civilized lobbying in Russia: Trends and problems of effective interaction between society and government. -Saint Petersburg: SKF «Russia-Neva», 2006. 208 p. (in Rus.).

Turovsky R. F. Regional models of interaction between business and power elites: modern processes and their socio-political consequences // [www.politcom.ru/8474.html](http://www.politcom.ru/8474.html). (in Rus.).