



Столыпинский  
вестник

Научная статья

Original article

УДК 070

**УБЕЖДАЮЩАЯ КОММУНИКАЦИЯ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ  
ИНТЕРЕСОВ В КОРПОРАТИВНОЙ ПУБЛИЧНОЙ ПОЛИТИКЕ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

**PERSUASIVE COMMUNICATION TO PROMOTE INTERESTS IN THE  
CORPORATE PUBLIC POLICY OF RUSSIAN BUSINESS**

**Калямина Дарья Анатольевна**, магистрант 2-го курса программы «Организация отношений с органами государственной власти» Санкт-Петербургского государственного университета, d.kalyamina@mail.ru

**Kaliamina Daria Anatolievna**, master's degree student “Organisation of Government Relations” of Saint-Petersburg State University, d.kalyamina@mail.ru

**Аннотация.** В современных условиях убеждение становится эффективной коммуникативной формой публичного управления с целью взаимоувязывания интересов участников сетевого взаимодействия на основе делиберативных практик, структурирующих сложный координирующий процесс между акторами, обладающими собственными интенциями. В статье предлагается модель убеждающей коммуникации в корпоративной публичной политике российского бизнеса в отношении вовлечения заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в формирование повестки, требующей совместных усилий для решения проблем. Основное внимание уделено 1) описанию сложного управленческого процесса, базирующегося на сетевом взаимодействии между

акторами, обладающими своими ресурсами, ценностями, убеждениями и намерениями; 2) включению делиберативной концепции, повышающей степень зрелости гражданского общества и его идентичности, в принятие решений в многомерной управленческой системе; 3) рассмотрению особенностей убеждающей коммуникации, моральный статус которой определяется рациональным продвижением корпоративных интересов на основе общепринятого дискурса. На примере корпоративной публичной политики российских компаний «Норильский Никель» и «РУСАЛ» можно увидеть, что бизнес-среда становится более чувствительной к общественно-политической конъюнктуре.

**Annotation.** In modern conditions persuasion becomes an effective communicative form of public policy in order to mutually connect the interests of participants in network interaction based on consultative practices described by concepts of deliberative democracy, which structure a sophisticated and coordinating process between actors with their own intentions. The article proposes a model of persuasive communication in the corporate public policy of Russian business in relation to the involvement of stakeholders in a setting agenda that requires cooperative efforts to solve problems. The main attention is paid to 1) description a complicated management process based on network interaction between actors with their own resources, values, beliefs and intentions; 2) inclusion of a deliberative concept that increases the degree of maturity of civil society and its identity in decision-making in a multidimensional management process; 3) consideration of the features of persuasive communication, the moral status of which is determined by the rational promotion of corporate interests on the basis of generally accepted discourse. In the example of corporate public policy of the Russian companies Norilsk Nickel and RUSAL we can see that the business environment is becoming more sensitive to the socio-political situation.

**Ключевые слова.** *Сообщественное управление, корпоративная публичная политика, делиберативная демократия, убеждающая коммуникация, сотрудничество.*

**Keywords.** *Governance, corporate public policy, deliberative democracy, convincing communication, cooperation.*

Сообщественное управление (*governance*) включает граждан со своими интересами, убеждениями, целями в процесс принятия общественно-политических решений, отличающийся гибкостью и высокой скоростью адаптивности, что актуализирует поиск новых механизмов взаимодействия, одним из которых является убеждающая коммуникация. В статье рассматривается проблема сопряжения целей государства, бизнеса и гражданского общества в отношении устойчивого развития страны путем достижения взаимной рефлексии, солидарности, а также стремления всех заинтересованных сторон к консенсусу относительно принятия решения.

Одним из основных векторов устойчивого развития общества является совершенствование организации взаимоотношений властных структур, бизнеса и гражданского общества. Нелинейность общественных процессов способствовала формированию концепции общественного управления, в которой коммуникативный транзит преобразовал иерархическую модель общественно-политического взаимодействия в диалоговую, что свидетельствует не только о проявлении желания сотрудничать, но и о потере монополистской силы на принятие коллективных решений. Ввиду усложнения политико-управленческого процесса путем включения акторов из дифференцированных сфер сотрудничество как форма взаимодействия бизнеса с органами государственной власти и гражданами становится значимым механизмом в корпоративной публичной политике. В данных условиях российский бизнес продолжает реализовывать свои инициативы в социальной политике через организацию отношений с региональными сообществами, ожидания которых являются ключевым индикатором успешно выстроенной стратегии. Одними из таких корпоративных политик в российской практике являются стратегии компаний «Норильский Никель» и «РУСАЛ», получившие

высшую оценку в индексах РСПП «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» в 2023 году [РСПП].

Во время модернизации, объявленной Д.А. Медведевым в 2009 г., влияние государственного аппарата не уменьшилось в процессе выработки решений, а напротив, «в условиях усложнения системы отношений между агентами преобразований государство сокращало прямое администрирование, но оставалось важнейшим фактором и агентом общественной координации взаимодействий» [Сморгунов 2016]. В этом контексте важно обратить внимание на позиционирование бизнеса в публичной сфере. Стивен Белл и Энди Хиндмур на примере лоббирования в Австралии проводят демаркационную линию между «властью», основанной на силе, и «влиянием», тождественным «ненасильственному убеждению при отсутствии угроз» [Bell, Hindmoor 2023: 2], относя их к различным категориям действия. Исследователи путем проведения интервью с корпоративными специалистами, работающими в центре взаимодействия бизнеса и правительства в Австралии, опровергают понимание лоббирования как применение власти бизнесом, доказывая, что лоббисты пытаются прежде всего привести весомые аргументы в пользу их точки зрения, что подразумевает следование идеям общего блага, а не капиталистическим намерениям. С целью продвижения интересов на основе убеждения лоббисту необходимо создать доверительные отношения с лицом, принимающим решение, подкрепляя свои позиции весомыми доводами. Чемберлен Чинсом и Нгози Бибиан отмечают, что развитые страны рассматривают лоббирование как растущую индустрию и называют лоббистов «экспедиторами», которые знают местные традиции и могут влиять на политику, а в развивающихся странах, таких как Нигерия, Гана, Камерун, Сенегал и др., лоббирование тождественно взяточничеству и коррупции с намерением повлиять на человека или группу людей, чтобы добиться благосклонности [Chamberlain, Ngozi 2022: 34].

Справедливости ради стоит отметить, что концепция умной власти (*smart power*) не относится к применению силы, рассматриваемой Беллом и

Хиндмуром, она интегрирует инструменты мягкой силы (*soft power*) и жесткой силы (*hard power*) таким образом, что их переплетение взаимно усиливает друг друга и помогает эффективно достичь поставленных целей. Американский ученый Эрнест Дж. Уилсон III выделяет следующие ключевые условия концепции [Wilson 2008: 115]:

– понимание стратегии с учетом ее целевого характера: власть не может быть разумной, если тот, кто ей обладает, не осведомлен об особенностях групп населения и регионов;

– самопознание и понимание своих целей и возможностей: «умная» власть требует, чтобы ее обладатель знал, к чему стремится его страна или сообщество, а также волю и способности объекта воздействия в достижении поставленных целей;

– более широкий региональный и глобальный контекст, в рамках которого осуществляется власть;

– инструменты, которые будут использованы, а также понимание, как и когда их применять индивидуально и в комплексе.

Процесс принятия политических решений усложнился путем включения гражданского общества, в связи с чем появляется потребность в создании общей платформы осознанного взаимодействия. Делиберативная демократия смещает фокус с представительства интересов граждан на организацию процесса их аргументативного участия в принятии решения. Немецкий философ и социолог Юрген Хабермас, развивавший тезис об обмене рациональными аргументами как форме обсуждения, приводящей к консенсусу относительно решения, отмечает возможность использования множества различных форм гражданской коммуникации, в которых «совместная воля образуется не только через этическое самосогласие, но и за счет уравнивания интересов и достижения компромисса, а также целерационального выбора средств, морального обоснования и проверки на юридическую связность» [Хабермас 2001: 391]. Современная сетевая коммуникация включает в себя те базовые принципы, которые норвежский и

американский политолог и социолог Юн Эльстер относил к процессу упорядочивания социальных предпочтений [Elster 1997: 5], что можно наблюдать в реализации мероприятий, направленных на вовлечение граждан в формирование актуальной региональной повестки:

- анонимность (все люди должны считаться равными);
- отсутствие диктатуры (ни один человек не должен диктовать социальный выбор);
- либерализм (все люди должны иметь некоторую частную область, в которой их предпочтения являются решающими);
- стратегическая защищенность (не следует выражать ложные предпочтения).

Стоит также отметить, что культура публичного сетевого взаимодействия не только создает условия для применения убеждающей коммуникации, но и активизирует манипулирование, подрывающее доверие граждан. Как убеждение, так и манипулирование относятся к формам коммуникации для оказания влияния, однако если коммуникатор, ориентированный на создание совещательного процесса, создает условия для поиска решения, наиболее рационального для участников, то целью пропагандиста является навязывание конкретного решения: «убеждение как психологический процесс на индивидуальном уровне и пропаганда как социальный процесс являются формами коммуникации, которые используются для того, чтобы так или иначе влиять на мысли и действия других» [Fakhar 2022: 227]. Делиберативная организация взаимодействия власти, бизнеса и гражданского общества имеет морализующее воздействие, так как в таких условиях происходит замена эгоистичных предпочтений на достижение общего блага.

Согласно теории политических сетей, обмен ресурсами между участниками способствует укреплению доверия, оказанию влияния и проявлению сотрудничества. Убеждающая коммуникация выступает формой деловой политической деятельности: лучшая аргументативность направлена на удовлетворение ключевых показателей эффективности (*KPI*) министерства, с

которым взаимодействует бизнес, имеющий структурно-информационное преимущество, что позволяет ему передавать «сигналы» политикам, например, предоставляя экспертную информацию, участвуя в оценке регулирующего воздействия и т.д. Взамен бизнес получает благо в виде доступа к содействию решения проблемы на основе взаимоувязывания интересов участников политической сети, что свидетельствует о стремлении к достижению консенсуса относительно принятия решения на взаимовыгодных условиях как для государства и общества, так и для бизнес-среды. Коммуникативная стратегия формируется на согласованных нормах, обусловленных институциональным контекстом, с целью обрамления допустимых форм влияния путем убеждения. Необходимо непросто понимать онтологию ситуации для определения возможностей и ограничений своей коммуникативной стратегии, но и осознавать, что поведение, основанное на выгоде лишь для одной стороны, выходит за рамки, установленными влиятельными акторами, в связи с чем сетевая архитектура взаимодействия дестабилизируется. Питер Бернелл и Эндрю Рив акцентируют внимание на моральном статусе убеждения, обусловленном следованием добросовестности. Исследователи дифференцируют убеждение с такими политическими приемами, подрывающими доверительные отношения, как манипуляция, индоктринация и торг. На этой основе исследователи сформулировали условия убеждающей коммуникации: 1) рационализация причин; 2) влияние на ценности, убеждение вместо перекладывания ответственности; 3) рассмотрение выдвинутых аргументов в качестве веских причин, а не безрефлексивное принятии веры во что-либо; 4) отсутствие создания последствий путем «интенциональной агентности» [Burnell, Reeve 2016: 410].

Подтверждение многоакторного взаимодействия, интегрированного в процесс принятия решений и обусловленного формированием общей идентичности участников сети, на практике российского бизнеса можно увидеть в корпоративной публичной политике компаний «Норникель» и «РУСАЛ», управление которой делает бизнес более чутким к общественной

конъюнктуре. Основным вектором изменений корпоративной политики российского бизнеса выступает стратегия повышения ответственности компаний за региональное развитие, а не простая их адаптация к региональным проблемам. Важно отметить общую тенденцию перехода от модели «регионов присутствия» к «регионам ответственности», которая базируется на убеждении как организационно-коммуникативной формы и динамике активных взаимодействий, теоретически описанных современными концепциями делиберативной демократии, в которой легитимность политического решения проявляется через публичное и коллективное рассуждение.

Убеждение в корпоративной публичной политике бизнеса необходимо рассматривать не как коммуникационное искусство, а в качестве управленческого процесса. В этой связи одной из ключевых проблем является поиск начального «сигнала» убеждающей коммуникации. На теоретическом уровне изучение убеждающей коммуникации в корпоративной публичной политике начинается скорее не с события, а его восприятия различными группами интересов, что подтверждается практическим опытом на примере программы социально-экономического развития Печенгского муниципального округа на 2021-2025, разработанной совместными усилиями региональных властей и частным сектором, представленным «Норникелем». По мнению губернатора Мурманской области Андрея Чибиса, программа является примером эффективного государственно-частного партнерства. Закрытие старейшего плавильного цеха компании, именуемое как «история, написанная зелеными чернилами» [Комсомольская правда], стало импульсом развития территории в соответствии с интересами граждан в рамках созданной программы. Центральной проблемой, послужившей причиной останова цеха крупнейшей компании в мире по производству никеля и палладия, работавшего на протяжении многих лет, является экологическая — снижение выбросов в атмосферу, на что поступали жалобы от населения. Определяющую роль в структурно-коммуникативной организованности взаимодействия компании «Норникель» и местного сообщества, интересы которого стали



отправной точкой к созданию программы, играет процесс передачи информации на основе открытой системы, включающей субъектность, подвижность и селективность. Такое коммуникативное взаимодействие и как результат корпоративная политика в качестве начального стимулирующего фактора берет проблематичное событие для совместного решения. В определенной мере этот подход может быть описан с использованием открытой модели коммуникации Джорджа Гербнера, связывающей инициирование коммуникативного процесса с событием, а не источником: плавка «последнего ковша» знаменовала закрытие цеха. Однако само события носит лишь символический характер, ожидания регионального сообщества, связанные с улучшением экологической обстановки, и следование стратегии экологически ориентированного промышленного роста, становятся убедительными доводами для инициирования формирования новой экономики региона, что можно подтвердить словами генерального директора АО «Кольская ГМК» Евгения Борзенко: «я почти 30 лет связан с металлургией. Признаюсь, закрытие плавцеха оставит шрам на сердце. Но я точно знаю, что это всего лишь шаг в развитии, необходимая операция, чтобы развиваться по "зеленому" пути. Мы будем строить современные, высокотехнологичные, автоматизированные, цифровые производства. Поэтому закрытие плавильного цеха я рассматривают как возможность обновления. Кроме того, мы на 50 % снизим выбросы диоксида серы на Кольском полуострове по итогам 2020 года и на 85 % – по итогам 2021 года» [Аргументы и факты].

Выстраивание аргументативного процесса на основе общего восприятия проблемы и ожидания вовлеченных сторон является эффективным инструментом продвижения интересов в корпоративной публичной политике, что заметно на примере закрытия плавильного цеха, которое послужило как улучшению экологической обстановки, так и повышению уровня жизни граждан путем содействия компанией в трудовой переориентации работников цеха, организации новых социально-экономических условий в поселке с учетом его устойчивого развития и т.д. «Норникель» не завершил свое

участие в регионе, а продолжил исполнять социальные обязательства в нем, так как руководство осознавало, что плавильный цех являлся градообразующим для поселка, поэтому были предприняты соответствующие меры: «приоритетом корпорации неизменно остается внимательное отношение к персоналу. При изменении производственной цепочки во внимание обязательно принимаются интересы сотрудников. Для них создаются комфортные условия перехода в другие подразделения Компании или завершения трудовых отношений, предлагаются программы переобучения, пенсионная программа, социальные гарантии» [«Норникель», годовой отчет 2020].

Другим примером выступает взаимодействие компании «Норникель» и городского сообщества Норильска. В 2017 году администрацией города Норильска, компанией «Норникель» и благотворительным фондом Владимира Потанина было создано «Агентство развития Норильск». Его позиционирование в качестве площадки для коммуникации с органами государственной власти, НКО и бизнесом подразумевает стратегию убеждения, основанную на совещательных принципах, соответствующих концепции делиберативной демократии: подобные совещательные практики носят открытый и незаконченный характер, постоянно агрегирующий различные мнения и проявляющий открытость к вовлечению новых участников. Схожие механизмы взаимодействия наблюдаются и в политике компании «РУСАЛ». В ней создан общественно-экспертный совет по устойчивому развитию (далее — Совет), являющийся постоянно действующим консультативно-совещательным органом компании с целью повышения взаимодействия с органами государственной власти, жителями региона, научными организациями и т.д. Встречи, организованные в рамках Совета, выстраиваются по принципу вовлечения участников из различных сфер в решение проблем. Такой формат взаимодействия позволяет компании в процессе убеждения органов государственной власти апеллировать к сформированному мнению граждан, т.е. общепринятому дискурсу, что является весомым аргументом в

продвижении интересов. В этом ключе делиберативная демократия раскрывает свой потенциал социального развития граждан через публичный дискурс, исходящий не из predetermined решений, а из самого процесса формирования мнений путем убеждения.

Кроме того, компания «РУСАЛ» в 2023 году представила Индекс устойчивого развития, в основе которого лежит методология Индекса ВЭБ.РФ, с целью измерения эффективности социальных инвестиций таким образом, чтобы он был применим к оценке качества жизни территорий с населением 4000-5000 человек (т.е. малых городов, моногородов, поселков, основанных вокруг предприятия), а также соответствовал международным стандартам. В этом контексте индекс не просто представляет сумму общих интересов, а учитывает особенности социально-экономического состояния России: для полноценного понимания сложившейся ситуации устойчивого развития необходимо включение территорий с небольшим количеством граждан, что способствует более эффективному принятию решений в распределении социальных инвестиций. Кроме того, индекс стал основой для методологии оценки вклада бизнеса в социальное развитие регионов присутствия компаний, разрабатываемой национальным ESG-Альянсом, который позиционирует себя как единственное крупное деловое объединение в России и действует в качестве «самоорганизующейся структуры "нового типа"» [ESG-Альянс]. Миссией ESG-Альянса является развитие национальной повестки устойчивого развития не только через участие компаний, занимающих лидирующие позиции на российском и мировом рынках, но и включение представителей малого и среднего бизнеса. Необходимо отметить, что подобное корпоративное взаимодействие, формирующееся на мобилизации сил компаний, позволяет определить цели с точки зрения более широкой социальной и экологической ответственности на основе партнерства и сотрудничества, являющимися ключевыми формами публичного управления: «партнерство является совместной деятельностью, основанной на распределенных (часто равных) правах и обязанностях и направленной на достижение общих целей, тогда как

сотрудничество – это совместная деятельность, основанная на безусловном желании взаимодействующих сторон работать вместе для достижения общих интересов. Партнерство нагружено внешними правовыми условиями совместной деятельности, тогда как сотрудничество предполагает внутреннюю готовность действовать вместе на основе взаимной помощи и ответственности» [Сморгунов 2017: 27].

В сборнике «Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса» 2023 года А.Н. Шохин отмечает, что российские компании не только успешно проходят путь адаптации к изменениям, вызванным трансформационными экономическими обстоятельствами, но также «бизнес, прежде всего крупные компании, подтверждает актуальность повестки устойчивого развития и намерение продолжать движение в этом направлении с учетом необходимости уточнения стратегий и направлений деятельности по срокам, приоритетам, новым акцентам» [Шохин 2023: 2], что особенно заметно на рассмотренных примерах.

На основе вышеизложенного аргументативную модель убеждающей коммуникации в корпоративной публичной политике в отношении вовлечения заинтересованных сторон в формирование повестки, требующей совместных усилий для решения проблем, можно описать как сетевой процесс, построенный на взаимном доверии, постоянном отклике, социально-политической сплоченности и создании взаимовыгодных условий относительно принятия решения (*win-win* стратегии) путем удовлетворения ключевых показателей эффективности профильного министерства и ожидания групп интересов через коммуникационные каналы, выбор которых зависит от цели инициатора коммуникативного процесса. Например, каналами конструктивного взаимодействия с органами государственной власти являются участие в оценке регулирующего воздействия, предоставление экспертной информации, заключение соглашения о государственно-частном партнерстве и др., а с местным сообществом — организация общественно-экспертных советов внутри компании, создание агентств регионального развития и др.

Таким образом, на примере «Норильского Никеля» и «РУСАЛа» можно увидеть, как компании путем выстраивания стратегической организации отношений с органами государственной власти и местными сообществами переходят от модели «регионов присутствия» к «регионам ответственности», используя стратегию обеспечения социального баланса в условиях явно выраженной потребности на взаимное согласование интересов на основе убеждающей коммуникации. Квинтэссенцией взаимоотноувязывания интересов участников сетевого общественно-политического взаимодействия являются доверие, рефлексия с целью достижения всеми заинтересованными сторонами консенсуса относительно принятия решения, а также поиск общих точек сопряжения для воздействия на аргументативную способность реципиента, будь то властной структуры, бизнеса или гражданского общества, воспринимать приведенные доводы в качестве обоснованного фактора, призывающего к действию, а не давление на принятие решения. В этой перспективе убеждение выступает организационно-коммуникативной формой, позволяющей в процессе обсуждения выявить общие интересы и создать условия для их согласования.

### Литература

1. Bell S, Hindmoor A. Business politics is usually about attempts to exert influence rather than power. *Business and Politics*. 2023. 31 p.
2. Burnell P, Reev A. Persuasion as a Political Concept. *British Journal of Political Science*. Vol. 14, No. 4. 2016. P. 393-410.
3. Chamberlain C.E., Ngozi B.O. Lobby & Lobbying Techniques in Persuasive Communication: Nigeria's Case in Perspectives. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*. Vol. 09, No.5. 2022. P. 33-45.
4. Elster J. *The Market and the Forum: Three Varieties of Political Theory // Deliberative Democracy Essays on Reason and Politics / Ed. by Bohman J., Rehg W. Cambridge, London: the MIT Press. 1997. 478 p.*

5. Ernest J. Wilson III. Hard Power, Soft Power, Smart Power. The Annals of the American Academy of Political and Social Science. Vol. 616. Public Diplomacy in a Changing World. P. 110-124.
6. Fakhar M. A Conceptual Underpinning of Lobbying and Propaganda as Policy Influencing Tools for Peace and Conflict. Journal of Development and Social Sciences. Vol. 3, No. 2. 2022. P. 225-237.
7. Аргументы и факты. Мурманск. — URL: [https://murmansk.aif.ru/society/stop\\_kran\\_v\\_nikele\\_zakryli\\_plavilnyy\\_cех](https://murmansk.aif.ru/society/stop_kran_v_nikele_zakryli_plavilnyy_cех) (дата обращения: 29.01.2024)
8. Комсомольская правда. Мурманск. История, написанная зелеными чернилами: в Никеле закрыли плавильный цех. — URL: <https://www.murmansk.kp.ru/daily/1712105.5/4344518/> (дата обращения: 17.01.2024).
9. Национальный ESG-Альянс. — URL: <https://esg-a.ru/> (дата обращения: 17.01.2024).
10. Норильский никель. Годовой отчет. — URL: <https://ar2020.nornickel.ru/strategic-report/closure-smelter> (дата обращения: 29.01.2024).
11. Сморгунов Л. В. Взаимодействие государства и бизнеса в России: от лоббирования к корпоративной публичной политике. Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. № 4(71). 2016. С. 100-104.
12. Сморгунов Л. В. Государство, сотрудничество и инклюзивный экономический рост. Власть. Т. 25, № 11. 2017. С. 22-30.
13. Российский союз промышленников и предпринимателей. ESG индексы и рейтинги РСПП в области устойчивого развития. — URL: [https://rspp.ru/sustainable\\_development/indexes/](https://rspp.ru/sustainable_development/indexes/) (дата обращения: 17.01.2024).
14. Хабермас Ю. Вовлечение другого. Очерки политической теории / Пер. с англ. Ю. Медведева. СПб.: Наука. 2001. 415 с.

15. Шохин А.Н. Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса. М.: РСПП. 2023. 224 с.

### References

1. Bell S, Hindmoor A. Business politics is usually about attempts to exert influence rather than power. *Business and Politics*. 2023. 31 p.
2. Burnell P, Reev A. Persuasion as a Political Concept. *British Journal of Political Science*. Vol. 14, №. 4. 2016. P. 393-410.
3. Chamberlain C.E., Ngozi B.O. Lobby & Lobbying Techniques in Persuasive Communication: Nigeria's Case in Perspectives. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*. Vol. 09, №.5. 2022. P. 33-45.
4. Elster J. *The Market and the Forum: Three Varieties of Political Theory // Deliberative Democracy Essays on Reason and Politics / Ed. by Bohman J., Rehg W. Cambridge, London: the MIT Press. 1997. 478 p.*
5. Ernest J. Wilson III. Hard Power, Soft Power, Smart Power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Vol. 616. Public Diplomacy in a Changing World. P. 110-124.
6. Fakhar M. A Conceptual Underpinning of Lobbying and Propaganda as Policy Influencing Tools for Peace and Conflict. *Journal of Development and Social Sciences*. Vol. 3, №. 2. 2022. P. 225-237.
7. Arguments and facts. Murmansk. — URL: [https://murmansk.aif.ru/society/stop\\_kran\\_v\\_nikele\\_zakryli\\_plavilnyy\\_ceb](https://murmansk.aif.ru/society/stop_kran_v_nikele_zakryli_plavilnyy_ceb) (date of appeal: 29.01.2024)
8. Komsomolskaya Pravda. Murmansk. A story written in green ink: a melting workshop was closed in Nickel. — URL: <https://www.murmansk.kp.ru/daily/1712105.5/4344518/> (date of appeal: 17.01.2024).
9. National ESG-Alliance. — URL: <https://esg-a.ru/> (date of appeal: 17.01.2024).
10. Norilsk Nickel. Annual report. — URL: <https://ar2020.nornickel.ru/strategic-report/closure-smelter> (date of appeal: 01.29.2024).

11. Smorgunov L.V. Interaction of state and business in Russia: from lobbying to corporative public policy. Science and education: economy and economics; entrepreneurship; Right and management. №. 4 (71). 2016. S. 100-104.
12. Smorgunov L.V. The state, cooperation and inclusive economic growth. Power. Т. 25, №. 11. 2017. S. 22-30.
13. The Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. ESG indices and RSPP ratings in the field of sustainable development. — URL: [https://rspp.ru/sustainable\\_development/indexes/](https://rspp.ru/sustainable_development/indexes/) (date of appeal: 01.17.2024).
14. Habermas J. The involvement of another. Essays on political theory / Trans. from English. Y. Medvedev. Saint-Petersburg: Science. 2001. 415 p.
15. Shokhin A.N. Sustainable development in the strategy of Russian business. Moscow: RSPP. 2023. 224 p.

© Калямина Д.А., 2024 Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» №2/2024.

**Для цитирования:** Калямина Д.А. Убеждающая коммуникация для продвижения интересов в корпоративной публичной политике российского бизнеса. Столыпинский вестник. №2/2024.