

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Вилло Софья Викторовна

**ОБЕСПОКОЕННОСТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН
КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
кандидат экономических наук,
доцент Благов Юрий Евгеньевич

Санкт-Петербург - 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОБЕСПОКОЕННОСТИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН.....	12
1.1. Понятие беспокойности заинтересованных сторон.....	12
1.2. Необходимость и специфика управления беспокойностью заинтересованных сторон.....	36
1.3. Роль внутриорганизационных факторов в управлении беспокойностью заинтересованных сторон.....	66
Выводы по главе 1	83
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОБЕСПОКОЕННОСТИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРИРОДООХРАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	87
2.1. Методология эмпирического исследования	87
2.2. Причины беспокойности общественных природоохранных организаций	102
2.3. Принятие решений по управлению беспокойностью общественных природоохранных организаций	125
2.4. Практические рекомендации для менеджеров	162
Выводы по главе 2.....	178
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	182
ЛИТЕРАТУРА	188
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	210
Приложение 1. Ссылки на основные пресс-релизы общественных природоохранных организаций.....	210
Приложение 2. Причины беспокойности общественных природоохранных организаций.....	213
Приложение 3. Интервью с представителями общественных природоохранных организаций.....	215
Приложение 4. Интервью с экспертами по экологической безопасности.....	217
Приложение 5. Последствия реактивного подхода к экологической безопасности .	220

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Основное положение концепции заинтересованных сторон, которую часто рассматривают в качестве самостоятельной концепции стратегического управления, состоит в том, что компания *вовлечена* в отношения с заинтересованными сторонами (ЗС) — лицами или организациями, которые могут оказать влияние на компанию или подвержены влиянию компании [Freeman 1984; p.46].¹ Каждое решение или действие компании так или иначе сказывается на ЗС. Соответственно, для достижения своих целей и реализации значимых проектов компании приходится считаться с ЗС.² От способности компании выстраивать отношения с ЗС зависит ее успешное функционирование.

Одним из ощутимых препятствий к достижению стратегических целей компании является *обеспокоенность ЗС* — ситуация, при которой заинтересованные стороны *ожидают*, что какие-либо решения или действия компании окажут негативное влияние на их благосостояние³ и *готовы противодействовать* компании. Обеспокоенность, высказываемая заинтересованными сторонами, может касаться любого негативного влияния компании, причем с обеспокоенностью ЗС может столкнуться каждая компания.

В ситуации обеспокоенности, противодействие ЗС планам компании наблюдается *в отсутствие* причиненного им фактического вреда. Соответствен-

¹ Само понятие «заинтересованная сторона» введено в научный оборот в монографии Э. Фримена «Стратегическое управление: подход заинтересованных сторон» [Freeman R.E. Strategic Management: Stakeholder Approach. 1984].

² Традиционный перечень ЗС включает в себя собственников, потребителей, группы защиты прав потребителей, конкурентов, средства массовой информации, работников, группы по интересам, защитников окружающей среды, поставщиков, правительственные агентства, организации местных сообществ [Freeman R.E. Strategic Management: Stakeholder Approach. 1984]. В литературе существуют различные классификации ЗС, позволяющие понять их многообразие. Заинтересованных сторон подразделяют на: 1) внутренних и внешних; 2) первостепенных и второстепенных [Clarkson M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance // Academy of management review. 1995. N. 1]; 3) добровольных (*voluntary*) и невольных (*involuntary*) носителей риска (*risk bears*) от деятельности компании [Clarkson M. E. A risk based model of stakeholder theory // Proceedings of the second Toronto conference on stakeholder theory. 1994]; 4) «реальных» ЗС (собственников, потребителей, работников, местные сообщества и пр.), «защитников интереса» (профсоюзы; общества потребителей; общественные организации, стоящие на защите интересов местных сообществ и окружающей природной среды и пр.) и «стражей интереса» (государство, судебные учреждения, органы сертификации, СМИ) [Fassin Y. The stakeholder model refined // Journal of business ethics. 2009. №. 1]. Существуют классификации заинтересованных сторон, учитывающие субъективное восприятие менеджеров трех атрибутов ЗС: силы, срочности и легитимности [Mitchell R. K., Angle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // Academy of management review. 1997. №. 4].

³ Под благосостоянием ЗС понимается не только нечто материальное, находящееся в собственности у ЗС, но и *все*, что представляет для ЗС ценность, в том числе облик их города, качество воздуха и воды, состояние флоры и фауны, здоровье стариков и детей и т.п.

но, подход к управлению беспокойностью ЗС должен учитывать, что эта беспокойность касается ожидаемого негативного влияния от решений или действий компании. Данное негативное влияние может проявиться со временем (беспокойность ЗС может быть обоснованной), но может и не проявиться (ЗС могут высказывать беспокойность в отсутствие реальной опасности).

Необходимость управления беспокойностью ЗС — хотя и в отсутствие соответствующего термина, — отмечалась в научной управленческой литературе еще в середине 60-х гг. Существенный рост публикаций пришелся на период 2011-2013 гг., а также на 2016 г. Можно наблюдать повышение внимания к этой теме в таких авторитетных журналах как *Academy Management Journal*, *Academy Management Review*, *Journal of Strategic Management*, *Journal of Business Ethics* и *Business & Society*.

Обеспокойность ЗС способна привести к существенным для компании финансовым и нефинансовым потерям. Значимые для компании проекты часто задерживаются или не реализуются вовсе из-за беспокойности ЗС негативным влиянием какого-либо характера. Например, беспокойность жителей Республики Коми возможным отравлением почвы на несколько лет задерживает планы компании «Лукойл» по разработке нефтяного месторождения.⁴ В 2015 г., жители Уфимского района заблокировали возможность строительства крематория на их территории.⁵ На Кольском полуострове, беспокойность общественных природоохранных организаций стоила «Северо-Западной Фосфорной Компании» двухлетней задержки проекта по строительству промышленной трассы между двумя месторождениями апатит-нефелиновых руд.⁶ В Санкт-Петербурге, проекты, связанные с возведением новых объектов, часто задерживаются из-за беспокойности граждан города угрозой историческим и культурным ценностям или увеличением нагрузки на транспортную инфраструктуру. В Канаде беспокойность

⁴ «Чистая Печора не любит грязную компанию» // Новостной портал 7x7 (30 мая 2014). URL: <http://7x7-journal.ru/item/42838>

⁵ «Жители обеспокоены. Крематорий в Уфимском районе угрожает экологии?» // Уфимский журнал (30 октября 2015). URL: <http://journalufa.com/16966-zhiteli-obespoenoeny.-krematoriy-v-ufimskom-rayone-ugrozhaet-ekologii.html>

⁶ «Хибины спасены: Северо-Западная Фосфорная Компания отказалась от строительства промышленной трассы на территории будущего нацпарка» // Официальный сайт Фонда дикой природы России (21 мая 2013). URL: <http://www.wwf.ru/resources/news/article/11247>

местного сообщества сорвала планы компании Walmart Canada по строительству торгового центра в историческом центре города Торонто; беспокойство жителей города Торонто было связано с тем, что «бетонная коробка» разрушит эстетику местной достопримечательности — рынка Кенсингтон.⁷

Необходимость управления обеспокоенностью ЗС осознается бизнесом. Проводятся регулярные практико-ориентированные конференции,⁸ выходят деловые публикации, на сайтах и в нефинансовых отчетах российских и зарубежных компаний можно встретить попытки обозначить обеспокоенность ЗС как управленческую проблему.⁹ Компании добывающих отраслей, регулярно сталкивающиеся с обеспокоенностью местного сообщества и общественных организаций, активно поддерживают проведение тематических мероприятий, где возможен обмен опытом по поводу управления этой обеспокоенностью.¹⁰

В научной литературе отсутствует необходимая терминология для обозначения обеспокоенности ЗС. В связи с этим, во-первых, затруднено обобщение уже накопленной информации. Во-вторых, сложно выделить отдельное направление исследований. Отсутствие термина «обеспокоенность ЗС» в полной мере отражает отсутствие формальной постановки проблемы о принятии решений в отношении обеспокоенности ЗС. Несмотря на то, что ситуации, обозначенные в данной работе как «обеспокоенность ЗС», знакомы исследователям, они не рассматривались в качестве отдельного объекта управления, отличающегося своей спецификой. В научных публикациях можно встретить описание отдельных ситуаций обеспокоенности ЗС, однако цель их анализа — познание более общей темы (восприимчивости компаний к общественным проблемам, полезности этических критериев принятия решений, эффективности нефинансовой отчетности как средства управления отношениями с ЗС и т.д.). Релевантные исследования, находящиеся в разных областях научной литературы, затрагивают лишь отдельные важные, но

⁷ Walmart Wants to Move Next Door to Kensington; Residents Worry Proposed Downtown Store Would ‘Cannibalize’ the Area // The Toronto Star. 2013. May 29.

⁸ Например, под эгидой Insight Information (2012), Ethical Corporation (2013 - 2016), Conference Board of Canada (2016) и т.д.

⁹ Например, см. нефинансовый отчет компании «Сахалин Энерджи» за 2011 г. (с.16).

¹⁰ Ethical Corporation. Social risk in extractive industries. Conference brochure. 2013.

частные характеристики обеспокоенности ЗС как управленческой проблемы. Не было выявлено работ, предлагающих развернутый алгоритм для преодоления ситуаций обеспокоенности ЗС управленческими средствами.

Степень теоретической разработанности. Обеспокоенность ЗС можно рассматривать как один из источников ущерба для компании. И отечественные и зарубежные авторы внесли большой вклад в понимание основ управления отношениями с заинтересованными сторонами (Б. С. Батаева, И. И. Беляева, Ю. Е. Благгов, Д. Вуд, В. И. Кабалина, А. Керолл, Б. Митчел, Э. Фримен, Дж.Фринас, Б. Эгл). Однако управление обеспокоенностью ЗС не получило должного рассмотрения с их стороны.

Более общая задача — управление реакцией компании на выражение заинтересованными сторонами недовольства ее действиями, — традиционно позиционируется как задача стратегического менеджмента (М. Мезнар, Дж. Крисман, А. Керолл, Л. Бурк, Дж. Лонгсдон, С. Задек). По этой причине многие из публикаций, рассматривающих различные аспекты управления обеспокоенностью заинтересованных сторон, подготовлены авторами из области стратегического менеджмента (Д. Крилли, П. Слоан, К. Исли, М. Ленокс, А. Вербекке, К. Байес, И. Хенрикуес) и опубликованы в ведущих международных журналах по данной проблематике, включая *Strategic Management Journal*. Однако глубинный и всесторонний анализ принятия решений в отношении обеспокоенности ЗС в данных работах не проводился, поскольку сама обеспокоенность ЗС как управленческая проблема не была формально обозначена.

В отечественной и зарубежной литературе по корпоративной социальной ответственности исследуемая проблематика до настоящего времени специально не рассматривалась. В работах Г. Боуэна, Дж. Грехема, Дж. Гролина, С. Ливси, С. Лаасонен, а также В.В. Дидыка, Е. В. Матвеевой, Н. В. Пахомовой, К. К. Рихтера и Л. А. Рябовой косвенно признается существование рассматриваемой управленческой проблемы и необходимости управления ею. Результаты исследований Ж. Фринаса, Е. Херматссон и С. Ханссона, а также К. Ю. Белоусова, Г. И. Грековой, В.В. Дидыка, Е. А. Ивановой, А. А. Кулясовой, Е.С. Манайкиной, В. А. Остроухо-

вой, Н. В. Пахомовой, Л. А. Рябовой и Т. С. Савиной полезны при обсуждении частных аспектов в управлении беспокойностью ЗС. Однако не было выявлено работ, в которых данная тема была изучена системно и глубоко.

В целом, изучение управления беспокойностью ЗС находится на этапе постановки проблемы. Сложно говорить о каком-либо формально обозначенном, институционализированном направлении исследований в научной литературе по менеджменту. В существующих работах можно выделить лишь отдельные частные аспекты.

Цель диссертационного исследования состоит в том, чтобы раскрыть беспокойность заинтересованных сторон как управленческую проблему.

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- 1) раскрыть содержание понятия «беспокойность ЗС»;
- 2) выявить причины беспокойности ЗС;
- 3) обосновать необходимость управления беспокойностью ЗС;
- 4) определить специфику принятия решений в процессе управления беспокойностью ЗС;
- 5) выявить причины неверных управленческих решений в процессе управления беспокойностью ЗС;
- 6) предложить рекомендации по управлению беспокойностью ЗС.

Предмет и объект исследования. Предмет исследования — беспокойность ЗС и поведение компании в процессе управления этой беспокойностью. Объект — компании, столкнувшиеся с беспокойностью ЗС.

Соответствие диссертации области исследования специальности. Диссертационное исследование соответствует следующим пунктам паспорта научной специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: 10.1. Разработка проблем науки управления и методов ее познания; 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации; 10.17. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

Теоретические основы исследования составляют работы отечественных и зарубежных авторов в области концепции заинтересованных сторон, стратегического менеджмента, теории внешних эффектов, этики бизнеса, корпоративной социальной ответственности и корпоративной социальной восприимчивости.

Информационную базу исследования составляли ситуации обеспокоенности ЗС из практики российских и зарубежных компаний. Прежде всего — это ситуации обеспокоенности ЗС, упоминаемые в научной управленческой литературе.¹¹ Кроме того, рассматривались ситуации обеспокоенности ЗС, еще не охваченные научной управленческой литературой. В первой главе проанализировано более 30 ситуаций обеспокоенности ЗС из практики российских и зарубежных компаний. Во второй главе проведен глубинный анализ ситуации обеспокоенности общественных природоохранных организаций действиями компаний группы «Газпром» по разработке арктического нефтяного месторождения «Приразломное»; использованы материалы 147 доступных источников вторичной информации¹², 24 глубинных полуструктурированных и неструктурированных интервью, проведенных с респондентами четырех общественных природоохранных организаций («WWF России», «Гринпис России», «Беллона России» и «Союз охраны птиц России»), компаниями группы «Газпром», занимающихся промышленным освоением месторождения «Приразломное» («Газпром нефть», «Газпром нефть шельф», «Газпром ВНИИГАЗ»), а также с экспертами по экологической безопасности, работающими с обозначенными компаниями.

Научная новизна. Основные результаты диссертационного исследования, полученные лично соискателем, обладающие научной новизной и являющиеся предметом защиты, сформулированы в следующих положениях:

¹¹ Среди них: 1) обеспокоенность ЗС, вызванная решением менеджеров компании Shell UK затопить неиспользуемую нефтяную платформу в море, 2) обеспокоенность ЗС, вызванная решением менеджеров финской компании *Voipia* построить целлюлозно-бумажную фабрику на реке, разделяющей Уругвай и Аргентину. Последствия данных ситуаций обеспокоенности ЗС были столь велики для компаний и общества, что до сих пор привлекают внимание исследователей из разных областей менеджмента.

¹² Среди них: пресс-релизы общественных природоохранных организаций и компаний группы «Газпром», официальная переписка между ними, доклады и замечания общественных природоохранных организаций о деятельности компаний группы «Газпром», опубликованные интервью с представителями общественных природоохранных организаций и компаний группы «Газпром», отчеты по устойчивому развитию и корпоративные журналы компаний группы «Газпром» и т.д.

- 1) введено понятие обеспокоенности ЗС для обозначения ситуаций, при которых заинтересованные стороны ожидают, что какие-либо решения или действия компании окажут негативное влияние на их благосостояние и готовы противодействовать компании;
- 2) предложена авторская классификация видов обеспокоенности ЗС в зависимости от типа ожидаемого негативного влияния, соотношения характеристик вероятности и масштаба ожидаемого негативного влияния, принадлежности к географической территории, обоснованности;
- 3) предложен подход к познанию обеспокоенности ЗС как управленческой проблемы, предполагающий анализ причин обеспокоенности ЗС, поведения компании в процессе управления ею и внутриорганизационных оснований этого поведения компании;
- 4) выявлены причины обеспокоенности ЗС: i) связанные с поведением компании, которые можно сгруппировать по критериям: уровень превентивных мер по снижению предполагаемого негативного влияния и характер отношений компании с ЗС, ii) не связанные с поведением компании причины обеспокоенности ЗС;
- 5) обоснована необходимость управления обеспокоенностью ЗС с точки зрения ее возможных последствий: i) негативных, которые включают в себя убытки, увеличение транзакционных издержек, увеличение инвестиционных и операционных затрат в результате изменений в законодательстве, а также запретительные акты государственных органов и зависят от уровня распространения обеспокоенности в обществе, ii) позитивных, которые появляются в результате принятия верных решений по управлению обеспокоенностью ЗС и носят стратегический характер;
- 6) определена специфика принятия решений в процессе управления обеспокоенностью ЗС, которая заключается в том, что: i) обеспокоенность может быть обоснованной, ii) отсутствие обеспокоенности снижает оценку корректности действий менеджеров, iii) стремление менеджеров отстоять репу-

тацию компании, столкнувшейся с обеспокоенностью ЗС, приводит к прямым потерям компании;

- 7) выявлены причины неверных управленческих решений в процессе управления обеспокоенностью ЗС, касающиеся: i) разделяемых в компании ценностей, проводником которых являются менеджеры высшего звена, ii) доминирующих в компании критериев принятия решений, iii) характеристик закрытой внутренней коммуникации, iv) негативных эмоций менеджеров.

Теоретическая значимость исследования состоит в выявлении и раскрытии обеспокоенности ЗС как управленческой проблемы. Полученные результаты расширяют концепцию корпоративной социальной ответственности, теорию этики бизнеса и концепцию заинтересованных сторон в части управления отношениями с заинтересованными сторонами; расширяют применимость нормативной концепции заинтересованных сторон, основанной на положениях теории справедливых контрактов (принцип управления, принцип экстерналий и т.д.); развивают теорию внешних эффектов в части урегулирования ситуаций обеспокоенности третьих лиц возможными негативными экстерналиями.

Практическая значимость проведенного исследования определяется прикладным характером ряда положений и выводов по управлению обеспокоенностью ЗС. Выводы диссертационного исследования представляют интерес для менеджеров и могут быть использованы ими в практике менеджмента в процессе управления обеспокоенностью ЗС. Материалы диссертации могут быть использованы в рамках дисциплин «Менеджмент», «Теория организации», «Корпоративная социальная ответственность», «Этика бизнеса».

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования обсуждены на заседаниях кафедры стратегического и международного менеджмента СПбГУ, совместных аспирантских семинарах Лаппеенрантского технологического университета и ВШМ СПбГУ (май 2014, г. Санкт-Петербург, Россия; сентябрь 2014, г. Лаппеенранта, Финляндия), научно-исследовательских семинарах в университете Аалто (Хельсинки, Финляндия, март 2014), а также представлены на ведущих российских и международных

научных конференциях: международная научная конференция «Развивающиеся рынки: перспективы развития бизнеса и государства» (г. Санкт-Петербург, Россия, октябрь 2014); 28-ая ежегодная конференция по этике бизнеса, проводимая под эгидой «Европейской ассоциации по этике бизнеса» (European Business Ethics Network) (г. Стамбул, Турция, июнь 2015); 31-ый коллоквиум «Организации и исследуемая жизнь: причины, рефлексивность и ответственность», проводимом под эгидой Европейской группы исследований организаций (European Group for Organizational Studies) (г. Афины, Греция, июль 2015); международная научная конференция «Развивающиеся рынки: перспективы развития бизнеса и государства» (г. Санкт-Петербург, Россия, октябрь 2015).

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 8 работ, раскрывающих его основные положения, общим объемом 6,5 п.л., из которых 6 статей в журналах списка ВАК объемом 5,5 п. л., тезисы двух докладов на конференциях на английском языке, общим объемом 1 п.л.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В работе представлено 27 рисунков и 7 таблиц. Список литературы включает в себя 210 наименований, из них 136 – зарубежных авторов.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОБЕСПОКОЕННОСТИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

В данной главе рассматривается обеспокоенность заинтересованных сторон как проблема науки управления. В первом параграфе раскрывается область научного знания, в рамках которой возникла необходимость введения термина «обеспокоенность заинтересованных сторон» и вводится само понятие; представляются авторские классификации обеспокоенности заинтересованных сторон. Во втором параграфе обосновывается необходимость управления обеспокоенностью заинтересованных сторон с точки зрения её возможных последствий, определяется специфика принятых решений, выявляются важные моменты, на которые менеджеры должны обращать внимание в процессе управления обеспокоенностью заинтересованных сторон. В третьем параграфе проблема управления обеспокоенностью заинтересованных сторон рассматривается с позиции концепции корпоративной социальной восприимчивости, обсуждается роль внутриорганизационных факторов в управлении обеспокоенностью заинтересованных сторон. По итогам главы предлагается подход к познанию обеспокоенности заинтересованных сторон как управленческой проблемы.

1.1. Понятие обеспокоенности заинтересованных сторон

1.1.1. Понятие заинтересованных сторон в менеджменте

Под *заинтересованными сторонами (stakeholders)* понимаются лица или организации, которые могут оказать влияние на компанию или подвержены влиянию компании [Freeman 1984; p.46]. Возникновение концепции заинтересованных сторон принято связывать с осознанием того, что бизнес-модель, ориентированная исключительно на удовлетворение интересов собственников или акционеров (*stockholders*) не может справиться с тем количеством и качеством изменений, которые происходят в современной бизнес-среде. Базовое положение данной концепции сводится к тому, что компания *должна* учитывать интересы заинтересованных сторон. При этом обоснование данной нормы может даваться как с мо-

ральной, так и со стратегической точки зрения. Менеджеры, которые действительно могут учитывать интересы различных заинтересованных сторон, скорее приведут компанию к успеху и достижению стратегических целей. Тогда как те, кто не умеют это делать, поставят выживаемость компании под сомнение. Следовательно, своевременное *невыявление* или *неудовлетворение* меняющихся ожиданий заинтересованных сторон можно отнести к *стратегическим рискам* компании, которые должны быть предметом самого пристального внимания ее менеджеров.

Традиционный перечень заинтересованных сторон включает в себя собственников, потребителей, группы защиты прав потребителей, конкурентов, средства массовой информации, работников, группы по интересам, защитников окружающей среды, поставщиков, правительственные агентства, организации местных сообществ [Freeman 1984].

В литературе существуют различные **классификации** заинтересованных сторон, позволяющих понять их многообразие.

Простейшая классификация заинтересованных сторон подразумевает их деление на *внутренних* заинтересованных сторон и *внешних* заинтересованных сторон. Критерием данной классификации является «расположение» заинтересованных сторон по отношению к компании. Это довольно условный критерий, потому что в современной экономике возможны различные «гибридные» отношения между компанией и ее работниками или поставщиками (напр., удаленный работник является «внутренним» или «внешним» заинтересованным лицом?). Кроме того, не очень понятна цель данного деления (внутренним заинтересованным сторонам нужно уделять больше внимания, чем внешним?).

Более содержательной для данного исследования является классификация И. Фассина, предложившего разделять всю совокупность заинтересованных сторон на три группы [Fassin 2009]: 1) реальные заинтересованные стороны (*stakeholders*), 2) защитники интереса (*stakewatchers*) и 3) стражи интереса (*stakekeepers*). К реальным заинтересованным сторонам Фассин относил собственников, потребителей, работников и местные сообщества. К наблюдателям

Фассин отнес организации и группы лиц, не имеющих собственного интереса в деятельности компании, но которые отслеживают происходящее в данной сфере и могут выступать *в защиту* реальных заинтересованных сторон. Эта группа включала в себя профсоюзы, отстаивающие интересы работников; общества потребителей, защищающие интересы потребителей; общественные организации, стоящие на защите интересов местных сообществ и окружающей природной среды. К стражам Фассин отнес независимых регулирующих агентов, которые не имеют собственного интереса в деятельности компании, но способны влиять на её деятельность. Эта группа, по мнению Фассина, включает государство, судебные учреждения, органы сертификации, средства массовой информации.

М. Кларксон [Clarkson 1994] предложил разделение заинтересованных сторон на *добровольных* носителей риска (*voluntary risk bears*) и *невольных* носителей риска (*involuntary risk bearers*). Согласно [Clarkson 1994; p. 5], как добровольные носители риска, заинтересованные стороны «несут риск» в результате инвестирования некоторой формы капитала в компанию — человеческого, финансового, или какого-то еще. Как невольные носители риска заинтересованные стороны *находятся в условиях риска вследствие деятельности или действий компании*.

В другой своей работе [Clarkson 1995] Кларксон проводил разделение между *первостепенными (главными)* заинтересованными сторонами и *второстепенными* заинтересованными сторонами. К первостепенным относятся те из заинтересованных сторон, без чьего постоянного участия компания не сможет существовать. Сюда включают акционеров и инвесторов, работников, потребителей, поставщиков, а также группу публичных заинтересованных сторон, создающих инфраструктуру и рынки, издающие законы и постановления, обязательные для исполнения. Ко второстепенным заинтересованным сторонам относят средства массовой информации, общественные организации и различные «группы по интересам», а также обычных жителей местных сообществ. Эти заинтересованные стороны, по мнению Кларксона, «не вовлечены в транзакции с корпорацией и не являются необходимыми для её существования» [Clarkson 1995: 107].

Р. Митчел, Б. Эгл и Д. Вуд [Mitchell, Angle, Wood 1997] предложили классификацию заинтересованных сторон, основанную на различном соотношении трех атрибутов (рис.1): сила (*power*), определяемая авторами, как *воспринимаемая* возможность заинтересованной стороны оказать влияние на компанию; легитимность (*legitimacy*), под которой понималось *восприятие* требований заинтересованных сторон, как подходящих, уместных, надлежащих; срочность (*urgency*) — степень, с которой требования заинтересованных сторон *воспринимаются*, как призывающие к незамедлительным действиям.

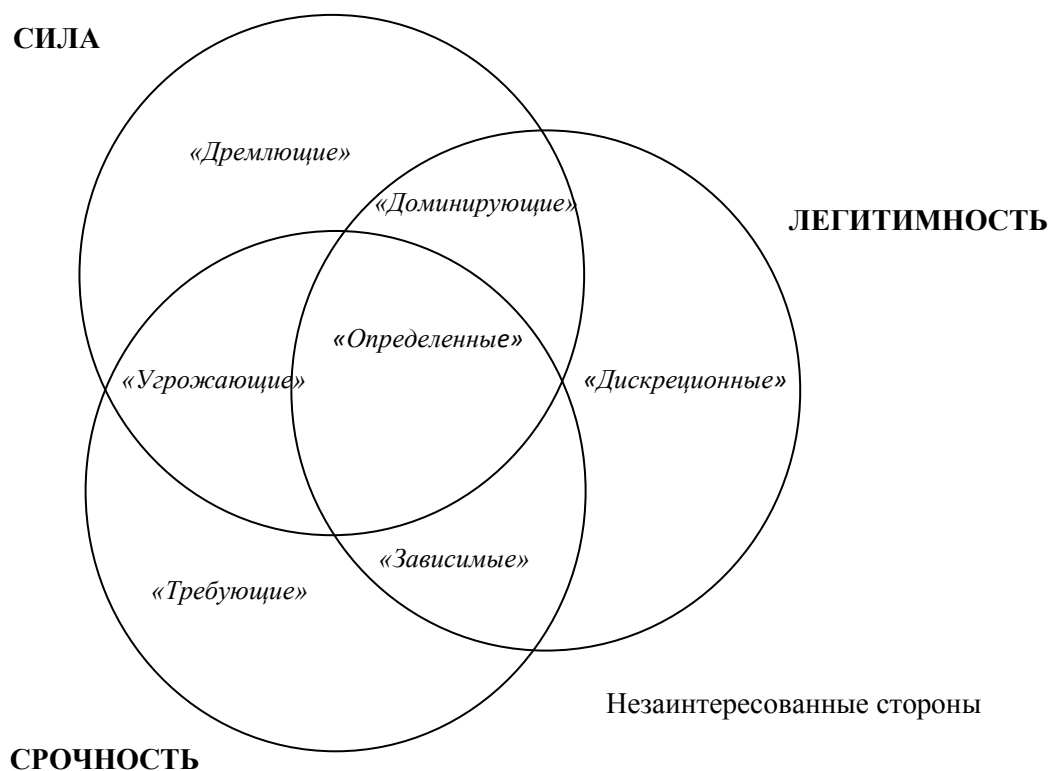


Рис.1. Система заинтересованных сторон по Митчел, Эгл, Вуд
Составлено по [Mitchell, Agle, Wood 1997]

Обратим внимание, что в отличие от предыдущих подходов к классификации заинтересованных сторон, Митчел, Эгл и Вуд учитывали *субъективное восприятие менеджерами заинтересованных сторон*. Как подчеркивается в [Mitchell, Agle, Wood 1997; p.870], «сила, легитимность и срочность являются со-

циально-сконструированными феноменами и могут быть восприняты по-разному заинтересованными сторонами и менеджерами».¹³

В работе [Mitchell, Angle, Wood 1997] вводится модель ранжирования заинтересованных сторон. С точки зрения данных авторов, менеджеры предпишут *высокую значимость* тем заинтересованным сторонам, которые обладают всеми тремя атрибутами, и *среднюю* значимость тем заинтересованным сторонам, которые обладают какими-либо двумя атрибутами. Заинтересованные стороны, обладающие всего лишь одним атрибутом, будут, скорее всего, расценены менеджерами как латентные, а их требования или заявления как *малозначимые*. Все кто не обладают ни одним из возможных атрибутов (силой, срочностью или легитимностью) *не являются* для компании заинтересованными сторонами. Вместе с этим, Митчел, Эгл и Вуд выделяют динамическую природу отношений менеджеров и заинтересованных сторон (*dynamic nature of stakeholder-manager relations*) и акцентируют внимание на том, что, во-первых, атрибуты заинтересованных сторон – не статичны, а *переменные*, т.е. способны изменяться со временем в силу разных причин.

1.1.2. Предпосылки введения необходимого термина «обеспокоенность заинтересованных сторон»

Компания оказывается *вовлеченной* в отношения с различными заинтересованными сторонами. Во взаимоотношениях с компанией у заинтересованных сторон есть свои четко-определенные роли [Wood, Jones 1995, p.231]. Во-первых, заинтересованные стороны являются источником ожиданий, определяющих желательность или нежелательность деятельности компании в зависимости от условий конкретной практической ситуации. Во-вторых, заинтересованные стороны ощущают результаты поведения компании. В-третьих, заинтересованные стороны оценивают, насколько хорошо компании соответствуют их ожиданиям и/или *как*

¹³ Вместе с этим, Митчел, Эгл, Вуд не уточняют, *что именно* определяет восприятие менеджерами атрибутов заинтересованных сторон в том значении в каком они их воспринимают. За это предложенная концепция была подвергнута критике в работе [Laplume, Sonpar, Litz 2008].

поведение компании на них воздействует. В концепции заинтересованных сторон утверждается, что заинтересованные стороны, с одной стороны, оказывают влияние на компанию и, с другой стороны, подвержены влиянию от решений или действий компании. То есть речь идет о *двух сторонах воздействия* с одними и теми же заинтересованными сторонами [Freeman 1984].¹⁴

Поддержание отношений с заинтересованными сторонами требует от компании затрат и связано с рисками подрыва ее *легитимности* в глазах общества. Под легитимностью в данном случае понимается «обобщенное восприятие или предположение, что действия компании являются желательными, подходящими или уместными внутри социально-сконструированной системы норм, ценностей, верований и определений» [Suchman 1995, p. 574].¹⁵

В зависимости от условий конкретной рассматриваемой ситуации *любая* заинтересованная сторона может оказаться подверженной негативному влиянию компании (потребители, акционеры, работники, представители местных сообществ и т. п.). Негативное влияние на заинтересованные стороны может быть как **фактическое**, так и **ожидаемое**. Под *фактическим* негативным влиянием компании на заинтересованные стороны понимается такое негативное влияние, которое можно подтвердить конкретными фактами или свершившимися событиями. Под *ожидаемым* — такое негативное влияние, которое нельзя подтвердить конкретными фактами или свершившимися событиями, но возможность которого предполагают заинтересованные стороны. В *обоих случаях* возможны ситуации конфликта между компанией и заинтересованными сторонами, чреватые финансовыми и нефинансовыми потерями для компании. В *обоих* из этих случаев финансо-

¹⁴14 Ряд отечественных авторов предложили удачные интерпретации и иллюстрации этой основополагающей идеи Э. Фримена [Петухов 2010; Бояров 2011; Грекова, Савина 2011; Кухарчук 2015; Цутиева 2015].

¹⁵15 Определение легитимности в оригинале звучит следующим образом: «a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions» [Suchman 1995, p. 574]. (Перевод автора) Данное определение легитимности является наиболее цитируемым в современной научной литературе.

вые и нефинансовые потери компании определяются *действиями* заинтересованных сторон в отношении компании.

Фактическое негативное влияние компании на заинтересованные стороны может наблюдаться в связи с разливом нефти, аварией на заводе, банкротством, проявившейся небезопасностью продукта и т.п. Истории бизнеса известны случаи, когда деятельность компании стала источником значительного ущерба для различных заинтересованных сторон. Например:

- авария на химической фабрике Union Carbide в индийском городе Bhopal в 1984 г. унесла жизни двадцати тысяч человек [Trotter, Day, Love 1989];
- крушение танкера Exxon Valdez в 1989 г. привело к выбросу 119 тысяч кубических метров нефти в море у берегов Аляски [Ferrell, Fraedrich, 1997];
- в 2009 г. на шельфе Норвегии разбился Sikorsky S-92A вертолет, доставлявший сотрудников с материка на нефтяную платформу в море [Hart 2013];
- в 2010 г. китайская компания Foxconn, на фабриках которой собираются устройства для Apple, Microsoft и Sony, прославилась самоубийством молодых работников фабрики. Причиной стали жесточайшие условия работы – 13-ти часовой рабочий день, физические и психологические наказания [Хи, Li 2013].

Вслед за каждым из этих событий следовали ответные действия заинтересованных сторон, стремящихся осудить или наказать компанию за произошедшее. Покупатели отказывались от приобретения предлагаемых компанией товаров и услуг, СМИ распространяли негативную информацию о компании и т.п. Эти действия заинтересованных сторон определяли убытки компании *сверх* тех, что были обусловлены самим фактом произошедших событий (площадью разлива нефти, числом пострадавших и т.п).

Ожидаемое негативное влияние компании на заинтересованные стороны не подразумевает наличия фактического ущерба заинтересованным сторонам. Конфликты могут возникнуть в связи с *планами* компании по размещению мусоросжигательного завода, использованию в производстве добавок к пище, вводу новых способов кредитования, открытию ночного клуба в жилом доме, строитель-

ству торгового центра в культурном центре города и т.п. В этих конфликтах возможны следующие действия заинтересованных сторон: местное сообщество заблокирует доступ к территории, на которой компания планирует начать строительство, покупатели откажутся потреблять продукцию компании, общественные организации публично осудят поведение компании и т.п. Например:

- в 2009 г. в Санкт-Петербурге состоялся митинг против постройки «Башни Газпрома» в устье реки Охты, собравший около 3 тысяч человек;¹⁶
- в 2013 г., жители Петроградского района Санкт-Петербурга провели ряд акций протеста против строительства бизнес-центра на ул. Кропоткина, который, по их мнению, увеличил бы транспортный поток в этой части города и нарушил бы условия экспозиции памятника, символизирующего подвиг защитниц блокадного города («Ангел»);¹⁷
- в 2008 и 2009 годах, работники завода по уничтожению химоружия и жители поселка Горный Саратовской области, где располагается этот завод, провели ряд акций протеста против планов завода по переработке дополнительных 10 тысяч тонн отходов от уничтожения люизита, которые должны были доставить с другого аналогичного объекта, находящегося в другой области;¹⁸
- в 2015 г. российские онлайн-игроки в покер объединились в организованный протест против компании-организатора игр (PokerStars), намереваю-

¹⁶ «Охта-центр в Санкт-Петербурге» // Archi.ru. URL: http://www.archi.ru/press/russia/theme_current.html?start_p=22&tid=24 (дата обращения 12.01.2015)

¹⁷ Депутатские запросы «О законности строительства бизнес-центра в Петроградском районе» // Официальный сайт Законодательного Собрания Санкт-Петербурга. URL: <http://www.assembly.spb.ru/article/766/30108/O-zakonnosti-stroitelstva-biznes-centra-v-Petrogradskom-rayone>

¹⁸ «Саратовская область. Жители поселка Горный обеспокоены экологической ситуацией вокруг завода по уничтожению химического оружия» // «Новая газета». URL: <http://www.novayagazeta.ru/news/47140.html> (дата обращения: 24.01.2016)

щейся провести ряд организационных изменений. Данные изменения, по мнению онлайн-игроков, увеличили бы их затраты;¹⁹

- в 2010 и в 2011 годах, ряд общественных природоохранных организаций и местных жителей московской области провели несколько акций протеста против строительства скоростной дороги «Москва - Санкт-Петербург» по маршруту, проходящему через Химкинский лес (что предусматривало вырубку части лесного массива);²⁰
- в 2015 г., жители Уфимского района фактически заблокировали возможность строительства крематория на их территории. Тогда, «Уфимский журнал» так описывал сложившуюся ситуацию: «В Уфимском районе недалеко от населенных пунктов Чернолесовский и Мударисово планируют построить крематорий. Этот вопрос 28 октября на круглом столе в Госсобрании обсудили представители власти, граждане и предприниматели. ... Предприниматели уверяют, что крематорий – крайне необходимый для мегаполиса объект, на строительство которого наконец появились деньги. А жители близлежащих деревень возмущены тем, что их мнения по данному поводу никто не спросил. Авторы проекта говорят, что крематорий абсолютно безопасен, а граждане презентуют свое расследование, где утверждается обратное».²¹

Проблему фактического и ожидаемого ущерба можно схематично проиллюстрировать с помощью рис. 2.

¹⁹ «Протест регулярных игроков в связи с изменением условий Vip-программы Pokerstars» // Официальный сайт Pokeroff.ru. URL: <http://www.pokeroff.ru/protest-regulyarnyj-igrokov-v-svyazi-s-izmeneniem-vip-sistemy-pokerstars-post-2901878> (Дата обращения: 18.01.2015)

²⁰ «Народный сход в защиту Химкинского леса» // Официальный сайт «Гринпис России». URL: <http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2011/May/06-05-2011-khimki/> (Дата обращения: 20.01.2015)

²¹ «Жители обеспокоены. Крематорий в Уфимском районе угрожает экологии?» // Уфимский журнал. URL: <http://journalufa.com/16966-zhiteli-obespokoeny.-krematoriy-v-ufimskom-rayone-ugrozhaet-ekologii.html> (Дата обращения: 01.12.2015)

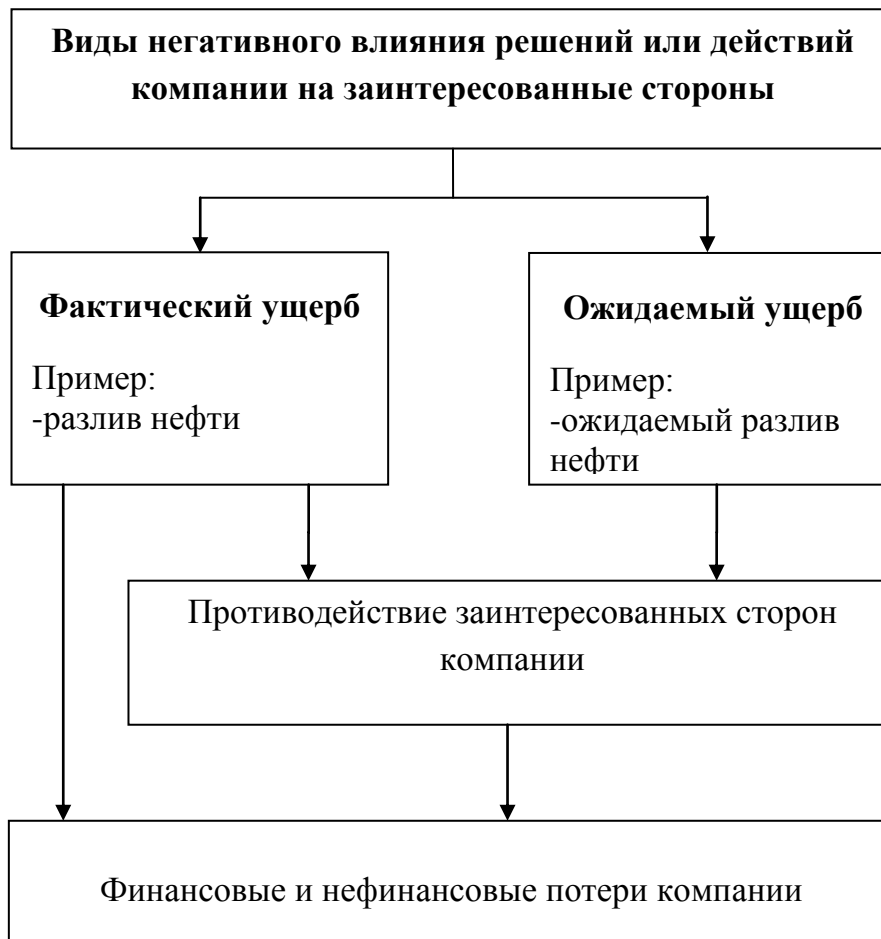


Рис.2. Финансовые и нефинансовые потери компании как следствие фактического и ожидаемого ущерба заинтересованных сторон²²

Источник: Составлено автором

Проблемы управления отношениями с заинтересованными сторонами при их фактической и при ожидаемой подверженности негативному влиянию от действий компании традиционно обсуждаются в рамках литературы по *корпоративной социальной ответственности (КСО)*. Это связано с тем, что как дисциплина, корпоративная социальная ответственность, напрямую связана с конфликтом

²² Две стрелки от «фактического ущерба» означают, что потери компании в этом случае определяются не только самим фактом наступления негативного события (например, площадью разлива нефти), но и действиями заинтересованных сторон. Тогда как при ожидаемом негативном событии потери компании формируются исключительно действиями заинтересованных сторон.

между компанией и обществом, возникающим как при фактическом, так и при ожидаемом негативном влиянии от деятельности компании.²³

В области КСО проблема управления отношениями с заинтересованными сторонами при *фактическом* негативном влиянии компании представляет собой достаточно проработанную область знания. Существующие публикации предлагают концептуальное схематическое изображение [Fassin 2010] или вербальное описание [Godfrey 2005, 2009] проблемы менеджмента отношений с заинтересованными сторонами в ситуации фактического негативного влияния.²⁴ Проводилось множество количественных исследований [Godfrey 2005, 2009, 2008, Jo, Na 2012; Huang, Su 2009; Zavyalova et al 2012] и анализ единичных кейсов [Xu, Li 2013; Simola 2003; Kreiner, Ashforth, Sluss, 2006; Trullen, Stevenson, 2006; MacLean, Behnam, 2010; Nielsen, Dufresne, 2005; Weitzner, Darroch, 2010; King III 2002]. Выделялись противоречия в результатах существующих исследований и предлагались способы их преодоления [Zavyalova et al 2012]. Осуществлялось моделирование посредством теории игр [Minor 2010]. Судя по всему, такая высокая проработанность проблемы фактического негативного влияния была обусловлена возможностью четкого определения временной перспективы анализа: произо-

²³В статье [Рябова, Дидык 2015] рассматривается ряд примеров, которые в данной работе обозначены как ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон. Работа [Рябова, Дидык 2015] опубликована в журнале «Вопросы государственного и муниципального управления». Показательно, что и в этой работе основополагающими концепциями выступают «корпоративная социальная ответственность» и «социальная лицензия». В диссертации Остроуховой В. А. делается вывод о релевантности проблематики КСО вопросам управления отношениями компании с заинтересованными сторонами при негативном влиянии компании на их благосостояние [Остроухова, 2012].

²⁴К примеру, П. Годфри с соавторами [Godfrey 2005, 2009, 2008], удачно использовали для этих целей концепцию репутационного капитала (*reputational capital*) и морального капитала (*moral capital*), одновременно с этим, проводя аналогию с положением теории предписания вины в праве, согласно которому смягчения наказания обвиняемому можно добиться при наличии хорошей репутации и заслуг перед обществом. Отталкиваясь от этого, Годфри и его коллеги утверждали, что корпоративная благотворительность и прочие социальные инициативы создают моральный капитал, который при наступлении негативного события склоняет мнения заинтересованных сторон в пользу оправдания или более мягкого наказания компании. В результате, активных действий заинтересованных сторон против компании не будет.

шедшее негативное событие, причинившее вред заинтересованным сторонам, однозначно разделяло историю действий компании на «до» и «после» этого события.²⁵

Напротив, об управлении отношениями с заинтересованными сторонами в ситуации *ожидаемого* негативного влияния существует очень мало работ.

Данное направление исследований еще не оформилось в самостоятельную область, хотя ряд отечественных и зарубежных авторов признают существование данной управленческой проблемы [Пахомова, Рихтер 2013, Матвеева 2011, Grolin 1998]. Принципиальным затруднением является отсутствие обозначения для объекта воздействия корпоративного поведения.²⁶ Исследователям часто требуется несколько предложений для обозначения специфики рассматриваемых ситуаций. Тем не менее общая проблематика понятна: «компании вынуждены реагировать на конфликты, обусловленные не их проступками, а изменяющимися общественными ожиданиями» [Livesey, Graham 2007, p. 336].

Таким образом в рамках литературы по корпоративной социальной ответственности присутствовало согласие о том, что речь идёт о ситуациях, *отличных от* тех, при которых конфликт между компанией и заинтересованными сторонами возникает на почве фактического ущерба заинтересованным сторонам. Однако специфического обозначения для таких ситуаций не существовало.

В то же время бизнес-сообщество проявляет повышенный интерес к таким ситуациям в силу их восприятия как «несправедливых», подразумевающих дополнительные риски: компания несет потери, хотя фактического причинения вреда заинтересованным сторонам нет. К примеру, в отчете по устойчивому развитию компании «Сахалин Энерджи» данные ситуации преподносятся в качестве «нефинансовых рисков.... обусловленных свободой выбора своего поведения независимыми заинтересованными сторонами ...» [Отчет ... 2011, с. 16]; и делается

²⁵ См. подробный обзор литературы в [Вилло 2015, а]

²⁶ В познании управления отношениями с заинтересованными сторонами при фактическом негативном влиянии, эта проблема также существует. Однако, там есть возможность разделить ситуацию по фактору времени.

допущение о том, что «управление [данными] рисками требует подхода, отличного от способов управления финансовыми или техническими рисками».

В бизнес-сообществе часто используется специальный термин *социальный риск* (*social risk*). Данный термин можно встретить в названиях самых разных практикоориентированных публикаций и конференций (например, проводимых под эгидой Ethical Corporation). Даже респонденты данного исследования употребляли этот термин без какой-либо подсказки со стороны интервьюера. Однако, по признанию многих представителей бизнес-сообщества, введение термина «социальный риск» не оправдало себя в связи со множественностью скрытых интерпретаций [Ethical Corporation 2013]. Множественность скрытых интерпретаций проявлялась в следующем: понятие «социального риска» распространялось на *любые* риски давления от заинтересованных сторон на компанию (что шире, чем рассматриваемая проблематика), а также на риски для жизнедеятельности отдельных социальных групп или существования общественных институтов.

Для обозначения ситуаций, при которых заинтересованные стороны *ожидают*, что какие-либо решения или действия компании окажут негативное влияние на их благосостояние и *готовы противодействовать* компании, хотя в текущий момент это негативное влияние не проявляется, автором было введено понятие «*обеспокоенность заинтересованных сторон*»²⁷. Наиболее близким аналогом данного понятия в английском языке является слово «concern».

Обратим внимание, что понятие «обеспокоенность» неявно подразумевает наличие *готовности действовать* [Ефремова 2010]. Это важный момент с позиции управления обеспокоенностью заинтересованных сторон, поскольку просто наличия ожиданий негативного влияния у заинтересованных сторон недостаточно для противодействия компании — осуществления каких-либо мер, направляемых на *срыв* планируемых компанией решений. Индивид или группа лиц может иметь ожидания в отношении решений или действий компании (напр., могут быть уверены в том, что деятельность компании «Газпром» причинит вред природе Арктике), но предпримут действия в отношении компании *только если* потенциаль-

²⁷В частности, наряду с «обеспокоенностью» рассматривалось «возбуждение».

ное негативное влияние им небезразлично. Соответственно, те, кто относится к деятельности «Газпрома» в Арктике как к чему-то, что «находится далеко», активных действий в отношении компании не предпримут.

Идея о том, что давление заинтересованных сторон на компанию обусловлено их готовностью действовать, а не наличием у них ожиданий как таковых, уже существовала в литературе. К примеру, в работах [Rowley, Berman 2000; Rowley, Moldoveanu 2003; Winn 2001; Wolfe, Putler 2002] присутствуют аналогичные рассуждения. Однако эта идея не нашла свое воплощение в особом термине.

Таким образом, введение понятия «обеспокоенности заинтересованных сторон» позволяет обратить внимание и теоретиков и практиков менеджмента на условие, от которого зависит проведение заинтересованными сторонами действий в отношении компании. Появляется возможность «развернуть» управление отношениями с заинтересованными сторонами в сторону предотвращения их готовности противодействовать компании. Соответственно, одним из принципиальных вопросов исследования должен стать следующий: *как формируется обеспокоенность заинтересованных сторон?*

В дальнейшем при обсуждении результатов релевантных исследований будем использовать понятие «обеспокоенность», хотя в самих работах этот термин не употреблялся.

1.1.3. Виды обеспокоенности заинтересованных сторон

Для того, чтобы раскрыть понятие обеспокоенности заинтересованных сторон более содержательно, необходимо рассмотреть его классификации.

Одним из критериев для классификации рассматриваемого понятия является *тип ожидаемого негативного влияния*. По ожидаемому негативному влиянию обеспокоенность заинтересованных сторон можно разделить на следующие типы.

- Обеспокоенность *экономическим* негативным влиянием, под которым понимается снижение экономических характеристик уровня жизни. Например, обеспокоенность заинтересованных сторон может быть связана с тем, что строительство компанией ветряных мельниц негативно скажется на стоимости близлежащего жилья.

- Обеспокоенность *социальным* негативным влиянием, под которым понимается снижение уровня социального обеспечения. Например, обеспокоенность заинтересованных сторон может быть связана с тем, что реализация проектов компании потребует государственной поддержки и связанной с этим чрезмерной траты бюджетных средств, которые можно было бы направить на решение актуальных социальных проблем (строительства школ, детских садов, больниц и т.п.); или с тем, что строительство бизнес-центра приведет к многократному увеличению нагрузки на существующую транспортную инфраструктуру в отдельном районе города («будет не проехать»);
- Обеспокоенность *экологическим* негативным влиянием, под которым понимается загрязнение окружающей природной среды и связанных с этим последствий. Например, обеспокоенность заинтересованных сторон может вызывать опасность отравления грунтовых вод в связи с планами компании построить химический завод; или возможность загрязнения почвы в связи с намерением компании бурить нефть.²⁸
- Обеспокоенность *эстетическим* негативным влиянием — разрушением принятых эстетических, архитектурных и исторических ценностей. Например, обеспокоенность заинтересованных сторон может вызывать возможность того, что строительство торгового центра или административного здания компании исказит облик исторического центра города.
- Обеспокоенность *комбинированным* негативным влиянием — негативными изменениями благосостояния заинтересованных сторон разной направленности. Например, беспокойство заинтересованных сторон может быть связано с тем, что действия нефтяной компании загрязнят воды озера (экологическое влияние) и что, связанное с этим снижение численности рыб поставит под сомнение выживаемость рыбаков (экономическое влияние).

²⁸ Выделение экономического, социального и экологического негативного влияния согласуется с основополагающей идеей концепции устойчивого развития.

Другим критерием для классификации является *соотношение характеристик вероятности и масштаба ожидаемого негативного влияния*. Исчисление данных характеристик особенно актуально для областей деятельности компании, связанных с техногенными рисками. По соотношению характеристик вероятности и масштаба ожидаемого негативного влияния (рис. 3) обеспокоенность можно разделить на:

- обеспокоенность *крупномасштабными*, но сравнительно маловероятными негативными событиями;
- обеспокоенность малыми, но *высоковоероятными* негативными событиями.

Примером обеспокоенности первого типа может служить обеспокоенность возможными *авариями* на атомных электростанциях или обеспокоенность катастрофическим разливом нефти. Например, в июне 2014 г. в Индии протесты местных жителей, обеспокоенных возможностью ядерной аварии, существенно осложняли и задерживали строительство атомной электростанции Куданкулам. Строительством занималась государственная корпорация Nuclear Power Corp of India.²⁹

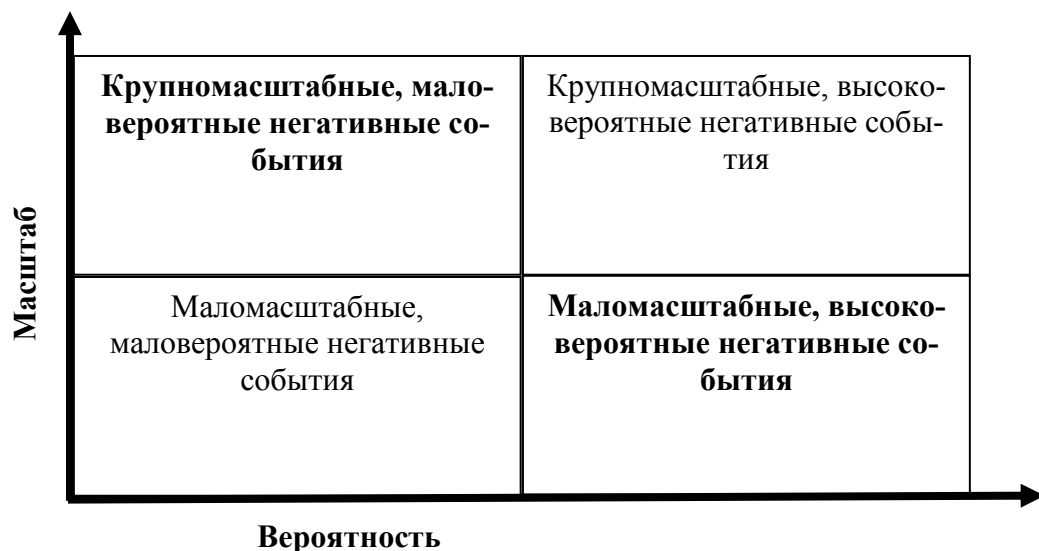


Рис.3. Возможные соотношения вероятности и масштаба негативных событий. Источник: Составлено автором

²⁹ «В Индии реактор на новой АЭС Куданкулам вышел на полную мощность» // Информационный портал «Энергетика. ТЭС и АЭС». URL: <http://tesiaes.ru/?p=7182>

Примером обеспокоенности второго типа (хотя маломасштабность негативного влияния всегда вопрос дискуссионный) можно привести строительство мусоросжигательного завода в черте города. К данному типу также относятся ситуации, при которых обеспокоенность заинтересованных сторон по поводу строительства атомной электростанции связана не с возможностью крупной аварии, а с возможным распространением («просачиванием») радиоактивных веществ с этой станции на близлежащие земли. Такая ситуация возникла в Омске в 2015 г в связи с планами по строительству атомной электростанции (АЭС). Местных жителей беспокоило, что возведение АЭС приведет к тому, что в реку Иртыш – единственный источник питьевой воды в этой области – будут попадать радиоактивные вещества.³⁰

В контексте двух других соотношений вероятности и масштаба (как показано на рис.3) конфликты между компанией и заинтересованными сторонами не возникают. Маломасштабные маловероятные негативные события не вызывают обеспокоенность заинтересованных сторон. В отношении данных событий нет причин для обеспокоенности — отсутствует «гарантированный ущерб» (как в случае с высоковероятными маломасштабными событиями), нет катастрофического характера последствий данных событий (как при крупномасштабных негативных событиях). По поводу крупномасштабных высоковероятных негативных событий между заинтересованными сторонами и компанией существует *согласие* относительно того, что ими нужно заниматься.

По принадлежности к географической территории, обеспокоенность заинтересованных сторон может быть:

- *связанной* с началом операционной деятельности компании на некоторой новой (географической) территории;
- *не связанной* с началом операционной деятельности компании на некоторой новой (географической) территории.

³⁰ «Омичи обеспокоены атомной стройкой продолжение» // Проза.ру. URL: <https://www.proza.ru/2015/09/17/2061> (дата обращения: 20.10.2015)

Можно выделить в качестве особого типа ситуацию, когда обеспокоенность заинтересованных сторон возникает в связи с началом операционной деятельности компании на новой географической территории. Представляется, что данный тип ситуаций является распространенным. В ряде публикаций (например, [Aharoni 1966; Kallio, Laasonen, Vihanto 2008]), такие ситуации выделяются в качестве специфического инвестиционного риска. Например, [Aharoni 1966] говорит о них в связи с инвестициями компаний из *развитых* стран в осуществляемые на территории *развивающихся* стран проекты, оказывающее *негативное влияние* на окружающую природную среду.

По обоснованности, обеспокоенность заинтересованных сторон может быть *необоснованной* или *обоснованной*.

Возможные типы обеспокоенности заинтересованных сторон отражены в таблице 1.

Таблица 1. Классификации ситуаций обеспокоенности

Критерий классификации	Виды обеспокоенности
Тип ожидаемого негативно-го влияния	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>экономическим</i> негативным влиянием; ● <i>социальным</i> негативным влиянием; ● <i>экологическим</i> негативным влиянием; ● <i>эстетическим</i> негативным влиянием; ● <i>комбинированным</i> негативным влиянием;
Соотношение характеристик вероятности и масштаба ожидаемого негативного влияния	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>крупномасштабными</i>, но сравнительно маловероятными негативными событиями; ● <i>малыми</i>, но <i>высоковоероятными</i> негативными событиями.
Принадлежность к географической территории	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>связана</i> с началом операционной деятельности компании на некоторой новой (географической) территории; ● <i>не связана</i> с началом операционной деятельности компании на некоторой новой (географической) территории
Обоснованность	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>обоснованная</i> ● <i>необоснованная</i>

Источник: Составлено автором

Значение выделенных критериев для классификации может быть пояснено следующим образом.

- Критерий *«тип ожидаемого негативного влияния»* позволяет осознать, какая заинтересованная сторона, скорее всего, выскажет обеспокоенность первой, какой «страж» или «защитник» интереса придет на помощь, а также как быстро эта «помощь» придет. От этого зависит скорость развития обеспокоенности и, соответственно, доступное время для принятия управленческих решений. Кроме того, с позиции теории негативных эффектов, если деятельность компании в существенной мере сопряжена с внешними негативными воздействиями на заинтересованные стороны, то менеджмент компании может прогнозировать возникновение обеспокоенности заинтересованных сторон. Сам факт наличия негативного воздействия в деятельности компании может служить своеобразным сигналом для менеджмента.
- Критерий *«соотношение характеристик вероятности и масштаба ожидаемого негативного влияния»* позволяет выделить типы негативных событий, риски которых присутствуют в деятельности компании, и в отношении которых может возникнуть обеспокоенность. Возможных соотношений вероятности и масштаба — характеристик негативного события — четыре. Однако только два из них вызывают обеспокоенность.
- Критерий *«принадлежность к географической территории»* выделяет наиболее распространенный случай, когда возникает обеспокоенность (начало операционной деятельности на новой географической территории), и подчеркивает необходимость выделения в качестве заинтересованных сторон лиц и групп, проживающих на данной географической территории.
- Критерий *«обоснованности обеспокоенности»* подчеркивает специфику принятия решений в отношении обеспокоенности заинтересованных сторон, связанную с тем, что обеспокоенность может быть обоснованной. Принимая решения в отношении обеспокоенности заинтересованных сторон, менеджеры должны учитывать возможность её обоснованности вне зависи-

мости от того, что они думают по поводу заинтересованной стороны, высказывающей обеспокоенность.

Заметим, что деление обеспокоенности заинтересованных сторон на обоснованную и необоснованную также развивает концепцию заинтересованных сторон. В рамках концепции заинтересованных сторон не было обозначения для обеспокоенности заинтересованных сторон, но такие ситуации в некоторой степени рассматривались. Существовало мнение [Sethi 1978], что сталкиваясь с подобными ситуациями, менеджерам прежде всего (!) следует разъяснить заинтересованным сторонам, что они воспринимают ситуацию неверно; необходимо изменить «неверные» восприятия заинтересованных сторон; и *только если* повторяющиеся попытки сделать это посредством предоставления информации и обучения (*education*) не приводят к успеху, менеджерам следует изменить действия компании в соответствии с общественным беспокойством. Фруман [Frooman 1999] считал, что такое отношение к позиции заинтересованных сторон вытекало из основополагающих предположений о концепции заинтересованных сторон, которые были заложены Фрименом. По мнению Фрумана, предложенная Фрименом концепция заинтересованных сторон рассматривала взаимоотношения компании и заинтересованных сторон как *ориентированные на компанию*, типа «ступицы³¹ и спиц» (*hub and spoke*), когда единственно возможный командный пункт для принятия решений располагался в центре и целиком и полностью занят компанией [Frooman 1999]. В связи с такой концептуализацией взаимоотношений компании и общества, позиция компании *a priori* рассматривалась как *более верная* в сравнении с позицией заинтересованных сторон.

Однако история бизнеса знает немало примеров, когда обеспокоенность заинтересованных сторон была *обоснованной*. Вот некоторые из них.

1. Рыбаки Аляски высказывали опасения о возможном разливе нефти из танкера ещё за десять лет до событий Exxon Valdez [Norcia 1994].
2. Профессор Р. Бойсджоли высказывал опасения о потенциальной катастрофе «Челленджера» в случае, если запуск космического шаттла будет прово-

³¹ Ступица – средняя часть колеса, в которой укрепляются спицы.

даться в холодную погоду *за год* до трагедии. Он продолжал информировать руководство NASA на протяжении всего этого периода (более того — он даже *звонил в день запуска* [Simola 2005]).

3. Существуют примеры, когда обоснованной оказалась обеспокоенность местного сообщества в отношении возможного пожара на находящихся вблизи фабриках [Norcia 1994].
4. В работе [Nutt 2004] приводятся примеры, когда обоснованной оказалась обеспокоенность представителей местного сообщества о том, что планируемый компанией проект, требующий существенной финансовой поддержки из местных бюджетов, является нерентабельным и не окупится на данной географической территории.

В связи с этим (возможностью обоснованной обеспокоенности) существует *проблема игнорирования обоснованной обеспокоенности заинтересованных сторон* — ситуация, при которой менеджеры остаются невосприимчивы к обеспокоенности заинтересованных сторон, хотя она является обоснованной в отношении какого-либо дефекта в деятельности компании.

1.1.4. Понятие причины обеспокоенности заинтересованных сторон

Управление обеспокоенностью заинтересованных сторон можно определить как процесс принятия управленческих решений, направленных на снижение обеспокоенности заинтересованных сторон. Соответственно, возникает необходимость в анализе *причин* обеспокоенности заинтересованных сторон. Поэтому необходимо ввести и раскрыть понятие причины обеспокоенности заинтересованных сторон.

В общем смысле, под «причиной» чего-либо понимается [Ожегов, Шведова 1995] явление, вызывающее или обуславливающее возникновение другого явления, основание, предлог для каких-нибудь действий. Будем понимать под причиной обеспокоенности все то, что вызывает обеспокоенность заинтересованных сторон. Таким образом, мы усложняем уровень анализа заявленной темы.

Целенаправленный анализ причин обеспокоенности заинтересованных сторон не проводился в литературе по КСО, ибо не ставилась сама проблема об управлении обеспокоенностью заинтересованных сторон. Тем не менее, основываясь на доступных публикациях, можно сделать вывод о том, что речь идёт о *двух типах* причин обеспокоенности заинтересованных сторон – *связанных* с поведением компании и *не связанных* с поведением компании.

Причины обеспокоенности заинтересованных сторон, *связанные* с поведением компании, можно классифицировать по двум критериям:

- *уровень превентивных мер*, направляемых компанией на снижение негативного влияния, вызывающего обеспокоенность заинтересованных сторон;
- *характер отношений* с заинтересованными сторонами, высказывающими обеспокоенность.

Уровень превентивных мер сигнализирует заинтересованным сторонам о степени, с которой компания занимается волнующим их вопросом. Соответственно, логично ожидать, что воспринимаемый неадекватный уровень «заботы» будет увеличивать обеспокоенность заинтересованных сторон. Существующая литература позволяет выделить следующие «уровни» превентивных мер, которые могут вызывать обеспокоенность заинтересованных сторон.

1. *Исполнение превентивных мер в пределах необходимого по закону* может стать источником обеспокоенности заинтересованных сторон, поскольку законодательные требования могут рассматриваться ими как неприемлемые или недостаточные для управления тем или иным риском, угрожающим их благосостоянию [Sharma, Henriques, 2005; Eaton, 2008].
2. *Исполнение превентивных мер в пределах рекомендаций стандартов и сертификатов* также может увеличить обеспокоенность заинтересованных сторон, обуславливая восприятие того, что в действительности компания не интересуется существующей проблемой, а стремится лишь к минимально возможному, или хуже — предпочитает сделать косметический ремонт вместо реального [Gilbert, Rasche, 2008]. Так, в 2011 г. оказались неуспешными попытки финской компании Neste Oil, изготавливающей дизельное топливо

из растительных масел, повлиять на жесткую критику международных общественных природоохранных организаций посредством активной коммуникации о прохождении специальной сертификации по устойчивому использованию пальмового масла.³² Обеспокоенность общественных природоохранных организаций не уменьшилась. С их позиции, «...сертификация не предотвращает уничтожение тропических лесов или других проблем, ...экологические и социальные критерии сертификации слабы, а производители регулярно нарушают даже эти смутные правила. ...Сертификация создает иллюзию использования пальмового масла в соответствии с критериями устойчивого развития (sustainable palm oil)» [Frequently asked questions on palm oil in biofuels 2011].

Характер отношений с заинтересованными сторонами. Существующая литература в области КСО содержит следующие знания о том, какие причины обеспокоенности заинтересованных сторон можно выделить по данному критерию.

1. *Недостаток прозрачности* — скупое представление релевантной информации и ограниченные возможности проверить действия компании — естественным образом увеличивает обеспокоенность заинтересованных сторон. Недостаток прозрачности заставляет заинтересованные стороны сомневаться в том, занимается ли компания снижением рисков, реализацию которых они предполагают, должным образом. Более того, недостаток прозрачности может способствовать развитию подозрений о *коррупционных действиях компании*, что только увеличивает обеспокоенность заинтересованных сторон. «Когда прозрачности не хватает, коррупция подозревается чаще всего» [Claasen, Roloff, 2012, p. 391].
2. *Формальный подход к диалогу*, когда компания руководствуется уже *принятым* решением, что очевидно не может дать ожидаемого результата в

³² Процесс изготовления дизельного топлива на основе пальмового масла подразумевает вырубку лесных массивов, что негативно сказывается на ареале обитания крупных млекопитающих — тигров и обезьян.

плане управления обеспокоенностью. Формальный подход к диалогу может проявляться, например, в том, что диалог будет исполнен «в той мере, в которой этого будет достаточно, чтобы сказать совету директоров, что диалог с заинтересованными сторонами проведен» [Laasonen, 2012, p. 197]; или к диалогу будут приглашены лишь «представители специализированных организаций и предприятий», поддерживающих позицию компании, а общественные природоохранные организации допущены не будут (такую ситуацию можно было наблюдать в отношении Штокманского газового месторождения в 2009–2010 гг.). Подчеркнем, что формальное отношение к диалогу может иметь долгосрочные негативные последствия: когда обеспокоенность заинтересованных сторон достигнет своего пика и менеджмент начнет осознавать необходимость диалога, провести диалог будет крайне сложно из-за потери доверия заинтересованных сторон к предлагаемому им диалогу. Так возникает *проблема неучастия* (см. подробно [Laasonen, 2012]) — ситуация, когда заинтересованные стороны не верят, что компания готова изменять или хотя бы корректировать свои решения по результатам диалога и поэтому не принимают участия в диалоге. Поскольку диалог невозможен без участников, решение конфликта может надолго зайти в тупик.

К причинам обеспокоенности заинтересованных сторон, которые *не связаны* с поведением компании относят *негативные события прошлого*, произошедшие в результате действий других компаний отрасли в недавние или отдаленные промежутки времени. По мнению таких авторов как [Palenchar, Носке, Heath 2011, Grolin 1998; Cianci, Kaplan 2008; Deegan, Rankin, Voght 2000], публикующихся по тематике корпоративной социальной ответственности, техногенные катастрофы прошлого способствуют формированию у заинтересованных сторон опасений о том, насколько масштабными могут быть последствия безответственного поведения компаний, деятельность которых связана с техногенными рисками. Аналогичным образом, прошлые финансовые скандалы (подобных банкротству Enron или World Com) поддерживают обеспокоенность в отношении возможных негативных событий в результате действий финансовых организаций.

Таким образом, можно сделать важный вывод о том, что причиной обеспокоенности заинтересованных сторон становится *поведение компании*. Большинство из указанных на рис.6 исследований посвящено обеспокоенности о возможном негативном влиянии *экологического характера*. Однако, ни одно из указанных на рис.6 исследований не посвящено *непосредственному* анализу причин обеспокоенности о возможном негативном влиянии экологического характера. Существующая литература не дает исчерпывающего ответа на вопрос о том, *что именно* в поведении компании вызывает обеспокоенность и почему. Более того, результаты исследования [Gilbert, Rasche, 2008], в котором в качестве причины обеспокоенности выделяется разработка превентивных мер по снижению экологических рисков в соответствии с требованиями *добровольных сертификатов и стандартов*, дают основания предполагать, что управление обеспокоенностью может быть недостижимой целью (исходя из работы [Gilbert, Rasche, 2008] можно подумать, что обеспокоенным заинтересованным сторонам «всего будет мало»). Всё это подчеркивает необходимость проведения подробного эмпирического исследования, направленного на выявление причин обеспокоенности, и как следствие, необходимых элементов для её управления.

1.2. Необходимость и специфика управления обеспокоенностью заинтересованных сторон

1.2.1. Негативные последствия от обеспокоенности заинтересованных сторон

Необходимость управления обеспокоенностью заинтересованных сторон можно обосновать с точки зрения её последствий, прежде всего — *негативных*. Автором выделены следующие типы негативных последствий от обеспокоенности заинтересованных сторон: 1) убытки, 2) увеличение транзакционных издержек, 3) увеличение инвестиционных и операционных затрат как следствие изменений в законодательстве, 4) запретительные акты государственных органов.

Убытки. Обеспокоенность заинтересованных сторон чревата убытками для компании. При этом заинтересованные стороны могут ошибочно полагать, что действия компании способны причинить им вред. Однако необоснованность

обеспокоенности заинтересованных сторон не исключает их готовности противодействовать компании; и не исключает существенных убытков для компании. Каноническим примером, иллюстрирующим этот факт и поэтому привлекавшим внимание исследователей самых различных областей (теории организации [Greenwood, Oliver, Suddaby 2008], корпоративной социальной ответственности [Grolin 1988] и даже экономической социологии [Beckert, Zafirovski 2013]), можно считать эпизод из истории компании Shell UK. В середине 1990-х гг. менеджмент компании Shell UK принял решение о затоплении неиспользуемой нефтяной платформы Brent Spar. Это принятое решение обусловило беспокойство жителей Германии и Голландии, многочисленных локальных и международных общественных природоохранных организаций и даже государств северных стран. В конечном итоге компания Shell UK вынуждена была отказаться от затопления платформы и прибегнуть к существенно более дорогостоящей альтернативе, заключающейся в консервации платформы у берегов Норвегии (изначальная стоимостная разница альтернатив составляла 35 млн. фунтов). Хотя даже Гринпис впоследствии признал, что его аргументы в поддержку негативного воздействия были завышенными.³³

И в российской, и в зарубежной практике можно найти другие примеры, иллюстрирующие убытки как последствия от обеспокоенности заинтересованных сторон.

- В Перу деятельность компании Newmont по разработке месторождения золота Conga gold mine однажды вызвала обеспокоенность местного сообщества в отношении переноса вод озера. В результате реализация всего проекта была поставлена под угрозу. В ноябре 2011 года BBC News так описыва-

³³ Официальный текст признания состоял в следующем: «Во многих ссылках на отбор образцов мы подчёркивали, что результаты пока ещё не окончательны, но я боюсь, что в моём письме Вам и Вашим коллегам в Совете директоров Shell U.K. я сказал, что наш отбор образцов показал наличие существенного количества нефти в Brent Spar. Это было ошибочное заявление, и я извиняюсь за него перед Вами и Вашими коллегами». Источник: «Environmentalists Apologize To Shell for Using Faulty Data : Greenpeace Admits Slip on Oil Rig Risk» // The New York Times. URL: http://www.nytimes.com/1995/09/06/news/06iht-brent_.html (дата обращения: 12.11.2015).

ли происходящее: «Пешком и верхом, сельские протестующие поднимаются к четырем высокогорным озерам, чьи воды планируется перенести, чтобы освободить место для золотого рудника. ... Протесты идут в областных центрах, ... закрыты школы и предприятия, прекращено автобусное сообщение. ... Рудник охраняют полицейские» [Peru protests at huge Conga gold mine ..., 2011].³⁴

- В Канаде обеспокоенность местного сообщества сорвала планы компании Walmart Canada по строительству торгового центра в сердце канадского города Торонто. Беспокойство было связано с тем, что «бетонная коробка» разрушит эстетику местной достопримечательности — рынка Кенсингтон [Walmart Wantsto Move Next Door..., 2013]. Количество собранных подписей в защиту исторического центра от «бетонной коробки» — более 88 тыс. [Walmart Spoof Stokes Flames of Protest..., 2013], что является внушительным, если учесть, что в Торонто проживает 2,5 млн человек.
- В Республике Коми обеспокоенность жителей Ижемского района возможными негативными последствиями для их жизни и здоровья в связи с добычей нефти в непосредственной близости от их домов задерживает реализацию проекта компании «Лукой-КОМИ» по разработке новой скважины.³⁵
- На Кольском полуострове, обеспокоенность общественных природоохранных организаций («Природа и Молодежь», «Кольский центр охраны дикой природы», «Баренцевоморское отделение WWF России», «Кольский экологический центр») стоила «Северо-Западной Фосфорной Компании» двухлетней задержки проекта по строительству промышленной трассы, которая должна была соединить два месторождения апатит-нефелиновых руд, а

³⁴Случай с компанией Newmont получил осязаемый общественный резонанс. Он даже привлек внимание отечественных авторов [Рябова, Дидык 2015].

³⁵«Жители Ижемского района Коми хотят выгнать "Лукойл"»// Росбалт: Вся Россия. URL: <http://www.rosbalt.ru/federal/2014/07/04/1288195.html> (дата обращения: 09.07.2014)

также вынудила эту компанию отказаться от первоначальных планов прокладки трассы через территорию национального парка «Хибины».³⁶

- Беспокойство природоохранных организаций («Фонда дикой природы» и «Гринпис России») о потенциальном влиянии газопровода «Алтай» на экосистему плато Укок, включенного в список Всемирного природного наследия ЮНЕСКО, неоднократно ставило под вопрос реализацию одноименного проекта «Газпрома».³⁷

Увеличение транзакционных издержек. В результате обеспокоенности заинтересованных сторон могут также возрасти транзакционные издержки компании. Менеджеры могут столкнуться с трудностями в заключении сделок с поставщиками или дистрибьюторами, с получением разрешений от органов местного самоуправления и т. п. Так, например, в процессе развития конфликта Greenpeace/NesteOil финская компания Nesteoil действительно потеряла три сделки — с финской авиакомпанией Finnair, шведской газовой компанией OKQ8 и со шведскими паромными перевозками. На решения последних повлияли аргументы Greenpeace о том, что увеличение потребления пальмового масла неизбежно приведет к большему уничтожению среды обитания орангутанов, тигров и других крупных млекопитающих. Принимая во внимание характер деятельности, ни одна из компаний не захотела ассоциироваться с мертвыми обезьянами. Как подчеркивали [Vachani, Doh, Teegeen 2009], общественные природоохранные организации способны создать достаточное внимание общественности, приводящее к увеличению транзакционных издержек.

Увеличение инвестиционных и операционных затрат как следствие изменений в законодательстве. Помимо убытков и увеличения транзакционных издержек обеспокоенность заинтересованных сторон способна обусловить изме-

³⁶ «Хибины спасены: Северо-Западная Фосфорная Компания отказалась от строительства промышленной трассы на территории будущего нацпарка»// Официальный сайт Фонда дикой природы России. URL: <http://www.wwf.ru/resources/news/article/11247> (Дата обращения: 31.01.2015)

³⁷ «Эксперт: "Газпром" не ведет работ по газопроводу через плато "Укок"» // РИА-Новости. URL: <http://ria.ru/eco/20130530/940315440.html>

нения на уровне законодательства. Естественным образом изменения в законодательстве затрагивают *все* компании в отрасли. Как правило, эти изменения приводят к увеличению инвестиционных и операционных затрат [Slovic 1987]. При этом возможны две ситуации.

1. Ужесточение законодательных требований *отражает* объективную потребность в изменении инвестиционных или операционных затратах с тем, чтобы снизить риски от деятельности компаний для заинтересованных сторон.
2. Ужесточение законодательных требований *не отражает* объективную потребность в снижении рисков от деятельности компаний.

Запретительные акты государственных органов. Следствием обеспокоенности заинтересованных сторон могут также стать запретительные акты локальных, региональных или федеративных законодательных органов. Так, по итогам обеспокоенности жителей Торонто о негативных последствиях для рынка Кенсингтон от сооружения «бетонной коробки», местные органы власти наложили запрет на любое строительство в окрестностях этого рынка [Walmart Spoof Stokes Flames of Protest..., 2013].

Последствия обеспокоенности заинтересованных сторон могут **выходить за пределы компании**. Начавшись как конфликт между компанией и отдельными заинтересованными сторонами, обеспокоенность может распространиться до *межотраслевого* и *межнационального* уровня. Характерными примерами здесь являются следующие.

1. Опыт компании Botnia, намеревающейся построить целлюлозный завод на реке, являющейся границей между двумя странами – Аргентиной и Уругваем. Итогом обеспокоенности местного сообщества (со стороны Аргентины) была не только задержка проекта и прочие финансовые и нефинансовые потери компании Botnia, но и подрыв дипломатических, экономических и социальных отношений между Уругваем и Аргентиной. Были

нарушены туристические потоки и грузоперевозки, сказавшиеся на состоянии экономик обеих стран.³⁸

2. Намерение компании Shell UK затопить неиспользуемую платформу Brent Spar. Последствия от обеспокоенности по этому поводу также проявились на международном уровне. Правительство Германии официально выразило свои возражения британскому правительству [Grolin 1998]. Канцлер Германии Гельмут Коль передал протест премьер-министру Великобритании Джону Мейджору на саммите «большой семерки» (G7) в 1995 году. Вместе с этим, Гельмут Коль также предупредил о готовности населения Германии противодействовать планам Shell UK и высокой вероятности потерь на рынке Германии.³⁹
3. На межотраслевом уровне обеспокоенность часто высказывают турфирмы, опасаясь, что воплощение принятых компанией решений о начале операционной деятельности на новой географической территории приведет к ощутимому уменьшению туристического потока в соответствующий регион. Как, например, в конфликте вокруг строительства промышленной трассы через территорию национального заповедника Хибины, турфирмы выступили против их исключения из числа заинтересованных сторон «Северо-Западной Фосфорной Компании», намеревающейся построить эту трассу.⁴⁰

Чем выше уровень распространения обеспокоенности в обществе, тем больше потери для компании ([Вилло 2016, а] рис.4).

³⁸ «Los ambientalistas redoblan la presión y cortan dos de los pasos a Uruguay» // Charin.com. URL: <http://edant.clarin.com/diario/2006/02/16/> (Дата обращения 21 декабря 2015)

³⁹ «Turning point» // The Guardian. URL: <http://www.theguardian.com/society/2001/nov/05/17> (дата обращения 27.01.2016)

⁴⁰ Источник: «Обращение к губернатору мурманской области по поводу проблемы Хибинских гор» // «Природа и молодежь». URL: <http://pim.org.ru/archives/1384> (дата обращения: 30.01.2015)

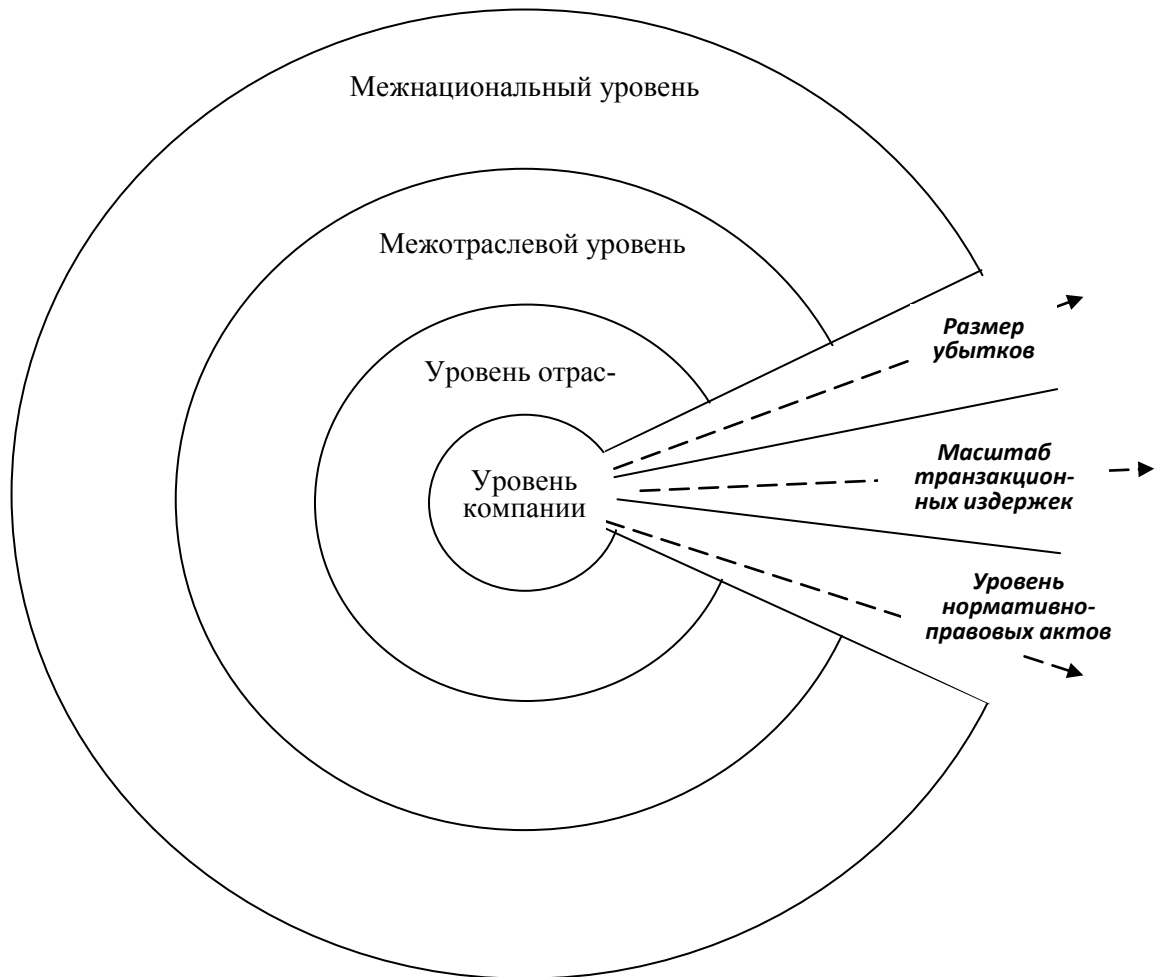


Рис. 4. Связь между уровнем обеспокоенности и последствиями для компании

Источник: Составлено автором

Способность обеспокоенности заинтересованных сторон распространяться в обществе дополнительно подчеркивает необходимость её управления.

1.2.2. Динамика обеспокоенности заинтересованных сторон и формирование негативных последствий

Важной характеристикой обеспокоенности заинтересованных сторон является её *динамический* аспект. Обеспокоенность заинтересованных сторон способна развиваться со временем. Изначально обеспокоенность могут высказывать единичные заинтересованные стороны (отдельные индивидуумы). Затем обеспокоенность могут высказывать несколько заинтересованных сторон (это могут быть заинтересованные стороны одной группы). По мере распространения информации в СМИ могут обнаружиться новые заинтересованные стороны, разделяю-

щие беспокойность. Со временем беспокойность могут высказывать *разные* заинтересованные стороны.

Представляется, что динамика развития беспокойности может быть наилучшим образом описана следующей (логистической) функцией (см. рис.5). Вначале беспокойность минимальная и растет очень медленно, но после определенной точки начинается быстрый рост. Именно здесь начинают формироваться ощутимые для компании потери.

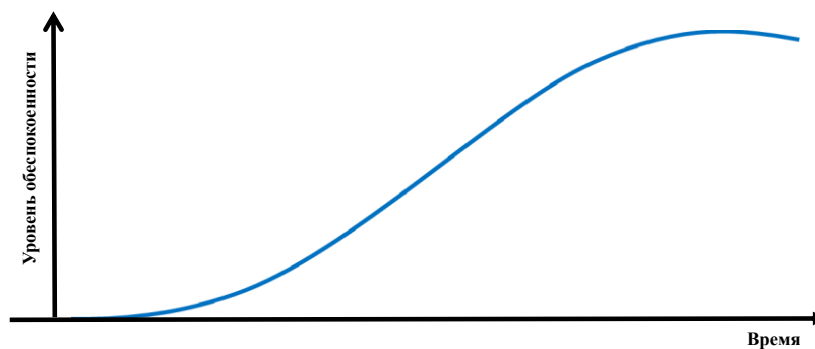


Рис.5. Динамика беспокойности заинтересованных сторон

Источник: Составлено автором

Вслед за [Ackerman 1975; Buchholz 1992; Zyglidopoulos 2003, vanTulder, vander Zwart 2006; Zadek 2004], выделявшим различное количество стадий в развитии общественного поведения, мы можем утверждать, что беспокойность заинтересованных сторон эволюционирует от периода *несущественности* (когда беспокойными являются единичные заинтересованные стороны), через период *высокой осведомлённости* (когда ощущается повышенное общественное внимание), до стадии *институционализации новых решений и рутин* (когда возможны изменения в практиках не только отдельно взятой компании, но и других компаний отрасли, а также изменения в законодательстве).⁴¹

⁴¹Например, в отношении промышленного освоения Арктики можно наблюдать ряд институционализированных изменений. Так, МЧС разработало поправки к постановлению «О порядке организации мероприятий по предупреждению и ликвидации разливов нефти на территории РФ», которые позволяют

Опасность необоснованной обеспокоенности влиятельных заинтересованных сторон очевидна. Эта группа заинтересованных сторон обладает прямыми рычагами воздействия на компанию и всеми необходимыми ресурсами для реализации давления, и необходимость управление этой обеспокоенностью не вызывает сомнений. Но почему менеджменту необходимо реагировать и влиять на обеспокоенность заинтересованных сторон, которые не имеют очевидных средств для воздействия на компанию? Постановка этого вопроса может быть переформулирована и так: «Почему компаниям типа «Газпрома» необходимо реагировать на организации типа «Союз охраны птиц России»?

По итогам обзора литературы и разбора конкретных примеров на данный вопрос можно ответить следующим образом.

Во-первых, заинтересованные стороны, не обладающие прямыми рычагами воздействия на компанию, могут *объединяться друг с другом* и таким образом накапливать влияние в отношении компании [Вилло 2014, 2016 б]. Типичным примером является объединение представителей местных сообществ друг с другом, коалиция отдельной группы потребителей, совместные действия нескольких общественных организаций. Действуя совместно, заинтересованные стороны могут стать источником существенных потерь для компании.

Во-вторых, заинтересованные стороны, не обладающие прямыми рычагами воздействия на компанию, могут *призвать на помощь* «защитников интереса» (общества потребителей, общественные организации и т.п.), «стражей интереса» (региональных и федеративных органов надзора, СМИ и т.п.) и/или иных более влиятельных в сравнении с ними организаций (банк, поставщики и т.п.). Для иллюстрации можно привести следующие примеры.

утверждать планы по ликвидации нефтеразливов только после комплексных учений по их отработке. Минприроды, в лице министра природных ресурсов, признало угрожающий масштаб нефтяных разливов в России и тот факт, что у правительства нет достоверных данных о них. Было дано поручение Роскосмосу и Росгидромету организовать космический мониторинг для получения объективной картины.

1. Жители Ивантеевки, обеспокоенные тем, что компания «Металлист» собирается построить завод по изготовлению пресс-форм на их территории, обратились к СМИ, а также «во все инстанции, имеющие хоть какое-то отношение к экологии» с просьбой поддержать их оппозицию против решения компании. В результате реализация планов ООО «Металлист» была поставлена под сомнение.⁴²
2. Российские природоохранные организации, обеспокоенные негативными экологическими последствиями от проекта Sakhalin-2 (в особенности угрозами для существования популяции серых китов) обратились к Королевскому Банку Шотландии (Royal Bank of Scotland) и финансовому конгломерату ABNAMRO с просьбой не рассматривать вопросы финансирования данного проекта.⁴³
3. Рыбаки, обеспокоенные попытками норвежского правительства открыть район Лофотенских островов для нефтедобычи (там сосредоточены основные места нереста рыбы), обратились за помощью к Союзу рыбопромышленников Севера, а затем объединились в протесте с общественными природоохранными организациями.⁴⁴ Объединенными усилиями удалось добиться запрета на добычу нефти в том районе.⁴⁵
4. В США группа общественных природоохранных организаций смогла привлечь компании сталелитейной промышленности к поддержке своей акции

⁴² «Жители города Ивантеевки обеспокоены строительством завода по изготовлению пресс-форм» // Газета «ОКП. Московская область». URL: <http://okp-mo.su/index.php/stati/5-zhiteli-14-i-15-kvartalov-goroda-ivanteevki-obespokoeny-stroitelstvom-zavoda-po-izgotovleniyu-press-form> (Дата обращения: 03.08.2014)

⁴³ «NGOs Call on Royal Bank of Scotland to recall Loan on Sakhalin II». // Banktrack.org. URL: http://www.banktrack.org/show/news/ngos_call_on_royal_bank_of_scotland_to_recall_loan_on_sakhalin_ii (Дата обращения: 15.07.2015)

⁴⁴ «Российские рыбаки обеспокоены попытками норвежского правительства открыть район Лофотенских островов для нефтедобычи» // Официальный сайт Фонда дикой природы России. URL: <http://www.wwf.ru/resources/news/article/10763> (Дата обращения: 27.01.2016)

⁴⁵ «Риски арктической нефтедобычи» // Сайт газеты «Ведомости». URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/03/19/arktika-opasnaya-neft> (дата обращения: 27.01.2016)

за чистый воздух, направленной на автопроизводителей. Учитывая, что предприятия сталелитейной промышленности являются одними из главных поставщиков компаний-автопроизводителей, последние не могли игнорировать позицию данных общественных организаций [Hendry, 2005].

Учитывая всё вышесказанное, можно заключить, что логика модели [Mitchell, Agle, Wood 1997] становится *недостаточной* для управления обеспокоенностью заинтересованных сторон. По данной модели значимыми являются те заинтересованные стороны, которые обладают всеми тремя атрибутами (силой, срочностью и легитимностью). Следуя данной модели, менеджеры отреагируют на обеспокоенность только тогда, когда конфликт с обеспокоенными заинтересованными сторонами привлечет высокое общественное внимание, а сторона обеспокоенных заинтересованных сторон будет поддерживаться «стражами» и «защитниками» их интереса и/или другими влиятельными (для данной компании) заинтересованными сторонами (например, банк, поставщики и п.р.). Другими словами, определение значимости заинтересованных сторон по принципам «силы, срочности и легитимности» не позволит реагировать на обеспокоенность заинтересованных сторон раньше, чем она достигнет стадии заметного для общественного внимания конфликта.

Обеспокоенность заинтересованных сторон развивается во времени. По мере её развития меняются и атрибуты обеспокоенных заинтересованных сторон (сила, срочность, легитимность), которые субъективно воспринимаются менеджерами. К примеру, слабые заинтересованные стороны вполне могут стать сильными за счет альянса с более влиятельной группой лиц [Hendry, 2005]. Соответственно, для того, чтобы «ухватить» обеспокоенность заинтересованных сторон на ранних стадиях ее развития, в организации должна быть способность реагировать на обеспокоенность слабых, малочисленных заинтересованных сторон, статус «легитимности» которых не является очевидным.

1.2.3. Обеспокоенность заинтересованных сторон как источник возможностей

В рамках концепции заинтересованных сторон нет обозначения для обеспокоенности заинтересованных сторон, но есть осознание того, что такая управленческая проблема существует и ею надо заниматься. Ситуации, обозначенные в данной работе обеспокоенностью заинтересованных сторон, рассматриваются не только как источник угроз для компании, но и как источник возможностей для компании. С этим двойственным характером последствий связано осмысление управления обеспокоенностью заинтересованных сторон как задачи стратегического менеджмента. Утверждается, что, найдя способ удовлетворить обеспокоенность заинтересованных сторон, компания может выделиться позитивным образом среди других компаний в отрасли [Kytle, Ruggie 2005; Bekefi, Jenkins, Kytle 2006; Andersen, Schröder 2010]. В пример часто приводится опыт компании New Belgium Brewing, которая увидела источник потенциальных возможностей в обеспокоенности своих заинтересованных сторон по поводу возможного выброса углерода при использовании угля. New Belgium Brewing стала первой компанией в США, чьи пивоваренные заводы полностью питались энергией ветра. Это позволило компании существенно улучшить свою репутацию и стало её конкурентным преимуществом [Bundy, Shropshire, Buchholtz 2013]. Таким образом, неудовлетворение обеспокоенности⁴⁶ заинтересованных сторон можно рассматривать как *упущенные возможности*.

Заметим, что концепцию заинтересованных сторон часто рассматривают в качестве *самостоятельной* концепции стратегического управления [Благов 2004, стр 30]. Книга Э. Фримена, в которой вводится понятие «заинтересованные стороны», посвящена теории стратегического управления [Freeman 1984]. (Об этом говорит даже название книги Фримена – *Strategic Management: A Stakeholder Approach*). По мнению Фримена, стратегия компании имеет отношение к «ценно-

⁴⁶ Под удовлетворением/не удовлетворением обеспокоенности заинтересованных сторон будем понимать устранение/не устранение причин для их обеспокоенности

стям, общественным проблемам, а также ожиданиям заинтересованных сторон» [Freeman 1984, p.88].

Все школы стратегического управления в той или иной степени затрагивали концепцию КСО и теорию заинтересованных сторон (см. обзоры на эту тему в [Благов 2004, Плотицына, Бояров 2011, Петухов 2010, Katsoulakos et al. 2007, Meznar, Chrisman, Carroll 1990]). Исследователи согласны с тем, что стратегия компании должна быть связана с эффективным взаимодействием бизнеса и общества. В научной управленческой литературе даже используется понятие *стратегической* КСО [Бурк, Логздон 2010; Шевченко 2009; Благов 2011; Dias et al. 2012; Michelin, Voesso, Kumar 2013; Branco, Rodrigues 2006], под которой понимается такая политика, программа или процесс, связанный с КСО, который приносит компании ощутимые выгоды стратегического характера [Бурк, Логздон 2010, стр. 59]. Отдельные публикации посвящены тому, каким измерениям должны отвечать конкретные действия компании в области КСО с тем, чтобы приносить стратегические преимущества. В классической работе [Бурк, Логздон 2010]⁴⁷ эти измерения соотнесены с основными концепциями стратегического менеджмента и включают в себя: близость к миссии и задачам компании («приоритетность»), способность компании интернализировать выгоды от реализации КСО («специфичность»); степень, в которой планируемые программы упреждают общественные тенденции и кризисные явления («проактивность»); степень добровольности принимаемых решений («добровольность»); распознаваемость деятельности компании ее внешними и внутренними заинтересованными сторонами («наглядность»)⁴⁸.

⁴⁷ Работа Бурка и Логздон вышла в 1996 г. (оригинальное название: «How corporate social responsibility pays off»). Русскоязычная версия статьи вышла в Российском Журнале Менеджмента в 2010 г.

⁴⁸ Выделенные измерения связаны между собой и могут касаться одних и тех же действий компании. Например, добровольность в области корпоративной социальной или экологической ответственности всегда увязана с проактивностью, что часто приводит к позитивной наглядности и т.п. Действие компании в области КСО не должно удовлетворять всем измерениям для того, чтобы приносить стратегические преимущества.

Стратегические выигрыши от эффективного взаимодействия компании с заинтересованными сторонами описываются в привычных для теории стратегического управления терминах [Husted, Allen 2007, Шаповаленко 2012, Благов 2011, стр. 203; Meznar, Chrisman, Carroll 1990: 332]: формирование портфеля ресурсов и активов, опережение конкурентов в приобретении стратегически важных ресурсов, присвоение компанией дополнительно созданной ценности, получение репутационных преимуществ и т.д.

Управление реакцией компании на выражение заинтересованными сторонами недовольства ее действиями, — традиционно позиционируется как задача стратегического менеджмента [Meznar, Chrisman, Carroll 1990, Zadeck 2004, Благов 2011]. В работе [Бурк, Логздон 2010] в качестве задачи стратегического менеджмента выделен вопрос *«Как добиться позитивной наглядности в условиях изначально негативных событий?»*. При этом, понятие «наглядности» соответствует указанному выше – это «возможность распознавать деятельность компании и способность компании получать признание внутренних и внешних заинтересованных сторон» [Бурк, Логздон 2010]; а условия изначально негативных событий распространяются как на ситуации фактического, так и на ситуации ожидаемого негативного влияния. Ответ на данный вопрос («Как добиться позитивной наглядности в условиях изначально негативных событий?»), согласно Л. Бурк и Д. Логздон, а также М. Мезнар, Дж. Крисман и А. Керолл [Meznar, Chrisman, Carroll 1990], позволит найти стратегические преимущества для компании. Следуя данной логике, управление обеспокоенностью заинтересованных сторон как задачу стратегического менеджмента можно обозначить таким образом: *«Как добиться позитивной наглядности в условиях обеспокоенности заинтересованных сторон?»*.⁴⁹ Таким образом, более частная задача, — управление обеспокоенностью

⁴⁹ Другие измерения – «приоритетность», «специфичность», «проактивность» и «добровольность», - предъявляют соответствующие требования к необходимым действиям, которые компания должна осуществить для того, чтобы добиться позитивной наглядности в условиях обеспокоенности заинтересованных сторон. Таким образом, управление обеспокоенностью заинтересованных сторон может быть разложено по основным измерениям, определяющим ценность поведения компании для извлечения стратегических преимуществ.

заинтересованных сторон, — также может рассматриваться как задача стратегического менеджмента. Показательно, что основные работы, в которых затрагиваются различные аспекты управления обеспокоенностью заинтересованных сторон, опубликованы в *Strategic Management Journal* (см. напр., [Buysse, Verbeke 2003, Eesley, Lenox 2006, Crilly, Sloan 2012, Sharma, Henriques 2005]).

Ряд авторов непосредственным образом обозначают обеспокоенность заинтересованных сторон как задачу стратегического менеджмента, хотя и не используют сам термин «обеспокоенность». Например, в название работы Т. Бекефи, Б. Дженкинс и Б. Китл вынесено словосочетание «социальный риск как стратегический риск» (social risk as strategic risk [Bekefi, Jenkins, Kytile 2006]). Данные авторы использовали популярный среди бизнес-сообщества термин «социальный риск» для обозначения проблемы обеспокоенности заинтересованных сторон. Данные авторы акцентируют внимание на двойственном характере последствий обеспокоенности заинтересованных сторон: с одной стороны, обеспокоенность заинтересованных сторон — это угроза для компании, с другой стороны — это источник возможностей («позитивной наглядности»). Финальный итог зависит от поведения компании. Скорректировав свое поведение, компания может извлечь преимущества стратегического характера.⁵⁰

Ряд авторов специфицируют, *кто* (какая заинтересованная сторона) чаще других высказывает обеспокоенность. Утверждается, что в ситуации обеспокоенности часто оказываются *общественные организации и местное сообщество* [Bekefi, Jenkins, Kytile 2006]. Вероятно, это связано с тем, что местное сообщество оказывается в непосредственной близости от операционной деятельности компании, а общественные организации защищают интересы местного сообщества и других «реальных» (в терминологии Фассина) заинтересованных сторон, а также окружающей природной среды. Соответственно тезис о том, что удовлетворение обеспокоенности заинтересованных сторон является источником возможностей

⁵⁰ Обратим внимание, что Т. Бекефи, Б. Дженкинс и Б. Китл причисляют к стратегическому риску противодействие заинтересованных сторон в связи с фактическим или ожидаемым негативным влиянием компании.

для компании особенно актуален при взаимодействии с местным сообществом и общественными организациями.

Действительно, отдельные «контексты» ситуаций обеспокоенности заинтересованных могут служить факторами *дополнительных* стратегических преимуществ. Например, успех в управлении обеспокоенностью возможным негативным влиянием экологического характера предполагает улучшения качества экологической безопасности, что согласно и отечественным и зарубежным авторам [Пахомова, Малышков 2004; Лаптев 2009; Михайлов 2005; Hart 1995; Russo, Fouts 1997; Gilbert, Rasche 2008; Eesley, Lenox 2006] приводит к различным преимуществам стратегического характера. В число данных преимуществ входят снижение издержек, привлечение необходимых заинтересованных сторон, опережение конкурентов и т.д. Снижение экологических рисков ниже уровня, допустимого законодательством, является источником *специфических* преимуществ, связанных с развитием зеленых инноваций.⁵¹ Считается, что «масштаб» этих специфических преимуществ много больше тех, что компания получает добиваясь снижения негативного влияния на экологию в пределах, предусмотренных действующим законодательством [Бурк, Логздон 2010].⁵² Успех в управлении обеспокоенностью местного сообщества и общественных организаций *также* предполагает появление стратегических преимуществ, связанных с развитием отношений с данными группами лиц, а также с выгодным позиционированием в глазах общественности. Существует мнение [Sandman 1993], что успех в управлении обес-

⁵¹ Термин «специфические» преимущества используется в работе [Бурк, Логздон 2010]. При этом «специфичность» определяется авторами как способность компании интернализировать выгоды от реализации программ в области корпоративной социальной или экологической ответственности, а не просто создавать коллективные блага, которыми могут воспользоваться заинтересованные стороны.

⁵² В целом, среди исследователей в области менеджмента существует единство мнений о том, что экологические вызовы должны быть интегрированы в стратегический менеджмент [Благов 2011, стр. 199]. Утверждается, что важнейшим стимулом к развитию новых ресурсов и способностей являются вызовы, порожденные состоянием экологии. «Вполне вероятно, что стратегия и конкурентные преимущества компании уже в ближайшие годы будут зависеть от ее способностей к управлению экологически-устойчивой экономической деятельностью» [Hart, 1995, p.991].

покоенностью местного сообщества и общественных организаций способен обеспечить компании восприятия того, что она может выстраивать нормальные отношения с враждебно настроенными заинтересованными сторонами. Такие восприятия заметно укрепляют репутацию компании и выгодно отличают ее от других компаний отрасли.

Успех в управлении обеспокоенностью экологов как источник стратегических преимуществ можно проиллюстрировать на следующих примерах.

1. В ответ на обеспокоенность общественных природоохранных организаций, менеджеры Штокманского проекта предоставили им проектную документацию по обеспечению экологической безопасности в форме широкой электронной рассылки. Такое решение (предоставление документации по обеспечению экологической безопасности в электронном виде) обеспечило общественным природоохранным организациям, выражающим обеспокоенность о возможном негативном экологическом влиянии Штокманского проекта, возможность подробно ознакомиться с проектными материалами. В результате менеджмент Штокманского не только сгладил существующие разногласия между природоохранными организациями и компанией, но и завоевал их одобрение. Экологи приводили опыт взаимодействия с данной организацией в качестве позитивной бизнес-практики.⁵³ Это отличало данную компанию на фоне других в отрасли.
2. Менеджеры компании DuPont пригласили к сотрудничеству представителей Greenpeace International ещё *до объявления* своего решения о начале проекта, последствия которого могли быть субъективно связаны различными заинтересованными сторонами с причинением экологического и социального ущерба. В результате данного решения (привлечения к сотрудничеству представителей Greenpeace International), менеджмент компании DuPont исключил появление возможной обеспокоенности в будущем. Более того, вза-

⁵³ «Газпром нефть шельф» боится независимой экспертизы?» // Официальный сайт общественной природоохранной организации Bellona. URL: http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2011/gazprom-prirazlomnoe (дата обращения: 24.01.2015)

имодействие с Greenpeace International позволило компании заметно выделиться на фоне других компаний в отрасли [Hart, Sharma 2004].

В связи с вышесказанным необходимо подчеркнуть два вывода, касающиеся действий компании в отношении обеспокоенности заинтересованных сторон. *Прежде всего*, взаимодействие с обеспокоенными заинтересованными сторонами (включая местное сообщество и общественные организации) оказывается *выгоднее*, чем одностороннее предоставление информации:

- о соблюдении законодательных требований (правовое обоснование компанией своих действий),
- о позитивных социально-экономических последствий от решений или действий компании типа создания рабочих мест, поступлений в бюджет и т.д. (социально-экономическое обоснование компанией своих действий),
- о выгодах, которые действия компании принесут экономике или статусу своей страны (националистическое обоснование компанией своих действий [Joutsenvirta 2011]).⁵⁴

Кроме того модель ранжирования заинтересованных сторон, предложенная Митчеллом и его коллегами [Mitchell, Agle, Wood 1997], оказывается некорректной для управления обеспокоенностью заинтересованных сторон по ещё одной причине — следование данной модели отводит внимание менеджеров от лиц и групп, которые являются потенциальным источником *возможностей* для компании. По данной модели значимыми являются заинтересованные стороны, облада-

⁵⁴ Говоря о выгодах взаимодействия с заинтересованными сторонами, высказывающими обеспокоенность, над односторонней коммуникацией, мы имеем в виду, что в этом случае (при взаимодействии) появляется возможность устранить причину обеспокоенности (как было в рассмотренных нами примерах, когда компания DuPont привлекла Greenpeace International к сотрудничеству, а руководство Штокмановского проекта обеспечило прозрачность информации). Односторонняя коммуникация («переубеждение») этого не предусматривает. Обратим внимание, что в работах [Ashforth, Gibbs 1990, Swanson 1999] также присутствует (хотя и в неявном виде) вывод о том, что односторонняя коммуникация не приводит к успеху в управлении обеспокоенностью. Показателен вывод [Swanson 1999] о том, что мастерство менеджмента в обосновании действий компании с позиции норм действующего законодательства и позитивных социально-экономических выгод не исключает столкновения компании с критикой по поводу неэтичности её поведения.

ющие всеми тремя атрибутами (силой, срочностью и легитимностью), а малозначимыми — те, кто обладает каким-нибудь одним атрибутом. Лица или группы лиц, не демонстрирующих ни одного из указанных атрибутов в конкретный момент времени, не выделяются в качестве заинтересованных сторон. Однако, как уже отмечалось ранее, *изначально* обеспокоенность могут высказывать отдельные представители местных сообществ или малочисленных общественных организаций; и именно их обеспокоенность является источником потенциальных возможностей для компании. Удовлетворив обеспокоенность данных групп лиц, компания может заслужить одобрение и «более влиятельных» заинтересованных сторон, связанных с этой группой лиц. (Как было в примере со Штокманским месторождением, когда предоставление документов отдельным представителям общественной природоохранной организации Bellona послужило основой для одобрения и от более заметных для общественного внимания природоохранных организаций). Как подчеркивали Харт и Шарма, взаимодействие с заинтересованными сторонами, которые недостаточно сильны, чтобы оказать давление на организацию, является «ключом для предупреждения будущих репутационных проблем и выявления инновационных возможностей для бизнеса» [Hart, Sharma 2004 стр.2003].

В результате комплексный взгляд на последствия от обеспокоенности заинтересованных сторон можно представить следующим образом (рис.6).

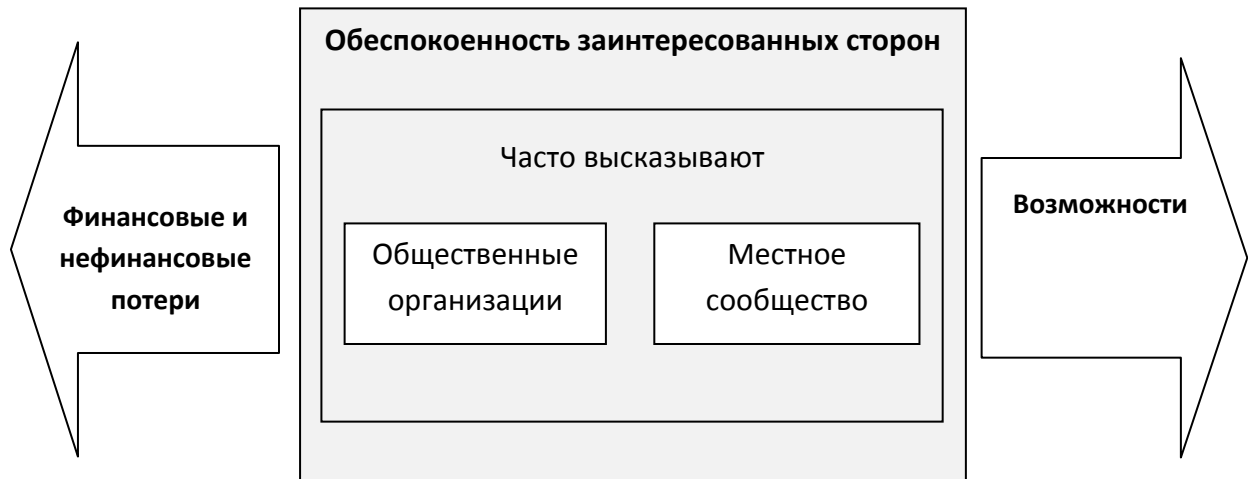


Рис.6. Комплексный взгляд на последствия от обеспокоенности заинтересованных сторон. Источник: составлено автором

Идея о том, что менеджеры должны обращать внимание на заинтересованные стороны, которые окажутся *под влиянием* действий компании высказывалась Фрименом. Как пояснял Фримен, для того чтобы быть эффективным стратегом (*effective strategist*) в краткосрочном периоде достаточно иметь дело (*deal with*) с группами лиц, которые могут повлиять на компанию. Для того, чтобы быть эффективным стратегом в долгосрочном периоде, необходимо вести дела с теми заинтересованными сторонами, на которые действия компания *могут повлиять* [Freeman, 1984: 47]. Тем не менее, по факту в концепции заинтересованных сторон рассматривались отношения с теми заинтересованными сторонами, которые могут повлиять на компанию и обладают для этого очевидными средствами (!). Это особенно заметно в работе [Clarkson 1995], предложившего разделять всю совокупность заинтересованных сторон на первостепенные (главные) и второстепенные. Последние (второстепенные заинтересованные стороны), к которым относились общественные организации и местное сообщество (обычные местные жители в противоположность местным органам надзора или администрации), по мнению Кларксона, «не вовлечены в транзакции с корпорацией и не являются необходимыми для её существования» [Clarkson 1995: 107]. За подобный смещенный анализ концепцию заинтересованных сторон критиковали такие авторы как

[Hart, Sharma 2004, Heikkurinen, Bonnedahl 2013], а также [Грекова, Савина 2011; Бритвин 2015].⁵⁵

То есть в силу особенностей развития концепции заинтересованных сторон, местное сообщество и общественные организации в качестве источника рисков для компании особо не рассматривались. Тогда как представители бизнеса воспринимают управление обеспокоенностью местного сообщества и общественных организаций как особо актуальную управленческую проблему. Развитие интернета и социальных сетей существенно упростило формирование организованного противодействия данных групп лиц. В результате, случаи их ощутимого противодействия заметно возросли.

Для того, чтобы преодолеть упущения в концепции заинтересованных сторон, Харт и Шарма предложили модель «радикальной транзакции» (*Radical Transactiveness*), в соответствии с которой компания должна переориентировать существующую политику в области управления отношениями с заинтересованными сторонами и направить её в сторону «периферийных» (*fringe*) заинтересованных сторон. К числу «периферийных» Харт и Шарма причисляли слабых (*weak*), бедных (*poor*), изолированных (*isolated*), дивергентных (*divergent*), нелегитимных (*non-legitimate*) групп лиц, а также нечеловеческих субъектов (*non-human*). Любопытными представляются рассуждения данных авторов по поводу случившегося вокруг Brent Spar. С точки зрения [Hart, Sharma 2004], если бы менеджеры компании Shell UK обратили внимание на сеть заинтересованных сторон, окружающую Greenpeace-U.K., они смогли бы идентифицировать Greenpeace-Germany в качестве обеспокоенной «периферийной» заинтересованной стороны; и были бы осведомлены о том влиянии, которое данная организация способна оказать на церковь, профсоюзы, малые и средние предприятия и правительство Германии. В результате, менеджеры Shell UK могли бы избежать существенных потерь на рынке в Германии.

⁵⁵ Впрочем, данные отечественные авторы не обозначают проблему обеспокоенности таких «вторичных» заинтересованных сторон как местное сообщество или общественные организации и не обсуждают возможные меры противодействия данных групп лиц компании.

Другие исследователи [Eesley, Lenox 2006] предприняли попытку конкретизировать условия предписания значимости для таких второстепенных заинтересованных сторон как местное сообщество и общественные организации. С позиции проведенного ими анализа, менеджеры расценят второстепенных заинтересованных сторон как значимых в тех случаях, когда (а) группа заинтересованных сторон либо обладает властью, либо легитимна, или (б) требования заинтересованных сторон либо легитимны, либо срочны. Однако исследование [Eesley, Lenox 2006] не раскрыло, что именно влияет на восприятие менеджерами тех или иных атрибутов *второстепенных* заинтересованных сторон в том значении, в каком менеджеры их воспринимают. То есть вопрос о том, что именно влияет на восприимчивость к обеспокоенности общественных организаций и местного сообщества, остался не до конца раскрытым.

1.2.4. Специфика принятия решений в процессе управления обеспокоенностью заинтересованных сторон

По итогам анализа литературы автором были выделены следующие принципиальные моменты, на которые менеджерам следует обращать внимание, принимая решения в процессе управления обеспокоенностью заинтересованных сторон.

Во-первых, благосостояние заинтересованных сторон — это не только нечто материальное, находящееся в собственности у заинтересованных сторон, но и *все*, что представляет для заинтересованных сторон ценность, в том числе облик их города, состояние воздуха и воды, жизнь крупных и мелких млекопитающих, здоровье стариков и детей и т.п. [Slovic 1987; Frynas 2005; Brown 1979; Chase, 1984; Heath, Nelson, 1986; Stanley 1985]. Например, обеспокоенность заинтересованных сторон может вызывать негативное влияние эстетического характера, которое решение компании о строительстве торгового центра может оказать на облик исторического центра города. В работе [Martin, Hetrick 2006] в качестве объекта обеспокоенности заинтересованных сторон выделяется продвижение интересов корпораций практически во все сферы общественной и политической жизни. Обеспо-

коенность экологическими рисками может быть вызвана не конкретным влиянием действий компании на состояние скота или земли, принадлежащим заинтересованным сторонам, а тем, что причинение вреда природе как таковое представляется *неправильным* с моральной точки зрения.⁵⁶ В этой связи [Hermansson, Hansson 2007] отмечали, что проблема в управлении обеспокоенностью заинтересованных сторон может состоять в том, что организационная система принятия решений исключает из учёта те нормативные аспекты, которым заинтересованные стороны предписывают большую значимость, когда находятся в ситуации обеспокоенности. Для иллюстрации этого тезиса можно привести цитату одного из экспертов, анализирующих развитие ситуации вокруг решения Shell о затоплении неиспользуемой нефтяной платформы. Комментируя причины, по которым компания Shell чуть не потеряла весь рынок в Германии, он отметил следующее: «немцев просят сортировать мусор. Вы думаете, они будут бездействовать, когда крупнейшая ТНК пытается затопить неиспользуемую платформу в море?» [Grolin 1988].

Таким образом, ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон не всегда подразумевают возможность восстановления легитимности компании путем максимизации заинтересованными сторонами полезности своего богатства. Логика соотнесения риска к выгодам становится недостаточной для обеспечения легитимности в ситуациях обеспокоенности заинтересованных сторон [Frynas

⁵⁶Данный вывод позволяет обозначить *приоритетный* подход к выработке этических норм для принятия управленческих решений по управлению обеспокоенностью заинтересованных сторон. В нормативной этике бизнеса принято разделять два главенствующих подхода — *утилитаризм* и *деонтологию* [Сторчевой 2009]. С позиции утилитаризма, этическим является то управленческое решение, которое максимизирует полезность благосостояния максимального числа заинтересованных сторон. То есть в неявном виде полагается, что будут и те заинтересованные стороны, полезность благосостояния которых не будет максимизирована. С позиции деонтологии, этическим является то управленческое решение, которое не нарушает *прав* заинтересованных сторон. Например, в контексте негативного влияния экологического характера, соответствующими правами заинтересованных сторон являются право на благоприятную окружающую среду и достоверную информацию о ее состоянии. Соответственно, представляется, что более уместным подходом к принятию этических решений по управлению обеспокоенностью заинтересованных сторон является деонтология.

2005]. Как отмечала А. Купрейченко, в контексте общественной обеспокоенности о ненадежности воздушного транспорта, «бесполезно бороться с недоверием, увеличивая весомость выгод и благ, которые субъект может приобрести в результате доверия... Скидки на билеты или повышение комфортабельности авиалайнеров не способны снизить недоверие к воздушному транспорту» [Купрейченко 2008: 97].⁵⁷ Здесь также можно вспомнить опыт российских и зарубежных компаний. Например:

- Менеджеры компании «Лукойл» столкнулись с агрессивной реакцией местного сообщества в ответ на предложения компании компенсировать экологический ущерб денежными средствами. Как отметил один из местных жителей: «Не нужны нам копеечные подачки! Слишком многим мы жертвовали ради так называемой «щедрости» нефтяных компаний!»⁵⁸.

⁵⁷ Аналогично, недостаточной для преодоления ситуаций обеспокоенности является логика так называемых «рынков прав на загрязнение», рассматриваемых экономической теорией внешних эффектов как один из способов урегулирования проблемы негативных экстерналий (см. например [Хайман 1992; том 2; стр.267-294]). Теория внешних эффектов предполагает, что производители негативных эффектов и потребители негативных эффектов могут договориться о распределении прав собственности на ресурсы, при котором их издержки и выгоды были бы равны [Coase 1960]. Например, если будет создан рынок прав собственности на воздух, то владелец промышленного предприятия (производитель внешнего эффекта) или фермер (получатель внешнего эффекта) смогут выкупить это право друг у друга (на чистый воздух или на его загрязнение) в зависимости от того, кто из них двоих сможет извлечь из обладания этим правом большую пользу. Тот, для кого оно представляет меньшую ценность, продаст это право другому. Однако на практике, подобный ход не гарантирует избавления компании от конфликта с заинтересованными сторонами, высказывающими обеспокоенность. Менеджеры предприятий, обращающихся к заинтересованным сторонам, высказывающим обеспокоенность, с предложением «купить право на чистый воздух» спровоцируют увеличение обеспокоенности ЗС. История бизнеса содержит массу примеров, когда денежная компенсация не смогла уберечь компанию от противодействия заинтересованных сторон, высказывающих обеспокоенность.

⁵⁸ «Коми-ижемцы митингуют против Лукойла» // Zonafish.ru. URL: <http://zonafish.ru/forum/viewtopic.php?f=65&t=11318&view=previous> (дата обращения: 12.11.2015)

- Аналогичная неудача постигла менеджеров компании Newmont, попытавшихся «замять» обеспокоенность местного населения в Перу денежной компенсацией.⁵⁹
- Менеджеры компании «ЧЕК-СУ.ВК»⁶⁰, планировавшие построить марганцевый завод на территории Кузбасса, также столкнулись с этой проблемой. Предложенная менеджерами компании «ЧЕК-СУ.ВК» денежная компенсация местным жителям только увеличила обеспокоенность последних.⁶¹
- Обеспокоенность местного населения в Башкортостане в связи с планами «Башкирской содовой компанией» по сносу горы «Тратау» для добычи известняка не была исключена предложенной компенсацией и «гарантиями» рабочих мест. Гора «Тратау» являлась национальным символом, с ней связаны различные предания и легенды. Поэтому подобные действия компании только усилили оппозицию местного населения. В 2015 г. глава региона так комментировал сложившуюся ситуацию: «По всем ощущениям, люди просто-напросто не дадут разрабатывать эти горы, и компания останется без сырья».⁶²

Во-вторых, в ситуации обеспокоенности заинтересованные стороны связывают возможное (ожидаемое ими) негативное влияние с *действиями компании* [Aharoni 1966], а не с иными факторами, такими как провалы рынка или действия природных сил. К примеру, с позиции экологов как заинтересованных сторон компании «Газпром нефть», риска разлива нефти в Арктике не существовало, если бы не существовало компании, ведущей свою операционную деятельность в Арктике. Не существовало бы риска потери вкладов у клиентов банка Y, если бы не существовало банка Y и т.п. Соответственно, обеспечение легитимности ком-

⁵⁹ Официальный сайт компании «Newomnt». URL: <http://www.newmont.com/operations-and-projects/south-america/yanacocha-peru/news/default.aspx> (дата обращения: 10.12.2015)

⁶⁰ Компания получила свое название по имени реки Чек-су (слово тюркского происхождения, означает «исходящая вода») в Кемеровской области. URL: <http://krsk.sibnovosti.ru/dossiers/193953-zao-chek-su-vk>

⁶¹ <http://newslab.ru/news/666710> (дата обращения: 03.12.2015)

⁶² «Эти горы – наши» // OPenDemocracy. URL: <https://www.opendemocracy.net/od-russia/artur-asasfyev/eti-gori-nashi> (дата обращения: 23.01.2016)

пании в ситуации обеспокоенности потребует от менеджеров действий отличных от тех, что они могут предпринять в области восполнения несовершенств государственной социальной политики (например, проблема трудоустройства людей с инвалидностью). *Любые* действия, предпринимаемые менеджерами в процессе управления обеспокоенностью заинтересованных сторон, которые воспринимаются заинтересованными сторонами как *не связанные* с уменьшением рисков от деятельности компании, будут способствовать формированию обеспокоенности. Результаты исследования [Hull, Rothenberg, 2008] однозначно свидетельствуют о том, что обеспокоенность заинтересованных сторон не может быть исключена посредством корпоративной благотворительности или распространения информации о ней.

В-третьих, в ситуации обеспокоенности заинтересованные стороны воспринимают негативное влияние от решений или действий компании как накладываемое на них недобровольно (носящее принудительный характер [Berland, Loison 2008, Sandamn 1993]). В терминах классификации заинтересованных сторон Кларксона, обеспокоенные заинтересованные стороны считают себя недобровольными носителями риска (risk bears) от решений или действий компании. Поэтому одна из задач в управлении обеспокоенностью заинтересованных сторон должна состоять в том, чтобы принятие заинтересованными сторонами возможного негативного влияния от решений или действий компании носило добровольный характер. С заинтересованными сторонами, являющимися добровольными носителями риска от решений или действий компании, конфликтов не возникнет [Clarkson 1994]. Исследования показывают, что воспринимаемый добровольный характер негативного влияния от решений или действий компании делает принятие риска в 1000 раз более приемлемым, чем воспринимаемый принудительный характер негативного влияния [Sandamn 1993].

Таким образом, причиной обеспокоенности заинтересованных сторон может стать отсутствие взаимодействия между компанией и заинтересованными сторонами *до* объявления принятого в компании решения. (Обеспокоенные заинтересованные стороны точно описывают ситуацию принудительного принятия

негативного влияния от решений или действий компании – «нас не спросили»). Это можно наглядно проиллюстрировать на следующих примерах.

- В г. Курчатов, обеспокоенные представители местного сообщества так объясняли свою оппозицию инициативе «Казатомпрома» и «Росатома» по строительству атомной электростанции: «...ни Казатомпром, ни Росатом при принятии решения о строительстве атомной электростанции в казахском городе Курчатов публично не спросили мнения ни самих казахстанцев, ни соседних с ними омичей. Они все сами за своих жителей решили».⁶³
- Масштабная оппозиция местного сообщества к инициативе о возможном строительстве крематория также поддерживалась тем, что менеджеры исключили какую-либо возможность участия местного сообщества в процессе принятия решений. Как тогда отмечали местные жители: «Это экологически чистый район, лесок рядом, мы специально переехали туда, чтобы родить и вырастить детей. Там в радиусе 3-5 километров проживают в общей сложности 10 тысяч человек, и это число только увеличится, потому что есть инфраструктура, школа, детсады. Почему у нас никто не спросил?»⁶⁴
- Проблема принудительного характера риска была в центре конфликта между компанией «Лукойл» и Коми-ижевцами. Как тогда заявляли представители местного сообщества: «Мы не можем вам дать рядом с нами работать, если вы не выстроите с нами взаимоотношения»⁶⁵. Недовольство жителей Ижемского района, в том, что компания начала бурить в непосредственной близости «не спрашивая заинтересованных сторон».⁶⁶

⁶³ «Омичи обеспокоены атомной стройкой продолжение» // Проза.ру. URL: <https://www.proza.ru/2015/09/17/2061> (дата обращения: 20.10.2015)

⁶⁴ «Жители обеспокоены. Крематорий в Уфимском районе угрожает экологии?» // Уфимский журнал. : <http://journalufa.com/16966-zhiteli-obespokoeny.-krematoriy-v-ufimskom-rayone-ugrozaet-ekologii.html> (Дата обращения: 01.12.2015)

⁶⁵ «Мы живем в экологической помойке» // Миян Ижма медся дона. URL: http://www.m-iz.ru/news/my_zhivem_v_ekologicheskoy_pomoyke/2014-04-14-1779 (дата обращения: 12.05.2014)

⁶⁶ Необходимость вовлечения заинтересованных сторон в целях управления их обеспокоенностью (хотя и без использования соответствующих терминов) косвенно подчеркивается в работе некоторых отечественных авторов ([Кулясова 2014, стр.101]).

В-четвертых, удовлетворение обеспокоенности заинтересованных сторон возможно без фактического изменения действий компании. Для обеспечения легитимности компании достаточно лишь *видимости* подчинения внешним требованиям, а не фактическое подчинение [Meyer, Rowan 1977]. Менеджеры могут найти способ убедить заинтересованных сторон в том, что у компании есть все необходимые средства для эффективного реагирования на чрезвычайные ситуации (например, в связи с катастрофическим разливом нефти). Однако, в действительности, план действий в таких ситуациях может существовать только на бумаге [Maclean, Behnam 2010]. Это означает, что если обеспокоенность заинтересованных сторон обоснована, то в *долгосрочной перспективе не исключено появление ущерба для заинтересованных сторон от действий компании*. К примеру, до событий Exxon Valdez, компании Exxon удалось убедить общественность, что у нее есть все необходимые средства для реагирования при масштабных разливах нефти. Как описано в книге [Clarke 1999], менеджеры использовали технический язык для того, чтобы сконструировать *мостик* между известными им *малыми* высокочастотными негативными событиями и *катастрофическими*, сравнительно редкими, негативными событиями, последствия которых трудно предсказать и с которыми компания ранее не сталкивалась (напр., между малыми и катастрофическими разливами нефти). Однако по факту, план ликвидации разливов нефти компании Exxon оказались несостоятельными. Как отмечено в [Clarke 1999], план ликвидации разливов нефти компании Exxon был немногим больше «лоскутного одеяла догадок» (*a patchwork of guesses*), построенных на основе знакомых менеджерам практик ликвидации последствий много меньших аварий.

1.2.4. Отсутствие обеспокоенности заинтересованных сторон как управленческая проблема

Отсутствие обеспокоенности заинтересованных сторон способно привести к негативным для компании последствиям. *Во-первых*, отсутствие обеспокоенности заинтересованных сторон ослабляет внимание менеджмента к оценке *корректности* своих действий, которые могут потенциально наносить вред заинтересован-

ным сторонам. В результате в долгосрочной перспективе компания сталкивается с конкретным негативным событием, приводящим к ущербу для заинтересованных сторон и убыткам для компании. Наиболее характерным примером является отрасль паромов и судоходства. Этой отрасли недостает внимания общественных природоохранных организаций в части выявления и снижения техногенных рисков [Perrow 2009, Hänninen, Laurila 2008]. Интерес общественных природоохранных организаций к компаниям отрасли паромов и судоходства ограничивается исключительно проблемами негативного воздействия на окружающую природную среду [Perrow 2009, Hänninen, Laurila 2008]. При этом российская отрасль паромов и судоходства не является исключением.

Негативные последствия отсутствия обеспокоенности общественных природоохранных организаций по поводу деятельности компаний отрасли паромов и судоходства в области выявления и снижения техногенных рисков можно проиллюстрировать следующим образом. Исследование [Hänninen 2007] выделило и обосновало в качестве ключевой причины, по которой потерпел крушение паром «Эстония»,⁶⁷ отсутствие в отрасли паромов и судоходства специальных «watchdogs», которые бы оппонировали компаниям-судовладельцам по поводу качества мер, направляемых на снижение техногенных рисков, присутствующих в их деятельности. Гибель платформы «Кольская» в 2011 г. тоже в определенной степени обусловлена отсутствием внимания со стороны общественных природоохранных организаций к техническому состоянию кораблей и судов. В период, предшествующий трагедии, внимание общественных природоохранных организаций было приковано лишь к возможному негативному влиянию, которое платформа может оказать на окружающую природную среду.⁶⁸ Ни «Гринпис Рос-

⁶⁷ Катастрофа произошла в ночь с 27 на 28 сентября 1994 года в Финском заливе, погибло 852 человека. Источник: «Крушение парома «Эстония» // РИА Новости. URL: <http://ria.ru/spravka/20140928/1025739424.html#ixzz3yXPnAW5p> (дата обращения: 28.01.2015).

⁶⁸ В частности общественных природоохранных организаций интересовали такие аспекты негативного воздействия на окружающую природную среду как: ненулевой сброс бурового раствора и выбуренного шлама, отсутствие мер по снижению негативного воздействия бурения на морских птиц и млекопитающих и т.п. Источник: «Узаконенное беззаконие: сначала бурение, потом разрешение» (составлено 21 ок-

сии», ни «WWF России» не обращали внимание на техническое состояние платформы. В отсутствие внешней оппозиции, владельцы «Эстонии» и «Кольской», а также их «наниматели», не обращали внимания на проблемы технического состояния судов. В этой связи любопытно мнение [Baur, Schmitz 2012], утверждающих, что корпорации должны активно поддерживать независимость общественных экологических организаций.

Во-вторых, отсутствие обеспокоенности заинтересованных сторон «до» наступления негативного события обуславливает масштабные действия в отношении компании «после» наступления негативного события. В предыдущем пункте мы отметили, что отсутствие обеспокоенности ослабляет внимание менеджмента к оценке корректности своих действий, в связи с чем происходит негативное событие. Однако помимо этого отсутствие обеспокоенности чревато масштабными действиями в отношении компании в посткризисный период (в период «после» наступления негативного события). Почему так происходит? Отсутствие обеспокоенности в докризисной период позволяет компании обеспечить себе легитимность за счет реализации корпоративной благотворительности или иных социальных инициатив. Подобные практики способствуют установлению доверительных отношений с заинтересованными сторонами, поддержанию репутации и распространению самых позитивных эмоций. Однако в посткризисном периоде прошлая благотворительная деятельность воспринимается заинтересованными сторонами как доказательство того, что компания не занималась тем, чем должна была заниматься, что менеджеры хотели и смогли их обмануть. В такой ситуации оказался банк Northern Rock, когда столкнулся с кризисом ликвидности. В прошлом, в докризисном периоде, банк завоевал признание местного сообщества за счет масштабных программ корпоративной благотворительности, программ доступного жилья и т.п. Однако кризис ликвидности оказался тем индикатором, по которому заинтересованные стороны оценили, что «в действительности» доверительных взаимоотношений между ними и банком никогда и не существовало. Ре-

тября 2011) // Официальный сайт Фонда дикой природы России. URL:

<http://www.wwf.ru/resources/news/article/8818> (Дата обращения: 28.01.2016)

зультатом чрезмерной благотворительной деятельности стала «увеличенная ярость (*amplified anger*) местного сообщества по отношению к банку» [Linsey, Slack 2013]. Представители местного сообщества даже предъявляли банку необоснованные претензии (например, упрекали в выплате менеджерам чрезмерных размеров бонусов). «Теперь», в пост кризисном периоде, заинтересованные стороны считали, что банк не делал того, чем должен был бы заниматься.

Таким образом, по итогам п.1.2., мы показали, что необходимость управления обеспокоенностью заинтересованных сторон определяется её возможными последствиями. Обеспокоенность способна привести к масштабным негативным последствиям для компании, которые будут тем больше, чем выше уровень распространения обеспокоенности в обществе. В то же время, обеспокоенность может стать источником возможностей для компании (найдя верный способ устранить причину обеспокоенности, компания может выделиться на фоне других в отрасли). Процесс управления обеспокоенностью заинтересованных сторон имеет свою специфику, связанную с субъективными восприятиями заинтересованных сторон в ситуации обеспокоенности и возможностью их обоснованной обеспокоенности.

1.3. Роль внутриорганизационных факторов в управлении обеспокоенностью заинтересованных сторон

1.3.1. Менеджмент обеспокоенности заинтересованных сторон с позиции концепции корпоративной социальной восприимчивости

Фактически проблема обеспокоенности заинтересованных сторон была обозначена уже в рамках первого определения корпоративной социальной ответственности (КСО), предложенного Г. Боуэном. Понятие КСО связывалось Боуэном с «реализацией той политики, принятия таких решений, которые были бы желательны с позиций целей и ценностей общества» [Bowen 1953: 6]. То есть уже на уровне определений устанавливался тот факт, что поведение компании, ставя-

щее под угрозу определенные ценности, может вызывать общественное беспокойство.

На уровне определений устанавливался тот факт, что несоответствие общественному беспокойству приведет к потерям для компании. Сформулированный К.Дэвисом и Р. Блумстромом «железный закон» гласил, что «в долгосрочной перспективе, тем, кто не использует власть в манере, считаемой обществом ответственной, потеряет ее» [Davis, Blomstrom 1975, p. 50].

Теме управления отношениями с заинтересованными сторонами, одна из целей которого связана с предвосхищением негативных для компании потерь, посвящен отдельный блок в литературе по корпоративной социальной ответственности, а именно — *концепция корпоративной социальной восприимчивости*.⁶⁹

Появление концепции корпоративной социальной восприимчивости как самостоятельного теоретического направления в литературе по КСО, было обусловлено с общефилософских вопросов об ответственности бизнеса в сторону вопросов о том, в чем именно *может* реализовываться ответственность бизнеса перед

⁶⁹ Концепция корпоративной социальной ответственности объединяет в себе множество теоретических направлений. Тем не менее данную концепцию можно представить в виде структурированной области знания, отдельные «блоки» или разделы которой освещают следующие вопросы [Wood 1991]: 1) принципы корпоративной социальной ответственности, 2) процессы корпоративной социальной восприимчивости, 3) результаты политики в области корпоративной социальной ответственности. Такая систематизация выдвигалась Д.Вуд под заголовком «корпоративной социальной деятельности» (*Corporate social performance*). По мнению Д.Вуд, эта систематизация дает возможность исследователям четко обозначить рассматриваемую ими проблематику в рамках литературы по КСО [Wood 1991, p.691]. Интересующая нас проблематика — управление отношениями с заинтересованными сторонами — относится к области *корпоративной социальной восприимчивости*. Два другие «блока» освещают иные вопросы. В области принципов КСО, исследователи занимаются поиском ответов на общефилософские вопросы о том, в чем состоит ответственность бизнеса перед обществом и почему бизнес должен быть ответственным перед обществом. В области результатов политики по КСО, основными вопросы посвящены тому, каковы могут быть результаты политики по КСО и какие действие компании представляют собой результат этой политики. Существует мнение [Благов 2010, стр.75], что логика «принципы – процессы – результаты» является господствующей парадигмой в литературе по корпоративной социальной ответственности. В неявном виде этой логике в постановке и решении проблем взаимодействия бизнеса и общества следуют *все* «альтернативные темы» по корпоративной социальной ответственности [Благов 2010, стр.76].

обществом и что компании делать в условиях конкретных претензий общества. (Пионерная работа по этой теме, опубликованная Р. Акерманом, так и называется: «Как компании реагируют на общественные потребности»). Как отмечено в [Благов 2011, 58] «...сама идея «корпоративной социальной восприимчивости» является управленческой по своему характеру и подходам, а ее защитники уделяют основное внимание *менеджменту* отношений компаний с обществом».

В рамках концепции корпоративной социальной восприимчивости не существовало специального обозначения для «обеспокоенности заинтересованных сторон». Тем не менее, само существование такового контекста в управлении отношениями с заинтересованными сторонами признавалось. К примеру, в работе [Sethi 1977], обеспокоенность заинтересованных сторон рассматривается как частный случай ситуаций, при которых легитимность компании ставится под сомнение. Таким образом, основные положения данной концепции могут быть распространены на управление обеспокоенностью.

Основная идея концепции корпоративной социальной восприимчивости состоит в том, что в целях выживания и сохранения легитимности компании должны обладать *способностью реагировать* на претензии общества по поводу её социально-ответственного поведения [Arvidsson 2010; Sethi 1977].

Существовал взгляд на корпоративную восприимчивость как *процесс* (рис.7), который начинается с идентификации некоторой проблемы, затем проходит стадию формирования решения данной проблемы (ответной политики действия) и заканчивается воплощением сформированного решения [Post, Mellis 1976, Ackerman, 1973, Ackerman, Bauer, 1976].

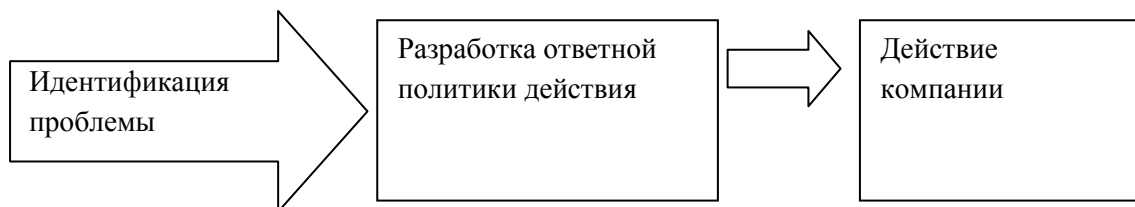


Рис.7. Взгляд на проблему восприимчивости менеджмента как процесс

Источник: Составлено по [Ackerman, 1973]

С ранних публикаций в этой области понятие корпоративной социальной восприимчивости (или просто «корпоративной восприимчивости») связывалось с управленческим мировоззрением или философией [Carroll 1979, Frederick 1994], ценностными установками менеджеров [Ackerman, 1973] и даже их пониманием социальной ответственности [Sethi 1975]. То есть в неявном виде полагалось, что способность компании реагировать на какую-либо претензию общества определяется *внутренними для неё факторами*. Соответственно, предполагается, что идентификация возможного повода для общественного беспокойства и формирование ответной политики действия также определяется внутренними для компании факторами (рис.8).⁷⁰

⁷⁰ Близкой к сути концепции корпоративной социальной восприимчивости является позиция представителей другого теоретического направления, обсуждаемого в рамках литературы по КСО, а именно – концепции корпорации как морального агента (corporate moral agency concept). Представители этого теоретического направления оперируют такими понятиями как «корпоративная совесть» [Goodpaster 2007; Goodpaster 2000] и «корпоративное намерение» [French, 1979]. При этом основополагающая мысль в том, что поведение компании в отношении заинтересованных сторон определяется внутриорганизационными основаниями — «внутренней корпоративной структуре принятия решений» [French 1979], «организационными ценностями» [Goodpaster 2007; Goodpaster 2000] и т.д. К примеру, К.Годпастер заключает, что поведение компании в отношении заинтересованных сторон суть *результат* внутренних организационных механизмов, в основу которых заложены осознанно-выбранные и сформулированные ценности [Goodpaster 2007]. Важно, что представители данной концепции сходятся в том, что данные внутриорганизационные основания менеджеры могут *изменять* [Благов 2006]. Это, в свою очередь, означает, что в процессе исследования можно делать выводы и формулировать рекомендации о том, какими *должны быть* эти внутриорганизационные основания для управления обеспокоенностью заинтересованных сторон. В работе [Благов 2009, стр.106, 107] подчеркивается, что эти два теоретические направления — концепция корпоративной социальной восприимчивости и концепция корпорации как морального агента — очень близки и для обоих из них актуальными и необходимыми являются исследования, подчеркивающие роль внутриорганизационных оснований в определении поведения компании по отношению к заинтересованным сторонам.

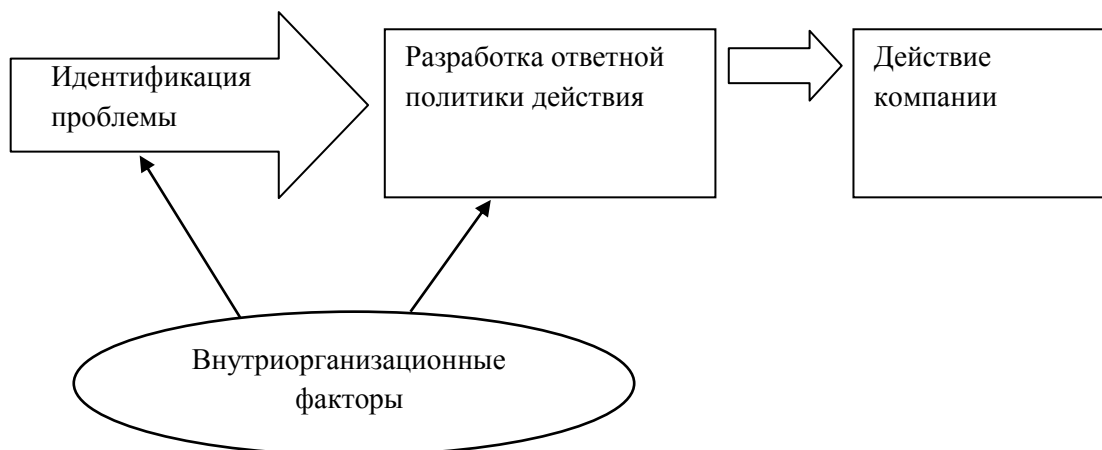


Рис.8. Роль внутриорганизационных факторов в процессе корпоративной восприимчивости. Источник: Составлено по [Ackerman, 1973]

Начиная с 2008 г., появился ряд публикаций, специфицирующий возможные внутриорганизационные факторы, от которых зависит восприимчивость менеджмента к претензиям общества. Так в работе [Basu, Palazzo 2008], носящей теоретический характер, присутствует идея о том, что основными факторами, определяющими восприимчивость менеджеров к претензиям общества, являются следующие.⁷¹

1) *Организационная идентичность (identity orientation)*, отражающая понимание менеджерами взаимоотношений компании с заинтересованными сторонами. При этом [Basu, Palazzo 2008] выделяли следующие типы организационной идентичности, соответствующие различным точкам зрения менеджеров на взаимоотношения компании с заинтересованными сторонами: *индивидуалистическая (individualistic)*, которая, как следует из названия, подчеркивает собственные интересы компании, а существование компании рассматривается, как обособленное, самостоятельное, отдельное от заинтересованных сторон; *отношенческая (rela-*

⁷¹ Оригинальная проблематика статьи [Basu, Palazzo 2008] состояла в том, что бы определить понятие КСО таким образом, чтобы обратить внимание исследователей на то, почему компании ведут себя в отношении заинтересованных сторон именно так, а не иначе. Выделенные Басу и Палаццио составляющие включали в себя три составляющие – «когнитивную» (что менеджеры думают), «лингвистическую» (что менеджеры говорят или как обосновываются решения) и «конативную» (как компании себя ведут).

tional), при которой организации понимают себя как партнеров в отношениях со своими заинтересованными сторонами; *коллективистская (collectivistic)*, которой располагают организации, осознающие себя в качестве членов больших групп, выходящих за рамки релевантных их непосредственному бизнесу заинтересованных сторон. С точки зрения [Basu, Palazzo 2008], различия между данными типами организационной идентичности проявятся в том, как представители соответствующих компаний (менеджеры и сотрудники) будут описывать свою компанию. Так, по предположению [Basu, Palazzo 2008], представители организации, характеризующиеся «индивидуалистической» ориентацией, склонны описывать себя как «лучших в бизнесе». «Отношенческие» организации продемонстрируют в своем описании сильную личную привязанность по отношению к заинтересованным сторонам: «мы преданы нашим покупателям», «мы стремимся стать надежными партнерами», и т.п. «Коллективистские» опишут себя практически в универсальных терминах: как, например, «мы боремся за устойчивость Земли».

2) *Восприятие менеджерами окружающей их действительности*, от которого зависит подход к обеспечению легитимности компании и возможные типы которого подразделялись на прагматичную легитимность, когнитивную легитимность и моральную легитимность. Прагматичной легитимности ставилась в соответствие самая ограниченная из возможных когнитивных установок («мы все контролируем»), когнитивной – чуть более широкая («мы находимся под контролем»). Моральной легитимности ставилась в соответствие когнитивная установка менеджеров вставать на защиту важных для общества ценностей (рис. 9).

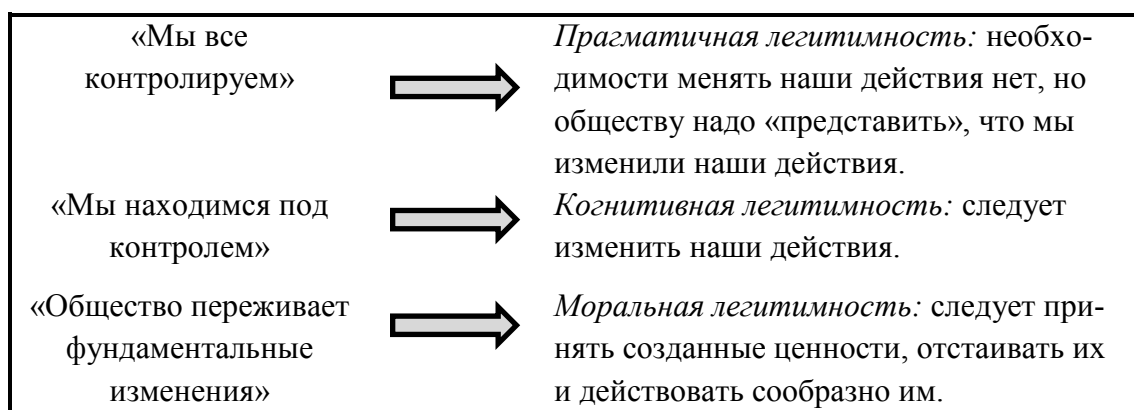


Рис. 9. Легитимность, как воспринимаемая менеджерами окружающая

их действительность. Составлено по [Basu, Palazzo 2008, стр. 126]

3) *Доминирующие критерии принятия решений* – формальные и неформальные критерии, на основе которых менеджеры привыкли принимать или обосновывать свои решения (в работе [Basu, Palazzo 2008] они обозначены как *типы обоснований* – *modes of justification*). Возможные типы критериев принятия решений включают в себя правовые (*legal*), узкоспециальные (*scientific*), экономические (*economic*) и моральные (*ethical*).

В целом, с позиции [Basu, Palazzo 2008], различия между компаниями в том, как они себя ведут в отношении заинтересованных сторон можно объяснить различиями в типе организационной идентичности, восприятии окружающей действительности и виде доминирующих критериев принятия решений. Важно подчеркнуть, что в работе [Basu, Palazzo 2008] также присутствует идея о том, что тип организационной идентичности определяет характер доминирующих в организации критериев принятия решений.

В работе [Crilly, Sloan 2012] механизм корпоративной восприимчивости объяснялся через понятие *доминирующей логики*, смысл которого связывался с концептуализацией взаимоотношений бизнеса и общества. Понятие доминирующей логики распространялось и на организационную идентичность, и на доминирующие в организации критерии принятия решений. Выделенные типы доминирующих логик включали в себя: 1) логику, ориентированную на фирму (*firm-centric*), 2) логику отраслевой сети (*industry network*), 3) логику расширенного предприятия (*extended enterprise*). Содержательные различия между этими логиками были аналогичными тем, которые выделялись в работе [Basu, Palazzo] для различных типов организационной идентичности.

В статье [Bundy, Shropshire, Buchholtz 2013] предложена модель корпоративной восприимчивости, в которой определяющими её факторами выступали стратегическое видение и организационная идентичность. Соответственно предполагалось, что компания скорее удовлетворит требования заинтересованных сторон в полной мере, если они соотносятся как со стратегическим видением, так и с организационной идентичностью. Тем не менее границы в определении дан-

ных понятий довольно расплывчаты. В частности, [Bundy, Shropshire, Buchholtz 2013] говорят об осознании *менеджерами* КСО как в отношении организационной идентичности, так и в отношении стратегического видения.

В каждой из работ подчеркивается важность выявления внутриорганизационных факторов, от которых зависит способность компании реагировать на претензии общества в условиях конкретных ситуаций. Так, например, исследование [Huang, Su, 2009] выявило, что основным препятствием к обеспечению легитимности в посткризисном периоде становится доминирование правовых (или «легалистических») критериев в принятии решений. Менеджеры организаций, считающие такие критерии обоснованными, склонны считать, что *все что они скажут, может быть использовано против них*. По сути они руководствуются тем, что как правило, адвокаты советуют своим клиентам: «(1) Ничего не говори, (2) говори как можно меньше и как можно тише, (3) говори как можно меньше, ссылаясь при этом на законы о частной жизни и политику компании, (4) отрицай вину и/или возмущайся тем, что подобные обвинения могли быть сделаны, или (5) перекладывай вину на истца» [Huang, Su, 2009]. В итоге компания не выходит на контакт с заинтересованными сторонами в посткризисной ситуации, не принимает ответственность, поддерживает недостаток прозрачности и т. п.

1.3.2. Внутриорганизационные факторы восприимчивости компании к обеспокоенности заинтересованных сторон

Обзор литературы не выявил публикаций, посвященных системному анализу внутриорганизационных факторов, от которых зависит поведение менеджеров в процессе управления обеспокоенностью заинтересованных сторон. Тем не менее, по итогам обзора литературы, можно сделать вывод о возможных *категориях* внутриорганизационных факторов, ответственных за принятие неверных управленческих решений в процессе управления обеспокоенностью заинтересованных сторон. В качестве данных категорий можно выделить:

- *ценности и убеждения менеджеров*,⁷²
- *доминирующие критерии* принятия решений.

В релевантных публикациях, позволяющих выделить роль конкретных внутриорганизационных факторов в управлении обеспокоенностью, рассматривается проблематика возможного негативного влияния *экологического* характера. Соответственно, в качестве заинтересованных сторон, высказывающих обеспокоенность, рассматриваются либо местное сообщество (обычные местные жители, а не представители администрации), либо общественные природоохранные организации.

Приведем выводы о роли внутриорганизационных факторов в управлении обеспокоенностью общественных природоохранных организаций и/или местного сообщества по поводу возможного негативного влияния экологического характера.

Роль ценностей и убеждений менеджеров в управлении обеспокоенностью возможным негативным влиянием экологического характера. По итогам обзора литературы можно заключить, что препятствием к управлению обеспокоенностью общественных природоохранных организаций и/или местного сообщества по поводу возможного негативного влияния экологического характера становятся следующие ценности и убеждения менеджеров.

- *Интерпретация экологической ответственности бизнеса как предотвращения загрязнений.* Как установили [Buysse, Verbeke, 2003], если из всех возможных интерпретаций экологической ответственности, менеджеры предпочитают *предотвращение загрязнений*, то, скорее всего, в качестве наиболее важных заинтересованных сторон они рассмотрят правительство и

⁷² В контексте настоящего исследования не рассматриваются личные ценности и убеждения менеджеров. Под данной категорией внутриорганизационных факторов мы понимаем ценности и убеждения менеджеров, сформированные в рамках собственных организационных ценностей компании. Эти организационные ценности являются нормативной основой менеджмента заинтересованных сторон [Благов 2009, стр.103]. В свою очередь, менеджеров можно рассматривать как проводников сформированных организационных ценностей. Аналогичные идеи выдвигались в работах [Иванова 2011; Чеглакова, Кабалина 2013, Белоусов 2015, Манайкина 2015].

регулирующие органы (и, соответственно, будут преимущественно взаимодействовать с данными группами лиц). В результате, менеджеры могут быть не готовы столкнуться с обеспокоенностью общественных природоохранительных организаций.

- *Узкоспециальный взгляд на обеспечение экологической безопасности*, проявляющийся в том, что менеджеры верят в существование объективной количественной оценки экологических рисков, на основании которых можно делать выводы о существенности этих рисков, а также убеждены в том, что какие-либо моральные аспекты проблемы экологического ущерба не имеют абсолютно никакого отношения к процессу управления экологическими рисками. В результате узкоспециального взгляда на обеспечение экологической безопасности в процессе управления обеспокоенностью возникают следующие препятствия. Прежде всего – *неготовность менеджеров к обсуждению истинных источников обеспокоенности*. Анализируя поведение компании Shell в африканских странах, Ж.Фринас [Frynas, 2005] пришел к выводу, что менеджеры с техническим образованием (которые, чаще всего, и демонстрируют узкоспециальный взгляд на обеспечение экологической безопасности), склонны рассматривать взаимодействие с местным сообществом как очередное *техническое задание (engineering exercise)*. Согласно Фринасу, для менеджеров с техническим типом мышления характерно стремление к мгновенному результату — составленному списку требований обеспокоенных местных жителей, ускорению темпа встреч с местными жителями и т. п. Привычный для таких менеджеров технический подход, по мнению Фринаса, делает их неспособными проводить долгое время в обсуждении реальных источников обеспокоенности и достижения согласия относительно фундаментальных ценностей и норм поведения в области управления экологическими рисками. В результате управление обеспокоенностью местных жителей о возможном негативном влиянии экологического характера заходит в тупик. Кроме того, у менеджеров возникает желание *разъяснить заинтересованным сторонам, что они воспринимают ситуа-*

цию неверно [Hermansson, Hansson, 2007]. Это только усугубляет обеспокоенность и не способствует решению конфликта между компанией и местным сообществом. В качестве примера из российской практики можно привести опыт компании «Лукойл», столкнувшейся с обеспокоенностью местного сообщества Республики Коми. Менеджерам компании «Лукойл» представлялось логичным, что ответить на обеспокоенность местных жителей необходимо переубеждением: разъяснить им, что их восприятия о возможном негативном влиянии экологического характера являются неверными. Комментируя оппозицию *пятнадцати* населенных пунктов Ижемского района Республики Коми, возмущенных бурением нефти в непосредственной близости от их домов, начальник управления региональных коммуникаций «Лукойл» так и заявил, что «местные жители видят проблемы не в том свете, в каком следовало бы» [Конфликт Лукойла и коми-ижемцев..., 2014]. Стоит ли говорить, что такое поведение лишь усугубило обеспокоенность.

Роль доминирующих критериев принятия решений в управлении обеспокоенностью общественных природоохранных организаций и/или местного сообщества по поводу возможного негативного влияния экологического характера. По итогам обзора литературы можно заключить, что неудачи компании в управлении обеспокоенностью как местного сообщества, так и общественных природоохранных организаций по поводу возможного негативного влияния экологического характера связаны с доминирующими **экономическими** критериями принятия решений. Чем это обусловлено? Доминирование экономических критериев принятия решений означает, что на первом месте для менеджеров стоят вопросы прибыли. В результате, в управлении обеспокоенностью возникают следующие препятствия.

- *Сужение круга заинтересованных сторон*, за пределами которого остаются общественные природоохранные организации и обычные местные жители. Такой вывод можно сделать на основании работ, в которых рассматривается эпизод из истории компании Shell UK по затоплению неиспользуемой

платформы Brent Spar [Grolin 1998] или эпизод из истории финской компании Botnia и конфликта вокруг целлюлозно-бумажной фабрики на реке Уругвай [Laasonen 2012]. И в том и в другом случае экономические мотивы привели к тому, что менеджеры рассматривали *правительственных агентов* в качестве наиболее важных заинтересованных сторон. Добившись поддержки правительственных агентов, менеджеры обеих компаний посчитали, что они обеспечили успешное завершение намеченных ими планов. Однако это впечатление было ошибочным. Компания Shell UK столкнулась с обеспокоенностью общественных природоохранных организаций, а компания Botnia – с обеспокоенностью местного сообщества.

- *Готовность менеджеров взаимодействовать лишь с теми заинтересованными сторонами, которые поддерживают позицию компании.* В случае с решением компании Shell UK по затоплению нефтяной платформы Brent Spar, это проявляется в том, что круг заинтересованных сторон был расширен до шотландских рыбопромысловых организаций, не высказывающих протеста против намерения компании затопить платформу Brent Spar в море. Поэтому, естественно, в отчете компании Shell было сказано, что «никаких возражений не было поднято к выводу Shell о том, что глубоководное затопление Brent Spar является предпочтительным вариантом» [Grolin 1988]. Время показало ошибочность этого вывода.

1.3.3. Игнорирование и учет обоснованной обеспокоенности заинтересованных сторон

Игнорирование и учет обоснованной обеспокоенности заинтересованных сторон также зависит от внутриорганизационных факторов. Рисунок 10 иллюстрирует различия о том, к чему приведет невосприимчивость менеджеров при необоснованной обеспокоенности, а к чему – при обоснованной.

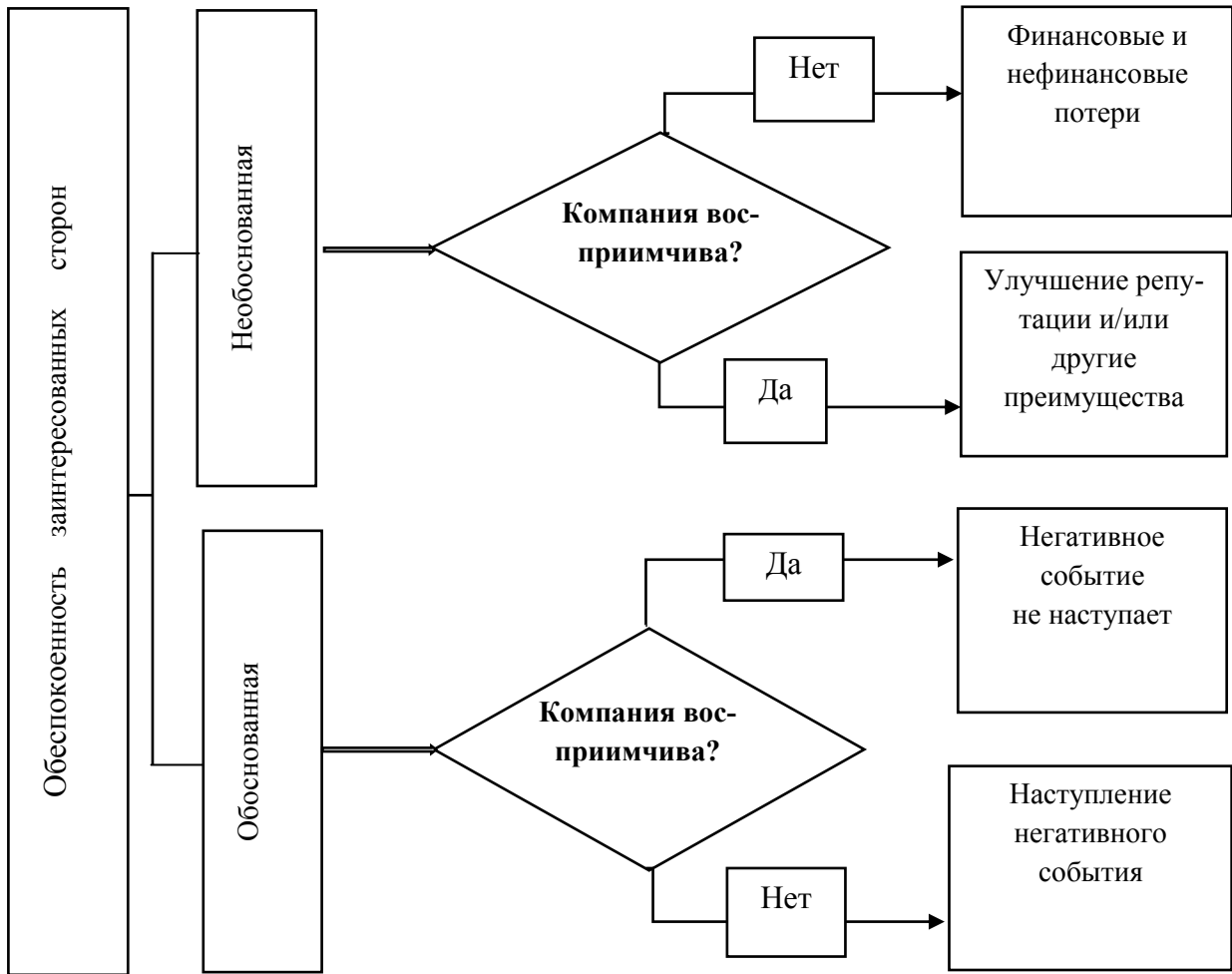


Рис.10 . Проблема восприимчивости менеджмента к обеспокоенности заинтересованных сторон. Источник: Составлено автором

Как отображено на рисунке 13, в случае необоснованной обеспокоенности заинтересованных сторон, невосприимчивость менеджмента приведет к формированию финансовых и нефинансовых потерь компании. (Компания будет демонстрировать поведение, вызывающее обеспокоенность заинтересованных сторон, которая, в свою очередь, будет подталкивать заинтересованные стороны к действиям в отношении компании). В случае обоснованной обеспокоенности заинтересованных сторон, невосприимчивость менеджмента будет означать, что дефектный элемент системы управления компанией остается без изменений и неизбежно проявит себя со временем (например, неадекватные условия промышлен-

ной безопасности на предприятии изменены не будут и пожар на фабрике действительно произойдет).

По итогам анализа литературы были выделены *четыре* основные причины, вследствие которых менеджеры игнорируют обоснованную обеспокоенность заинтересованных сторон.

1) *Позиция «беспокойство необоснованно»*, при которой менеджеры считают, что мнения заинтересованных сторон являются несоответствующими, неуместными или ненадлежащими. Наглядным примером является банкротство банка Barings Bank. Несмотря на предупреждения внешних аудиторов (таких как Chief Trader и Head of Settlements), коллег, Сингапурской международной валютной биржи, и некоторых других заинтересованных сторон, организация деятельности старшего трейдера Ника Лисона (поведение которого и довело банк до банкротства) не была изменена, и менеджмент банка, в целом, продолжал поддерживать Ника. Как пишет [Drennan 2004], «масштабы корпоративного просчета был непомерным, а произошедший в результате коллапс банка – впечатляющим». Крушения шаттла «Челленджер», трагедии Бхопала и многих других подобных им событий можно было бы избежать, если бы менеджеры отнеслись к точке зрения заинтересованных сторон, осведомляющих их о существовании вероятных источников опасности, как к легитимной [Drennan, 2004; Simola, 2005]. В качестве примера из российской практики можно привести эпизод из подготовки олимпиады в Сочи. Организаторами мероприятий не были приняты во внимание опасения общественных природоохранных организаций о подъемах воды и возможных оползней в районе строительства жилищ для рабочих. «В результате вполне регулярный шторм смыл строящийся порт. При подъеме воды в р. Мзымта смыло временные бараки для рабочих. В обоих случаях погибли люди» [Ошибки олимпиады, 2015].

2) *Самоуверенность менеджеров*, которая также занижает восприимчивость к негативным сигналам, поступающим от заинтересованных сторон. Позиция менеджмента типа «мы знаем», «у нас есть всё необходимое» и «мы всё контролируем» часто предшествует катастрофам типа крушения вертолета, взрыв на фаб-

рике и т.п. [Hart 2013, Pearson, Mitroff, 1993]. Хотя, как потом часто выясняется, *были* заинтересованные стороны, которые высказывали обеспокоенность о дефектном элементе в деятельности компании, обусловившем трагедию.

3) *Экономические критерии принятия решений*, следование которым снижает восприимчивость менеджеров к любым отрицательным сигналам и заставляет рассматривать эти сигналы как нерелевантные или вступающие в противоречие с интересами прибыли [Heimann 1997]. Наиболее драматичным примером в этом смысле является гибель космического шаттла «Челленджер». Несмотря на то, что руководству национального управления по воздухоплаванию и исследованию космического пространства (НАСА) поступали докладные записки от разных ученых и специалистов, которые сообщали о возможности разгерметизации конструкции в холодную погоду, запуск шаттла не был отложен, и необходимая доработка не была произведена. Для менеджеров более существенным казался риск невыполнения плана по программе запусков космических шаттлов.

4) *Безальтернативность в принятии решений*. Согласно [Nutt 2004; Gary, Wood, Pillinger 2012], большинство стратегических решений оказываются провальными, так как лица, принимающие решения, продвигали одну единственную идею вместо того, чтобы выявлять и анализировать возможные альтернативы.⁷³ Усилия, обосновывающиеся одной единственной идеей, по мнению [Nutt 2004], снижают успех стратегических решений на 50%. Например, компания Shell UK в принципе не рассматривала альтернативы затоплению неиспользуемой платформы Brent/Spar. Менеджмент обращался с этим решением (затопление платформы) как с *заданным*. В итоге компания Shell UK чуть не потеряла весь рынок в Германии. Аналогичные последствия от безальтернативности принятия решений можно наблюдать на примере компании «Газпром нефть». По признанию респондентов «Газпром нефти»,⁷⁴ безальтернативное принятие решений привело к потере

⁷³ В случае государственной корпорации безальтернативность в принятии решений может проявляться в слепом подчинении политической воле.

⁷⁴ Данный результат проявился в процессе проведения эмпирического исследования.

Штокмановского проекта: «отголоски сланцевой революции», которые изменили цены на газ, «они, фактически, притопили Штокманн».

Выделенные причины игнорирования обоснованной обеспокоенности обобщены на рис.11.

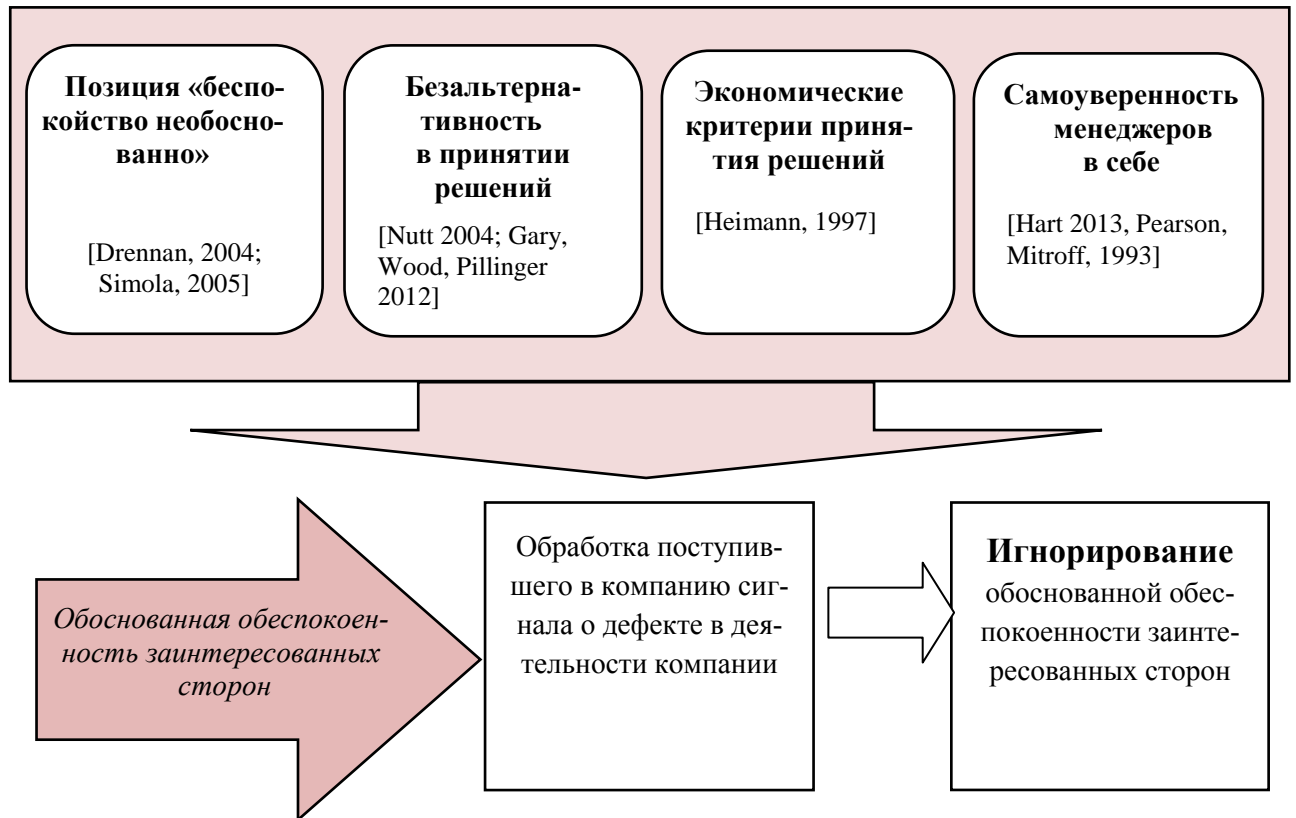


Рис. 11. Влияние менеджмента на игнорирование обоснованной обеспокоенности заинтересованных сторон. Источник: составлено автором

Как можно учесть возможность обоснованной обеспокоенности? Существующие знания по этому вопросу можно резюмировать следующим образом.

1) В организации должны быть нормы и ценности, направленные на сдерживание ощущений самоуверенности и высокомерия. К такому выводу приходят [Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 1999] по итогам анализа ситуаций, в которых внутренние заинтересованные стороны оказываются правыми о причинах техногенных катастроф.

2) Менеджерам необходимо принимать решения на основании выбора из набора альтернатив. При этом в набор альтернатив для принятия решений надо включать даже кажущиеся менеджерам «странные» альтернативы, высказывае-

мые нелегитимными заинтересованными сторонами. К такому выводу приходит П. Нут [Nutt 2004] по итогам анализа ситуаций, в которых верной оказалась позиция местного сообщества о том, что проект, планируемый компанией на новой географической территории, не окупится.

3) Менеджерам следует находить *креативные решения* по исполнению ответственности в отношении различных заинтересованных сторон, не смотря на расходящиеся или конфликтные цели и потребности (creative ways of fulfilling responsibilities to a range of stakeholders, despite divergent or conflicting needs or goals). К такому выводу приходят [Drennan, 2004; Simola, 2005; Vandekerckhove, Tsahuridu 2010] по итогам рассмотрения ситуаций, в которых внешние заинтересованные стороны оказались правыми в определении причин наступления событий типа банкротства банка и гибель шаттла «Челленджер».

В результате можно сделать следующий вывод о возможных проактивных и реактивных мерах, направленных на учет обоснованной обеспокоенности заинтересованных сторон. В *проактивном* порядке необходимо:

- закрепить в компании нормы и ценности, направленные на сдерживание ощущений самоуверенности и высокомерия менеджмента;
- изменить подход к принятию решений таким образом, что бы решения принимались на основе выбора из набора альтернатив.

В *реактивном* порядке необходимо:

- воспринять сигнал как обоснованный;
- выделить и проанализировать нереализацию проекта (или какого-либо запланированного компанией решения) в качестве реальной альтернативы;
- убедить заинтересованные стороны, настаивающие на реализации проекта (или какого-либо запланированного компанией решения), в том, что должно быть выделено время на проверку возможности обоснованной обеспокоенности.

Выводы по главе 1

Основные результаты первой главы можно резюмировать следующим образом.

1. Введено понятие «обеспокоенность заинтересованных сторон». Обоснована его роль в развитии концепции корпоративной социальной ответственности и связанных с ней альтернативных тем. Предпосылки введения понятия «обеспокоенность заинтересованных сторон» связаны с объективным существованием данного феномена, интересом исследователей и бизнес-сообщества, а также отсутствием необходимого понятия.
2. Введение термина «обеспокоенность заинтересованных сторон» позволяет обозначать соответствующую задачу менеджмента. Термин «обеспокоенность» способен передать готовность заинтересованных сторон противодействовать компании. В результате появляется возможность «развернуть» управление отношениями с заинтересованными сторонами в сторону предотвращения их противодействия планируемым компанией решений.
3. Предложены критерии для классификации обеспокоенности заинтересованных сторон, раскрывающие это понятие более содержательно: тип ожидаемого негативного влияния; соотношение характеристик вероятности и масштаба ожидаемого негативного влияния; принадлежность к географической территории; обоснованность.
4. Выделены заинтересованные стороны, управление обеспокоенностью которых является особо актуальной задачей. Это местное сообщество и общественные организации. Данные группы лиц чаще других высказывают обеспокоенность. Связано это с тем, что местное сообщество располагается в непосредственной близости от операционной деятельности компании (или от того места, где компания планирует её начать); общественные организации выступают в защиту заинтересованных сторон и окружающей природной среды от негативного влияния компании.
5. Обоснована необходимость управления обеспокоенностью заинтересованных сторон с точки зрения её последствий. Выделены типы негативных по-

следствий от обеспокоенности заинтересованных сторон, которые будут тем больше, чем выше уровень распространения обеспокоенности в обществе (уровень компании, отраслевой, межотраслевой, межнациональный). В то же время, обеспокоенность заинтересованных сторон является источником возможностей для компании.

6. Выделен динамический аспект обеспокоенности заинтересованных сторон. Показано, что с масштабными негативными последствиями от обеспокоенности заинтересованных сторон компания сталкивается не сразу. Наблюдая обеспокоенность заинтересованных сторон на ранних стадиях ее развития, менеджеры могут заключить, что компании не грозят какие-либо потери. Однако, это заключение часто бывает ошибочным. Причина, по которой в заданный момент времени обеспокоенность высказывается немногочисленными группами лиц (или отдельными индивидуумами) состоит лишь в том, что действия компании пока что не видны для широкого круга лиц. Поэтому, компании необходима способность реагировать на обеспокоенность заинтересованных сторон раньше, чем она достигнет стадии заметного для общественности конфликта.
7. Обоснована необходимость анализа причин обеспокоенности заинтересованных сторон. Он позволит понять, чем вызвано противодействие заинтересованных сторон. Проведенный обзор литературы показал, что причины обеспокоенности заинтересованных сторон универсальны. Есть некоторые общие законы и правила, по которым формируется обеспокоенность заинтересованных сторон. Причины обеспокоенности заинтересованных сторон как связаны, так и не связаны с поведением компании. Менеджеры не могут изменить существование причин, не связанных с поведением компании; однако, они могут скорректировать их влияние изменяя поведение компании. Поведение компании как причину обеспокоенности заинтересованных сторон отличает ограниченный уровень превентивных мер, направляемых на снижение негативного влияния; неадекватный характер отношений с заинтересованными сторонами, высказывающими обеспокоенность.

8. Предложено определить управление беспокойностью заинтересованных сторон как процесс принятия управленческих решений, направленных на снижение беспокойности заинтересованных сторон. Однако, в этом процессе менеджеры могут ошибаться и принимать решения, вызывающие беспокойность заинтересованных сторон. Как показал обзор литературы, причины неверных управленческих решений, вызывающих беспокойность заинтересованных сторон, универсальны и внутриорганизационны, т.е. связаны с элементами системы управления компанией.
9. Проблематика реагирования на беспокойность заинтересованных сторон не исчерпывается поиском мер, которые успокоят заинтересованных сторон и тем самым избавят компанию от их противодействия. Беспокойность заинтересованных сторон может быть обоснованной. Заинтересованные стороны могут быть правы в отношении абсолютно любого дефекта в деятельности компании. Тогда как менеджеры не могут знать заранее является беспокойность заинтересованных сторон обоснованной или нет. В связи с этим существует проблема игнорирования обоснованной беспокойности заинтересованных сторон.
10. Отсутствие беспокойности заинтересованных сторон также представляет для компании проблему, так как ослабляет внимание менеджмента к оценке корректности своих действий.

В целом, по итогам первой главы выделен подход к познанию беспокойности заинтересованных сторон как управленческой проблемы. С одной стороны, необходим анализ причин беспокойности заинтересованных сторон. С другой — анализ поведения компании в процессе управления беспокойностью заинтересованных сторон и его внутриорганизационных оснований. Выявление внутриорганизационных оснований поведения компании в процессе управления беспокойностью заинтересованных сторон позволит ответить на вопрос о том, какие настройки в системе управления компанией следует изменить с тем, чтобы сделать компанию восприимчивой к беспокойности заинтересованных сторон.

Чаще других в научной литературе освещается тема обеспокоенности о возможном негативном влиянии экологического характера. Однако даже в отношении обеспокоенности о негативном экологическом влиянии (которую, преимущественно, высказывают либо представители местного сообщества, либо общественные природоохранные организации), существующая литература не может дать исчерпывающего ответа на вопрос о том, как она формируется и почему менеджеры допускают неверные управленческие решения в процессе её управления. В свою очередь, бизнес-сообщество проявляет повышенный интерес к таким ситуациям в силу их восприятия как «несправедливых»: компания несет потери, хотя фактического причинения вреда заинтересованным сторонам нет.

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОБЕСПОКОЕННОСТИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРИРОДООХРАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В данной главе представляются результаты эмпирического исследования по беспокойности заинтересованных сторон и её менеджменту на материалах по ситуации беспокойности общественных природоохранных организаций об экологических рисках в деятельности группы компаний «Газпром» при освоении нефтяного месторождения «Приразломное». В первом параграфе раскрывается методология эмпирического исследования. Во втором – причины беспокойности природоохранных организаций и последовательность их действий в отношении компании, обусловленная этими неустранимыми причинами. Делается вывод о том, какое поведение компании является неверным и почему. В третьем параграфе обсуждаются причины принятия неверных решений по управлению беспокойностью заинтересованных сторон. В четвертом предлагаются практические рекомендации по преодолению беспокойности заинтересованных сторон.

2.1. Методология эмпирического исследования

Обоснование метода кейсов (case study) как наиболее подходящей стратегии исследования. Выбор той или иной стратегии исследования зависит от ключевого вопроса, представляющего интерес для исследователя. Принципиальными для данного исследования являются следующие вопросы:

- как формируется беспокойность заинтересованных сторон?
- как компания ведет себя в отношении беспокойности заинтересованных сторон?
- почему компания ведет себя именно так, а не иначе в отношении беспокойности заинтересованных сторон?

В связи с этим возникает необходимость использования метода кейсов, который позволяет справиться с изучением причин и природы какого-то явления, когда текущие подходы кажутся неадекватными [Eisenhardt 1989].

Преимущества единичного кейса. Как отмечается в литературе по методологии научных исследований, именно изучение единичных кейсов позволяют исследователю выявить и провести *подробный* анализ факторов, повлиявших на принятие управленческих решений [Piekkari, Welch 2011: 232]. Единичный кейс позволит проникнуть вглубь компании. С использованием единичного кейса компания не рассматривается как «черный ящик».

Единичные кейсы приобретают особую популярность среди исследователей по корпоративной социальной ответственности. По мнению некоторых авторов [Hart 2013, Claasen, Roloff 2012; Xu, Li 2013; Wei-Skillern 2004], фокусировка на одной проблемной ситуации позволяет глубже изучить интересующий феномен.

Метод единичного кейса предполагает, что исследователь *не отдален от объекта своего исследования*. Тогда как исследования, проводимые на больших выборках, как правило, удалены от объекта исследования. Эта отдаленность от объекта исследования часто приводит к «ритуализму и тупикам в исследовании», «когда, — как пишет Б. Фливер, — результат и польза исследования неясны и не поддаются проверке» [Фливерберг 2005, стр.112]. Метод единичного кейса этого не допускает.

Метод единичного кейса полезен на этапе формирования отдельного направления исследований. (Управление обеспокоенностью заинтересованных сторон как раз и представляет собой новое, не достаточно проработанное направление исследований). Результаты анализа единичного кейса могут помочь сформулировать гипотезы, которые затем можно проверить количественными методами на больших массивах данных.⁷⁵

⁷⁵ Однако формулировка гипотез не является обязательным итогом анализа единичного кейса. Неверно сводить «полезность» единичного кейса лишь к этому. В действительности, метод единичного кейса полезен и для генерирования и для проверки гипотез. В работе [Фливерберг 2005] метод единичного кейса обозначен как идеальное средство для *опровержения* (falsification). Суть опровержения как теста научного предположения состоит в том, чтобы выявить наблюдение, не совпадающее с исходным предположением. Если такое наблюдение выявляется, то считается неверным и исходное предположение. Например, для того, чтобы опровергнуть предположение о том, что «все лебеди белые» достаточно указать на одного черного лебедя. Метод единичного кейса хорош для идентификации «черных лебедей». Глубин-

Единый кейс как исследовательский инструмент рассмотрения проблемы. Рассмотрение единичного кейса является допустимой практикой проведения исследований. Это одна из допустимых стратегий проведения исследования. Единый кейс не является лучшим или единственно верным способом проведения исследования. Метод единичного кейса подходит для решения определенного круга исследовательских задач и используется при выполнении диссертационных исследований (см. например [Laasonen 2012, Hänninen2007]).

Несмотря на широкое распространение, единичные кейсы как стратегии исследования часто критикуют. Наиболее часто встречаются следующие «упреки»: 1) нельзя из отдельных случаев выводить обобщения, поэтому единый кейс не вносит вклад в развитие науки; 2) метод кейсов чреват тенденцией подтверждать заранее сформулированные представления исследователя. Эти и другие предубеждения перед методом единичного кейса были проанализированы и «развеемы» Бентом Фливергом.⁷⁶ Работы Фливерга получили широкое распространение. Они даже становились объектом исследования и научных дискуссий (см., например, [Hyett, Kenny, Virginia Dickson-Swift 2014; Welch 2011]), а также были переведены на русский язык [Фливерг 2004, 2005]. Общее заключение Фливерга было таково: критика единичного кейса является следствием ограниченных знаний о нем как о методе исследования.

Фливерг развенчивает предубеждение перед проблемой генерализации выводов из единичного кейса. Он обосновывает, что обобщать результаты единичного кейса *можно*. Фливерг утверждает, что ключом к возможности обобщения результатов единичного случая является *правильный выбор*.⁷⁷ «Все зависит от

ный подход, который предусматривает метод кейсов, приводит к тому, что часто идентификация «черный лебедь» оказывается незапланированной для исследователя. Фливерг приводит мнения разных авторов по поводу того, что материал кейсов вынуждал их пересматривать заранее сформулированные предположения по важным пунктам [Фливерг 2005, стр. 118]. В данном исследовании, также, не подтвердился ряд сделанных предположений (например, о причинах обеспокоенности экологов).

⁷⁶ Профессор Оксфордского Университета, ранее работал в Альборгском университете (Дания), где и провел «нашумевшее» единый кейс-стади о рациональности и власти.

⁷⁷ О допустимых критериях выбора единичного кейса будет сказано далее по тексту.

случая и способа его выбора. <...> Корректность выбора рассматриваемой проблемы существенно повышает ее обобщаемую силу» [Флиивберг 2005, стр. 113]. Также, Флиивберг отмечает, что обобщения исследователя, основанные на результатах анализа больших выборок или идентичных случаев «переоценены как главный источник прогресса науки» [Флиивберг 2005, стр.114]. Тогда как «сила примера» недооценивается.⁷⁸

Флиивберг, также, обосновывает следующий тезис: *неверно, что метод единичного кейса чреват тенденцией подтверждать заранее сформулированные представления исследователя.* Метод единичного кейса часто критикуют в излишнем субъективизме и тенденции подтверждать заранее сформулированные представления исследователя. По мнению Флиивберга такая критика лишь демонстрирует недостаток знания того, «что такое исследование методом кейсов» [Флиивберг 2005, стр. 118]. Проблему субъективизма и тенденциозности можно обозначить в отношении *всех* методов, не только единичного кейса. При этом, в исследованиях, используемых вопросник на больших массивах данных, этот субъективизм сохраняется без особых корректировок и сказывается на результатах исследования. Происходит это вследствие отдаленности «количественного» исследователя от объекта его исследования. «Количественный» исследователь не приближается к своему объекту так, как исследователь, использующий метод кейсов [Флиивберг 2005, стр.118]. В исследованиях с использованием вопросника на больших выборках снижается вероятность поправки субъективизма из-за отсутствия обратной связи с объектом исследования. Тогда как метод единичного кейса дает возможность для обратной связи. Он допускает *перепроверку* неверных предположений. Субъективизм в кейсе можно контролировать; в этом его принципиальное отличие от метода количественных исследований.

Обоснование выбора кейса. Как отмечал Р. Йин [Yin 2003, p.40-43], единичный кейс (*single case study*) является выигрышным для исследования в случае, если он отвечает по крайней мере одному из пяти условий:

⁷⁸ Метод единичного кейса, также, не является лучше или хуже метода множественных кейсов. Использование данных методов преследует разные цели.

- 1) критический кейс (*critical case*), направленный на проверку устоявшейся теории;
- 2) уникальный кейс (*unique case*), выделяющийся по некоторым своим характеристикам;
- 3) типичный кейс (*typical case*), позволяющий сосредоточиться на обстоятельствах повсеместной ситуации;
- 4) «разоблачительный» кейс (*revelatory case*), предоставляющий исследователю возможность наблюдать некоторый феномен, который был ранее недоступен для оценки научным сообществом;
- 5) лонгитюдный кейс (*longitudinal case*), предполагающий изучение одного и того же феномена в нескольких моментах времени.

Выбранная нами ситуация — обеспокоенность экологическими рисками при промышленном освоении месторождения «Приразломное» — удовлетворяет двум из пяти предложенных Р. Йином условий. Во-первых, это *типичная ситуация*: обеспокоенность отдельных групп лиц возникает в связи с началом операционной деятельности компании на новой географической территории. Во-вторых, это *уникальная ситуация* по следующим причинам.

- Арктика представляет собой уникальную (географическую) территорию и является ценностью не только для Российской Федерации. Во всем мире Арктику называют «фабрикой климата Земли».
- В случае промышленного освоения месторождения «Приразломное» группой компаний «Газпром» речь идет об обеспокоенности экологическими рисками в связи с действиями государственной корпорации.⁷⁹

⁷⁹ Подчеркнем, что тематика взаимоотношений нефтегазовых компаний с обществом является актуальной для отечественных авторов в области КСО (см. работы [Пичков 2013, Величко 2015; Метановская 2015]). Компания «Газпром» даже выступала в качестве объекта исследования в работе [Михина 2015]. Однако в работе Ю. О. Михиной представлено лишь перечисление различных практик в области КСО «Газпрома». Проблема обеспокоенности местного сообщества или общественных организаций возможными негативными последствиями деятельности этой компании в работе Ю. О. Михиной не рассматривается.

Обоснование рассмотрения обеспокоенности только одной группы заинтересованных сторон. Очевидно, что у групп компаний «Газпром» много заинтересованных сторон. Однако рассмотрение поведения группы компаний «Газпром», занятых освоением месторождения «Приразломное», с точки зрения конфликтных целей и интересов *различных* заинтересованных сторон не соответствует задачам исследования. Подобный подход к анализу обеспокоенности вокруг промышленного освоения Арктики оставил бы исследователю объяснение для поведения компании с точки зрения *внешних* для компании факторов (конфликтных целей и интересов различных заинтересованных сторон). Рассмотрение внутренней природы поведения компании в отношении обеспокоенности заинтересованных сторон, напротив, требует выделения *одной группы заинтересованных сторон* (что непосредственным образом отмечается в работе Дж. Берчелл и Дж. Кук [Burchell, Cook 2013]).

Контекст эмпирического исследования. Эмпирическое исследование проводилось на примере ситуации обеспокоенности общественных природоохранных организаций об экологических рисках, привносимых действиями группы компаний «Газпром» в Арктику в связи с разработкой нефтяного месторождения «Приразломное». По этому поводу можно заметить следующее:

1. Тема обеспокоенности заинтересованных сторон возможным негативным влиянием экологического характера чаще других поднимается в научной литературе [Livesey 2001, 2002, Laasonen 2012, Claasen, Roloff 2012; Wade-Benzoni et al 2002]. Накоплен большой объем материала, позволяющий наглядно проиллюстрировать ценность полученных результатов в сравнении с уже имеющимся в науке знанием.

В свою очередь, проблематика эколого-экономических аспектов освоения Арктики привлекает внимание отечественных авторов из разных областей научного знания (см. например, [Маслобоев 2015, Лазарева 2015, Михайлов 2013, Еремеев 2014, Кондратов 2014]). Однако данные авторы не рассматривают проблему обеспокоенности общественных природоохранных организаций тем негативным влиянием, которое действия компаний в Арктике могут оказать на ее экологию.

2. Обеспокоенность возможным негативным влиянием экологического характера активно высказывается общественными природоохранными организациями. Информация об этом широко представлена в задокументированных источниках.⁸⁰

Метод обоснованной теории. В качестве метода теоретизирования был использован метод обоснованной теории (*grounded theory*), подразумевающий, что исследователь развивает свои выводы путем повторяющегося обращения от исходных эмпирических данных к релевантной литературе и наоборот [Bansal, Roth 2000, Manning 1982]. Данный метод зарекомендовал себя в работах Т. Маклеан и М. Бехама, а также Д. Крилли и П. Слоан, посвященных отдельным аспектам в исследовании внутренней природы поведения компании [Maclean, Behnam 2010, Crilly, Sloan 2012]. Метод обоснованной теории предполагает выявление первоначальных (теоретических) категорий, от которых исследователь может отталкиваться [Crilly, Sloan 2012]. Проведенный обзор литературы в первой главе позволил выделить такие категории для внутриорганизационных факторов и причин обеспокоенности.

Это — выявление первоначальных теоретических категорий, — является важным моментом. Таким образом, предполагается, что свои финальные выводы исследователь формирует не только на основе одного-единственного случая. Выполнению единичного кейса предшествует анализ литературы. Исследователь обращает внимание на практические ситуации, которые разбираются в доступных публикациях. Этот анализ, как в первой главе, может быть дополнен освещением практических ситуаций, не представленных в доступной научной литературе.

Процесс сбора и анализа данных для эмпирического исследования начался с первичного изучения вторичной информации. Необходимо было выяснить какие общественные природоохранные организации высказывали обеспокоенность от-

⁸⁰ В научной литературе [Wade-Benzoni 2002] и в неакадемических публикациях [Bekefi, Jenkins, Kytte 2005] высказывается предположение о том, что управление обеспокоенностью основывается на некоторых общих принципах, которые не зависят (или практически не зависят) от типа заинтересованной стороны или характера ожидаемого ими негативного влияния.

носителем действий группы компаний «Газпром» по освоению нефтяного месторождения «Приразломное», а также, какие организации в структуре «Газпрома» были вовлечены в процесс освоения месторождения «Приразломное». Кроме того, необходимо было выделить основные вехи в развитии конфликта между общественными экологическими организациями и группой компаний «Газпром». На данном этапе формировалось первоначальное представление о возможном составе респондентов исследования. Был сделан важный вывод о необходимости включения в число респондентов исследования *экспертов*, непосредственным образом работающих с компанией по вопросам обеспечения экологической безопасности.

Следующим этапом в процессе сбора и анализа данных стал целенаправленный анализ релевантных источников вторичной информации, доступных в отношении общественных природоохранных организаций и компаний группы «Газпром», занимающихся освоением месторождения «Приразломное».⁸¹ Была разработана предварительная система кодирования данных о причинах обеспокоенности экологов, наблюдаемом поведении компании, а также о внутриорганизационных факторах, обуславливающих это поведение.

После анализа вторичной информации, были проведены пробные интервью с респондентами исследования. Именно тогда выяснилась специфика проведения интервью с респондентами от общественных природоохранных организаций и с респондентами от группы компаний «Газпром». Как выяснилось, экологов можно фактически «допрашивать» посредством структурированных интервью. Однако, аналогичный подход *не может быть* применим для проведения интервью с респондентами от группы компаний «Газпром». (Как, в частности, дал понять один из респондентов от «Газпром нефти», «*Вы затрагиваете очень деликатную тему*»).

⁸¹ К источникам вторичной информации относились пресс-релизы общественных, официальная переписка между общественными природоохранными организациями и компаниями группы «Газпром», доклады, обзоры и замечания общественных природоохранных организаций по деятельности компаний группы «Газпром», опубликованные интервью с представителями общественных природоохранных организаций и т.д.

В целом, по итогам пробных интервью были сделаны выводы о дальнейшем подходе к подготовке и проведению интервью с респондентами от групп компаний «Газпром».

1. В проведении глубинных интервью с респондентами от группы компаний «Газпром» должно быть выделено специальное время для установления доверия респондента к исследователю. Важно было показать, что исследователь не является журналистом, стремящимся в чем-то уличить компанию (хотя и приходит на встречу с диктофоном). Респонденту необходимо было дать возможность рассказать свою историю и обозначить свое видение.
2. Вопросы респонденту от группы компаний «Газпром» должны задаваться исключительно *по ходу беседы*. Таким образом, перед встречей с респондентами от группы компаний «Газпром» автору данной работы необходимо было работать не над *последовательностью* возможных вопросов, а над *набором* возможных тем, которые можно обсудить *в любом порядке* и которые могут и должны быть дополнены *в зависимости от хода беседы*.
3. Важным фактором в формировании доверия респондентов от группы компаний «Газпром» к исследователю являются *осведомленность исследователя о содержании доступной вторичной информации*.
4. Как было установлено, респонденты от группы компаний «Газпром» охотнее участвовали в беседе и давали более подробные комментарии в случае, если автор данной работы демонстрировал свою осведомленность о фактах, в явном виде не присутствовавших в свободном доступе, и которые – как заключали респонденты – могли быть получены автором только из прошлых интервью. (В перспективе это означало, что перед тем, как брать новое интервью, автору необходимо было разобрать и сделать транскрипты по предыдущему интервью).
5. Для доступа к новым респондентам от группы компаний «Газпром», в письмах с просьбой в проведении интервью необходимо избегать *любых* упоминаний об «ответственности бизнеса», «этике бизнеса» а также – что

особенно важно – исключить из употребления словосочетание «экологическая ответственность».

6. Респонденты охотнее соглашались на встречу, если в письме к ним автор ссылается на рекомендации предыдущих респондентов, считающих, что данный человек «точно сможет помочь».

После анализа вторичной информации и проведения пробных интервью шел этап глубинных интервью. С респондентами от общественных природоохранных организаций проводились полуструктурированные интервью, допускающих постановку вопросов в определенной последовательности, но, вместе с тем, предусматривающих отклонение от планируемой очередности в зависимости от хода беседы. С респондентами от группы компаний «Газпром» проводились неструктурированные интервью по обозначенным выше причинам. Проводимые интервью с экспертами в области оценки экологических рисков носили характер скорее неструктурированных интервью. Связано это было не с фактором недоверия (как в случае с респондентами от «Газпром нефти»), а с насыщенностью и отличающейся высокой степенью неожиданности ответов, представляемых данными респондентами. Вместе с внутренними ведущими специалистами компании «Газпром нефть шельфа», эти люди находились «на фронтах» обеспечения экологической безопасности в проекте освоения месторождения «Приразломное» и обладали бесценной информацией для настоящего исследования.

В процессе проведения глубинных интервью также уточнялись и возможные респонденты исследования. Некоторые контакты удалось получить как раз благодаря успешному проведению интервью. Рис. 12 отражает процесс сбора данных.

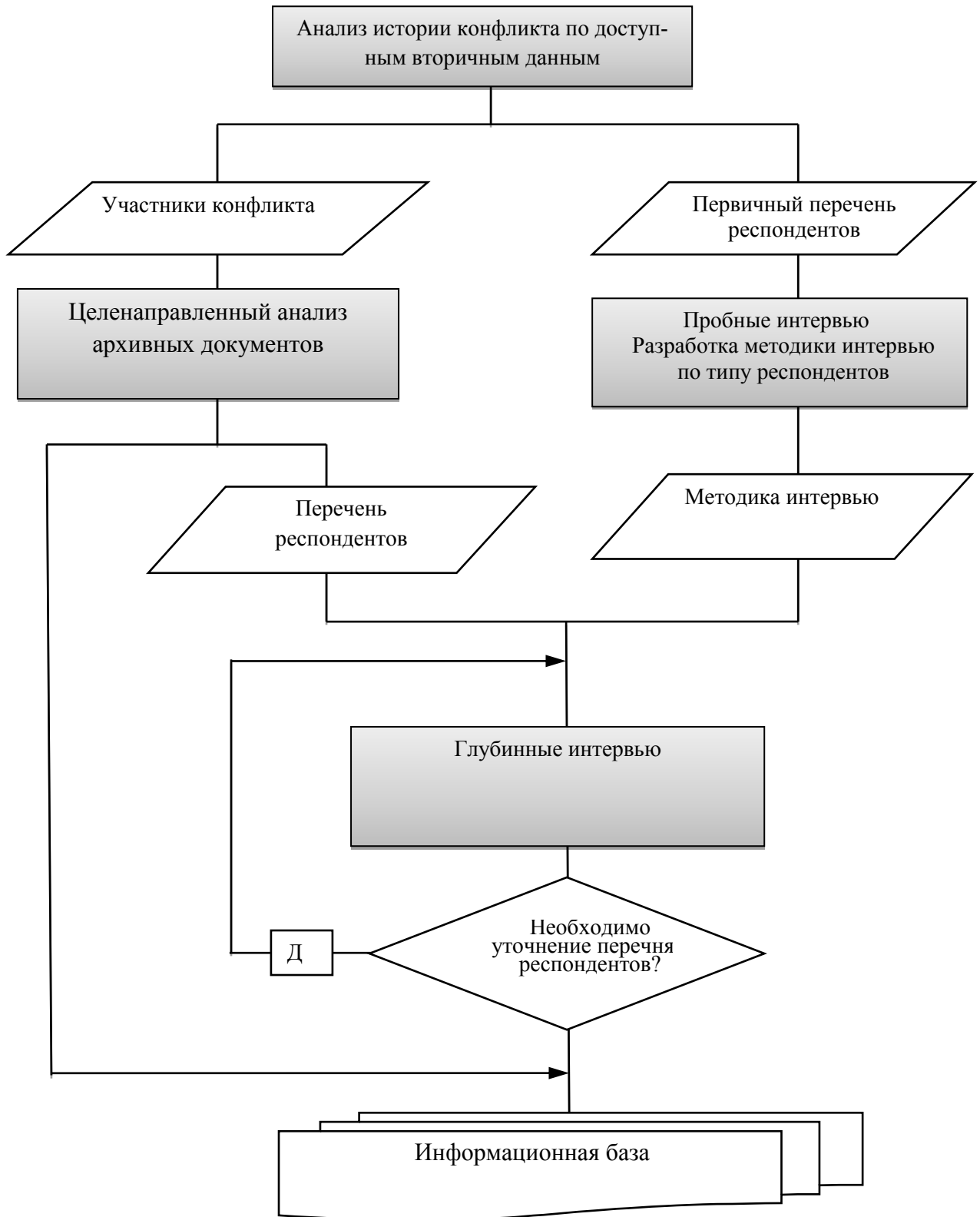


Рис.12. Процесс формирования информационной базы исследования

Источник: Составлено автором

Данные. В итоге данные для эмпирического исследования собирались по четырем общественным природоохранным организациям («Союз охраны птиц России», «Фонд дикой природы России», «Гринпис России» и «Беллоны»)⁸² и двум компаниям («Газпром нефть» и «Газпром нефть шельф»). Последнее было связано с тем, что сам «Газпром» не долго был активным участником промышленного освоения Арктики и в конечном итоге передал компанию «Газпром нефть шельф» – оператора платформы «Приразломная» – в собственность «Газпром нефти».

Вторичные данные в отношении природоохранных организаций включали в себя пресс-релизы, опубликованные на официальных сайтах организаций, официальные письма в компанию или в прокуратуру, совместные заявления, специальные тематические отчеты и некоторые другие документы (табл.2).

⁸² Организационно-правовые формы у данных организаций различаются. «Союз охраны птиц России» и «Гринпис России» — это общественные организации. «Беллона России» – это объединение. «Фонд дикой природы» — это некоммерческая организация. Э. Фримен обозначал организации такого типа как защитников окружающей среды [Freeman 1984]. Для упрощения изложения в диссертации будем обозначать рассматриваемые организации как общественные природоохранные организации.

Таблица 2. Исходные данные по общественным природоохранным организациям

Тип данных	Количество
<i>Пресс релизы</i>	
1. Пресс релизы WWF Russia	15
2. Пресс релизы Гринпис России	33
3. Пресс релизы BellonaRussia	17
4. Пресс релизы СОПР	5
<i>Письма</i>	
1. Письмо генеральному директору ООО «Газпром Нефть Шельф» от руководителя Баренцевоморского отделения WWF	1
2. Письмо генеральному прокурору РФ от президента Союза охраны птиц России (май 2011)	1
3. Письмо председателю правления «Газпром Нефти» А.В. Дюкову от директора по природоохранной политике Е.А. Шварца (октябрь 2013 г.)	1
4. Ответное письмо председателю правления «Газпром Нефти» А.В. Дюкову от директора по природоохранной политике Е.А. Шварца (октябрь 2013 г.)	1
5. Письмо генеральному директору ООО «Газпром Нефть Шельф» А.В. Менделю от директора по природоохранной политике Е.А. Шварца (ноябрь 2011)	1
<i>Доклады/Отчеты</i>	
1. Доклад «Газпром: одна группа – два стандарта» 2012 г.	1
2. Моделирование поведения возможных разливов нефти при эксплуатации МЛСП «Приразломная». Оценка возможности ликвидации чрезвычайных ситуаций, связанных с разливами нефти	1
<i>Совместные заявления</i>	
1. Совместное заявление Союза охраны птиц России, Социально-Экологический Союз, WWF России, Гринпис России, Беллона Россия (4 августа 2011)	1
<i>Прочие данные</i>	
1. Критические замечания по материалам Оценки воздействия на окружающую среду Технико-экономического обоснования проекта Морская ледостойкая платформа «Приразломная» ООО «Газпром нефть шельф» 2010 г.	1
2. Обзор некоторых обращений Гринпис и других НКО по вопросам, связанным с нефтегазовыми проектами на арктическом шельфе (в т.ч. на месторождении Приразломное), и нефтяными разливами в нефтяной отрасли (рабочая справка)	1
<i>Интервью (находящиеся в свободном доступе)</i>	
1. Интервью с директором по природоохранной политике Всемирного фонда дикой природы Евгением Шварцем	1
ИТОГО	81

Источник: Составлено автором

Приложение 1 содержит ссылки на основные пресс-релизы общественных природоохранных организаций.

Вторичные данные по компаниям включали в себя письма, интервью и прочие публикации, доступные на официальных сайтах «Газпром нефть шельфа» и «Газпром нефти» (см. табл. 3).

Таблица 3. Вторичные исходные данные в отношении компаний

Тип данных	Кол-во единиц
I. ООО «Газпром нефть шельф»	
<i>Письма</i>	
Письмо ООО «Газпром нефть шельфа» (за подписью главного инженера) директору Союза охраны птиц России от 5 сентября 2011 г.	1
<i>Публикации на сайте</i>	
«Пилотный проект. Газпром нефть шельф активизирует свою деятельность» (публикация на сайте, сентябрь 2010 г)	1
«Экологическая безопасность при эксплуатации МЛСП Приразломная» (февраль 2013, публикация на сайте ООО «Газпром нефть шельфа»)	1
Прочие публикации на сайте ООО «Газпром нефть шельф»	11
<i>Пресс-релизы</i>	
Пресс-релизы на сайте компании «Газпром нефть шельф»	35
<i>Интервью</i>	
Интервью 25 октября 2013 г исполнительного директора ООО «Газпром нефть шельф» Геннадия Любина — «Приразломная»: мифы и реальность	1
Интервью 3 октября 2013 г. с исполнительным директором ООО «Газпром нефть шельф» Геннадия Любина об акции Greenpeace: мы не знали их цели	1
II. ОАО «Газпром нефть»	
<i>Письма</i>	
Ответное письмо ОАО «Газпром нефти» – WWF России (октябрь 2013 г.)	1
<i>Пресс-релизы</i>	
Алексей Миллер: «Газпром» стал пионером освоения российского шельфа Арктики – декабрь 2013, пресс релиз Газпром нефти	1
<i>Отчеты</i>	
Отчет об устойчивом развитии за 2013 г.	1
Отчет об устойчивом развитии за 2012 г.	1
<i>Корпоративная пресса</i>	
Выпуски корпоративного журнала «Сибирская нефть»	8
<i>Интервью</i>	
Интервью с председателем правления «Газпром нефти» А. Дюковым о влиянии внешних и внутренних факторов на бизнес компании	1
Интервью руководителя Дирекции по геологоразведочным работам и развитию ресурсной базы «Газпром нефти» А. Вашкевича	1
ИТОГО:	65

Источник: составлено автором

Интервью проводились с представителями компаний и природоохран-ных организаций, а также с экспертами по оценке экологических рисков нефтегазовой отрасли, которые непосредственным образом работают с ком-панией. Всего было проведено 22 интервью (см. таблицу 4).

Таблица 4. Информация по интервью

	Количество респондентов	Интервью	Материалы личной переписки
<i>Экологи:</i>			
Союз охраны птиц России (Москва)	2	1	1
WWF России (Москва)	1	3	-
Баренцовское отделение WWF России	1	1	-
Беллона России (Мурманск)	2	2	-
Гринпис России (Москва)	1	2	-
<i>Компания:</i>			
«Газпром нефть» и дочерние предприятия (Санкт-Петербург)	5	5	-
«Газпром ВНИИГАЗ» (Москва)	2	2	-
«Газпром нефть шельф» (Санкт-Петербург)	5	5	-
<i>Эксперты:</i>			
Эксперты в области экологических рисков нефтегазовой отрасли (Москва)	2	3	1
ИТОГО:	21	24	2

Источник: Составлено автором

Надежность данных. Для подкрепления надежности данных были предприняты следующие шаги.

1) По вторичным данным использовались только те источники, авторство которых можно установить *однозначно*. Например, по этому критерию не использовалось содержание Twitter «GazpromArctic», несмотря на всю привлекательность материала.

2) Использовались разные типы исходных данных (вторичные данные дополнялись материалами интервью).

3) Данные собирались не только со стороны компании, но и со стороны общественных природоохранных организаций, а также экспертов, непосредственным образом работающих с компанией в области экологической безопасности.

4) Интервью проводились *после* анализа доступной вторичной информации. Подобная очередность была соблюдена с тем, чтобы в беседе с респондентами сосредоточиться на вопросах, ответы на которые нельзя найти в доступных публикациях.

5) Все проводимые интервью записывались на диктофон.

б) Процесс кодирования данных (т.е. соотнесения единиц текста с предполагаемыми категориями) выстраивался на *неоднократном* прочтении текстов.

2.2. Причины обеспокоенности общественных природоохранных организаций

2.2.1. Последовательность действий общественных природоохранных организаций в отношении компании

Конфликт между общественными природоохранными организациями и группой компаний «Газпром» стал известен широкой общественности благодаря акции активистов «Гринпис» на платформе «Приразломная» в 2013 году. Однако этому эпизоду предшествовала длительная история противоречивых отношений между общественными природоохранными организациями и рассматриваемой группой компаний. Первый раз месторождение «Приразломное» как опасный для окружающей природной среды объект нефтегазового комплекса было упомянуто в Информационном бюллетене «Союза охраны птиц России» в 2004 г.⁸³ Можно выделить следующую последовательность действий обеспокоенных общественных природоохранных организаций в отношении компании.

На *первой* стадии, которую мы обозначим как «Просьба», наблюдается активность единичных представителей общественных природоохранных организаций. Главным образом, это были представители «Союза охраны птиц России» и общественной природоохранной организации «Bellona». Действия этих организаций не были скоординированы друг с другом. И те и другие обращались в «Газпром нефть шельф» с просьбой предоставить им документацию по обеспечению экологической безопасности в проекте освоения месторождения «Приразломного». Представители «Союза охраны птиц России»

⁸³ «В очередной раз о платформе «Приразломная» // Официальный сайт «Союза охраны птиц России». URL: http://www.rbcu.ru/news/alert/25596/?sphrase_id=1834994

просили обеспечить их вовлечение в процесс разработки мер по спасению птиц в случае катастрофического разлива нефти. По сути это всё, что требовалось от компании на данной стадии развития обеспокоенности. (Представляется, что удовлетворение данных требований экологов не требовало от компании больших усилий).

На *второй* стадии обеспокоенности, которую мы обозначим как «Коалиционное заявление», можно наблюдать *совместные* действия природоохранных организаций. (В первой главе мы уже отмечали, что один из способов для обеспокоенных заинтересованных сторон стать более заметными для компании — это объединение друг с другом). Общественные природоохранные организации выпустили совместное заявление от лица «WWF России», «Гринпис России», «Союз охраны птиц России», «Bellona России». В данном заявлении общественные природоохранные организации выступали против освоения Арктического шельфа и воспроизводили просьбу «Союза охраны птиц России» предоставить материалы по обеспечению экологической безопасности на общественную экспертизу, а также изменить состояние практик экологической безопасности. Объединение с «Гринпис» и WWF сигнализировало о том, что в перспективе компания может столкнуться с заметной силой. Однако данный сигнал воспринят менеджментом не был.

На *третьей* стадии общественные природоохранные организации проводят собственное расследование с тем, чтобы «подтвердить» ненадежность действий компании. Прежде всего, представители «WWF России» осуществляют сбор и анализ данных о результатах деятельности группы компаний «Газпром» в области экологической безопасности. В результате выходит в свет доклад «Газпром: одна группа – два стандарта». В докладе анализируется экологическая ответственность Группы компаний «Газпром» при реализации проектов в таких экологически чувствительных регионах как Арктика, Западно-Камчатский шельф, Горный Алтай, остров Сахалин. Помимо этого, представители «WWF России» и «Гринпис России» заказывают у экспертов в области экологической безопасности исследование по моделированию пове-

дения возможных разливов нефти при эксплуатации платформы «Приразломная». Проведенный анализ выявил наличие условий, ограничивающих возможность и эффективность проведения операций по ликвидации разливов нефти силами и средствами, указанными в плане ликвидации разливов нефти для платформы «Приразломная». Были выявлены и исследованы сценарии, при которых не удастся найти возможностей защиты и эффективного снижения нефтяных загрязнений ряда важнейших и высокочувствительных особо охраняемых природных территорий. Далее будем называть данную стадию как «Расследование».

На *четвертой* стадии («Информационная компания») природоохранные организации объединяют усилия по привлечению общественного внимания. Проводятся различные информационные кампании. Проведенные ранее «расследования» «вооружают» экологов конкретными фактами, которыми они могут подкрепить свою позицию. Именно на данной стадии была проведена информационная компания по привлечению общественного внимания, в центре которой была фраза из официальных документов компании, согласно которым в оборудовании для уборки разливов нефти значились «15 лопат, 15 ведер и 1 кувалда».⁸⁴

Только на *пятой* стадии развития обеспокоенности, спустя *9 лет* с момента первого сигнала от «Союза охраны птиц России», проходит акция экологических активистов на платформе «Приразломная». Помимо этого, экологи номинируют компанию «Газпром» на «Премии позора» (Public eye award). Обозначим данную стадию как «Акция».

Схематично последовательность действий общественных природоохранных организаций в отношении группы компаний «Газпром» можно изобразить так, как показано на рисунке 17.

⁸⁴ Эта фраза использовалась общественными природоохранными организациями «на контрасте» с возможными масштабами разливов нефти, которые могут произойти. Экологи утверждали, что «выброс нефти на побережье может достигать десятков тонн на протяжении десятков километров», а у компании в перечне оборудования указано «15 лопат, 15 ведер и 1 кувалда».

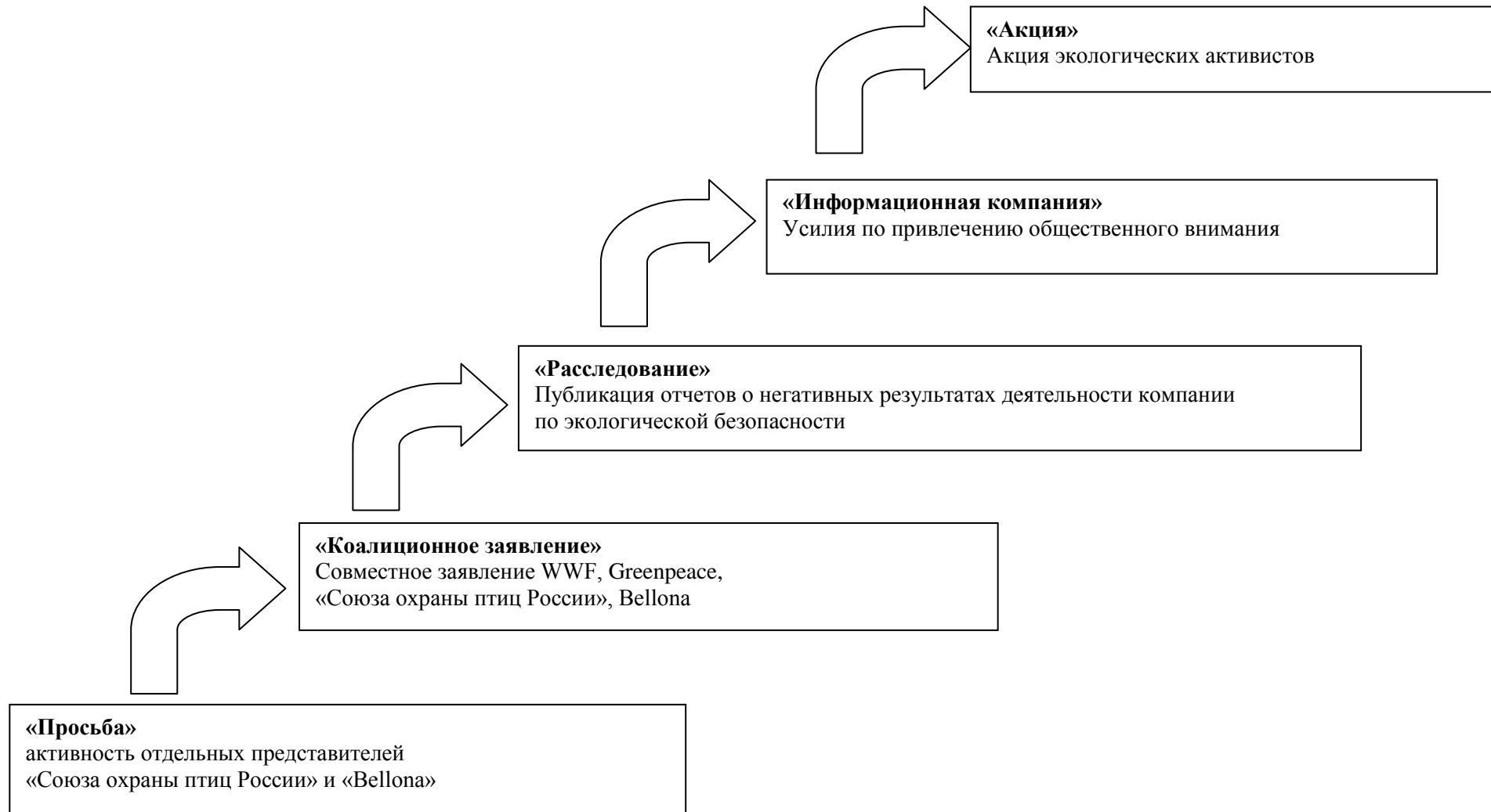


Рис. 13. Последовательность действий общественных природоохранных организаций: итоги обеспокоенности

Источник: Составлено автором

2.2.2. Выявление причин обеспокоенности общественных природоохранных организаций

Анализ причин обеспокоенности общественных природоохранных организаций проходил в несколько этапов. На первом этапе была проанализирована вторичная информация по общественным природоохранным организациям за период с июня 2005 по октябрь 2014 (см. в табл. 3, промежуточные итоги анализа приведены в Приложении 2, более подробно см. в [Вилло 2015, б]). На втором этапе проводились интервью с представителями общественных природоохранных организаций.

По итогам интервью было выявлено, что основными причинами обеспокоенности экологов о возможном негативном экологическом влиянии являются следующие:

- непрозрачность проектной документации по экологической безопасности, под которой понимается неполное предоставление информации по экологической безопасности и/или отсутствие доступа к информации по экологической безопасности (далее по тексту – *«непрозрачность»*);
- отсутствие диалога между компанией и общественными природоохранными организациями, а также отсутствие вовлечения общественных природоохранных организаций (под вовлечением понимается возможность участвовать и наблюдать за решением стоящих перед компанией задач по обеспечению экологической безопасности); (далее по тексту – *«отсутствие диалога и вовлечения»*);⁸⁵
- ограниченный уровень экологической безопасности (далее по тексту – *«ограниченность экологической безопасности»*);
- прошлые негативные события, за которые компания воспринимается ответственной (далее по тексту – *«ошибки прошлого»*).

Обсудим далее, *почему* непрозрачность, отсутствие диалога и вовлечения, ограниченность экологической безопасности и «ошибки прошлого» вы-

⁸⁵ Объединение отсутствующих «диалога» и «вовлечения» в одну категорию связано с тем, что диалог является необходимым условием вовлечения.

зывали обеспокоенность у представителей общественных природоохранных организаций.

Непрозрачность. Роль непрозрачности в формировании обеспокоенности можно объяснить следующим образом (ниже будут приведены 4 аргумента, выявленные по результатам эмпирического исследования).

1. В условиях непрозрачности *отсутствует возможность оценить безопасность* проекта. Например, как можно убедиться в том, что при разливе нефти загрязнение не достигнет заповедников, расположенных на близлежащих к платформе островах, если на сайте компании «нет ни проектной документации, ни материалов открытого общественного обсуждения проекта»? О существовании обеспокоенности общественных природоохранных организаций по этому поводу свидетельствовали и доступная вторична информация и материалы интервью. Например: «Вызывает беспокойство информационная закрытость проекта. На официальном Интернет сайте компании нам не удалось обнаружить проектной документации, результатов ее открытого общественного обсуждения».
2. Непрозрачность *сигнализирует о неадекватном управлении экологическими рисками*, при котором могут остаться не выявленными потенциальные источники экологических рисков. По мнению общественных природоохранных организаций, неотъемлемым элементом управления рисками экологической безопасности (как и любыми техногенными рисками) является представление проектных материалов лицам или группам лиц с потенциально *другой* точкой зрения. Соответственно, непредоставление документации сигнализирует о неприятии менеджментом такой точки зрения и *поэтому* вызывает обеспокоенность. Это наглядно иллюстрирует следующее красочное высказывание: «Саяно-Шушенская ГЭС, Мексиканский залив, Фукусима — эти три трагические события доказали, что нужен не замыленный взгляд на развитие крупных уникальных проектов. [Общественная] экспертиза и будет та-

ким взглядом. Специалисты «Газпром нефть шельфа» это все понимают, но разговаривают как атомщики — «у нас все безопасно!». Это для них как молитва. И я их понимаю. Но есть другая точка зрения людей, которые могут посмотреть совершенно другим взглядом, задать неожиданные вопросы. Но для этого нужно прочитать документы! А их не дают».⁸⁶

3. Непрозрачность порождает *подозрения в коррупции*. Здесь мы солидарны с исследованием [Claasen, Roloff, 2012], отмечающим аналогичную взаимосвязь. И доступная вторичная информация, и материалы интервью свидетельствовали о том, что непрозрачность информации воспринимается представителями общественных природоохранных организаций как *доказательство* существования «коррупционной составляющей». Например: «значительно осложняет процесс и повышает стоимость проекта коррупция, признаком которой является отсутствие прозрачности компаний» (Гринпис, август 2011)
4. Непрозрачность формирует *подозрения в нарушении базовых требований законодательства*. Как общественные природоохранные организации могут быть уверены в том, что меры экологической безопасности в компании разрабатываются без нарушений действующего законодательства в области экологической безопасности, если компания отказывается предоставлять полную информацию? Существование обеспокоенности по этому поводу наглядно передает следующая цитата: «Полный текст плана ликвидации разливов нефти «Газпром нефть

⁸⁶ Здесь можно заметить, что существуют исследования [Carey 2007; Clarke, Short 1993], согласно которым, действительно, диапазон выделяемых экологических рисков будет различен в зависимости от того, взаимодействует ли организация с узким или с широким кругом заинтересованных сторон. [Clarke, Short 1993] показали это на примере разлива нефти из танкера Exxon Valdez. [Carey 2007] проанализировали опыт нескольких компаний и обнаружили, что в обсуждении с представителями местных сообществ и/или общественных природоохранных организаций выделяется как минимум один потенциальный источник экологических рисков, который не был выделен внутренней оценкой компании.

шельф» так и не опубликовал. То есть часть важной информации остается закрытой.... Это значит, что могут не выполняться требования федеральных законов» (Гринпис, апрель 2014)

Обеспокоенность подпитывается не только непрозрачностью как таковой, но и **недружелюбной реакцией компании на просьбу обеспечить прозрачность**. В чем проявляется недружелюбная реакция компании на просьбу обеспечить прозрачность?

- a. *Неисполнение обещаний* об обеспечении прозрачности. Обеспокоенность вызовет неисполнение менеджерами сделанных ими ранее обещаний об обеспечении режима доступности проектных материалов по экологической безопасности. Например: «Прошла неделя с 6 сентября, когда "Газпром" устами начальника Управления техники и технологии разработки морских месторождений заявил о готовности обеспечить режим открытости проекта "Приразломной". ... Обещания руководства "Газпрома" пока остаются на словах» (Беллона, сентябрь 2011).
- b. *Прямой отказ* на просьбу обеспечить прозрачность. Ещё один действенный способ вызвать обеспокоенность — ответить прямым отказом на просьбу предоставить релевантную информацию. Скрупулёзно составленные записи «Союза охраны птиц России» содержат наглядные тому подтверждения.⁸⁷ Повторяющиеся отказы менеджмента на просьбу раскрыть необходимую информацию только поддерживают обеспокоенность.
- c. *Создание препятствий* к работе с проектной документацией. Менеджерам может показаться, что они нашли способ справиться с обеспокоенностью экологов: создали впечатление, согласно которому они, со своей стороны, сделали все от них зависящее для предоставления ин-

⁸⁷ Подробнее см. «О непредоставлении ООО «Газпром нефть шельф» проектной документации для проведения Общественной экологической экспертизы, организованной общероссийской общественной организацией «Союз охраны птиц России» // Официальный сайт «Союза охраны птиц России». URL: http://www.rbcu.ru/news/alert/20836/?sphrase_id=1834121

формации, но в то же время создали такие условия, что по факту экологии с материалами работать не могут. Такое поведение приводит к результату, обратному ожидаемому: обеспокоенность не исключается. В рассматриваемом нами случае, обеспокоенность вызвал тот факт, что проектная документация предоставлялась для изучения «без копирования и фотографирования» и только «в офисе «Газпром нефть шельф» в Москве в рабочие дни». Подобного рода режим «доступности» означал невозможность работы с проектной документацией иногородних экспертов.

Какова роль недружелюбной реакции компании на просьбу обеспечить прозрачность в формировании обеспокоенности? Она порождает дополнительные негативные восприятия о компании (1 и 2).

1. *Сомнение в безопасности проекта.* Отказ компании раскрыть необходимую информацию формирует устойчивые убеждения общественных природоохранных организаций в том, что «Если компания не раскрывает информацию – значит, ей есть что скрывать». Как отмечалось в одном из пресс-релизов общественных природоохранных организаций, «компания отказалась предоставить материалы экологической оценки проекта на общественную экспертизу, тем самым поставив под сомнение безопасность проекта» (Беллона, ноябрь 2011).
2. *Восприятие безразличного отношения к экологическим рискам и намеренного сокрытия небезопасности проекта.* Это, в частности, можно проиллюстрировать на следующей цитате: «... компания так и не представила для широкого обсуждения План ликвидации аварийных разливов нефти и отказывается разговаривать с экологическими организациями. Все это подтверждает, что «Газпром нефть шельф» усиленно пытается скрыть свою неготовность к ликвидации возможной экологической катастрофы в Арктике» (Беллона, ноябрь 2011).

«Отсутствие диалога и вовлечения». Роль отсутствующих диалога и вовлечения в формировании обеспокоенности общественных природоохран-

ных организаций можно обозначить следующим образом (ниже приведены 2 аргумента, выявленные по результатам эмпирического исследования).

1. *Отсутствует возможность участвовать и наблюдать за обеспечением экологической безопасности.* Диалог между компанией и общественными природоохранными организациями по своей сути предполагает идентификацию и обсуждение возможных экологических рисков, методов их устранения и контроля за исполнением и результатами выбранных методов. В свою очередь, вовлечение предполагает, что (а) между компанией и экологами происходит совместная работа по обеспечению экологической безопасности (например, совместное определение зоны наиболее вероятного экологического ущерба) и (б) у общественных природоохранных организаций существует возможность наблюдать за действиями компании (напр., посредством посещения платформы или участия в тестировании оборудования). Поэтому в отсутствие диалога и вовлечения обеспокоенность естественным образом формируется. Как отмечается в одном из пресс-релизов общественных природоохранных организаций: «Экологи бьют тревогу. Проект освоения Приразломного нефтяного месторождения имеет много недоработок ... Но нефтяники не торопятся выходить на контакт» (WWF, декабрь 2010).
2. Отсутствие диалога и вовлечения *сигнализирует о неадекватном подходе к управлению экологическими рисками*, при котором остаются не выявленными потенциальные источники экологических рисков. По мнению экологов, консультации с широким кругом заинтересованных сторон являются основополагающим элементом управления экологическими рисками. В условиях возможного катастрофического разлива нефти компании необходимо учитывать мнения и квалификации всех заинтересованных сторон, активно вовлекать опыт и знания. Соответственно, в отсутствие этого, существует обеспокоенность. Например: «После аварии в Мексиканском заливе нефтяная индустрия должна

намного больше внимания уделять вопросам оценки всех рисков. Один из столпов в этой работе – широкие консультации со всеми заинтересованными сторонами. Похоже, «Газпром нефть шельф» ведет в этой части бизнес по старинке, особо не пытаясь привлечь общественность к консультациям» (WWF, декабрь 2010).

Кроме того, обеспокоенность общественных природоохранных организаций поддерживает **недружелюбная реакция компании на просьбу вступить в диалог и организовать вовлечение** (ранее мы уже делали аналогичное замечание по поводу непрозрачности). Недружелюбная реакция компании в ответ на просьбу вступить в диалог и обеспечить вовлечение может иметь следующие формы.

- *Формальный диалог* (проведение диалога «для галочки»). Обеспокоенность общественных природоохранных организаций не будет устранена если менеджеры приходят на встречи с экологами, но относятся к диалогу формально: переводят разговор с одной темы на другую, уклоняются от прямых ответов, ограничивают время на проведение диалога так, что «экологам удастся лишь озвучить системные проблемы экологической политики Газпрома», а на то, чтобы «задать вопросы и выработать план дальнейшего взаимодействия» времени не остается. Как поясняли представители общественных природоохранных организаций, «когда мы задаем компании прямые вопросы о том, например, как они будут ликвидировать разливы нефти в ледовых условиях, мы не получаем прямых ответов. Мы садимся обсуждать проблемы Приразломного, а разговор уводится на Штокман, например. Это можно назвать как угодно, но не диалогом».
- *Неисполнение обещаний о диалоге*. Как показало исследование, гарантированный способ поддержать обеспокоенность экологов состоит в том, чтобы пообещать вступить в диалог, назначить встречу, а затем ее сорвать. Поведение менеджмента, при котором «к началу семинара выясняется, что никого из представителей компании нет, и задавать

огромное количество вопросов просто некому» не может исключить обеспокоенность. Бегство менеджеров от экологов через запасной выход здания, в котором назначена с ними встреча, будет только подпитывать обеспокоенность экологов. Это в красках иллюстрирует следующая цитата: «Однажды сказали - да-да, сейчас мы отзаседаем, потом вместе поедем в офис компании и там все покажем и расскажем. Ждем два часа — оказывается, представители компании вышли из здания Минприроды ... через другой выход. Вот такая прямо комедия. А вроде бы взрослые дяденьки и тетеньки, в солидных должностях. Ну хорошо, что удрали через запасной выход, а не через окно и крышу» (из материалов личной переписки с представителями общественных природоохранных организаций).

Какие дополнительные восприятия о компании создает недружелюбная реакция на просьбу вступить в диалог и организовать вовлечение? Восприятия *неготовности* и *нежелания* компании обсуждать различные острые вопросы, сопутствующие нефтяной отрасли – ликвидацию разливов нефти в ледовых условиях Арктики, доступность адекватных технологий и т.п.

Ограниченность практик экологической безопасности. В данном случае, основными причинами обеспокоенности общественных природоохранных организаций были следующие.

- *Отсутствие* отдельных практик в области экологической безопасности. Например, отсутствие трубопровода от платформы «Приразломная» на берег, что позволяло бы хранить нефть не только на платформе и снижать экологические риски в зимний период; отсутствие системы, направленной на отпугивание птиц от платформы «Приразломная» и т.п. Отдельно стоит выделить обеспокоенность по поводу отсутствующих учений по ликвидации разливов нефти в зимний период: «... мы говорили с компанией давно уже, что, если они покажут, как они могут

ликвидировать разлив в ледовых условиях, вот это бы гарантировало бы высокий уровень безопасности работ. А этого нет».⁸⁸

- *Нарушение законодательства.* Обеспокоенность тем более увеличивалась, если компания нарушала действующее законодательство в области экологической безопасности. Подобная практика сигнализировала о том, что компания не может обеспечить выполнение даже базовых требований к обеспечению экологической безопасности.
- *Игнорирование несовершенств законодательства.* С позиции общественных природоохранных организаций, законодательство определяет лишь круг *стандартных* мер, которые не могут быть достаточными для таких уникальных проектов как разработка нефтяных месторождений на шельфе Арктики. Это наглядно иллюстрирует следующая цитата: «Компания конечно же разработала систему предупреждения и спасательную вахту у платформы будут нести ледоколы-снабженцы. Они оснащены необходимым оборудованием — для локализации нефтяного пятна: есть боновые ограждения, а для сбора разлитой нефти — скиммеры и специальные тралы. То есть она подготовила стандартный набор сил и средств, применяемый сейчас всеми нефтяными фирмами. Вот только хватит ли его для ликвидации разлива в условиях Арктики?» (Беллона, апрель 2011).

«Ошибки прошлого». Как показало исследование, причинами обеспокоенности общественных природоохранных организаций могут стать прошлые негативные события, за которые компания воспринимается ответственной. В рассматриваемом нами случае, подобными причинами были следующие.

- *Отсутствие безаварийного опыта работы на наземных нефтяных месторождениях* (многочисленные мелкие разливы нефти на наземных нефтепроводах). Практика, при которой компания «на своих наземных

⁸⁸ См транскрипт интервью с представителем общественных природоохранных организаций по теме проведения учений по ликвидации разливов нефти зимой в Приложении 3.

месторождениях допускает около 3000 разливов нефти ежегодно»⁸⁹ заставляла общественных природоохранных организаций сомневаться в том, что в морских арктических проектах компания будет вести себя более ответственно и что, в итоге, удастся избежать загрязнения хрупкой арктической природы.

- *Двойные стандарты поведения*, под которыми понимается различная степень исполнения принципов, законов и правил в отношении однотипных ситуаций или действий по обеспечению экологической безопасности. К примеру, зафиксированные двойные стандарты поведения между дочерними предприятиями группы компаний «Газпром» ставили под сомнение гарантии безопасности работ в Арктике и *поэтому* вызывали обеспокоенность общественных природоохранных организаций.⁹⁰
- *Гибель платформы «Кольская»*, затонувшей в декабре 2011 г. при транспортировке с места бурения скважины для «Газпрома». Это событие, совместно с его возможными причинами, воспринималось общественными природоохранными организациями как обобщающая характеристика отношения группы компаний «Газпром» к вопросам безопасности.

Каждая из этих «ошибок прошлого» воспринималась экологами в качестве доказательства «будущих неприятностей», как основание считать, что в результате действий компании в Арктике случится нефтяное загрязнение. Изменить существование этих событий компания не может. Но может обеспечить прозрачность, вступить с экологами в диалог и обеспечить их вовлечение, а также исправить состояние практик по экологической безопасности.

В таблице 5 отражены основные выводы о причинах обеспокоенности общественных природоохранных организаций.

⁸⁹ Цитата взята из пресс-релиза Гринпис от апреля 2013 г. URL: http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/24-04-2013_Ollila_meets_Greenpeace/

⁹⁰ Подробнее о двойных стандартах поведения см. Таблицу 2.2. в Приложении 2

Таблица 5: Причины обеспокоенности экологических организаций
ВОЗМОЖНЫМ НЕГАТИВНЫМ ЭКОЛОГИЧЕСКИМ ВЛИЯНИЕМ

Причина	Характеристика («В чем проявляется?»)	Объяснение влияния («Почему вызывает обеспокоенность?»)
«Непрозрачность»		
	Неполное предоставление информации по экологической безопасности и/или отсутствие доступа к информации	<ul style="list-style-type: none"> ○ Отсутствует возможность оценить безопасность проекта ○ Восприятие неадекватного управления экологическими рисками, при котором могут остаться не выявленными потенциальные источники экологических рисков ○ Подозрения в: <ul style="list-style-type: none"> – коррупции – небезопасности проекта – нарушении законодательства
	<i>Недружелюбная реакция на просьбу обеспечить прозрачность</i> <ul style="list-style-type: none"> – Неисполнение обещаний об обеспечении прозрачности – Прямой отказ в представлении проектных материалов – Создание препятствий к работе с проектной документацией 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Восприятие: <ul style="list-style-type: none"> – безразличного отношения к экологическим рискам – намеренного сокрытия небезопасности проекта
«Отсутствие диалога и вовлечения»		
	Менеджмент не предлагает экологам вступить в диалог и участвовать в решении задач по обеспечению экологической безопасности	<ul style="list-style-type: none"> ○ Отсутствует возможность участвовать и наблюдать за обеспечением экологической безопасности ○ Восприятие неадекватного управления экологическими рисками, при котором могут остаться не выявленными потенциальные источники экологических рисков
	<i>Недружелюбная реакция на просьбу вступить в диалог и обеспечить вовлечение</i> <ul style="list-style-type: none"> – Формальный диалог («для галочки»): – уклоняется от прямых ответов, – Срыв запланированных встреч 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Восприятие безразличного отношения менеджмента к проблеме экологических рисков
«Ошибки прошлого»		
	Прошлые негативные события, за которые компания воспринимается ответственной. Например: <ul style="list-style-type: none"> – Гибель платформы «Кольская» – Двойные стандарты поведения – Отсутствие безаварийного опыта работы на наземных месторождениях 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Восприятие доказательств того, что компания не способна обеспечить экологическую безопасность
«Ограниченность экологической безопасности»		
	<i>Отсутствие отдельных практик</i> <i>Нарушение законодательства</i> <i>Игнорирование несовершенств законодательства</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Восприятие неготовности компании обеспечить экологическую безопасность

Источник: Составлено автором

Обратим внимание, что в соответствии с таблицей 5, обеспокоенность общественных природоохранных организаций сохраняется даже при должном уровне экологической безопасности, если характер отношений *неадекватен*. То есть, в условиях непрозрачности информации по экологической безопасности, отсутствующими диалогом и вовлечением.

Это важный результат в теоретическом и практическом плане. В научной литературе иногда выдвигается мнение о том, что экологам (или местному сообществу) «всегда будет мало» того, что делает компания в области снижения экологических рисков [Gilbert, Rasche, 2008]. Однако, как показало исследование, заинтересованные стороны могут быть более обеспокоены тем, *как* компания организует процесс управления экологическими рисками, нежели тем, *что* именно она для этого делает.⁹¹ При этом, в соответствии с Приложением 2, особую роль в формировании обеспокоенности общественных природоохранных организаций играет такой аспект неадекватных отношений компании с ними как недружелюбная реакция компании на просьбу

⁹¹ Данный вывод может быть интерпретирован в рамках теории *справедливого распределения* (Distributive justice). Согласно основоположнику этой теории Дж. Роулзу [Rawls 1971], справедливым является то распределение ресурсов, которое поддерживает стремление заинтересованных сторон к кооперации. При этом «ресурс» следует трактовать довольно широко. Успешное управление обеспокоенностью заинтересованных сторон о возможном негативном влиянии экологического характера зависит от раскрытия информации, обеспечения возможности участвовать и наблюдать за управлением экологическими рисками и т.д. Поэтому принцип *разделения контроля* над процессом управления экологическими рисками может быть нормативной основой управления обеспокоенностью заинтересованных сторон о возможном негативном влиянии экологического характера.

Кроме того, расширяется сфера применения *теории справедливых контрактов* [Freeman 1994]. Создатель данной теории, Э. Фримен, опираясь на теорию справедливого распределения, предложил ряд правил, специфицирующих социальную ответственность менеджеров. Принципиальными для преодоления обеспокоенности заинтересованных сторон являются 1) *принцип экстерналий*, согласно которому каждая заинтересованная сторона имеет право на участие в контракте между другими сторонами и право на изменение условий этого контракта при наличии негативных побочных последствий; 2) *принцип управления*, согласно которому у заинтересованных сторон есть право на управление корпорацией или быть представленными в специальных *управляющих советах* заинтересованных сторон.

обеспечить прозрачность проектной документации, вступить в диалог и организовать вовлечение.

2.2.3. Ошибочные действия компании по управлению обеспокоенностью

Типичные практики, посредством которых компании пытаются повлиять на обеспокоенность заинтересованных сторон возможным негативным влиянием экологического характера состоят в следующем.

- *Переубеждение* — наполнение внешней коммуникации информацией о следующих характеристиках поведения компании.
 - Технических мерах, направляемых на снижение негативного влияния. Например, о создании на платформе системы «нулевого сброса».
 - Соответствии требованиям законодательства или получении разрешений. Например, о получении позитивного заключения государственной экологической экспертизы.
 - Соответствии лучшим практикам. Например, о соответствии системы экологического менеджмента требованиям международного стандарта ISO 14001:2004.
- *«Декоративная ответственность»* — действия компании, направленные на создание образа экологически и социально ответственной организации, но не решающие проблем, вызывающих обеспокоенность. К подобным практикам относятся спонсорство футбольных клубов, различных спортивных или культурных мероприятий, помощь паркам, сбор макулатуры и даже посадка деревьев.

Как показало исследование, ни «переубеждение», ни «декоративная ответственность» не могут исключить обеспокоенность общественных природоохранных организаций в условиях непрозрачности информации по экологической безопасности, отсутствующих диалога и вовлечения.

Как показано в таблице 6, при непрозрачности информации по экологической безопасности, коммуникация ни о технических характеристиках

платформы, ни о соответствии требованиям законодательства, ни о соответствии критериям лучших практик не может исключить обеспокоенность общественных природоохранных организаций.

Таблица 6. Позиции компании и общественных природоохранных организаций в отношении обоснованности действий компании

Позиция компании	Позиция общественных природоохранных организаций
I. Соответствие узкоспециальным критериям	
<p><i>Компания:</i> На платформе создана система «нулевого сброса», исключая попадание в море отходов бурения и производства.</p>	<p><i>Экологи:</i> «Газпром» заявил, что при проектировании «Приразломной» особое внимание было уделено экологическим аспектам, в частности, системе «нулевого» сброса отходов производства в море ... Однако то, что проект опасен для окружающей среды, не вызывает сомнений у коалиции российских экологических организаций. [Так как] не соответствует мировым стандартам по открытости...</p>
II. Соответствие законодательным требованиям	
<p><i>Компания:</i> ... при реализации крупных промышленных проектов российское законодательство обязывает компании получать разрешения в регулирующих органах на осуществление определенного вида деятельности или работ. Получить подобные разрешения можно только после серьезнейшей экспертизы, проверок...</p>	<p><i>Экологи:</i> Государственная экологическая экспертиза носит закрытый характер. Текст заключение экспертизы достать невозможно. ...Практически 100% государственных экологических экспертиз получают положительные заключения, что очень настораживает.</p>
III. Соответствие лучшим практикам	
<p><i>Компания:</i> ... управленческие и производственные процессы в компании организованы таким образом, чтобы воздействие на окружающую среду было минимальным. Этот факт подтверждается недавно прошедшей сертификационной проверкой системы экологического менеджмента ОАО «Газпром нефть», по результатам которой система менеджмента признана соответствующей требованиям передового международного стандарта ISO 14001:2004.</p>	<p><i>Экологи:</i> в российских условиях подтверждение сертификации может носить разные искажения, там и коррупционная составляющая может быть ... Поэтому, чтобы понять, насколько использование этой системы менеджмента дает результаты, нужно ознакомиться с таким важным элементом этого сертификата как результативность. <...> Помимо того, что [ISO 14001] вводит систему менеджмента, он еще и вводит систему индикаторов прогресса. Без этого, как бы, нет смысла. Вот если бы с этим можно было бы ознакомиться, мы могли бы что-то сказать. А просто сертификат – это конечно, все равно, шаг вперед, но не достаточный д.т.ч. говорить, что есть позитивный результат.</p>

Источник: составлено автором

Менеджеры могут настаивать на высоких технических характеристиках платформы, но их позиция не вызовет доверия со стороны общественных природоохранных организаций при непрозрачности материалов по разработке превентивных мер, направленных на снижение негативного экологического влияния. Менеджеры могут попытаться обосновать экологическую безопасность действий компании полученными разрешениями соответствующих регулирующих органов (например, положительным заключением Государственной экологической экспертизы). Однако при недоступности этих позитивных разрешений обеспокоенность исключена не будет. Коммуникация о соответствии экологической безопасности лучшим практикам также не сможет дать ожидаемого результата в плане управления обеспокоенностью без полного раскрытия информации о том, каково было состояние экологической безопасности в компании *до* выполнения той или иной «лучшей практики» и каких именно результатов удалось достичь за счет её исполнения.

«Переубеждение» не может исключить негативных восприятий и подозрений, обусловленных неадекватным характером отношений, который отличает непрозрачность информации по обеспечению экологической безопасности и невозможность участвовать и наблюдать за обеспечением экологической безопасности. Неадекватный характер отношений поставит под сомнение *каждый* тезис «переубеждения». Например:

- ✓ Если система «нулевого» сброса отходов производства в море такая уникальная, то почему проектная документация держится в секрете? И почему нельзя посетить платформу?
- ✓ Если заключение государственной экологической положительно, то почему оно не опубликовано? А если не опубликовано, то не является ли оно фиктивным?
- ✓ Если система экологического менеджмента в компании соответствует стандарту ISO 14001, то почему проектная документация по обеспечению экологической безопасности держится в секрете? Как можно быть

уверенным в том, что подтверждение сертификации не носило коррупционный характер?

Обеспокоенность общественных природоохранных организаций не может быть устранена односторонними заявлениями компании о том, что платформа безопасна. Отсутствующее вовлечение экологов в решение стоящих перед компанией задач по экологической безопасности не сможет рассеять их негативные восприятия о компании. Например: «...когда делаются публикации типа того, что они [«Газпром нефть шельф»] пригласили журналистов на платформу, журналисты убедились, как платформа безопасна с точки зрения экологической безопасности, понятно, что это greenwash. Поэтому, что журналисты не могут быть людьми компетентными для того, чтобы в этом убедиться. А экологов, независимых, они почему-то не приглашают. Хотя мы просили» (из интервью с представителем общественных природоохранных организаций).

В свою очередь, причина, по которой декоративная ответственность не может исключить обеспокоенность, состоит в том, что такие действия компании по своей сути не направлены на решение проблем, вызывающих обеспокоенность, хотя и имеют свой позитивный характер. В рассматриваемом нами случае действия компании типа помощи паркам не могли решить актуальных для Арктики проблем и поэтому воспринимались экологами как попытка отвлечь внимание общественности. В совокупности практики декоративной ответственности создавали впечатление, что компании более важен ее имидж, нежели интересы природы. Например: «“Газпром” не так давно подвел итоги 2013 года, объявленного в России «годом экологии». Такие пункты отчета как помощь паркам, сбор макулатуры и посадка деревьев кажутся забавным на фоне критики потребительского отношения компании к природе, с которой не раз выступала мировая общественность» (Беллона, январь 2014).

2.2.4. Связь между поведением компании и формированием обеспокоенности общественных природоохранных организаций

С начала развития проекта по освоению нефтяного месторождения «Приразломное» и до момента, когда платформа «Приразломная» встала на точку в «Печорском» море, менеджмент компании группы «Газпром» не смог обеспечить условий, которые бы предотвратили развитие обеспокоенности, а именно: прозрачность, диалог и практики вовлечения. Компания исключила возможность для экологов участвовать в процессе идентификации, анализа и контроля за преодолением экологических рисков.⁹² В результате, к моменту постановки платформы на точку в «Печорском море», компания сталкивается с совместным заявлением общественных природоохранных организаций. Но и после того, как экологи выпустили совместное заявление, компания *не изменяет* непрозрачность на прозрачность, не вступает в диалог не обеспечивает вовлечение⁹³. Компания продолжает демонстрировать недружелюбный ответ на просьбы экологов обеспечить прозрачность, диалог и вовлечение.

Компания реагирует на действия экологов тактиками «переубеждения», что как показано в таблице 6 не приводит к снижению обеспокоенности. Поведение компании не меняется и до завершающего этапа пусконаладочных мероприятий на платформе «Приразломная». В результате обеспокоенность экологов не снижается и в отношении компании проводится, вначале, «Расследование», а затем – «Информационная компания».

В ответ на информационную компанию, предпринятую общественными природоохранными организациями, менеджерам кажется логичным ответить не только переубеждением, но и практиками декоративной ответствен-

⁹² В частности, «вовлечение» экологов могло бы проявляться в совместной работе между компанией и экологами над планом действий по спасению птиц при наступлении крупномасштабного разлива нефти. Кроме того, эколога могла бы быть предоставлена возможность наблюдать за тем как в компании осуществляются меры по снижению экологических рисков.

⁹³ Прекрасным действием по управлению обеспокоенности в этот период времени могло бы стать организация посещения платформы экологами.

ности. (При этом, состояние практик экологической безопасности не меняется). Декоративная ответственность, как было отмечено ранее, не может исключить обеспокоенность заинтересованных сторон. В результате обеспокоенность общественных природоохранных организаций переходит на завершающий этап своего развития, и компания сталкивается с акцией экологических активистов. Показательно, что *все* общественные природоохранные организации выделяли отсутствующие диалог и вовлечение в качестве причины действий активистов «Гринпис».

Рисунок 14 отражает общую идею о том, что причиной неприятных для компании последствий от обеспокоенности общественных природоохранных организаций становится *собственное поведение менеджмента компании*. Результаты исследования свидетельствуют о том, что компания сама подталкивает общественные природоохранные организации к противодействию. То есть развитие обеспокоенности общественных природоохранных организаций формируется под влиянием поведения компании. Как показано на рисунке 14, переход обеспокоенности общественных природоохранных организаций с одной стадии на другую обусловлен поведением компании.

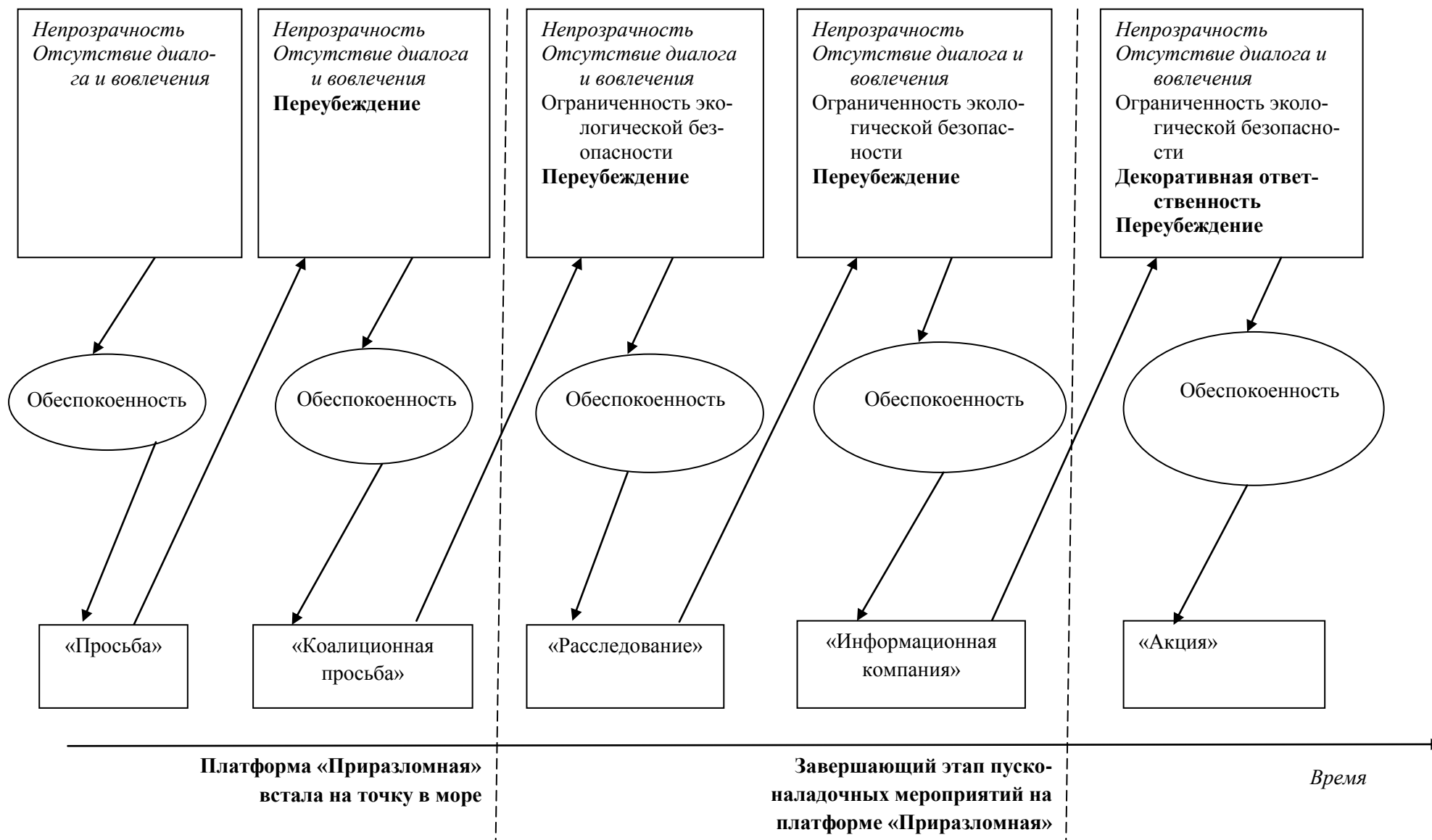


Рис.14. Поведение компании и формирование обеспокоенности заинтересованных сторон

Источник: составлено автором

2.3. Принятие решений по управлению обеспокоенностью общественных природоохранных организаций

В предыдущем разделе мы показали, что основными причинами обеспокоенности общественных природоохранных организаций являлись:

- непрозрачность,
- отсутствие диалога и вовлечения,
- ограниченность экологической безопасности.

В данном разделе нам необходимо обсудить внутриорганизационные основания такого поведения компании.

2.3.1. Причины непрозрачности

По результатам эмпирического исследования был сделан вывод о том, что причины непрозрачности связаны с ценностями и убеждениями менеджеров; характеристиками закрытой внутренней коммуникации; негативными эмоциями, переживаемыми менеджерами. Выявленные причины непрозрачности перечислены ниже списком (всего было выявлено три причины).

1) Опасение раскрыть конфиденциальную информацию (опасение «подставиться»)

Боязнь того, что раскрытие лишней информации может быть каким-либо образом использовано против компании. Менеджеры считали, что всякая информация, которая, по их субъективному мнению, может нанести вред компании, должна быть убрана из публикуемых документов. Именно это приводило к тому, что вместо полного текста плана ликвидации разливов нефти был опубликован его реферат (что стало камнем преткновения во взаимоотношениях экологов и компании). Как поясняли менеджеры: «Конфиденциальная информация должна быть убрана поскольку это конфиденциальная информация. Поэтому составляется реферат, в котором основные вещи прописаны, а какие-то частности, ..., все что может быть использовано не так, против компании... это убирается».

По этой же причине, просьбы экологических организаций о предоставлении документов не удовлетворялись со ссылкой на внутренние требования

по безопасности. Так, например, менеджеры «Газпром нефть шельфа» просили «Союз охраны птиц России» учесть, что «в соответствии с действующими [в компании] требованиями по безопасности запрашиваемая документация будет предоставлена для изучения без копирования и фотографирования».

Автору удалось обнаружить, что опасение «подставиться» способно перекрыть здравый смысл в управлении обеспокоенностью. Так на вопрос автора о том, «что свидетельствует о готовности компании к чрезвычайным ситуациям», респонденты от группы компаний «Газпрома» давали однозначный ответ – план действий при чрезвычайных ситуациях. Но когда респондентам от группы компаний «Газпром» задавался следующий вопрос, «почему вместо полного текста плана ликвидации разливов нефти опубликован его реферат», они, в своем большинстве, молчали или пожимали плечами.

2) Неприемлемость прозрачности внутри компании.

Эта характеристика закрытой внутренней коммуникации оказала существенное влияние на непрозрачность информации по экологической безопасности. Негативное влияние неприемлемости прозрачности внутри компании стало особенно заметным, когда начался процесс передачи ООО «Газпром нефть шельф» от «Газпрома» – «Газпром нефти». Несмотря на то, что обе компании входили в состав одной и той же группы, обмен информацией по «Приразломной» был затруднительным. Респонденты из «Газпром нефти» с сожалением отмечали, что «Газпром нефть шельф» очень закрытая организация и что им («Газпром нефти») доступен только тот ограниченный объем информации, который находится в свободном доступе. Как пояснял один из респондентов «Газпром нефти»: «Они [«Газпром нефть шельф»] достаточно закрыты. На запросы они не отвечали. Писали генеральному директору, писали в службу безопасности... Но получить от них какую-то информацию достаточно было сложно».

Такая ситуация (неготовность дочерних предприятий делиться информацией друг с другом) в принципе не способствовала достижению

прозрачности проектной документации и не смягчала возрастающее напряжение между экологическими организациями и компанией. Привычка всё держать в секрете даже от *своих сотрудников* (в чем, собственно, и проявляется неприятие прозрачности внутри компании) стала причиной, по которой менеджеры не могли обеспечить прозрачность даже в тот момент, когда посчитали это необходимым (рис. 15). Как отметил один из респондентов «Газпром нефти», «мы уважаем слово тайна».

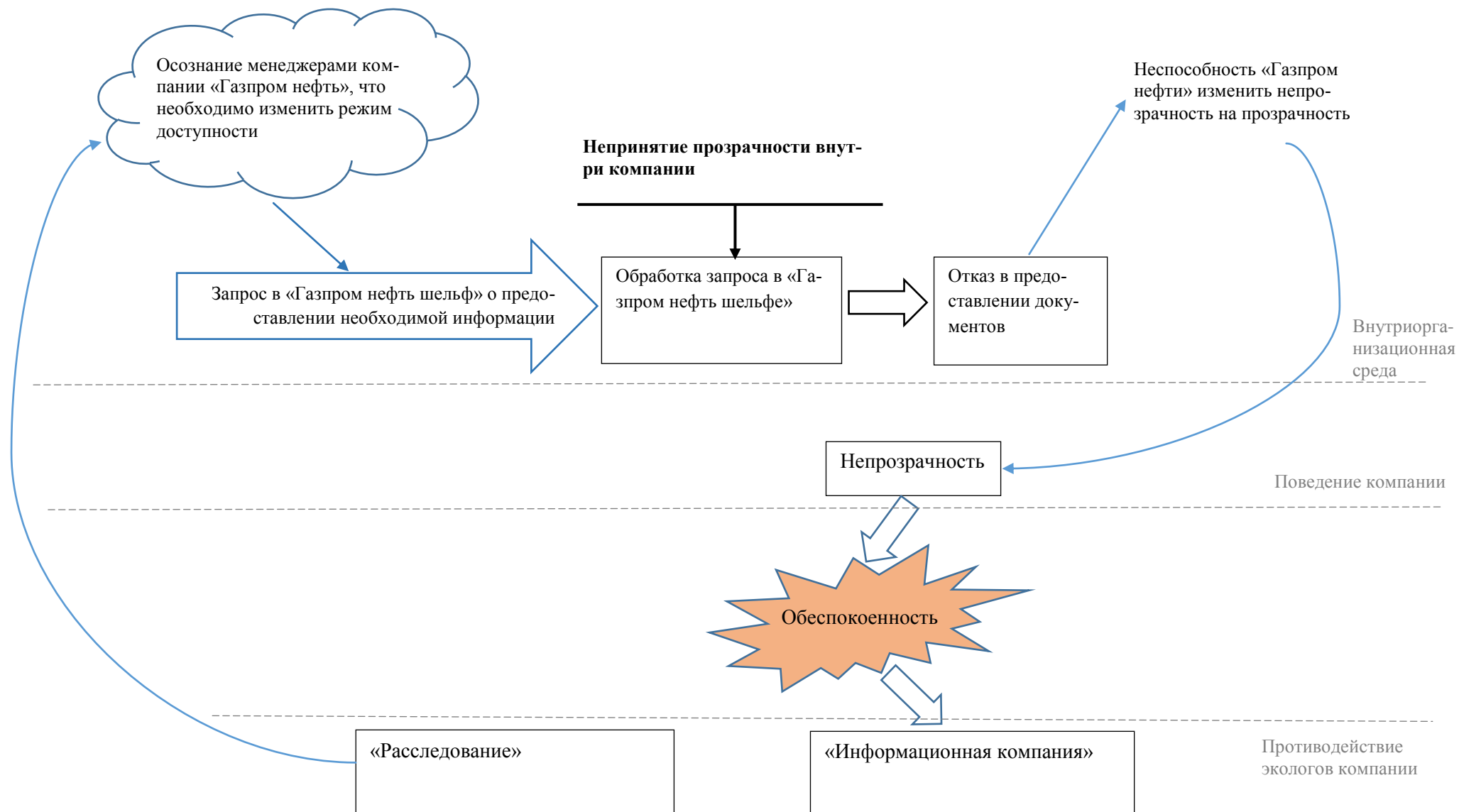


Рис. 15. Роль неприятия прозрачности внутри компании в управлении обеспокоенностью.

Источник: составлено автором

3) *Негативные эмоции в отношении бюрократических процедур, необходимых для согласования проектной документации.*

В процессе исследования было зафиксировано ощутимое влияние негативных эмоций менеджеров как причины непрозрачности. Многочисленные негативные эмоции, возникающие при одной только мысли о процедуре переутверждения плана ликвидации разливов нефти стала причиной, по которой обновленная версия плана так и не появилась на сайте «Газпром нефть шельфа». Эта процедура представлялась менеджерам *«повторяющимися кругами ада»*, прохождение которых далеко не самое приятное занятие.

Эксперты, работающие с компанией, также выделяли негативные эмоции менеджеров, испытываемых ими в отношении процедуры переутверждения плана ликвидации разлива нефти в качестве причины непрозрачности. Как отмечал один из них: «... я бы считал [план ликвидации разливов нефти] морально устаревшим, но «Газпром нефть» за него держится, поскольку он утвержден, а переутверждение плана у нас это очень бюрократическая и дорогостоящая процедура. <...> Они [«Газпром нефть»] уже сейчас много сделали того, чего в плане ликвидации разливов нефти просто нет. То есть они это понимают где-то, но за документ с подписью и печатями держатся, поскольку, чтоб новый документ получить, нужно черте сколько ходить по инстанциям».

«Замкнутый круг», который в результате возникал в управлении обеспокоенностью можно обозначить так как показано на рисунке 16.

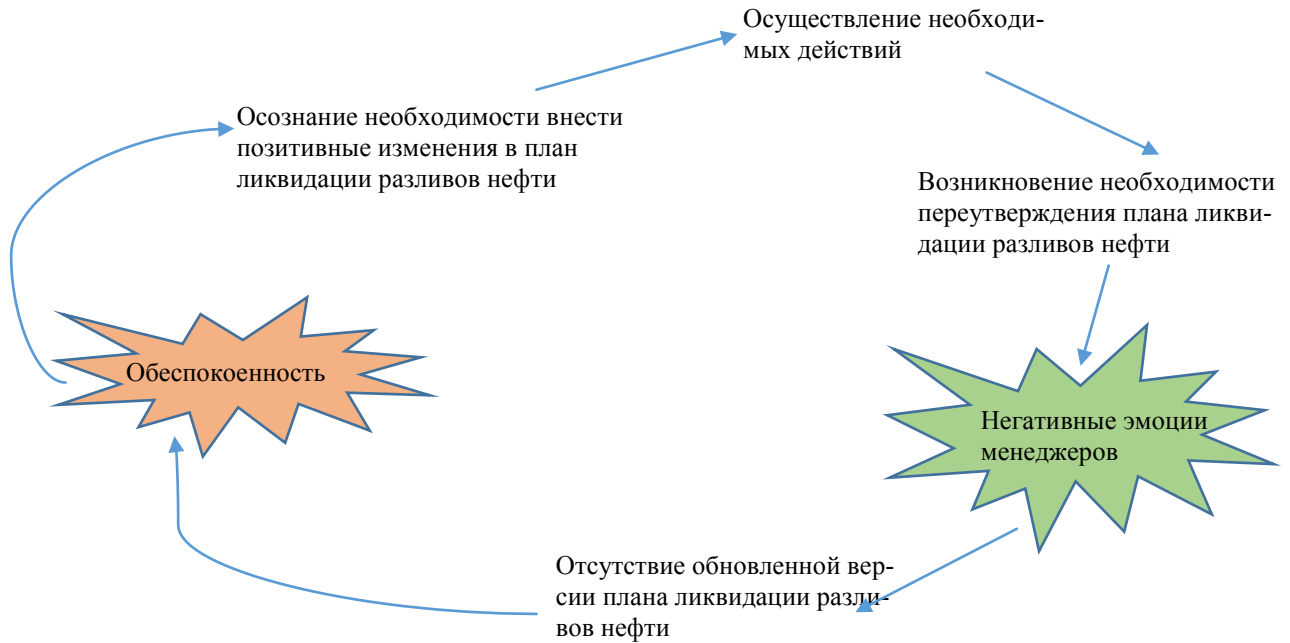


Рис. 16. Роль негативных эмоций менеджеров в обеспечении прозрачности информации. Источник: составлено автором

2.3.2. Причины отсутствующего диалога и вовлечения

По результатам эмпирического исследования был сделан вывод о том, что причины отсутствующего диалога и вовлечения экологов связаны с ценностями и убеждениями менеджеров; доминирующими в компании критериями принятия решений; характеристиками закрытой внутренней коммуникации; негативными эмоциями, переживаемыми менеджерами.

В качестве **ценностей и убеждений менеджеров**, определивших отсутствие диалога и вовлечения, были выделены следующие четыре.

1) Осмысление диалога как возможного только со сторонниками.

Как показало исследование, менеджеры могут предпочесть общаться лишь с теми заинтересованными сторонами, с кем им комфортно, с кем они могут, как им кажется, разговаривать на одном языке. Узкое осмысление диалога и его возможных участников у менеджеров может стать причиной отсутствующего диалога с общественными природоохранными организация-

ми, высказывающими обеспокоенность. В рассматриваемом нами случае, менеджеры считали, что диалог можно вести тогда, *«когда специалисты говорят на одном языке и слышат друг друга»* и ни при какой другой ситуации. Именно такой ответ дал исполнительный директор «Газпром нефть шельфа» на вопрос журналистов о том, что, по его мнению, означает «конструктивный диалог». Такое понимание диалога довольно однозначно определяло его участников, а именно – *экспертов*. С неспециалистами, разговаривающими на другом языке, диалог представлялся более затруднительным. Проводилась четкая граница между теми, кто *может* участвовать в процессе оценки экологических рисков, и теми, кто не может: эксперты могут участвовать в анализе экологических рисков, а «не эксперты» будут проинформированы. Письмо от «Газпром Нефти» генеральному директору «WWF России» заканчивается следующим образом: «Компания осуществляет постоянный мониторинг текущей обстановки и анализ рисков, в том числе, экологических, с участием ведущих российских и международных экспертов. Мы готовы информировать заинтересованные стороны о результатах этого анализа и наших действиях по снижению рисков».

2) Восприятие неконтролируемости результата диалога с экологами и их вовлечения.

Не менее действенным препятствием к диалогу с общественными природоохранными организациями и их вовлечению становится восприятие менеджерами экологов как абсолютно неконтролируемых групп лиц. В рассматриваемом нами случае это было очень заметно (и вторичная информация и материалы интервью об этом буквально «кричали»). Менеджеры группы компаний «Газпром» воспринимали экологов как лиц, склонных манипулировать информацией, «играть на общественном мнении», предъявлять необоснованные аргументы и т.п. По мнению менеджеров, вне зависимости от того, что они сделают, вступят ли в диалог с экологами или нет, пригласят ли их на платформу или нет, экологи напишут *все, что они хотят*. В корпоративных документах даже сохранилась следующая цитата из интервью с

исполнительным директором «Газпром нефть шельфа»: «Они называют план ликвидации разливов нефти несостоятельным, а платформу — не обеспечивающей режим безопасной разработки месторождения. При этом на любое утверждение они говорят: «Это не пойдет, это плохо, это неправильно, все вы делаете не так».

3) *Оправдание и нормализация загрязнения экологии*

Под «оправданием» загрязнения в данной работе понимается такое убеждение менеджеров, при котором загрязнение окружающей человека природной среды оправдывается выгодами от технологического прогресса. Менеджерам компаний «Газпром нефть» и «Газпром нефть шельф» представлялось обоснованным, что технологический прогресс — приносящий столь значительные выгоды компании и обществу — требует и оправдывает эксплуатацию природы. Даже публикация по экологической безопасности на сайте «Газпром нефть шельфа» заканчивается словами: «экология крайне важна, но нельзя превращать эту тему в универсальный шлагбаум, запрещающий старт новых проектов».

«Нормализации» загрязнения означает такое убеждение менеджеров, при котором загрязнение окружающей человека природной среды воспринимается как нормальное, допустимое явление. О существовании таких восприятий среди менеджеров группы компаний «Газпром» свидетельствовало *каждое* из проведенных автором интервью с респондентами от данных компаний. Например: «Покажите мне хоть одно экологически чистое производство!» или «В различных портах мира нефть каждый день отгружается на суда в огромных объемах. И никто не объявляет это смертельной угрозой для экологии».

В совокупности «нормализацию» и «оправдание» экологического загрязнения можно трактовать как *отрицание* экологического ущерба как моральной проблемы.

Почему эти убеждения менеджеров (оправдание и нормализация загрязнения) становились препятствием к проведению диалога с экологами?

Они превращали общественные экологические организации в идеологических оппонентов компании, диалог с которыми представлялся менеджерам затруднительным. Кроме того, менеджерам было сложно представить себе ситуацию, когда идеологического оппонента компании можно было бы «вовлечь» в решение проблем по экологической безопасности. Как поясняли респонденты, если это вовлечение и возможно, то оно будет выполнено в ограниченном порядке и не будет касаться решения экологических проблем, связанных с основной деятельностью компании. Следующая цитата это наглядно иллюстрирует: «... там идет такое понимание, что человек наносит вред природе... всегда. Мы как агрессоры для них... мы эксплуатируем природу... Каждое наше действие — это прецедент для них. .. Мы не можем дружить. Мы бы могли спасти дельфинов вместе, но таких проектов не было же» (из интервью с респондентом «Газпром нефти»).

4) Уверенность менеджеров в знании истинного источника обеспокоенности

В компании конечно соглашались с тем, что «нельзя просто так прийти и начать бурить дырку в Арктике». Однако планирование превентивных мер по управлению «социальным риском» (так в компании обозначалась возможность обеспокоенности заинтересованных сторон) осуществлялось исходя из предположения, что нужно действовать *как и всегда*, как действовали ранее при организации проектов по освоению наземных нефтяных месторождений — заниматься вопросами пополнения местного бюджета, развитием инфраструктуры и взаимодействия с местным сообществом. В итоге, к запланированному сроку перехода платформы «Приразломная» из Мурманска на место ее установки в Печорском море (август 2011 г), компания столкнулась с позитивным откликом местного сообщества, отмечающего, что на его территорию «приходит столь социально ответственная компания», и (!) обеспокоенностью *всех* четырех рассматриваемых в данном исследовании общественных природоохранных организаций. Произошло это потому, что компания работала с местным сообществом, но не уделяла одинаково высокое внима-

ния экологам. (Именно в августе 2011 экологи выпустили *совместное* заявление о неприемлемости развития месторождения «Приразломное» из-за экологических и экономических рисков).

Рисунок 17 иллюстрирует влияние самоуверенности менеджмента на результаты корпоративной политики по управлению обеспокоенностью.



Рис.17. Роль уверенности менеджмента в формировании политики по управлению обеспокоенностью. Источник: Составлено автором

Подчеркнем, что проблема самоуверенности менеджеров высшего звена отмечалась внутренними специалистами компании по экологической безопасности. Как отметил один из них: «Когда они [менеджеры высшего звена] начинают биться за какой-то проект большой, вкусный, и стараются создать имидж своей компании хороший, они как правило нанимают PR-менеджмент, делают какую-то разовую программу, 5-6-7-8 по телевидению прогоняют, принимают участие в какой-то допустим... допустим, детский дом поддерживают, денег дадут на библиотеку, малочисленным народам севера здрав.пункт откроют. Это все приветствуется местным населением, и они считают, что на этом все закончилось. Проходит какое-то определенное время. Голодные экологические организации что-нибудь разнюхают и начинают гнездить эту компанию и весь PR идет насмарку». Однако, самоуверен-

ность менеджеров высшего звена делала их невосприимчивыми к тем верным сигналам, которые поступали от сотрудников компании по поводу того, какие группы лиц скорее всего будут высказывать обеспокоенность негативным влиянием экологического характера.

В качестве доминирующих в организации критериев принятия решений, определивших отсутствие диалога и вовлечения экологов, были выделены **экономические критерии принятия решений**. Данные критерии ставили на первое место вопросы рентабельности, себестоимости, эффективности геологоразведочных работ, синергии и т.п. Следование данным критериям приводило к тому, что менеджеры не оказывали внимания заинтересованным сторонам, находящимся *за пределами* необходимого для производственной функции (рис.18).

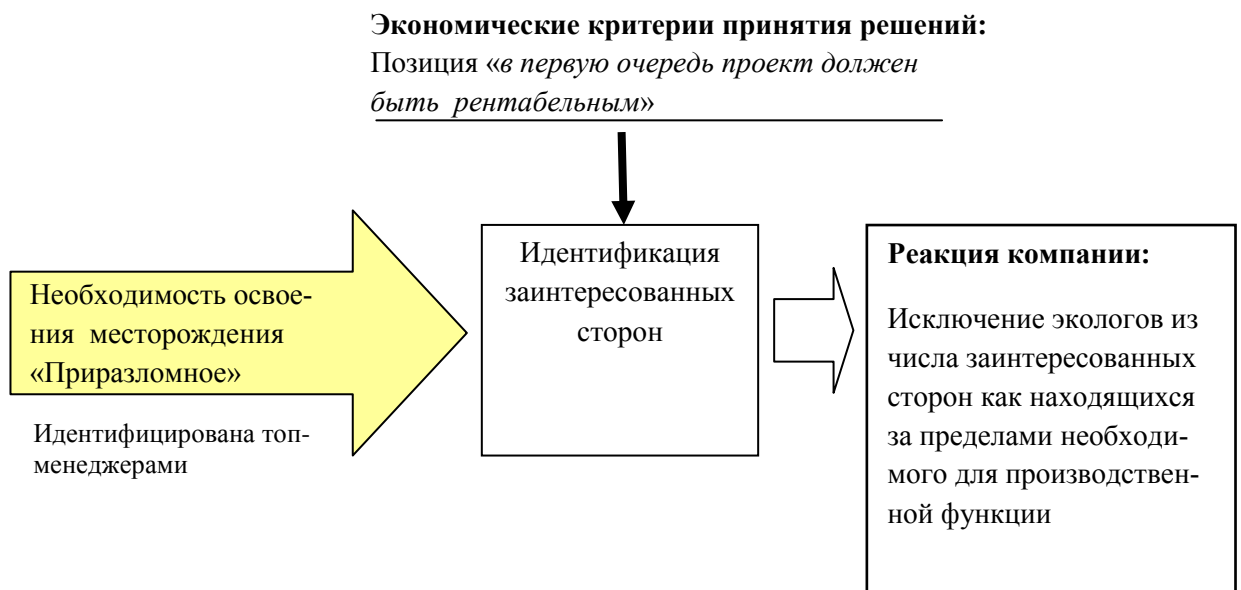


Рис.18. Влияние экономических критериев принятия решений на идентификацию заинтересованных сторон. Источник: Составлено автором

Следуя экономическим критериям принятия решений, компания взаимодействовала с экспертами, правительственными агентами и дочерними предприятиями. Общественные природоохранные организации исключались из числа «заинтересованных сторон» проекта «Приразломное» несмотря на то, что обладали десятилетним опытом в области охраны окружающей природной среды в Арктике.

В качестве характеристики **закрытой внутренней коммуникации**, обусловившей отсутствие диалога и вовлечения экологов, была выделена *неприемлемость двусторонней коммуникации внутри компании*. Это стало важным результатом исследования. Аналогично тому, как на прозрачности в отношениях с экологами сказалась неприемлемость прозрачности внутри компании, отсутствие диалога и вовлечение экологов поддерживалось неприемлемостью двусторонней коммуникации внутри компании. Показательно, что осознанно или нет, все респонденты исследования со стороны компании указывали на закрытый характер внутренней коммуникации как причину отсутствующего взаимодействия с экологами. Характерной, по мнению автора, является следующая цитата: «Ты никогда не придешь к руководству с вопросом о том, а что у нас там по «Приразломному»? Мы там себя вообще нормально ведем?».

Схематично, связь между характером внутренней и внешней коммуникации с заинтересованными сторонами можно представить на следующем рисунке.



Рис.19. Связь между характером внутренней и внешней коммуникации

Источник: составлено автором

Наконец, результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что отсутствие диалога и вовлечения экологов поддерживается **негативными эмоциями менеджеров**, испытываемых ими в отношении экологов и их действий. Ниже приведем вербальное выражение этих эмоций.

1. *Острое чувство несправедливости* от того, что экологические организации склонны выдергивать отдельные фразы из доступных корпоративных документов или сказанного менеджерами и помещать их в «неверный» контекст, искажающий представление о компании и ее намерениях. Как, в частности, пояснял один из менеджеров: «Любое взаимодействие полезно если оно оказывается взаимовыгодным и доверие есть друг с другом. А когда, там, при любом разговоре будут вытаскиваться какие-то отдельные фразы, затем они оцениваются немножечко не так, то всегда бывает обидно и горько, что мы вроде бы говорили по-честному, открыто, а в официальных вещах представляется некорректная информация» (из интервью с респондентов «Газпром нефти»).
2. *Раздражение* от того, что экологические организации доводят информацию о компании до общественности *не такой*, какой она является на самом деле. Например, один из респондентов из «Газпром нефти» так отзывался об экологических организациях: «Есть такое ощущение всегда, что не всегда корректная информация о предприятии доводится [до общественности]... И, порой, оно [общественное мнение] формируется загодя и не совсем с тем освещением, которое имеет место».
3. *Гнев*. Все респонденты из компаний группы «Газпром» с гневом в голосе вспоминали о той злосчастной фразе про «15 лопат, 15 ведер и 1 кувалду», которая значилась в списке необходимого оборудования и за которую, по их мнению, экологи «зацепились», стараясь «доказать» неготовность компании к ликвидации разливов нефти. В наиболее

явном виде эти настроения менеджеров можно передать на следующей цитате: «Была публикация типа того, что с одной лопатой собрались выходить в Арктику. Просто нечестно. Такого нигде не было. Это просто вытаснено было откуда-то там.. Перечень оборудования составлялся, как опись, что должно быть, перечень и лопат и всего-всего... Почему-то вот это вытаснили, а остальное оставили за чертой».

4. *Обида.* Менеджерам «Газпром нефти» было просто обидно, что компании не хвалят за старания. Как они отмечали: «[Экологи] всегда нас обвиняют. Сколько бы мы ни делали, сколько не старались, пока положительных отзывов со стороны экологических организаций не встретили. Фактически никто, ни Гринпис, ни WWF, ни Беллона.... Они, как будто, единым фронтом стоят «запретить..»... Все это горько и обидно».

Роль негативных эмоций менеджеров нефтяной компании в управлении беспокойностью общественных природоохранных организаций можно схематично изобразить так, как показано на рисунке 20.

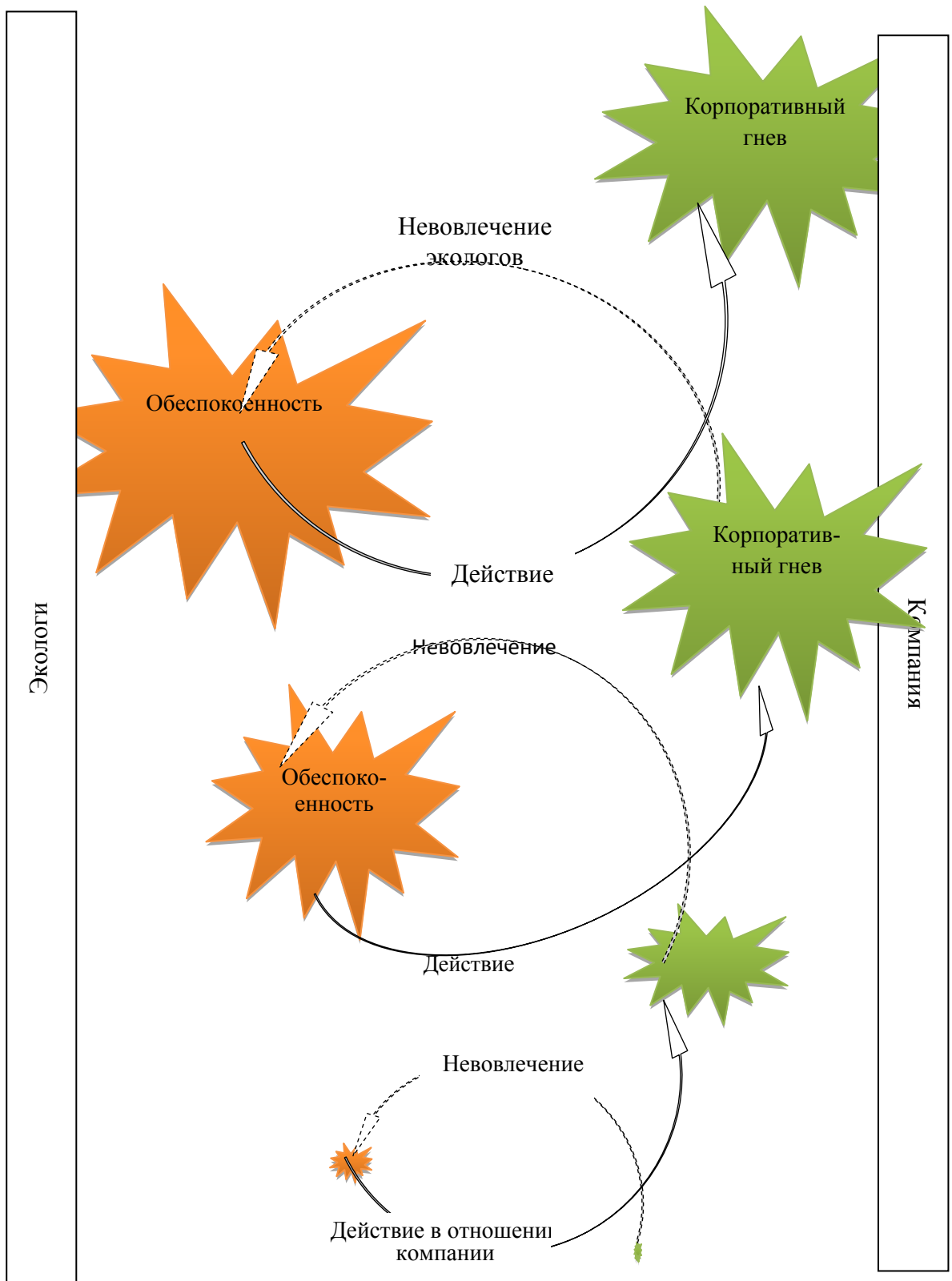


Рисунок 20: Роль негативных эмоций в управлении обеспокоенностью: отсутствие вовлечения экологов. Источник: Составлено автором

Рисунок 20 можно интерпретировать как «Спираль корпоративного гнева и обеспокоенности», которая показывает, как с течением временем

негативные эмоции, испытываемые менеджерами, становятся действенным препятствием к преодолению ситуаций обеспокоенности. Под корпоративным гневом, соответственно, понимается *вся* совокупность негативных эмоций, которые возникают у менеджеров по отношению к экологам и их действиям «против» компании (обида, раздражение, гнев, горечь, острое чувство несправедливости и т.п.). «Спираль корпоративного гнева и обеспокоенности» берет свое начало в негативных эмоциональных *воспоминаниях*, присутствующих у менеджеров. Менеджеры помнят экологов по прошлым эпизодам их «взаимодействия» друг с другом. К примеру, один из респондентов «Газпром нефть шельфа» так описывал свои «чувства» в отношении общественной природоохранной организации Bellona: «У меня старые с ними счёты, ещё по моей предыдущей работе. Я их знаю как облупленных по Западной Сибири. Когда они загадили презервативами мне все кусты в районе разлива. Собирали вёдрами нефть в резервуары для временного хранения. Потом в одну ночь смотались в Москву, пытались её разлить в районе Минприроды» (из интервью с респондентом «Газпром нефть шельфа»).

Неверно-организованный процесс управления обеспокоенностью приводит к тому, что у экологов накапливается беспокойство, побуждающее их действовать в отношении компании, а в компании растёт «корпоративный гнев», блокирующий возможность провести диалог и организовать вовлечение.

Управленческая проблема состоит в том, что переживаемые негативные эмоции предствалются менеджерам *рациональным (!)* обоснованием для ограниченного диалога и вовлечения экологов – основополагающих действий по управлению обеспокоенностью. Например, обида от того, что общественные природоохранные организации склонны манипулировать информацией предствалялась менеджерам группы компаний «Газпром» обоснованной причиной для того, чтобы взаимодействие между компанией и экологами по вопросам готовности к ликвидации разливов нефти «*вообще никак не складывалось*». Гнев и раздражение стали

причинами, по которым общественные природоохранные организации *не принимали участие* в «IV-ой Экологической конференции «Газпром нефти», под названием «Взаимодействие с органами государственной власти и общественными организациями – открытый диалог», проводимой в 2013 г. Таким образом, можно заключить, что процесс управления обеспокоенностью нуждается в управлении собственными негативными эмоциями менеджеров.

Рисунок 27 обобщает основные полученные результаты о причинах отсутствующих диалога с экологами и их вовлечения в решение стоящих перед компанией задач по обеспечению экологической безопасности. Рис.21 показывает причины «зацикливания» - продолжающих отсутствовать диалога и вовлечения экологов, несмотря на увеличивающуюся силу их действия в отношении компании.

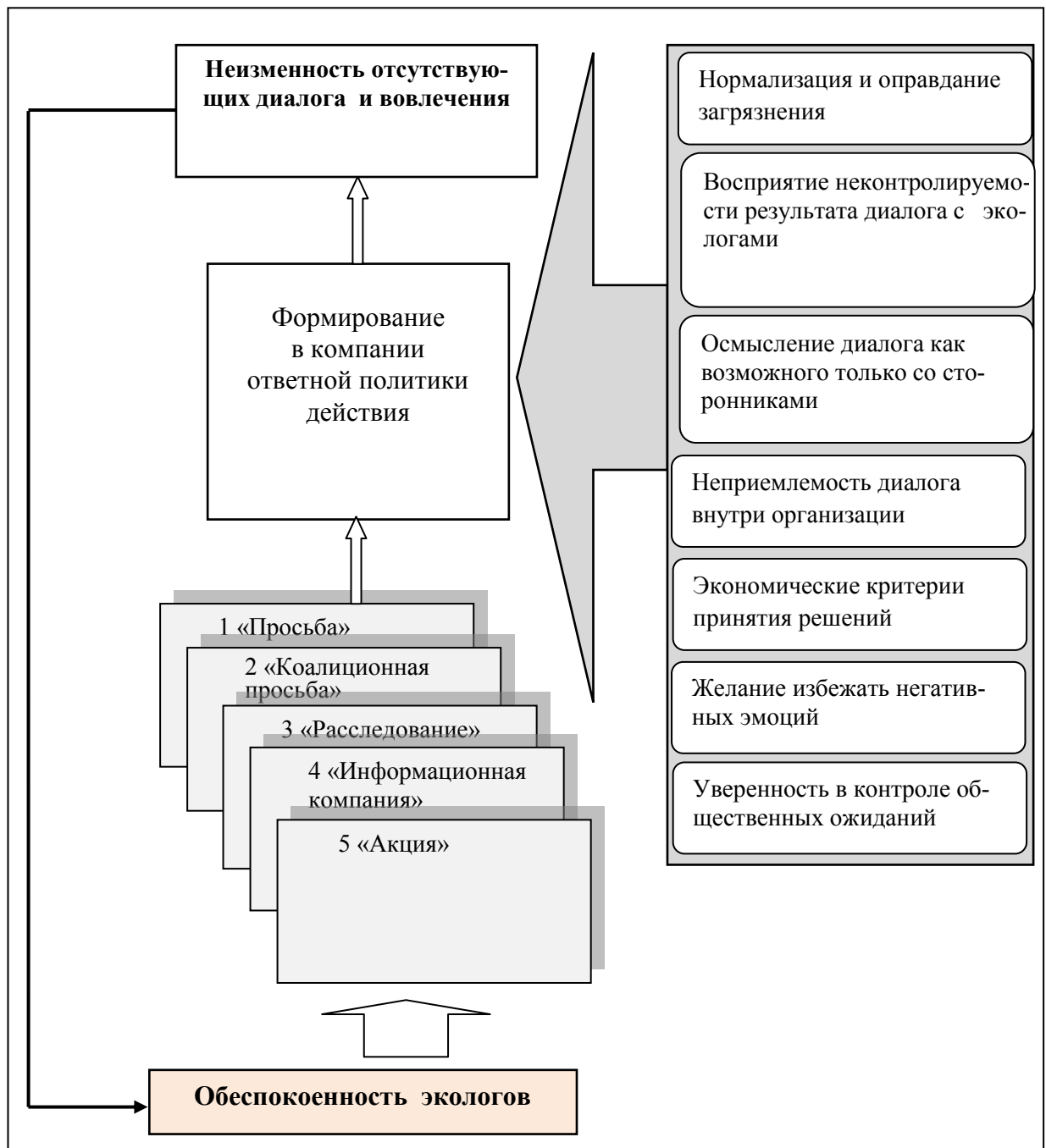


Рис.21. Процесс формирования обеспокоенности экологов под влиянием менеджмента: отсутствие диалога и вовлечения.

Источник: составлено автором

2.3.3. Причины «переубеждения» и «декоративной ответственности»

Проведенный анализ позволяет выделить причины, по которым менеджеры предпочитают прибегать к «декоративной ответственности» и «переубеждению». Выявлены три взаимосвязанные причины. Все они связаны с

ценностями и убеждениями менеджеров высшего звена, являющимися проводником собственных организационных ценностей компании.

1) Отношение к охране окружающей природной среды как модным тенденциям

Одной из особенностью ответов респондентов со сторон компании было то, что они свидетельствовали об отношении к охране окружающей природной среды как к модным тенденциям. При таком отношении менеджеры высшего звена больше стремятся *показать*, что компания ответственна перед экологией. В частности, респонденты от «Газпром нефти» объясняли этим отношением следующие действия компании: объявление в «Газпром нефти» 2013 года «Годом экологии», появление электронной подписи «Год экологии», повышение внимание к теме экологии в корпоративных публикациях и т.д. Как отметил один из респондентов, «... поставили контейнеры для неофициальных документов, чтобы не выбрасывать их, а потом перерабатывать. Но на этом всё. ... И это не искренно».

Дополнительно, отношение к экологии как к некоторой модной тенденции можно проиллюстрировать на следующих ответах респондентов: «Раньше этого всего не было. Раньше на это всё людям было плевать. Как бизнес людям, так и обычному человеку, потребителю. Сейчас люди начинают об этом задумываться. Соответственно, идёт обратная реакция, что задумываются и предприниматели. Если раньше всем было плевать на экологию, то теперь она есть. Значит мы должны быть что? Ответственно. Перед кем? Перед людьми? Да. Перед социумом? Да. А теперь ещё и перед экологией. Обалдеть, давайте ещё и перед экологией» (Респондент «Газпром нефти»); «Вообще, экология – это такая узкая дисциплина. Руководителям экология раньше была не нужна. Я сам работал руководителем на Севере до 93-го года, слово «экология» я там не слышал. Единственное, что входило в систему работ по экологии – это рекультивация земель, нарушенных земель, где скважины бурились. Их нужно было нам сдать оленеводческим совхозам, в нормальном положении, чтобы установок не было буровых, оборудование

чтоб было вывезено, чтоб планировка была сделана, засыпана, может травка посеяна. Вот это надо было делать. Только и всего» (Респондент «Газпром нефть шельфа»).

2) Нормализация и оправдание загрязнений

Восприятие экологического загрязнения как нормального, допустимого явления, оправданного выгодами технологического прогресса. Влияние этого восприятия уже отмечалось ранее. Оно формирует восприятие экологов как идеологических оппонентов компании и заставляет действовать соответствующим образом.

3) Восприятие «декоративной ответственности» и «переубеждения» в качестве уместных инструментов управления обеспокоенностью

Как показало исследование, менеджерам может представляться естественным, что при обеспокоенности власть в принятии решений должна переходить «пиарщикам и корпоративщикам». Респонденты от «Газпром нефти» даже старались пояснить, что «они [пиарщики и корпоративщики] просчитывают как ответить Гринпис, резко или не очень резко...». Некоторые респонденты давали понять, что подход, которому привыкли следовать «пиарщики и корпоративщики» не предусматривает развития диалога с обеспокоенными заинтересованными сторонами.

Важно подчеркнуть, что восприятие этих инструментов управления обеспокоенностью в качестве уместных создавало внутреннюю оппозицию со стороны разных отделов компании в отношении предложений сотрудников, считающих, что с экологами можно вступить в диалог или выстроить отношения, предоставив им проектные материалы по экологической безопасности.

Существовала и другая проблема. Сотрудники компании опасались высказывать предложения по поводу того, что с экологами можно вступить в диалог. Они опасались наткнуться на оппозицию различных отделов, а также их критику в случае неудачи (т.е. если их предложение не приведет к исключению обеспокоенности).

2.3.4. Причины ограниченности практик экологической безопасности

По результатам эмпирического исследования был сделан вывод о том, что причины ограниченности практик экологической безопасности экологов связаны с ценностями и убеждениями менеджеров; доминирующими в компании экономическими критериями принятия решений.

В качестве **ценностей и убеждения менеджеров**, определивших ограниченность практик экологической безопасности, были выделены следующие три.

1) *Непонимание менеджерами высшего звена проблем экологической безопасности*

Как отмечал один из респондентов «Газпром нефть шельфа»: «Руководители просто не представляют, что такое экология и вообще нужна ли она и зачем она нужна. Уже не говоря о законах... Они не знают, что это такое... Образования у руководителей в области экологии никакого, никакого».⁹⁴ Непонимание менеджерами высшего звена проблем экологической безопасности имело ряд негативных последствий для обеспечения экологической безопасности в проекте освоения нефтяного месторождения «Приразломное».

Прежде всего, практики экологической безопасности воспринимались топ-менеджерами как *«непонятные» затраты*. Препятствием к обеспечению практик экологической безопасности становилось не отсутствие реальных денежных средств (как отмечали респонденты «Газпром нефти», «проблем с деньгами российские нефтяные гиганты никогда не испытывали»), а именно непонимание того, на что и зачем приходится тратить деньги. Как, например, подчеркивал респондент «Газпром нефть шельфа»: «[Проблема] в понимании и в отношении к экологии. Потому что, я говорю, это обуза, которая... дополнительная, ничем не финансируемая, только за счет собственных средств. Все надо на нее выделять дополнительные деньги».

⁹⁴ Показательно, что согласно официальному сайту компании «Газпром нефть шельф», в составе руководства ООО «Газпром нефть шельф» отсутствует заместитель директора по экологической безопасности. URL: <http://shelf-neft.gazprom.ru/about/managers/>.

Помимо этого, в компании существовала *оппозиция* к реализации практик экологической безопасности *со стороны менеджеров высшего звена*. Менеджеры негативно реагировали на разрабатываемые внутренними специалистами компании меры по обеспечению экологической безопасности. Это можно наглядно проиллюстрировать на двух следующих цитатах: «Работать тяжело. Я вот на своем веку...., имел очень и очень много неприятностей с руководителями. Надо было доказывать, что надо делать именно так, объяснять для чего и почему.... Они этого не понимают» (Респондент «Газпром нефть шельфа»); «Там [в «Сахалин Энерджи»] работают не только НАШИ люди. Там не надо два раза объяснять, что такое экология. А здесь [в «Газпром Нефть Шельфе»] надо объяснять, что платформе нужен не один доктор, а два. Я для них, получается, как «Гринпис». А «Гринпис» это кто?... Юноша бледный со взором горящим» (Респондент «Газпром нефть шельфа»).

В результате в компании существовал *реактивный подход* к экологической безопасности. Разрабатываемые в компании меры по экологической безопасности не включали практики экологической безопасности, не требуемые по законодательству; не учитывали несовершенств действующего законодательства в области экологической безопасности; не учитывали областей, где используемые технологии по экологической безопасности работать не будут. Негативные последствия этих ограничений были весьма ощутимыми. Вследствие отказа менеджеров от реализации практик, не требуемых по законодательству, составленный план ликвидации разливов нефти в ледовых условиях *не предусматривал запуска индикаторных буюв*, которые бы могли показать, куда будет дрейфовать загрязненный нефтью лед. Невнимание к несовершенствам законодательства в области экологической безопасности приводило к тому, что на борту танкеров, перевозящих нефть от платформы до точки сбыта, не было сил и средств, необходимых для ликвидации разливов нефти, которые могут произойти на маршрутах их следования. Тогда как по мнению экспертов, основные экологические риски в освоении месторождения «Приразломного» как раз и связаны с перевозками нефтью танкера-

ми. Невнимание к границам применимости доступных технологий приводило к тому, что планируемые компанией мероприятия по ликвидации разлива не смогут достигнуть цели при скорости ветра больше 10 м/с.⁹⁵

Степень исполнения отдельных практик экологической безопасности была неполной даже в рамках реактивного подхода. В чем это проявлялось? Например, некоторые из респондентов «Газпром нефть шельфа» указывали на отсутствующее обучение «всех работников компании на платформе» вопросам экологической безопасности. Приведенный ниже отрывок из интервью это наглядно иллюстрирует.

Автор: Были какие-то меры, которые отдел экологической безопасности хотел провести, но они еще не проведены?

Респондент Были. Ну скажем, менеджмент у нас пока еще ника-

«ГНШ»: кой. Мы планировали обучить кадровый состав весь вопросам экологии, чтоб они делали, знали, изучали. Нет, ничего.

В организации отсутствовала коммуникация от менеджеров к работникам по поводу экологической безопасности. В результате не существовало адекватного понимания и среди работников. С позиции респондентов «Газпром нефть шельфа», именно менеджеры передают работникам информацию о том, что ряд работ по охране окружающей среды является важным, а не пустым делом. В противном случае ряд практик будет реализован неадекватно: «Вот как пример. Отходы, скажем, должны классифицироваться, раскладываться по классам. Значит это нужно все отходы, которые образуются на платформе, надо разложить по контейнерам, по классам. Кому это надо? Кому это охота делать? Понимаете, это очень нудная работа. И зачем? В одну кучу свалил все и сдал» (Респондент «Газпром нефть шельфа»).

⁹⁵ Приложение 5 содержит подробные комментарии экспертов по этому поводу.

В процессе беседы с автором, респонденты неоднократно подчеркивали, что для обеспечения экологической безопасности у менеджеров высшего звена должны быть адекватные представления об экологии. В противном случае на пути к реализации практик экологической безопасности будут постоянно возникать все новые и новые препятствия, а типичной реакцией на предложения по улучшению экологической безопасности со стороны внутренних или внешних экспертов по экологической безопасности будут слова «да у нас все надежно сделано, что ты пристал, и вообще мы пойдем на это, если ты покажешь, где это является обязательным».

Как отображено на рисунке 22, вследствие непонимания менеджерами высшего звена проблем экологической безопасности, необходимость обеспечения экологической безопасности не была ими идентифицирована. Необходимость обеспечения экологической безопасности была идентифицирована внутренними и внешними экспертами по экологической безопасности.

Однако в условиях непонимания менеджерами высшего звена целей и сути экологической безопасности, существование отдела по экологической безопасности внутри компании, равно как и взаимодействие между компанией и внешними экспертами по экологической безопасности, носило *формальный характер*. Процесс формирования мер по экологической безопасности превращался в *оппозиционный* и наталкивался на конфронтацию со стороны менеджеров высшего звена. Именно поэтому наблюдаемое экологами состояние практик по экологической безопасности проекта «Приразломное» носило ограниченный характер.⁹⁶

⁹⁶ Фактически менеджеры руководствовались следующей логикой: «Нужен отдел по экологической безопасности? Будет отдел по экологической безопасности. Должно быть предусмотрено взаимодействие с внешними экспертами по экологической безопасности? Будет предусмотрено». Здесь можно провести аналогию с известной работой Дж. Мейера и Б. Роуэна [Meurer, Rowan 1977], утверждавшими, что в целях достижения соответствия требованиям внешней среды в компании могут появляться отделы, функционирование которых не будет реально соотнесено с основной деятельностью компании.

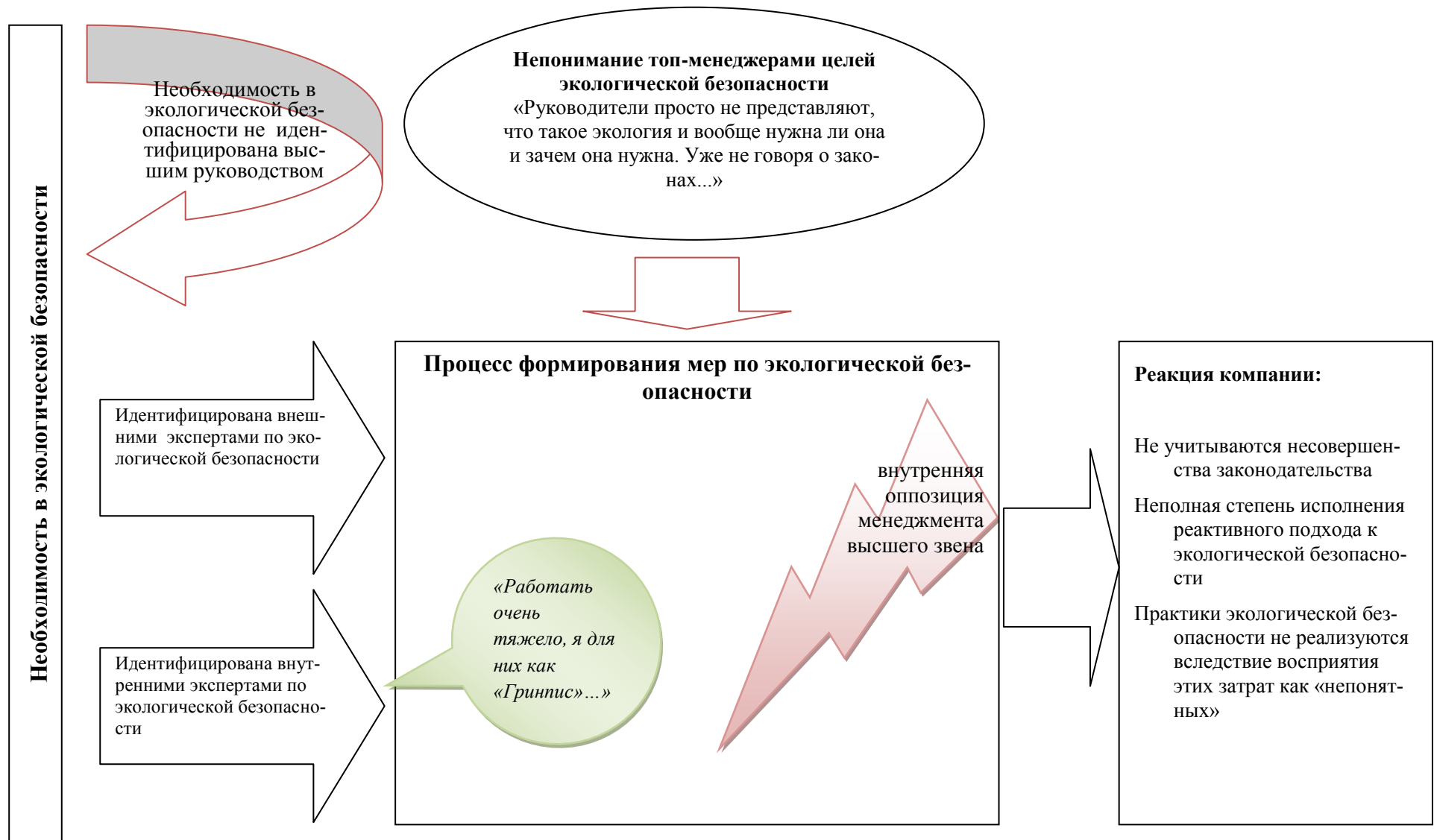


Рис. 22. Последствия от непонимания экологической безопасности
 Источник: Составлено автором

2) *Формализм*

Под формализмом можно понимать стремление действовать в любой ситуации согласно формальным правилам, установка на минимизацию ответственности *вместо того*, чтобы сделать как должно. Это препятствие к обеспечению экологической безопасности было обозначено внешними экспертам как «рудименты старого сознания — «а раз от нас не требуют, то и не надо делать». Именно по этой причине, на протяжении довольно продолжительного промежутка времени существовало ограниченное определение зоны ответственности по обеспечению экологической безопасности — в пределах 500 метров вокруг платформы «Приразломная». Подобное определение зоны ответственности, возможно, было обоснованным с точки зрения существующих нормативно-правовых актов, однако оно не было обоснованным с точки зрения площади наиболее вероятного ущерба. Следующая цитата из интервью с экспертом иллюстрирует несоответствие между определением зоны своей ответственности компанией и диапазоном ущерба: «...всегда старались ограничить зону своей ответственности. Ну вот у нас есть платформа, у нее есть зона безопасности – 500 метров, в ней мы так сказать за все отвечаем, а что там за пределами – это, как говорится, уже не наше дело. Удалось и мне руку приложить, и природоохранные организации, которые демонстрировали, что [разливы нефти] могут уходить далеко и основной ущерб как раз не в зоне безопасности, а если разливы будут выходить на берега.... Это очень большим трудом нам далось».

Компании в конечном итоге пришлось определить зону экологического мониторинга исходя из площади наиболее вероятного экологического ущерба. Это были вынужденные меры в ответ на обеспокоенность общественных природоохранных организаций. Провести соответствующие изменения ранее не представлялось возможным вследствие формализма менеджеров высшего звена (рис 23).

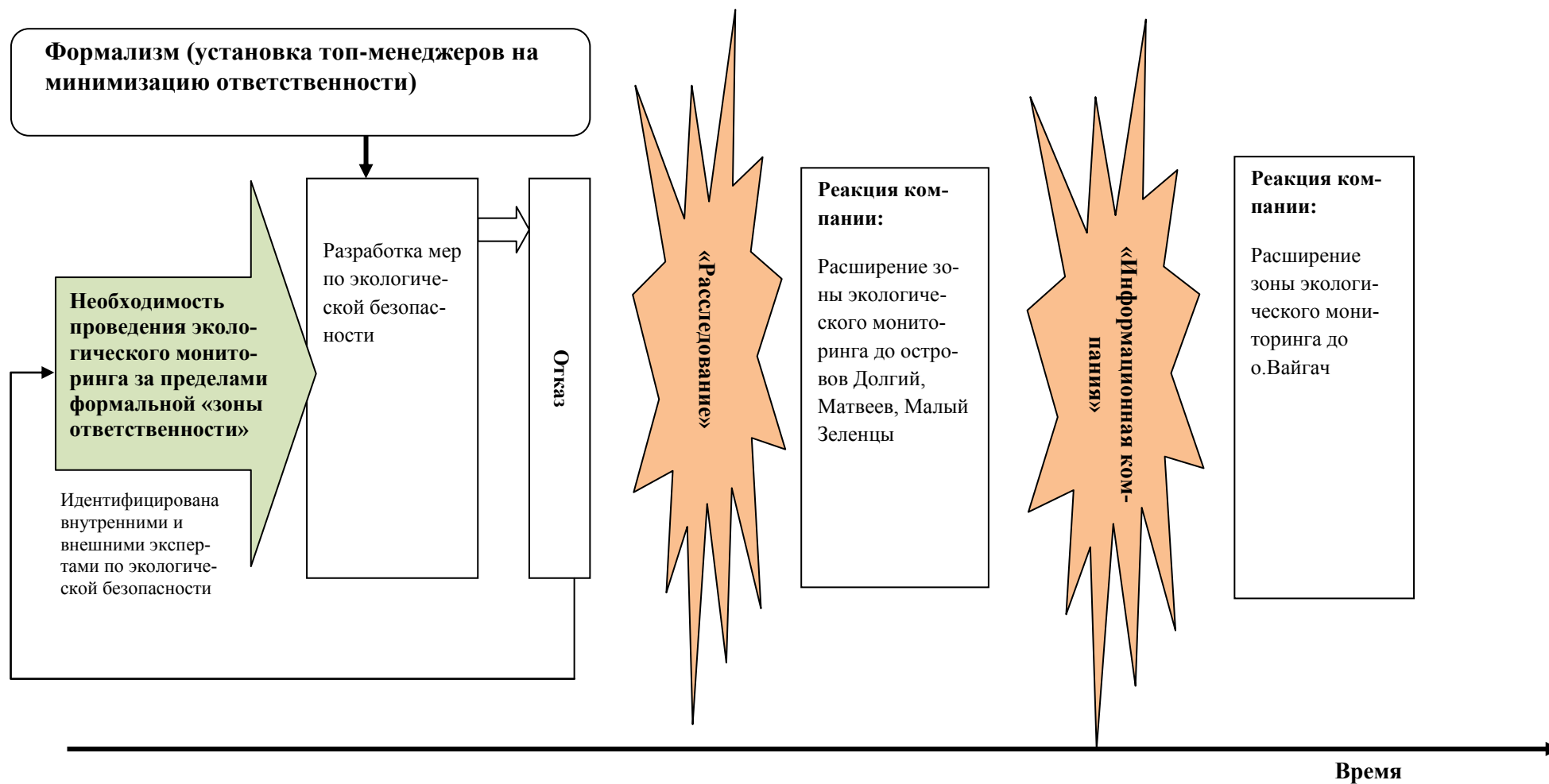


Рис. 23. Последствия от установки на минимизацию ответственности менеджеров высшего звена. Источник: составлено автором

3) Нежелание менеджеров высшего звена сотрудничать с другими нефтяными российскими компаниями

Это нежелание оказывало ощутимое влияние на обеспечение экологической безопасности в проекте разработки месторождения «Приразломное». Менеджеры высшего звена отказывались от *любых* практик экологической безопасности в случае если они предусматривали какое-либо взаимодействие с компаниями-конкурентами, работающими в том же арктическом регионе. Ни внутренним, ни внешним специалистам компании по экологической безопасности не удавалось «провести» в компании такие меры экологической безопасности как организация транспортировки на берег по трубопроводу от платформы «Приразломная»;⁹⁷ разработка совместной с компанией «Лукойл» системы реагирования на разливы нефти; координация деятельности между компанией «Газпром нефть шельф» и другими нефтяными компаниями в области экологического мониторинга арктического региона, в котором все они действуют. Тогда как каждое из этих ограничений по экологической безопасности вызывало обеспокоенность общественных природоохранных организаций.⁹⁸

Когда необходимость проведения изменений по экологической безопасности в ответ на обеспокоенность общественных природоохранных организаций начала осознаваться топ-менеджерами, выяснилось, что их нежелание взаимодействовать с другими компаниями-конкурентами не позволяет произвести максимально возможные изменения по состоянию тех практик, которые такое взаимодействие предусматривают. Все изменения, на

⁹⁷ Согласно комментариям экспертов, в этом случае компании пришлось бы взаимодействовать с «Роснефтью» или «Татнефтью». Подробнее об этом см. интервью с экспертом в Приложении 4

⁹⁸ Нежелание менеджеров высшего звена сотрудничать с другими нефтяными российскими компаниями обуславливало и еще одну проблему. Оно не позволяло компании сэкономить на ресурсах. Как неоднократно подчеркивали эксперты по экологической безопасности, экологические проблемы имеют региональный характер. Поэтому взаимодействие между компаниями, работающие в одном и том же регионе, способствует экономии на ресурсах, а также более эффективному решению экологических проблем. См. Приложение 4.

которые компания смогла пойти по экологической безопасности, предусматривающих взаимодействие с компаниями-конкурентами, сводились к заключенному соглашению с компанией «Лукойл», формат которого носил «рамочный характер» и не предусматривал *никаких* совместных действий до наступления разлива нефти (см. Приложение 4).⁹⁹

Доминирующие в компании экономические критерии принятия решений — формальные и неформальные — формулируются в терминах затрат/выгод. Это не может не иметь ряд негативных последствий для экологической безопасности (всего 4 пункта).

1) Экономические критерии принятия решений *поддерживают реактивный подход к охране окружающей среды*. Внутренним специалистам компании по экологической безопасности удается разве что убедить менеджеров осуществить практики экологической безопасности под угрозой штрафов. Как отмечали респонденты «Газпром нефть шельфа», «размер штрафов, он всегда начинает у руководства включать голову»: «... Вот размер штрафов, он всегда начинает у руководства включать голову. Потому что там можно и на 50.000 попасть и на 500.000 и на миллион попасть. При чем не с юридического лица, а с физического. И деньги у тебя возьмут с твоей зарплаты. И поэтому, естественно, когда приходишь к руководству и говоришь: «вот вопрос на миллион рублей...». Ну что такое миллион рублей?

⁹⁹ Представляется, что объединение усилий с компанией Лукойл в области охраны экологии в Арктике выделило бы компанию «Газпром нефть шельф» на фоне других компаний в отрасли. Ряд отечественных авторов [Пахомова, Малышков 2008; Лаптев 2009; Михайлов 2005] связывают инициативы бизнеса по снижению техногенной и антропогенной нагрузки на экосистему с извлечением конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Такие авторы как Н. В. Пахомова и Г. Б. Малышков выделяли партнерства типа «бизнес-бизнес» в качестве гибкого инструмента выхода бизнеса за пределы законодательно зафиксированных требований к обеспечению экологической безопасности [Пахомова, Малышков 2008]. По мнению Пахомовой и Малышкова, добровольные экологические соглашения между двумя компаниями это способ концентрации усилий на решении ресурсно-экологических проблем.

Когда это ВАШ миллион рублей, тогда сразу, садись, давай обсудим, как этого можно избежать, что нужно сделать, т.е. голова включается».

2) Практики экологической безопасности воспринимались в качестве *одних из наиболее вероятных источников сокращения затрат* при воспринимаемом экономическом давлении. В условиях снижения цен на нефть, менеджеры «Газпром нефть шельфа» считали обоснованным, что экономия может достигаться за счет отказа от приобретения комплекса для спасения птиц, попадающих в нефтяное загрязнение. Это иллюстрирует следующий отрывок из интервью.

Респондент ... Просто осталось забить это в бюджет и провести тор-

ГНШ: ги. Ну, вот, в этом году она в бюджет не попала. Такой комплекс. На следующий год может быть... Может, когда стоимость нефти чуть повысится... Сейчас бы оставили что есть.

Автор: Да?

Респондент Да. Конечно. Если нефть стоила 96\$ за баррель, а сейчас

ГНШ: 60. Сорок процентов в минус.... Значит, сорок процентов чего-то тоже надо в минус сделать. ... О чем тут говорить? О каких птицах, ребята, вы о чем вообще?

Само решение *экономить* на экологической безопасности представляется допустимым тогда, когда обеспечение ЭБ не выделено в качестве *моральной* проблемы.

3) Экономические критерии способствуют тому, что *любые* практики по экологической безопасности, *оттягивающие реализацию проекта компании* (в нашем случае — это проект освоения месторождения «Приразломное»), воспринимаются как неуместные. Менеджеры руководствуются стремлением «скорей, скорей», оправдывают отсутствие отдельных практик по экологической безопасности ускорением строительства и ввода платформы в эксплуатацию. Именно так создаются условия для принятия неэтичных решений по экологической безопасности. К примеру, менеджеры «Газпром

нефть шельфа» следующим образом комментировали требования общественных природоохранных организаций о проведении учений по ликвидации разливов нефти в ледовых условиях: «Если бы мы все сделали, у нас бы платформа стояла еще в Северодвинске. И еще бы Севмаш обсасывал ее как конфету. А мы ее у него изо рта вынули и заставили достраивать на месте уже». Кроме того, позиция «скорей, скорей» может привести к экономии на инженерных решениях (в рассматриваемом нами случае это проявилось в использовании для строительства платформы «Приразломная» конструкций, демонтированных со списанной буровой платформы «Хаттон», построенной в начале 80-х г.)¹⁰⁰

4) Экономические критерии поддерживают эскалацию приверженности, с ее последствиями для нарушений законодательства в области экологической безопасности. По сути, эскалация приверженности соответствует позиции менеджмента «давайте уже хоть как-нибудь завершим». Менеджеры склонны считать, что проект нужно продолжать *хотя бы потому*, что в него уже инвестированы деньги и какой-то «задел» существует. В случае с освоением нефтяного месторождения «Приразломное», это влияние усиливалось тем, что месторождение переходило из рук одного собственника в другие («Приразлом» в «Газроме», потом переходил в Роснефть, потом вернулся в «Газпром», потом отделился в «Газпром нефть»). Респонденты как раз и поясняли, что менеджерам было жалко бросать существующий задел и *поэтому* проект продолжался: «... Никто не мог решиться бросить существующий задел. Все были настроены, чтобы хоть так сказать, уже несмотря на затраты, это дело завершить. А так много там было непонятных решений и ошибок, и задержек, и нехватки финансирования. В общем, проект развивался очень

¹⁰⁰ Об этом сохранилось признание начальника управления техники и технологии разработки морских месторождений: «попытка ускорить строительство платформы с применением старого оборудования привела к обратному результату». Источник: «Действия по введению в эксплуатацию буровой платформы «Приразломная» на шельфе Печорского моря» // Официальный сайт WWF России. URL: http://www.wwf.ru/about/what_we_do/oil/full_list/gazprom/doc2831/page1 (дата обращения: декабрь 2015).

долго. Все же менеджмент хотел его завершить» (Из интервью с респондентом «Газпром нефти»).

Таким образом, негативное влияние экономических критериев принятия решений на управление обеспокоенностью связано с тем, что они на *всем протяжении* реализации проекта создают условия для неэтичного поведения менеджмента в области экологической безопасности (это проявляется в экономии на инженерных решениях и нарушении законодательства в области экологической безопасности).¹⁰¹ Данная идея проиллюстрирована на рисунке 24.

¹⁰¹ Обратим внимание, что данный результат (выявление формальных и неформальных экономических критериев принятия решений как причины ограниченного уровня экологической безопасности) перекликается с существующей критикой теории менеджмента. Авторы [Shrivastava 1995; Heikkurinen, Bonnedahl, 2013; Heikkurinen, Ketola 2012] критикуют теорию менеджмента за ряд упущений, при которых невнимание к экологическим рискам является неизбежным. В частности, выделение рисков, с которыми компании сталкиваются на финансовых и товарных рынках в качестве наиболее важных (если не *единственных*). Данную проблему назвали «систематической ошибкой финансового риска» — *financial risk bias*. Техногенные риски с возможностью масштабных экологических последствий как «значимые» не выделяются. Кроме того, предположение о том, что *все* действия компании, а также обучение менеджменту и проведение исследований в этой области должны быть направлены на повышение продуктивности (*productivity*). Данное упущение получило название «систематической ошибки производства и потребления» — *production/consumption bias*.

Здесь, также, можно вспомнить и отечественных авторов [Пахомова 2004; Костылева, Микишева 2009], предостерегающих об опасности идеализировать чисто рыночные подходы к охране окружающей среды. Например, в работе [Пахомова 2004] внимание обращается на то, что стремление компаний к прибыли может осуществляться и за счет и в ущерб здоровой экологии.



Рис. 24. Экономические критерии принятия решений как источник причин для беспокойности. Источник: Составлено автором

Рисунок 25 обобщает результаты по выявленным внутриорганизационным факторам, которые обуславливают такое поведение компании, которое увеличивает беспокойность общественных природоохранных организаций. Из рисунка 25 следует, что компании выгоднее было бы ответить на беспокойность тогда, когда она находится на ранних стадиях своего развития. Однако, система менеджмента такова, что компания не может этого сделать. Как показано на рисунке 25, беспокойность общественных природоохранных организаций формируется под влиянием искажений в системе менеджмента компании. Система управления компанией может быть таковой, что менеджеры не смогут осуществить необходимые действия по управлению беспокойностью даже тогда, когда осознают необходимость в этом.

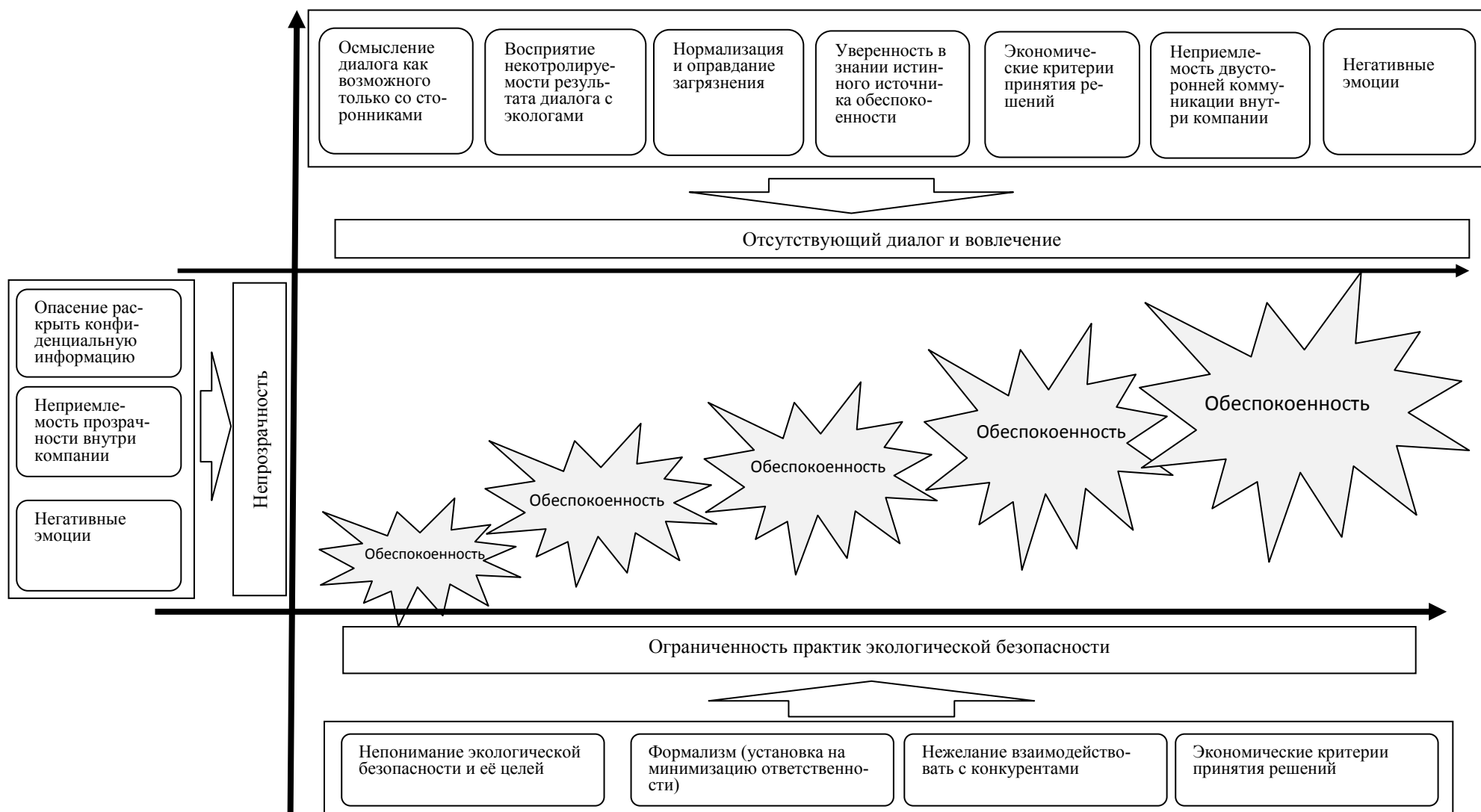


Рис.25. Формирование обеспокоенности экологов под влиянием искажений в системе менеджмента. Источник: составлено автором

2.3.3. Негативные последствия от стремления менеджеров защитить репутацию компании

Исследование выявило негативные последствия от *стремления менеджеров отстоять репутацию компании* в связи с существованием обеспокоенности об экологических рисках. Стремление менеджеров отстоять репутацию компании приводит к появлению практик экологической безопасности, которые не вызывают обеспокоенности, но являются бесполезными или ограниченными. Пояснить этот эффект можно следующим образом. Стремление менеджеров отстоять репутацию компании приводит к *подмене решаемых задач*: задачи уменьшения экологических рисков заменяются на задачи сохранения репутации. Менеджеров скорее интересует, как действия компании повлияют на мнение общественности о состоянии экологической безопасности, нежели чем разработка данных мер как таковая.

В таблице 7 отражены практики по экологической безопасности, реализуемые на проекте освоения месторождения «Приразломное», которые являются либо бесполезными, либо ограниченными.¹⁰² Данные практики оказались таковыми как раз в силу того, что менеджеры ориентировались на позитивную реакцию общественных природоохранных организаций, нежели чем на снижение экологических рисков.

Выявленный эффект является принципиальным моментом, на который менеджерам следует обращать внимание в процессе управления обеспокоенностью заинтересованных сторон. Решения по обеспечению экологической безопасности необходимо принимать на основе критериев экологической безопасности. В противном случае, компания понесет нерациональные затраты. Рисунок 26 иллюстрирует данную идею.

¹⁰² Под ограниченностью, здесь, понимается такая степень исполнения практик экологической безопасности, которая не является максимально возможной.

Таблица 7. Различия в оценках практик экологической безопасности между общественными природоохранными организациями и экспертами

Практики экологической безопасности	Оценка практик экологами	Оценка практик экспертами
Соглашение с компанией «Лукойл»	Позитивная оценка	Скептически: <i>На самом деле мола бы быть общая и единая система реагирования. Это соглашение носит рамочный характер, и оно не позволяет ни той, ни другой компании сэкономить ресурсы.... Это соглашение о взаимодействии в случае аварийных ситуаций, но не о взаимодействии в области обеспечения готовности или использования общих ресурсов.</i>
Вхождение в проект «Совместная отраслевая программа развития технологий для предотвращения разливов нефти в Арктике»	Позитивная оценка	Скептически: <i>...этот проект делается под эгидой Международной Ассоциации производителей нефти и газа (OGP так называемая). И в нее тоже надо вступать. Потому, что в этом проекте пока «Газпром нефть» играет роль... она с одной стороны вступила, но с другой стороны она сейчас там выполняет фактически роль наблюдателя. То есть она получает материалы этой программы, но как активный соучастник тех же экспериментов, тех же исследований она не участвует. То есть она платит деньги туда. Эти деньги расходуются, но эти деньги уходят фактически тем специалистам, которые привлекают другие компании. А наши специалисты пока там не участвуют</i>
Усиление флота третьим судном обеспечения	Позитивная оценка	Скептически: <i>.... Понимаете, беда в чем? План ЛРН – он хорош, но на самом деле судно ЛРН имеет осадку, и его район действий, если нарисовать на карте вместе с тем, куда разливы могут прийти, очень ограниченный. Судно просто туда не дойдет, потому что там мелко. Довольно обширная часть прибрежной полосы – в отдельных местах это десятки километров – они недоступны для того плана ЛРН, который есть... [Судно] отплывет в южном направлении от Приразломной, отойдет на 20 км и все. Дальше судно не пройдет. А до берега еще 40 км.</i>
Усиление берегового комплекса вездеходами-амфибиями		Скептически: <i>.. эти вездеходы бесполезны. Основная опасность по Приразломному это острова. А эти вездеходы на эти острова никогда не попадут. Там нужны катера.... Но поскольку купили вездеходы, то соответственно, чем богаты, тем и рады. О том и доложили.</i>

Источник: составлено автором



Рис. 26. Последствия от стремления топ-менеджеров отстоять репутацию компании в ситуации обеспокоенности в определении. Источник: Составлено автором

2.4. Практические рекомендации для менеджеров

По итогам диссертационного исследования, можно предложить следующие рекомендации для топ-менеджеров. В компаниях, заинтересованных в управлении беспокойностью экологическими рисками со стороны экологов, должен быть следующий алгоритм (назовем его «алгоритм предотвращения и преодоления беспокойности заинтересованных сторон»).

1) В компании должна быть обеспечена возможность нормальной работы людей, занимающихся экологической безопасностью. Сотрудники по экологической безопасности не должны в каждодневной работе преодолевать оппозицию со стороны высшего руководства. Существование и работа сотрудников по экологической безопасности в компании не должно носить формат «для галочки». В отношении сотрудников по экологической безопасности должна ощущаться *поддержка* со стороны топ-менеджмента. В противном случае, менеджмент оказывает себе медвежью услугу в управлении беспокойностью. Как показало исследование, экологи высказывают свою беспокойность в отношении *тех же* элементов экологической безопасности, за которые «борются» внутренние эксперты по экологической безопасности. Поэтому следование рекомендациям собственных экспертов в обеспечении экологической безопасности является целесообразной мерой по управлению беспокойностью.

Нормальной работе сотрудников по экологической безопасности, не наталкивающейся на оппозицию менеджеров высшего звена, могут способствовать следующие действия.

- ✓ Вывод темы экологической безопасности на уровень топ-менеджмента.
- ✓ Закрепление в компании соответствующей интерпретации экологической ответственности бизнеса;
- ✓ Для нефтяных компаний будет актуальным анализ того, как и почему в их компаниях люди, занимающиеся промышленной безопасностью,

работают *в отсутствие* оппозиции со стороны менеджеров высшего звена.¹⁰³

2) Решения по обеспечению экологической безопасности должны приниматься на основе критериев **обеспечения** экологической безопасности, а не на основе каких-либо других критериев и/или субъективных восприятий, желаний и предрассудков (нежелания взаимодействовать с конкурентами, устранения угрозы для репутации компании и т.п.). Этому может способствовать документ, устанавливающий приоритетность мнений внутренних (или внешних) экспертов по экологической безопасности в процессе управления экологическими рисками.¹⁰⁴

3) В компании должна быть закреплена следующая *интерпретация экологической ответственности бизнеса*.

3.1. Ответственное ведение **основных операций компании**, а не какие-либо дополнительные действия, находящиеся за её пределами. Это означает, что и топ менеджеры и все отделы компании разделяют убеждение в том, что компания обладает экологической ответственностью не потому, что она периодически проводит субботники, поддерживает отдельный сбор мусора, выдает футболки с характерными надписями, выращивает деревья и т.п., а

¹⁰³Проведенное исследование выделило отличительную черту нефтяных компаний – «вписанность» отдела *промышленной безопасности* в корпоративную культуру. Между отделом промышленной безопасности и топ-менеджерами присутствует полное взаимопонимание. (Автору была дана возможность провести время в «Газпром нефть шельфе». Как показало прямое наблюдение, люди, занимающиеся промышленной безопасностью в компании, говорят с высшим руководством на одном языке и даже используют одинаковый с ними стиль в одежде. Во взаимоотношениях между высшим руководством и сотрудниками по экологической безопасности этого не было). На эту особенность нефтяных компаний обращается внимание также в работах Ч. Перроу [Perrow 2009]. При этом, по мнению Ч. Перроу, причины такой встроенности промышленной безопасности в корпоративную культуру состоят в следующем: (а) осознание менеджерами высшего звена *необходимости* в промышленной безопасности и (б) восприятие ими промышленной безопасности как *моральной* проблемы (ее отсутствие – ставит под угрозу жизни людей).

¹⁰⁴ Речь идет о приоритетности над мнениями лиц, не связанных с обеспечением экологической безопасности, вне зависимости от их должности.

потому, что она реально занимается снижением экологических рисков от своей основной деятельности. В частности, юридический отдел в компании не должен быть ориентирован на то, чтобы искать оправдания для низкого уровня экологической безопасности. Закреплению этой интерпретации в компании может способствовать следующее.

- ✓ Изменение содержания внутренней коммуникации. Идея о том, что экологическая ответственность бизнеса состоит в ответственном ведении основных операций, должна транслироваться по всем внутренним корпоративным каналам.¹⁰⁵
- ✓ Для нефтяных компаний будет актуальным анализ того, как и почему в их компаниях неадекватные условия *промышленной* безопасности часто воспринимаются как морально-неверные действия. Сделанные выводы могут быть использованы в закреплении в компании интерпретации экологической ответственности как ответственного ведения основных операций.¹⁰⁶

3.2. Совместный – с широким кругом заинтересованных сторон – процесс управления экологическими рисками деятельности компании. В компании должно быть закреплено осознание того, что экологические риски имеют масштабные негативные последствия для общества, и, поэтому, члены общества имеют реальное право на получение информации о состоянии мер, направляемых компанией на управление экологическими рисками, а также на участие в идентификации, анализе и поиске способов преодоления

¹⁰⁵ Здесь показательны ответы респондентов, согласно которым аналогичными мерами поддерживается высокий уровень деятельности компании в области социальной ответственности.

¹⁰⁶ Подчеркнем, что по мнению Бурка и Логздон, соотнесение экологической ответственности бизнеса нефтяных компаний с ведением основных операций является источником стратегических преимуществ для этих компаний. Это действие отвечает измерению «*приоритетности*», т.е. соответствию миссии и целям. В миссии и целях нефтяных компаний часто встречается охрана экологии и бережное отношение к окружающей природной среде. Ключом к достижению таких целей и реализации таких миссий нефтяных компаний является ответственное ведение основных операций.

экологических рисков. Эта идея должна разделять как высшим руководством, так и всеми отделами компании.¹⁰⁷ В противном случае меры по управлению обеспокоенностью либо не будут реализованы вообще, либо будут реализованы неадекватно.¹⁰⁸ В пунктах 4-7 приведены действия, которые помогут закрепить эту интерпретации экологической ответственности бизнеса в компании.

4) Характер внутренней коммуникации должен быть изменен таким образом, чтобы *двусторонняя коммуникация, свободный обмен мнениями и прозрачность информации стали нормой внутри организации*. Проведенное исследование свидетельствует о том, что пока организация не научится свободной внутренней коммуникации, она не сможет эффективно взаимодействовать с «аутсайдерами». Компания, которая не может делиться проектными материалами и документами по оценке риска с собственными сотрудниками или сотрудниками другого дочернего предприятия вряд ли будет легко делиться этими данными с представителями общественных природоохранительных организаций. Компания, которая не поощряет открытую дискуссию между сотрудниками разных уровней, вряд ли сможет научиться открытой дискуссии с критически настроенными экологами. Проведенное исследование не дает оснований полагать, что внешняя коммуникация может быть бо-

¹⁰⁷ В частности, и что особенно важно, эта позиция должна разделяться юридическим отделом, PR-отделом и отделом по устойчивому развитию. Целью юридического отдела не должна состоять в поиске оправданий для высокого уровня закрытости.

¹⁰⁸ Необходимость в такой интерпретации обусловлена следующим. Одной установки менеджмента на то, что экологическая ответственность бизнеса суть ведение основных операций недостаточно для управления обеспокоенностью. Как было выяснено, компания может иметь «идеальный» уровень экологической безопасности и пытаться подкрепить его сертификацией ISO, но быть объектом обеспокоенности по причине отсутствующих прозрачности, диалога и вовлечения. При возникновении обеспокоенности, действовать надо быстро. Если никогда ранее идеи прозрачности, диалога и вовлечения не закладывались в интерпретацию ответственного ведения бизнеса, то их сложно будет применить на практике в нужный момент времени. Именно это три элемента – прозрачность, диалог и вовлечение – составляет «концепцию» о совместном с заинтересованными сторонами процессе управления экологическими рисками.

лее открытой, более честной и отличаться лучшим диалогом, чем внутренняя коммуникация. Этому могут способствовать «тренировочные дни», в рамках которых в отношении реальных или гипотетических проектов сотрудники компании и менеджеры нижнего звена получают возможность высказывать свои комментарии и замечания вышестоящему руководству, а беспрепятственный обмен информацией по экологическим рискам проекта является обязательным.

5) В компании должны быть регулярные тренинги для менеджеров, по итогам которых менеджеры должны:

- преодолеть предвзятое отношение к взаимодействию с экологами,¹⁰⁹
- преодолеть восприятие общественных слушаний как «галочки», которую можно поставить в списке дел по проекту, лишь приходя на слушания;
- преодолеть восприятие ситуации обеспокоенности как конфликтной, угрожающей достижению целей компании,
- выявить и устранить истинные причины негативных эмоций в отношении экологов.

б) Компания должна *устранить оппозицию со стороны различных отделов* в отношении поступающих от сотрудников предложений о том, что можно вступить в диалог с экологами. Ситуации, при которых в компании есть люди, считающие, что с экологами можно вступить в диалог, можно прийти к ним на встречу, можно разработать какие-либо совместные дей-

¹⁰⁹ Один из способов это сделать, как представляется автору данного исследования, состоит в том, чтобы предложить менеджерам рассуждать следующим образом (нижеследующий текст сформулирован автором данного исследования): «*Всегда существует вероятность того, что если мы вступим в диалог и пригласим экологов на платформу, они всё равно напишут всё, что они хотят. Однако, если мы этого не сделаем, они гарантированно напишут всё, что они хотят. Кроме того, если мы первыми предложим вступить в диалог, совместно работать в области идентификации и анализа экологических рисков, методов их снижения, то впоследствии нас не смогут упрекнуть в противодействии или закрытости*».

ствия и даже пригласить их на платформу (в случае нефтяной компании), но инициативы данных работников не воплощаются в жизнь, — абсурдны! Отдельной задачей менеджмента должно стать преодоление восприятий, согласно которым, общение и диалог с заинтересованными сторонами, высказывающими обеспокоенность, является неуместным, «отличающимся от общепринятого». Существующий в организации механизм, который гарантированно направляет обеспокоенность в PR-отдел и оставляет за PR-отделом большую власть в управлении обеспокоенностью, должен быть «разомкнут».

Один из способов проверить, существует ли в организации оппозиция против необходимой политики по управлению обеспокоенностью, может состоять в следующем. Сотрудников организации, назначенных или желающих заниматься управлением обеспокоенностью заинтересованных сторон, можно попросить написать список действий, которые они бы применили для заданной ситуации обеспокоенности. Затем, попросить их разделить эти действия на три категории: 1) вещи, которые они могут сделать самостоятельно, 2) вещи, которые их руководители или сотрудники других отделов с радостью помогут им сделать, 3) вещи, реализация которых будут *препятствовать* их руководители или сотрудники других отделов. Если «лучшие практики» по управлению обеспокоенности оказываются в третьей категории, значит, в компании существует проблема.

Преодолению данной проблемы могут способствовать «тренировочные дни», в рамках которых предусмотрено апробирование соответствующих действий в отношении реальных или гипотетических проектов компании, связанных с экологическими рисками. Чем настойчивее будут проводиться такие тренинги, тем меньше в компании будет субъективизма по поводу того, что тактики пиара являются единственно верным решением.

7) В компании должна быть *создана и нормализована работа с общественными обращениями по экологическим проблемам*. Под нормализацией здесь понимается восприятие *всеми сотрудниками* организации того факта, что в компанию *могут* обращаться отдельные граждане по поводу экологи-

ческих проблем, обусловленных действиями компании. Как показало исследование, компании способны обеспечивать это в отношении сугубо социальных проблем (и «Газпром нефть» здесь может быть хорошей иллюстрацией). В целях управления обеспокоенностью экологических рисков компаниям нужно сделать ровно то же самое в отношении экологических проблем. В компании должен быть четкий сигнал о том, что об экологических проблемах, обусловленных поведением компании, *можно говорить* (в противоположность ситуации, при которой эта тема «табуируется» в компании, обозначается «деликатной», а обсуждение ее спорных моментов возможно «только по углам»). Этому могут способствовать следующие действия:

- ✓ по всем внутренним каналам коммуникации (типа внутреннего корпоративного телевидения) должна транслироваться информация по экологическим проблемам, которые обусловлены поведением компании (о том, как решились одни из них, и о том, какие еще только предстоит решить);
- ✓ в корпоративном кодексе должна быть прописана необходимость ответа на поступающие в компанию обращения по экологическим проблемам, обусловленные поведением компании;
- ✓ на сайте компании (включая дочерние предприятия) должен быть размещен призыв обращаться в компанию по экологическим проблемам, обусловленным ее поведением, и предусмотрена понятная процедура этого обращения. Этот механизм должен быть отличным от того, при котором не ясно, как можно обратиться к дочерней компании, которая воспринимается ответственной за возможное негативное влияние экологического характера, и только знающая заинтересованная сторона осведомлена о том, что письмо надо отправить в корпоративный центр головной компании.

8) Завершив изменения внутриорганизационной среды, компания может приступить к осуществлению отдельных мер по управлению обеспокоенностью. Данные меры должны включать в себя следующее.

8.1. *Выявить общественные природоохранные организации как заинтересованные стороны.* В интересах компании выделять малочисленные природоохранные организации. Как было показано в процессе исследования, менеджерам следует реагировать на обеспокоенность, как только появляется сигнал, что отдельная группа лиц (неважно, сколь малочисленна) оценивает рискованность действий компании (ее негативное влияние) отличным от компании образом. Причина, по которой в текущий момент времени обеспокоенность может выражаться лишь отдельными группами лиц, состоит не в том, что действия компании не вызывают обеспокоенность широкого круга лиц, а в том, что действия компании пока что не видны для широкого круга лиц. Этому могут способствовать следующие меры.

- ✓ В отчетах по устойчивому развитию можно включать информацию по общественным природоохранным организациям, с которыми компания взаимодействует (включая удачный и не удачный опыт, а также анализ возможных причин неудачного опыта); а также информацию по общественным природоохранным организациям, с которыми компания не взаимодействует, но с кем это взаимодействие потенциально возможно;
- ✓ обмен опытом между внутренними экспертами по экологической безопасности (эти люди часто сталкиваются с экологами) и сотрудниками организации о том, как можно скорректировать существующее взаимодействие с общественными природоохранными организациями и на какие *еще* общественные природоохранные организации следует обратить внимание;
- ✓ мониторинг существующих общественных природоохранных организаций, а также анализ сети их взаимоотношений, который может быть одной из функции отдела по устойчивому развитию;¹¹⁰

¹¹⁰ Здесь вновь следует подчеркнуть, что данная рекомендация не подразумевает обязательного наличия «отдела» устойчивого развития, состоящего из большого числа людей. «Отделом» может быть и один человек. Важно, чтобы соответствующие функции выполнялись. Необходимость

- ✓ процесс выявления общественных природоохранных организаций (или прочих заинтересованных сторон, которые могут высказывать обеспокоенность), организованный снизу-вверх, то есть исходящий от сотрудников организации. Для этого могут быть запланированы встречи в рамках управления проектом.¹¹¹

8.2. *Обеспечивать прозрачность документации по экологической безопасности.* Это в частности означает, что прозрачными делаются не только «великие» позитивные достижения компании, но и проблемные области, которые компания ещё не устранила. Раскрывая проблемные области в снижении экологических рисков, компания признает, что риск есть и что им следует заниматься. Подход к обеспечению прозрачности по экологической безопасности должен быть отличным от того, при котором менеджеры ждут пока позитивные изменения в экологической безопасности произойдут, а потом докладывают о них как о доказательстве долгосрочной приверженности охране окружающей природной среды и высоким стандартам экологической ответственности бизнеса¹¹². Этот подход должен предусматривать раскрытие информации о том, какие проблемы по экологической безопасности стоят перед компанией и ещё не решены, что вызывает сложность их решения; и только за тем должно следовать раскрытие информации о том, чего удалось достичь.

8.3. *Проактивно предлагать вступить в диалог.* Задача компании должна состоять в том, чтобы начать диалог *до того*, как от имени компании

анализа самых удаленных заинтересованных сторон, с которыми компания не так часто взаимодействует, но которые могут стать источником проблем для компании подчеркивалась в работе [Hart, Sharma 2004].

¹¹¹ Подчеркнем, что к этой идее в конечном итоге пришел менеджмент компании Neste Oil после пережитого ей конфликта с Greenpeace Finland ([Neste Oil Sustainability report 2012]). Ранее в компании Neste этот процесс шел «сверху-вниз», от высшего руководства.

¹¹² Если бы в компании была эта долгосрочная приверженность охраны окружающей среды, то необходимые изменения по обеспечению экологической безопасности были проведены раньше, чем компания столкнулась с обеспокоенностью.

будет объявлено окончательное решение о начале проекта на новой географической территории. По итогам и первой, и второй глав следует заключить, что основная задача менеджмента обеспокоенности должна состоять в том, чтобы принятие риска заинтересованными сторонами от действий компании носило добровольный характер. Добиться этого можно за счет изменения в подходе к принятию решений.¹¹³

8.4. *Проактивно предлагать совместные действия в области экологической безопасности.* То есть, до объявления окончательного решения о начале операционной деятельности на новой географической территории менеджеры могут предложить экологам совместно разработать в области экологической безопасности. В частности, менеджеры могут реализовать следующие меры [Вилло 2016, в]:

- ✓ *первыми* поинтересоваться мнением экологов о том, какие ограничения в законодательстве по экологической безопасности компании следует принять во внимание (вне зависимости от того, выделили ли их уже внутренние эксперты по экологической безопасности или нет);
- ✓ спросить у экологов совета о том, какие внешние эксперты по экологической безопасности могут помочь компании в разработке плана действий при крупномасштабных разливах нефти;¹¹⁴
- ✓ привлечь экологов к разработке мер по спасению птиц от нефтяного загрязнения;
- ✓ попросить у экологов помощи в составлении расписания экологического мониторинга (вне зависимости от наличия соответствующих знаний у внутренних экспертов по экологической безопасности);

¹¹³ В работе [Burchell, Cook 2013] содержится комментарий исполнительного директора одной энергетической компании, которой удалось изменить свой подход к взаимодействию с общественными природоохранными организациями: «... в прошлом отрасль следовала принципу «решение – объявление решения – защита» (*decide – announce – defend*). Мы провели жуткое время защищаясь. Если вы в конечном итоге измените это – вы допустите людей к принятию решений».

¹¹⁴ В конечном итоге, в случае эпизода с компаниями «Газпром», экологи обратились к экспертам по экологической безопасности, с которыми сотрудничала компания.

- ✓ предложить экологам выбрать лабораторию, которая проведет анализ почвы или воды на наличие загрязнений;
- ✓ предложить сформировать инициативную группу, которая бы наблюдала за действиями компании по снижению экологических рисков и определить ее членов.

Однако экологи могут отказаться от сотрудничества в силу различных причин (например, из-за опасений того, что проверка выявит незначительность экологического риска и им придется ее признать; или боязни за то, что подтверждение честности компании заставит других общественных природоохранных организаций и общественность усомниться в их собственной честности; или из-за страха перед тем, что технически более ресурсообеспеченные эксперты компании смогут подготовить проектную документацию таким образом, что «по факту» высокие экологические риски будут выглядеть ничтожными, а недобросовестно проведенная оценка – убедительной и т.п.). Тогда менеджерам следует обратиться к представителям *других* природоохранных организаций (а если и они не согласятся, то к следующим, а также к экспертам, к мнению которых прислушиваются экологи). В управлении обеспокоенностью важны *доказательства* серьезных намерений компании в том, чтобы процесс управления экологическими рисками реализовывался как совместный.

8.5. Проактивно предлагать наблюдать за действиями компании по снижению экологических рисков. В частности, менеджеры могут самостоятельно в проактивном порядке:

- ✓ пригласить экологов на платформу;
- ✓ устроить поездку на предприятие или завод (а по прибытии – дать возможность менять маршрут по желанию посетителей);
- ✓ организовать видеотрансляцию происходящего на предприятии (т.е. в той его части, где, по мнению заинтересованных сторон, высказывающих обеспокоенность, возможна реализация экологических рисков);
- ✓ поставить камеры видеонаблюдения на борту танкеров и т.п.;

- ✓ предложить экологам провести независимую оценку готовности компании к обеспечению экологической безопасности.

8.6. *Вести себя дружелюбно* – поддерживать отзывчивый процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами, высказывающими обеспокоенность. Это в частности подразумевает следующие меры:

- ✓ отвечать на телефонные звонки и письма, даже если они поступают от обычных местных жителей (и даже – от отдельных индивидуумов и малочисленных групп);
- ✓ присылать проектную документацию, которую обещали прислать;
- ✓ приходить на запланированные встречи;
- ✓ записывать вопросы, на которые представителям компании не удалось дать ответ на общественных слушаниях (и, впоследствии, отвечать на них посредством электронной почты или по телефону);
- ✓ проводить общественные слушания в доступных населенных пунктах (вместо того, чтобы выбирать для проведения общественных слушаний малочисленный населенный пункт, быстро добраться до которого можно разве, что на личном вертолете);
- ✓ проактивно сообщать заинтересованным сторонам о возможной предстоящей задержке по обеспечению превентивных мер и о беспокойстве менеджеров по этому поводу.

9) Если по итогам выполненных действий, обеспокоенность о возможном негативном влиянии экологического характера всё равно высказывается, то менеджмент должен **проверить** действительно ли предусмотрены все необходимые меры по обеспечению экологической безопасности.

Вышесказанное можно резюмировать в виде следующего алгоритма (рис.27).

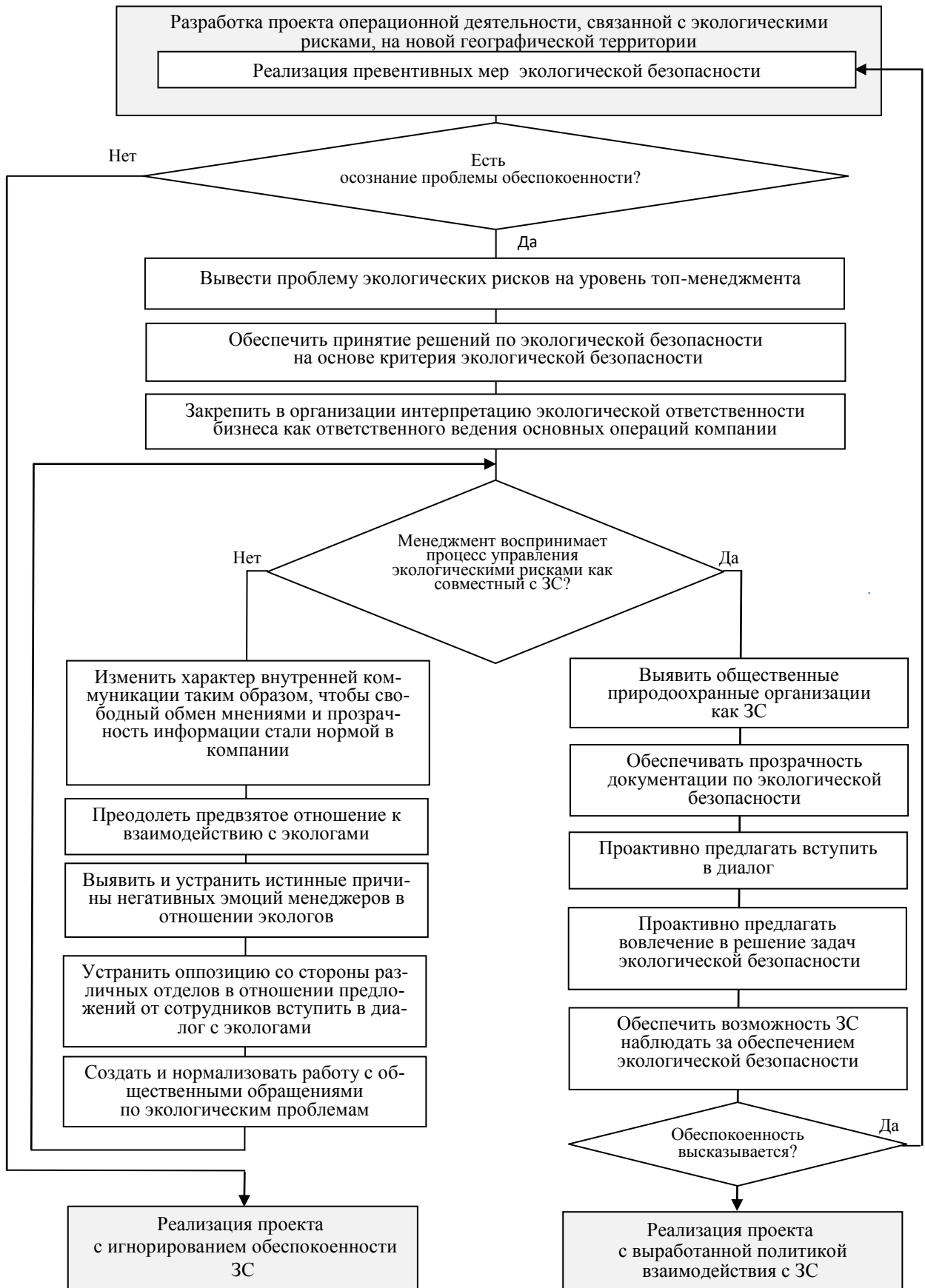


Рис.27. Алгоритм преодоления обеспокоенности

Источник: составлено автором

Как отображено на рис. 34, вначале компания должна обеспечить возможность нормального функционирования отдела по экологической безопасности; обеспечить принятие решений по экологической безопасности на основе критерия экологической безопасности; закрепить в организации интерпретацию экологической ответственности бизнеса как ответственного ведения основных операций компании. Затем, необходимо поставить вопрос о том, воспринимает ли менеджмент процесс управления экологическими рисками как совместный с заинтересованными сторонами. Если да, тогда есть смысл осуществлять необходимые действия по управлению обеспокоенностью (прозрачность, диалог, вовлечение). Если нет, то вначале необходимо создать соответствующие внутриорганизационные настройки. В противном случае необходимые действия будут «зарублены» внутри компании даже в тех случаях, когда менеджеры начнут осознавать в них необходимость.

Представляется, что обеспечение прозрачности, диалога и вовлечения являются теми необходимыми элементами управления обеспокоенностью заинтересованных сторон, к которым должна прибегать любая компания в любой отрасли, если она заинтересована в преодолении обеспокоенности заинтересованных сторон. Сформулированные рекомендации по обеспечению прозрачности, диалога и вовлечения, а также по созданию необходимых внутриорганизационных настроек носят общий характер и могут быть распространены на другие ситуации обеспокоенности.

Выявленные элементы совместного управления экологическими рисками — прозрачность информации, диалог и вовлечение заинтересованных сторон, — можно рассматривать как источник стратегических преимуществ. Это те действия, которые позволяют обеспечить «позитивную наглядность» в ситуации обеспокоенности ЗС и связанную с ней выигрывать в долгосрочной перспективе. Прозрачность информации, диалог и практики вовлечения также можно интерпретировать как средства или меры, которые позволяют развивать отношенческие активы с местным сообществом и общественными организациями в ситуации их обеспокоенности. Однако для повышения эффек-

та в управлении обеспокоенностью возможным негативным влиянием экологического характера данные меры должна отличать *добровольность*.

Добровольность — это *измерение стратегии* компании, характеризующее масштаб дискреционного принятия решений менеджмента [Бурк, Логздон 2010, стр.63]. Исполнение действующего законодательства не будет означать добровольности (хотя условия российской действительности могут быть исключением). Исполнение сверх требуемого по законодательству или учет его несовершенств скорее продемонстрирует добровольность. Согласно Бурку и Логздон, возможности для демонстрации и проявления добровольности находятся именно в упущениях и несовершенствах действующего законодательства. Другими словами, действие компании демонстрирует добровольность если оно реализуется *в отсутствие* регулирующих или каких-либо других обязательных требований. Например, компания скорее продемонстрирует добровольность превысив минимальные стандарты качества или безопасности. Для иллюстрации этого Бурк и Логздон использовали пример авиакомпании, которая «с запасом» соответствует требованиям по контролю и текущему обслуживанию техники [Бурк, Логздон 2010, стр. 63]. *Аналогично* добровольность может проявляться в сфере выстраивания отношений с заинтересованными сторонами (через прозрачность информации, диалог и практики вовлечения). Добровольность можно продемонстрировать в отношениях с общественными природоохранными организациями или иными заинтересованными сторонами, высказывающими обеспокоенность возможным негативным влиянием экологического характера. Например, российское законодательство в области экологической безопасности отличает ряд несовершенств. В рамках действующего российского законодательства ограниченным образом определяются такие понятия как «экологическая информация» и «общественное участие». Понятие «экологической информации» *исключает* информацию о мероприятиях, направленных на предотвращение негативного воздействия на окружающую среду [Якель 2013: 24]. «Общественное участие» в российском законодательстве рассматривается с

позиции *информирования* общества, нежели чем с позиции увеличения эффективности принимаемых решений *благодаря* общественному участию [Перфильева 2011: 6].¹¹⁵ Приняв данные упущения во внимание и восполнив их в на практике компания смогла бы продемонстрировать «добровольность» в области отношений с заинтересованными сторонами по вопросам экологических рисков. Компания могла бы продемонстрировать себя как компанию, которая разделяет и уважает беспокойство возможным негативным влиянием экологического характера. Это выделило бы компанию среди других нефтедобывающих компаний. Немного российских компаний нефтегазового сектора известны адекватными отношениями с представителями общественных природоохранных организаций.¹¹⁶

Заметим, что полученные результаты вновь выделяют *деонтологию* в качестве более уместного подхода к выработке этических норм для принятия управленческих решений по управлению обеспокоенностью заинтересованных сторон. Проиллюстрируем применение деонтологии к управлению обеспокоенностью заинтересованных сторон о возможном негативном влиянии экологического характера. Что должен сделать менеджер компании, работающей на территории РФ? Менеджеру следует ознакомиться с соответствующими формальными документами. Например, 42-ой статьей Конституции РФ предусмотрено право гражданина РФ на благоприятную окружающую среду и (!) достоверную информацию о ее состоянии [Конституция РФ 2013]. Менеджер, также, может обратиться к Орхусской конвенции, в которой формулировки соответствующих прав носят более управленческий характер. Например «доступ общественности к информации», «участие общественности в процессе принятия решений» и т.д. [Орхусская конвенция 1998]. Дан-

¹¹⁵ Тогда как именно отсутствие информации и общественного участия в обеспечении экологической безопасности вызывало обеспокоенность общественных природоохранных организаций и подталкивало их к противодействию.

¹¹⁶ Учет упущений в законодательстве демонстрирует не только добровольность поведения компании, но и ее *проактивность* в управлении экологическими рисками, т.е. работу на предупреждение возможных экологических рисков.

ный вывод в полной мере согласуется с выделенными интерпретациями экологической ответственности бизнеса, которые могут лежать в основе ценностно-ориентированных механизмов управления обеспокоенностью возможным негативным влиянием экологического характера (ответственное ведение основных операций и совместный с заинтересованными сторонами процесс управления экологическими рисками).

Выводы по главе 2

В данной главе формирование обеспокоенности заинтересованных сторон рассматривалось на примере ситуации обеспокоенности *общественных природоохранных организаций* в связи с действиями компаний группы «Газпром» по освоению нефтяного месторождения «Приразломное». Основные полученные результаты данной главы можно обобщить следующим образом.

1. Выделены стадии в последовательности действий, которые общественные природоохранные организации предпринимают в отношении компании (их можно обозначить как *стадии развития обеспокоенности*). В диссертационном исследовании, данные стадии обозначены как «Просьба», «Коалиционное заявление», «Расследование», «Информационная компания», «Акция». Полученный результат наглядно иллюстрирует способность обеспокоенности общественных природоохранных организаций эволюционировать от периода несущественности (когда заметна активность отдельных их представителей) до стадии повышенного общественного внимания (гарантируемого акцией экологических активистов).
2. Обосновано, что переход обеспокоенности общественных природоохранных организаций с одной стадии на другую обусловлен поведением компании. Поведение компании как причину обеспокоенности общественных природоохранных организаций отличает ограниченный уровень экологической безопасности и неадекватный характер отношений.

3. В части уровня экологической безопасности, обеспокоенность общественных природоохранных организаций вызывают объективные ограничения — отсутствие или недоработанность отдельных мер. Дополнительные источники обеспокоенности появляются тогда, когда наблюдаемые экологами ограничения демонстрируют *нарушение законодательства* по экологической безопасности. Само по себе нарушение может быть достаточно незначительным. Однако в формировании обеспокоенности важен сам его факт. Он сигнализирует о том, что компания предпочитает не соблюдать даже базовые требования к экологической безопасности, закрепленные в действующем законодательстве.
4. В части характера отношений с компанией, обеспокоенность общественных природоохранных организаций вызывают непрозрачность информации по экологической безопасности; невозможность участвовать и наблюдать за ее обеспечением; недружелюбная реакция компании на просьбу обеспечить прозрачность проектной документации и дать возможность участвовать и наблюдать за обеспечением экологической безопасности.
5. Существуют причины обеспокоенности общественных природоохранных организаций, не связанные с поведением компании. Например, прошлые негативные события, за которые компания воспринимается ответственной (гибель платформы «Кольская» в 2011 г.). Однако, корректировка влияния этих причин требует изменения поведения компании в тех же двух плоскостях — обеспечение должного уровня экологической безопасности и адекватного характера отношений.
6. Обеспокоенность общественных природоохранных организаций сохраняется даже при должном уровне экологической безопасности если характер отношений компании с ними неадекватен. Это означает, что общественные природоохранные организации могут быть более обес-

покоены тем *как* компания организует процесс управления экологическими рисками, нежели тем, *что* она делает для их снижения.

7. Обеспокоенность общественных природоохранных организаций нельзя исключить «декоративной ответственностью» — действиями, направленными на создание образа экологически и/или социально ответственной компании, но не решающими проблем, вызывающих обеспокоенность. Это практики типа помощи паркам, уборки территории и т.п. Попытки компании успокоить экологов «декоративной ответственностью» при наблюдаемых ими ограничениях в экологической безопасности только увеличат обеспокоенность.
8. Обеспокоенность общественных природоохранных организаций нельзя исключить «переубеждением» — односторонней коммуникацией информации о технических мерах, направляемых компанией на снижение негативного влияния экологического характера; соответствии требованиям законодательства или получении разрешений государственных органов (например, Государственной экологической экспертизы); соответствии лучшим практикам (включая сертификацию ISO 14001:2004).
9. Чем раньше компания устранит причины обеспокоенности общественных природоохранных организаций, тем выгоднее для нее. Однако внутриорганизационные настройки компании могут быть таковы, что менеджеры не смогут осуществить необходимые действия по устранению причин обеспокоенности общественных природоохранных организаций даже тогда, когда осознают необходимость в этом. По итогам эмпирического исследования выделены внутриорганизационные причины непрозрачности информации по экологической безопасности, отсутствия диалога между компанией и общественными природоохранными организациями, отсутствия вовлечения экологов в решение стоящих перед компанией задач по обеспечению экологической безопасности, а также ограниченного уровня экологической безопасности.

10. Показано, что стремление менеджеров отстоять репутацию компании при столкновении с обеспокоенностью общественных природоохранительных организаций возможным негативным влиянием экологического характера обуславливает прямые потери компании. Следование этому стремлению приводит к появлению таких практик по экологической безопасности, которые не вызывают обеспокоенности у экологов, но являются бесполезными для обеспечения экологической безопасности. Это подчеркивает специфику управления обеспокоенностью возможным негативным экологическим влиянием.
11. Предложен алгоритм преодоления обеспокоенности заинтересованных сторон негативным экологическим влиянием. В рекомендациях выделены частные аспекты (касающиеся управления обеспокоенностью возможным негативным экологическим влиянием) и общие (которые могут быть перенесены на обеспокоенность других типов).

В целом, можно сделать вывод, что необходимые решения по управлению обеспокоенностью негативным влиянием экологического характера не реализуются из-за отсутствия соответствующих ценностно-ориентированных механизмов. Предложены интерпретации экологической ответственности бизнеса, которые могут лежать в основе ценностно-ориентированных механизмов управления обеспокоенностью негативным влиянием экологического характера. Обоснована целесообразность подхода к выработке этических норм принятия решений по управлению обеспокоенностью негативным влиянием экологического характера как деонтологического, т.е. основанного на соблюдении прав заинтересованных сторон.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное диссертационное исследование посвящено обеспокоенности заинтересованных сторон как управленческой проблеме. Основные результаты диссертационного исследования можно резюмировать следующим образом.

1. Введено понятие обеспокоенности заинтересованных сторон – ситуация, при которой заинтересованные стороны ожидают, что какие-либо решения или действия компании окажут негативное влияние на их благосостояние и готовы противодействовать компании, хотя в текущий момент это негативное влияние не проявляется.
2. Предложены авторские классификации обеспокоенности заинтересованных сторон по критериям тип ожидаемого негативного влияния; соотношение характеристик вероятности и масштаба ожидаемого негативного влияния; принадлежность к географической территории; обоснованность.
3. Обоснована необходимость управления обеспокоенностью заинтересованных сторон с точки зрения её последствий. Выделены типы негативных последствий: убытки, увеличение транзакционных издержек, увеличение инвестиционных и операционных затрат в результате изменений в законодательстве, запретительные акты государственных органов. Обосновано, что обеспокоенность заинтересованных сторон является источником возможностей для компании. Успех менеджеров в управлении обеспокоенностью заинтересованных сторон позволит выгодно отличить компанию на фоне других в отрасли, а также может привести к иным преимуществам стратегического характера. Именно двойственный характер последствий обеспокоенностью заинтересованных сторон отличает управление ею как задачу стратегического менеджмента.

4. Предложено определить управление беспокойностью заинтересованных сторон как процесс принятия управленческих решений, направленных на снижение беспокойности заинтересованных сторон.
5. Причины беспокойности заинтересованных сторон универсальны. Есть некоторые общие законы и правила, по которым формируется беспокойность заинтересованных сторон. Причины неверных управленческих решений, вызывающих беспокойность заинтересованных сторон, также универсальны и связаны с элементами системы управления компанией.
6. Особую актуальность управление беспокойностью заинтересованных сторон приобретает в контексте отношений компании с местным сообществом и общественными организациями. Связано это с тем, что местное сообщество располагается в непосредственной близости от операционной деятельности компании (или от того места, где компания планирует её начать); общественные организации выступают в защиту заинтересованных сторон и окружающей природной среды от негативного влияния компании
7. Беспокойность возможным негативным влиянием *экологического характера* активно высказывается общественными природоохранными организациями. Поведение компании как причину беспокойности общественных природоохранных организаций отличает ограниченный уровень экологической безопасности и неадекватный характер отношений.
8. В части характера отношений с компанией, беспокойность общественных природоохранных организаций вызывают непрозрачность информации по экологической безопасности; невозможность участвовать и наблюдать за ее обеспечением; недружелюбная реакция компании на просьбу обеспечить прозрачность проектной документации и дать возможность участвовать и наблюдать за обеспечением экологической безопасности.

9. Обеспокоенность общественных природоохранных организаций не может быть устранена посредством «декоративной ответственности» (практикам типа помощи паркам, уборки территории и т.п.) или «переубеждением», под которым понимается односторонняя коммуникация информации о технических мерах по обеспечению экологической безопасности; о соответствии требованиям законодательства или получении разрешений государственных органов, а также о соответствии критериям лучших практик.
10. Обеспокоенность общественных природоохранных организаций сохраняется даже при должном уровне экологической безопасности если характер отношений компании с ними неадекватен. В научной литературе представлено мнение о том, что деятельность компании в области управления экологическими рисками практически никогда не сможет удовлетворить ожиданий экологов (или местного сообщества). Однако, как показало исследование, заинтересованные стороны могут быть более обеспокоены тем *как* компания организует процесс управления экологическими рисками, нежели тем, *что* она делает для их снижения.
11. Основными причины неадекватного характера отношений компании с общественными природоохранными организациями являются 1) неуверенность менеджеров в управляемости обеспокоенности общественных природоохранных организаций, основывающаяся на восприятии экологов как неконтролируемых лиц; 2) закрытый характер внутренней коммуникации; 3) способность менеджеров ставить собственные негативные эмоции выше интересов компании.
12. Менеджеры предпочитают прибегать к «декоративной ответственности» и «переубеждению» в силу того, что 1) воспринимают загрязнение экологии как нормальное, допустимое явление, оправданное выгодами технологического прогресса; 2) относятся к охране окружающей человека природной среде как к модным тенденциям; 3) воспринимают

«декоративную ответственность» и «переубеждение» в качестве уместных инструментов управления обеспокоенностью.

13. Неспособность компании реализовать необходимые меры экологической безопасности раньше, чем на это укажут общественные природоохранные организации, подкрепляя свою позицию заметным для общественности противодействием, обусловлена 1) непониманием менеджерами высшего звена целей и сути экологической безопасности; 2) формализмом; 3) нежеланием сотрудничать с компаниями-конкурентами, работающими в том же арктическом регионе.
14. Неспособность компании реализовать необходимые меры экологической безопасности вслед за противодействием общественных природоохранных организаций обусловлена теми же тремя причинами: 1) непониманием менеджерами высшего звена целей и сути экологической безопасности; 2) формализмом; 3) нежеланием сотрудничать с компаниями-конкурентами, работающими в том же арктическом регионе.
15. Нарушение законодательства по экологической безопасности, которое экологи могут наблюдать на всем протяжении проекта, обусловлено стремлением менеджеров ускорить строительство нефтяной платформы и приблизить ее ввод в эксплуатацию. Меры экологической безопасности, оттягивающие реализацию проекта компании по освоению нефтяного месторождения, могут восприниматься менеджерами как неуместные. Хотя формальный просчет «выигрыша» от нарушения законодательства по экологической безопасности, может не проводиться. Вместе с этим справедливо утверждать, что само решение сэкономить на экологической безопасности может представляться менеджерам допустимым тогда, когда обеспечение экологической безопасности, не выделено ими в качестве моральной проблемы.
16. Разработан алгоритм преодоления обеспокоенности общественных природоохранных организаций о возможном негативном влиянии экологического характера. Исходная точка алгоритма — решение компа-

нии начать операционную деятельность, связанную с экологическими рисками. Алгоритм содержит три «блока» рекомендаций. Блок 1 — рекомендации по изменению внутриорганизационных настроек компании для поддержания должного уровня экологической безопасности. Блок 2 — рекомендации по управлению обеспокоенностью заинтересованных сторон возможным негативным влиянием экологического характера, которая сохраняется даже *при должном* уровне экологической безопасности. Эти рекомендации направлены на создание адекватного характера отношений с заинтересованными сторонами, высказывающими обеспокоенность. Блок 3 — рекомендации по обеспечению *возможности* проведения мер, предусмотренных в блоке 2. Меры по обеспечению адекватного характера отношений, представленные в блоке 2, достаточно просты (делиться информацией, вести диалог, не убегать с назначенных встреч и т.д.). Однако внутриорганизационные настройки компании могут быть таковы, что менеджеры *не смогут* реализовать эти меры, даже когда осознают в них необходимость. Поэтому в блоке 2 предлагаются рекомендации, направленные на создание соответствующих внутриорганизационных настроек, которые сделают выстраивание адекватных отношений с заинтересованными сторонами возможным.

Представляется, что обеспечение прозрачности, диалога и вовлечения (характеристики адекватны отношений) являются теми необходимыми элементами управления обеспокоенностью заинтересованных сторон, к которым должна прибегать любая компания в любой отрасли, если она заинтересована в преодолении обеспокоенности заинтересованных сторон. Сформулированные рекомендации по обеспечению прозрачности, диалога и вовлечения, а также по созданию необходимых для их проведения внутриорганизационных настроек носят общий характер и могут быть распространены на другие ситуации обеспокоенности.

Дальнейшие исследования в изучаемой области могут быть направлены на проведение количественного эмпирического анализа с опорой на большой массив данных, направленного на проверку выявленных в данном исследовании связей между внутриорганизационными «настройками» компании и её наблюдаемым поведением в процессе управления обеспокоенностью общественных природоохранных организаций, местного сообщества и прочих заинтересованных сторон.

ЛИТЕРАТУРА

1. Батаева Б. С. Корпоративная социальная ответственность в зеркале общественных ожиданий / Б. С. Батаева // Вестник Финансовой академии. – 2007. – №. 1. – С. 91-97.
2. Батаева Б. С. Политика российских компаний в отношении местных сообществ в решении социальных проблем регионов / Б. С. Батаева // Экономика и управление. – 2010. – №. 9. – С. 26-31.
3. Белоусов К. Ю. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании (диссертация), 2015, URL: https://disser.spbu.ru/files/disser2/758/disser/Disser_Bellousov.pdf
4. Беляева И. И. обеспечение устойчивого развития территорий: взаимодействие бизнеса и власти / И. И. Беляева // Научно-практический журнал. – 2013. – С. 4-8
5. Благов Ю. Е. Корпорация как моральный агент / Ю. Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – №. 4. – С. 93-98.
6. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Е. Благов – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011
7. Бояров А. Д. Управление корпоративной социальной ответственностью в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие / А. Д. Бояров // Вестник Финансового университета. – 2011. – №. 5.
8. Бритвин И. А. Практика применения инструмента КСО на российских промышленных предприятиях / И. А. Бритвин // Известия волгоградского государственного технического университета. – 2015. – №. 3
9. Бурк Л., Логздон Д. М. Как окупается корпоративная социальная ответственность // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8. – №. 4.
10. Величко В. Е. Особенности КСО в нефтегазовых компаниях» (на примере Exxon Mobil и Chevron) / В. Е. Величко // Современные корпоративные стратегии и технологии в России (сборник статей, Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации). – 2015. – С.48-58

11. Вилло С. В. Управление рисками давления со стороны заинтересованных сторон в системе корпоративной социальной деятельности / С. Вилло // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2014. – Вып.1. – С. 80-97
12. Вилло С. В. Чрезвычайные негативные события в контексте корпоративной социальной ответственности / С. Вилло // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2015 (а). – Вып.1. – С. 125-150
13. Вилло С. В. Проблема формирования доверия к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон / С. Вилло // Экономическая социология. – 2015 (б). – Т. 16. № 4. – С. 58-82
14. Вилло С. В. Последствия обеспокоенности заинтересованных сторон для компании и общества / С. В. Вилло // Экономика и предпринимательство. – 2016 (а). – № 3 (ч.2) – С. 849-852
15. Вилло С. В. Обеспокоенность заинтересованных сторон и принципы управления ею // Российское предпринимательство. — 2016 (б). — Т. 17. — № 8. — С. 989–998
16. Вилло С. В. Проблема обеспокоенности общественных природоохранных организаций: пример промышленного освоения Арктики // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016 (в). № 2. С. 124—130.
17. «Газпром нефть шельф» боится независимой экспертизы?» // Официальный сайт общественной природоохранной организации Bellona [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2011/gazprom-prirazlomnoe (дата обращения: 24.01.2016)
18. «В очередной раз о платформе «Приразломная» // Официальный сайт «Союза охраны птиц России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rbcu.ru/news/alert/25596/?sphrase_id=1834994

19. Грекова Г. И. Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование деловой репутации / Г. И. Грекова, Т. С. Савина // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2011. – №. 61.
20. Депутатские запросы «О законности строительства бизнес-центра в Петроградском районе» // Официальный сайт Законодательного Собрания Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.assembly.spb.ru/article/766/30108/O-zakonnosti-stroitelstva-biznes-centra-v-Petrogradskom-rayone> (дата обращения: 12.12.2015)
21. Еремеев Э. А. Разведка и разработка арктических углеводородных ресурсов в Баренцевом море / Э. А. Еремеев // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2014. – №. 4.
22. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова – М.: Русский язык, 2000.
23. «В Индии реактор на новой АЭС Куданкулам вышел на полную мощность» // Информационный портал «Энергетика. ТЭС и АЭС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tesiaes.ru/?p=7182>
24. «Мы живем в экологической помойке» // Миян Ижма медся дона [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.m-iz.ru/news/my_zhivem_v_ekologicheskoy_pomojke/2014-04-14-1779 (дата обращения: 12.05.2014)
25. «Обращение к губернатору мурманской области по поводу проблемы Хибинских гор» // «Природа и молодежь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pim.org.ru/archives/1384> (дата обращения: 30.01.2015)
26. «Омичи обеспокоены атомной стройкой продолжение» // Проза.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.proza.ru/2015/09/17/2061> (дата обращения: 20.10.2015)
27. «Жители обеспокоены. Крематорий в Уфимском районе угрожает экологии?» // Уфимский журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- <http://journalufa.com/16966-zhiteli-obespokoenu.-krematoriy-v-ufimskom-rayone-ugrozaet-ekologii.html> (Дата обращения: 01.12.2015)
- 28.«Эксперт: "Газпром" не ведет работ по газопроводу через плато "Укок"» // РИА-Новости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ria.ru/eco/20130530/940315440.html>
- 29.Конституция Р. Ф. от 12 декабря //СПС Консультант Плюс. Пополнения для федеральных баз с. – 2013.
- 30.Конфликт Лукойла и коми-ижемцев переходит в стадию переговоров // Гринпис России. 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/green-planet/-/blog/48950/> (17 января 2015)
- 31.Кулясова А.А. Гражданские инициативы в Российской глубинке и их роль для устойчивого развития села // Гуманитарные и естественнонаучные факторы решения экологических проблем и устойчивого развития. Ред. А. Овчаров, Н. Михалюк, В. Сидорчук, Г Петрова, К. Филиппов, Д. Ермаков. Новомосковск: Новомосковский филиал УРАО. 2014. Ч. 1. с. 99-104.
- 32.Ошибки Олимпиады // WWF России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wwf.ru/about/positions/sochi2014> (22 января 2015)
- 33.Иванова Е. А. Корпоративная социальная ответственность как элемент корпоративной культуры /Е. А. Иванова //Kant. – 2011. – №. 3
- 34.«Крушение парома «Эстония» // РИА Новости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ria.ru/spravka/20140928/1025739424.html#ixzz3yXPnAW5p> (дата обращения: 28.01.2015).
- 35.Костылева Н. В., Микишева В. И. Существующие требования и подходы к организации природопользования и охраны окружающей среды на предприятии, меры по их улучшению //Географический вестник. – 2009. – №. 1.
- 36.Кондратов Н. А. Освоение Арктики: стратегические интересы России /Н. А. Кондратов //Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Естественные науки. – 2014. – №. 1.

37. Купрейченко А. Б. 2008. Психология доверия и недоверия / А. Б. Купрейченко – М.: Институт психологии РАН
38. Кухарчук Д. В. КСО как инструмент повышения конкурентоспособности российского бизнеса / Д. В. Кухарчук // Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – №. 7.
39. Лазарева А. К. Эколого-экономические аспекты освоения арктики и значение природных ресурсов республики Саха (Якутия) / А. К. Лазарева // Проблемы современной экономики. – 2015. – №. 2 (54).
40. Лаптев Л. А. Совершенствование организации управления экологическими процессами промышленного предприятия / Л. А. Лаптев // Вестник Казанского технологического университета. – 2009. – №. 1.
41. Манайкина Е.С. Управление проектами в компании с учетом принципов концепции устойчивого развития (диссертация), 2015 г. URL: <https://www.hse.ru/data/2015/08/17/1083718404/%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf>
42. Маслобоев В. А. и др. Горная промышленность в Арктике в контексте обеспечения устойчивого развития местных сообществ / В. А. Маслобоев // Вестник Кольского научного центра РАН. – 2015. – №. 4 (23).
43. Матвеева Е. В. Неофициальная сторона деятельности неправительственных экологических организаций / Е. В. Матвеева // Вестник поволжского института управления. – 2011. – №. 1. С. 82-87
44. Метановская Н. Н. Аспекты КСО в вопросе модернизации предприятий нефтегазовой отрасли / Н. Н. Метановская // Промышленное развитие России: Проблемы, перспективы. Сборник статей по материалам XIII Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. — 2015 – С. 184-188
45. Михайлов К. Л. Природоохранная деятельность предприятия и конкурентоспособность / К. Л. Михайлов // Экология человека. – 2005. – №. 9.

46. Михайлов Д. А. О некоторых вопросах обеспечения комплексной безопасности Арктической зоны Российской Федерации /Д. А. Михайлов //Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования. – 2013. – Т. 3. – №. 1.
47. Михина Ю. О. КСО дочерних компаний оао «газпром» и их влияние на развитие региона (на примере ханты-мансийского АО) /Ю. О. Михина // Энергетика: экономика, политика, экология. Сборник научно-исследовательских работ аспирантов и соискателей СПбГ-ЭУ – 2015
- 48.«Народный сход в защиту Химкинского леса» // Официальный сайт «Гринпис России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2011/May/06-05-2011-khimki/> (Дата обращения: 20.01.2015)
- 49.«О непредоставлении ООО «Газпром нефть шельф» проектной документации для проведения Общественной экологической экспертизы, организованной общероссийской общественной организацией «Союз охраны птиц России» // Официальный сайт «Союза охраны птиц России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rbcu.ru/news/alert/20836/?sphrase_id=1834121
- 50.Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 72,500 слов и 7,500 фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова – Аж, 1995. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ozhegov-term-26892.htm>
- 51.Остроухова В. А. Влияние стратегии корпоративной социальной ответственности на деятельность зарубежных и российских компаний в современных условиях: дис. – М., 2012.
- 52.Орхусская конвенция 1998 // un.org. – Режим доступа: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/orhus.shtml
53. «Охта-центр в Санкт-Петербурге» // Archi.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.archi.ru/press/russia/theme_current.html?start_p=22&tid=24

54. Отчет об устойчивом развитии 2011 // Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд. 2011.
55. Пахомова Н. В., Малышков Г. Б. Социально-экологическая ответственность и конкурентоспособность бизнеса: возможен ли синергетический эффект? // Проблемы современной экономики. – 2008. – №. 2
56. Пахомова Н. В. Ресурсно-экологические проблемы России и других стран с переходной экономикой: взгляд зарубежных специалистов // Проблемы современной экономики. – 2004. - N 4 (12)
57. Пахомова Н. В., Рихтер К. К. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: опыт ЕС, специфика Германии // Вестник СПбГУ. – 2013. – С. 30-48.
58. Петухов К. А. Феномен корпоративной социальной ответственности в странах Запада // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2010. – №. 3.
59. Пичков О. Б. Корпоративная социальная ответственность американских нефтегазовых компаний / О. Б. Пичков // Международные процессы. – 2013. – Т. 11. – №. 32. – С. 113-121.
60. Плотицына Л. А., Бояров А. Д. О роли корпоративной социальной ответственности в стратегическом управлении компаниями, ориентированными на устойчивое развитие / Л. А. Плотицына, А. Д. Бояров // Транспортное дело России. – 2011. – №. 9.
61. Протест регулярных игроков в связи с изменением условий Vip-программы Pokerstars» // Официальный сайт Pokeroff.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pokeroff.ru/protest-regulyarnyj-igrokov-v-svyazi-s-izmeneniem-vip-sistemy-pokerstars-post-2901878> (Дата обращения: 18.01.2015)
62. «Российские рыбаки обеспокоены попытками норвежского правительства открыть район Лофотенских островов для нефтедобычи» // Официальный сайт Фонда дикой природы России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wwf.ru/resources/news/article/10763> (Дата обращения: 27.01.2016)

- 63.«Риски арктической нефтедобычи» // Сайт газеты «Ведомости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/03/19/arktika-opasnaya-neft> (дата обращения: 27.01.2016)
- 64.Рябова Л. А. Социальная лицензия на деятельность ресурсодобывающих компаний как новый инструмент муниципального развития /Л. А. Рябова, В. В. Дидык//Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – №. 3.
- 65.Сторчевой М. А. Нормативная этика бизнеса: проблемы теории / М. А. Сторчевой //Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия. – 2009. – Т. 8. – С. 142-163.
- 66.«Эти горы – наши» // OPenDemocracy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.opendemocracy.net/od-russia/artur-asasfyev/eti-gori-nashi> (дата обращения: 23.01.2016)
- 67.Узаконенное беззаконие: сначала бурение, потом разрешение» (составлено 21 октября 2011) // Официальный сайт Фонда дикой природы России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wwf.ru/resources/news/article/8818> (Дата обращения: 28.01.2016)
- 68.Хайман Д. Н. Современная микроэкономика: анализ и применение //М.: Финансы и статистика. – 1992. – Т. 1. – С. 197-235.
- 69.Хибины спасены: Северо-Западная Фосфорная Компания отказалась от строительства промышленной трассы на территории будущего нацпарка»// Официальный сайт Фонда дикой природы России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wwf.ru/resources/news/article/11247> (Дата обращения: 31.01.2015)
- 70.Цуциева О. Т. 2015 влияние КСО на систематические и несистематические риски компании / О. Т. Цуциева // Экономика и предпринимательство. – Н. 11-2 (64-2) Год: 2015 Страницы: 971-973

- 71.Чеглакова Л. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями / Л. Чеглакова , В. И. Кабалина //Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11. – №. 3. – С. 3-28.
- 72.Шаповаленко В. Г. Корпоративная социальная ответственность как конкурентное преимущество бизнеса / В. Г. Шаповаленко // Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2012. – №. 4. – С. 139-146.
- 73.Шевченко Д. А. Корпоративная социальная ответственность-часть стратегического менеджмента. Проблемы становления и развития / Д. А. Шевченко //Вестник Российского государственного гуманитарного университета. – 2009. – №. 18.
- 74.Щербаченко П. С. Концептуальные основы управления корпоративной социальной ответственностью / П. С. Щербаченко //Транспортное дело России. – 2013. – №. 1.
- 75.Davis K. Business and Society: Environment and Responsibility / K. Davis, R. Blomstrom – McGraw-Hill Inc, 1765.
- 76.Ackerman R. W. How companies respond to social demands / R. W. Ackerman // Harvard Business Review. – 1973. – Т. 51. – №. 4. – С. 88-98.
- 77.Ackerman R. W. Corporate social responsiveness: The modern dilemma / R. W. Ackerman, R. A. Bauer – Reston, 1976.
- 78.Andersen T. J. Strategic risk management practice: how to deal effectively with major corporate exposures / T. J. Andersen, P. W. Schröder – Cambridge University Press. – 2010.
- 79.Arvidsson S. Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies / S. Arvidsson // Journal of Business Ethics. – 2010. – Vol. 96. N 3. – P. 339–354.
- 80.Ashforth B. E., Gibbs B. W. The double-edge of organizational legitimation / B. E. Ashforth, B. W. Gibbs //Organization science. – 1990. – Т. 1. – №. 2. – С. 177-194.
- 81.Ackerman R. W. The social challenge to business / R. W. Ackerman – Harvard University Press, 1975.

82. Aharoni Y. *The Foreign Investment Decision Process* / Y. Aharoni – Boston, MA: Harvard University Press. – 1966.
83. Bansal, P. Why companies go green: A model of ecological responsiveness / P. Bansal, K. Roth // *Academy of management journal* – 2000. – Vol. 43. N. 4. – P. 717-736.
84. Baur D. Corporations and NGOs: When accountability leads to co-optation / D. Baur, H. P. Schmitz // *Journal of Business Ethics*. – 2012. – T. 106. – №. 1. – C. 9-21.
85. Basu K. *Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking* / K. Basu, G. Palazzo // *Academy of Management Review*. – 2008. – Vol. 33. N 1. – P. 122–136
86. Beckert J. *International Encyclopedia of Economic Sociology* / J. Beckert, M. Zafirovski – New York: Routledge. 2013
87. Bekefi, T. *Social risk as strategic risk. Corporate Social Responsibility Initiative. Working Paper* / T. Bekefi, B. Jenkins, B. Kytte – 2006
88. Burchell J. Sleeping with the enemy? Strategic transformations in business–NGO relationships through stakeholder dialogue / J. Burchell, J. Cook // *Journal of business ethics*. – 2013. - Vol. 113. N. 3. – P. 505-518
89. Berland N. Responsible care and sustainable management: the double influence of society–management practices / N. Berland, M. C. Loison // *Society & Business Review*. – 2008. – T. 3. – №. 1. – C. 41-56.
90. Brown J. K. *This Business of Issues: Coping with the Company's Environments* / J. K. Brown – New York, 1979
91. Bundy J. Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns / J. Bundy, C. Shropshire, A. K. Buchholtz // *Academy of Management Review*. – 2013. – Vol. 38. N.3. P. 352-376.
92. Buchholz R. A. *Public policy issues for management* / R. A. Buchholz – Pearson College Division. 1992
93. Bowen H. *Social responsibility of the businessman* / H. Bowen – N.Y.: Harper & Row. 1953

94. Buysse K. Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective / K. Buysse, A. Verbeke // *Strategic Management Journal*. – 2003. – Vol. 24. N 5. – P. 453–470.
95. Carey J. M. Risk-Based Approaches to Deal with Uncertainty in a Data-Poor System: Stakeholder Involvement in Hazard Identification for Marine National Parks and Marine Sanctuaries in Victoria, Australia / J. M. Carey, R. Beilin, A. Boxshall, M. A. Burgman, L. Flander // *Risk Analysis*. – 2007. – Vol. 27. N 1. – P. 271–281.
96. Cianci A. M., The effects of management's preannouncement strategies on investors' judgments of the trustworthiness of management / A. M. Cianci, S. Kaplan // *Journal of Business Ethics* – 2008. – Vol. 79 N. 4 – P. 423-444
97. Claasen C. The Link between Responsibility and Legitimacy: The Case of De Beers in Namibia / C. Claasen, J. Roloff // *Journal of Business Ethics*. – 2012. – Vol. 107. N 3. – P. 379–398.
98. Clarke L. Social Organization and Risk: Some Current Controversies / L. Clarke, Jr. J. F. Short // *Annual Review of Sociology*. – 1993. – Vol. 19. N 1. – P. 375–399.
99. Deegan C. Firms' disclosure reactions to major social incidents: Australian evidence / C. Deegan, M Rankin, P. Voght // *Accounting forum*. – 2000. – Vol. 24. No. 1. – P. 101-130.
100. Eesley C. Firm Responses to Secondary Stakeholder Action / C. Eesley, M. J. Lenox // *Strategic Management Journal*. – 2006. – Vol. 27. N 8. – P. 765–781.
101. Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research / K. M. Eisenhardt // *Academy of management review*. – 1989. – Vol. 14. N. 4. – P. 532-550
102. Ethical corporation. Social risk in extractive industries. Conference brochure. 2013
103. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance / A. B. Carroll // *Academy of management review*. – 1979. – Vol. 4. N. 4. – P. 497-505.

104. Chase W. H. Issue Management: Origins of the Future – Stamford, Connecticut: Issue Action Publication, 1984.
105. Clarkson M. A risk based model of stakeholder theory / M. Clarkson // Proceedings of the second Toronto conference on stakeholder theory. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto. – 1994. – P. 18-19.
106. Clarkson M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance / M. E. Clarkson // Academy of management review. – 1995. – Vol. 20. N. 1. – P. 92-117.
107. Clarke L. Mission Improbable: Using Fantasy Documents to Tame Disaster / L. Clarke – 1999.
108. Coase R. H. The problem of social cost / R.H. Coase // Classic Papers in Natural Resource Economics. – Palgrave Macmillan UK, 1960. – C. 87-137.
109. Crilly D. Enterprise logic: explaining corporate attention to stakeholders from the ‘inside-out’ / D. Crilly, P. Sloan // Strategic Management Journal. – 2012. – T. 33. – №. 10. – C. 1174-1193.
110. Dias Angelo F. et al. Towards a strategic CSR: a Brazilian case study / F. Dias Angelo // Business Strategy Series. – 2012. – T. 13. – №. 5. – C. 224-238.
111. Drennan L. T. Ethics, Governance and Risk Management: Lessons from Mirror Group Newspapers and Barings Bank / L. T. Drennan // Journal of Business Ethics. – 2004. – Vol. 52. N 3. – P. 257–266.
112. Eaton M. L. Managing the Risks Associated with Using Biomedical Ethics Advice / M. L. Eaton // Journal of business ethics. – 2008. – Vol. 77. N 1. – P. 99–109.
113. «Environmentalists Apologize To Shell for Using Faulty Data : Greenpeace Admits Slip on Oil Rig Risk» // The New Yourk Times. – Режим доступа: http://www.nytimes.com/1995/09/06/news/06iht-brent_.html (дата обращения: 12.11.2015)
114. Frequently asked questions on palm oil in biofuels // Greenpeace Finland. 2011. – Режим доступа: <http://www.greenpeace.org/finland/en/What-we->

- do/Neste-Oil--driving-rainforest-destruction/FAQ-on-palm-oil-and-biofuels/ (январь 2015)
115. Fassin Y. The stakeholder model refined / Y. Fassin // *Journal of business ethics*. – 2009. – Т. 84. – №. 1. – С. 113-135.
 116. Fassin Y. Dynamic Perspective in Freeman's Stakeholder Model / Y. Fassin // *Journal of Business Ethics* – 2010 – Vol. 96– P.39-49
 117. Ferrell O. C., Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases / O. C. Ferrell, J. Fraedrich – Boston: Houghton Mifflin College Div., 1997.
 118. Freeman R. Strategic Management: a Stakeholder Approach / R. Freeman – Pitman Publishing: Marshfield, MA., 1984.
 119. Frederick W. C. From CSR1 to CSR2 The maturing of business-and-society thought // *Business & Society*. – 1994. – Т. 33. – №. 2. – С. 150-164.
 120. French P. A. The corporation as a moral person / W. C. Frederick // *American Philosophical Quarterly*. – 1979. – P. 207-215.
 121. Frooman, J. Stakeholder influence strategies/ J. Frooman // *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. N. 2. P. 191–205
 122. Frynas J. G. The False Developmental Promise of Corporate Social Responsibility: Evidence from Multinational Oil Companies / J. G. Frynas // *International Affairs*. – 2005. – Vol. 81. N 3. – P. 581–598.
 123. Gary M. S. Enhancing mental models, analogical transfer, and performance in strategic decision making / M. S. Gary, R. E. Wood, T. Pillinger // *Strategic Management Journal*. – 2012. – Т. 33. – №. 11. – P. 1229-1246.
 124. Gilbert D. U., Rasche A. Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives: A Stakeholder Theory Perspective / D. U. Gilbert, A. Rasche // *Journal of Business Ethics* – 2008. – Vol. 82. N. 3 – P. 755–777.
 125. Goodpaster K. E. Conscience and its counterfeits in organizational life: A new interpretation of the naturalistic fallacy / K. E. Goodpaster // *Business Ethics Quarterly*. – 2000. – Т. 10. – №. 01. – С. 189-201.
 126. Goodpaster K. E. Conscience and corporate culture / K. E. Goodpaster – Blackwell Publishing: Malden, 2007.

127. Godfrey P.C. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective / P.C. Godfrey // *Academy of Management Review* – 2005. – Vol. 30. N. 4. – P. 777–798.
128. Godfrey P. C. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis / P. C. Godfrey, C. B. Merrill, J. M. Hansen // *Strategic Management Journal* – 2009. – Vol. 30. – P. 425–445
129. Godfrey P.C. Toward a general theory of CSRs: the roles of beneficence, profitability, insurance, and industry heterogeneity / P.C. Godfrey, N.W. Hatch, J.M. Hansen // *Business & Society*. 2008
130. Greenwood R. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism / R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, K. Sahlin-Andersson –New York: SAGE, 2008.
131. Grolin J. Corporate Legitimacy in Risk Society: The Case of Brent Spar / J. Grolin // *Business Strategy and the Environment*. – 1998. – Vol. 7. N. 4 – P. 213–222.
132. Hart S. L., Sharma S. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination / S. L. Hart // *Academy of Management Executive*. – 2004. – Vol. 18. N 1. – P. 7–18.
133. Heikkurinen P. Corporate responsibility for sustainable development: a review and conceptual comparison of market-and stakeholder-oriented strategies / P. Heikkurinen, K. J. Bonnedahl // *Journal of Cleaner Production*. – 2013. – T. 43. – C. 191-198.
134. Hendry J. R. Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration / Hendry J. R. // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Vol. 61. N 1. – P. 79–99.
135. Heath, R. L. Issues management: Corporate public policymaking in an information society / R. L. Heath, R. A. Nelson – Newbury Park, CA: Sage. 1986
136. Hull C. E. Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation / C. E. Hull, S.

- Rothenberg // *Strategic Management Journal*. – 2008. – Vol. 29. N 7. – P. 781–789.
137. Hart S. M. The Crash of Cougar Flight 491: A Case Study of Offshore Safety and Corporate Social Responsibility/ S. M. Hart // *Journal of Business Ethics*. – 2013. – Vol. 113. N 3. – P. 519–541.
138. Hänninen H. Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visitor Failures in the Baltic Ferry Traffic / H. Hänninen– Helsinki School of Economics, 2007.
139. Hänninen H. I. Risk Regulation in the Baltic Sea Ferry Traffic The Successive Failures of Bow Visor Technology / H. I. Hänninen, J. S. Laurila // *Science, Technology & Human Values*. – 2008. – T. 33. – №. 6. – C. 683-706.
140. Hermansson H., A three-party model tool for ethical risk analysis / H. Hermansson, S. O. Hansson // *Risk Management*. – 2007. – T. 9. – №. 3. – C. 129-144.
141. Heimann C. F. 1997. Acceptable Risks: Politics, Policy, and Risky Technologies / C. F. Heimann // Ann Arbor: University of Michigan Press.
142. Huang Y. H., Public Relations Autonomy, Legal Dominance and Strategic Orientation as Predictors of Crisis Communicative Strategies / Y. H. Huang, S. H. Su // *Journal of Business Ethics*. – 2009. – Vol. 86. N 1. – P. 29–41
143. Hyett N. Virginia Dickson-Swift D. Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports / N. Hyett, A. Kenny // *International journal of qualitative studies on health and well-being*. – 2014. – T. 9.
144. Jo H., Does CSR reduce firm risk? Evidence from controversial industry sectors/ H. Jo, H. Na // *Journal of Business Ethics*. – 2012. – Vol. 110. N. 4. – P. 441-456
145. Joutsenvirta M. Setting boundaries for corporate social responsibility: Firm–NGO relationship as discursive legitimation struggle / M. Joutsenvirta // *Journal of Business Ethics*. – 2011. – T. 102. – №. 1. – C. 57-75.

146. Laasonen S. Corporate Responsibility Guaranteed by Dialogue? Examining the Relationship between the NGOs and Business. PhD thesis / S. Laasonen – Turku School of Economics. Turku: Uniprint, 2012.
147. Laplume, A. O. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us / A. O. Laplume, , K. Sonpar, R. A. Litz, // Journal of management. – 2008. – Vol. 34. N.6. – P. 1152-1189.
148. «Los ambientalistas redoblan la presión y cortan dos de los pasos a Uruguay» // Charin.com. – Режим доступа: <http://edant.clarin.com/diario/2006/02/16/> (Дата обращения 21 декабря 2015)
149. Manning P. K. Analytic induction / P. K. Manning // Qualitative methods 1982 – Vol. 2 N.1. – P. 273-302
150. Kallio, T. J. The Janus face of sustainable foreign direct investments / T. J. Kallio, S. Laasonen, M. Vihanto // Progress in Industrial Ecology, an International Journal. 2008. Vol 5. N. 3. P. 198-212.
151. Katsoulakos T. Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: A stakeholder-oriented and integrative strategic management framework / T. Katsoulakos, Y. Katsoulacos //Corporate Governance: The international journal of business in society. – 2007. – T. 7. – №. 4. – С. 355-369.
152. King III G. Crisis management & team effectiveness: A closer examination / III G. King //Journal of Business Ethics. – 2002. – Т. 41. – №. 3. – С. 235-249.
153. Kreiner G. E. Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives / G. E. Kreiner, B. E. Ashforth, D. M. Sluss // Organization Science. – 2006. – Vol. 17. N 5. – P. 619–636.
154. Kytle B. Corporate social responsibility as risk management: A model for multinationals / B. Kytle, J. G. Ruggie– 2005.
155. Livesey S. Eco-Identity as Discursive Struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar and Nigeria / S. Livesey // The Journal of Business Communication. 2001 Vol. 38. N. 1. N. 58–91

156. Livesey S. The Discourse of the Middle Ground Citizen Shell Commits to Sustainable Development / S. Livesey // *Management Communication Quarterly*. 2002. Vol. 15. N. 3. P. 313–349.
157. Livesey S. M., Graham J. Greening of corporations / S. Livesey // *Eco-talk and the emerging of social imaginary*. – 2007.
158. Linsley Ph. M. Crisis Management and an Ethic of Care: The Case of Northern Rock Bank / Ph. M. Linsley, R. E. Slack // *Journal of Business Ethics*. 2013. Vol. 113. N 2. P. 285–295.
159. MacLean T. L. The Dangers of Decoupling: The Relationship between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct / T. L. MacLean, M. Behnam // *Academy of Management Journal*. – 2010. – Vol. 53. N 6. – P. 1499–1520.
160. Meznar M. Social responsibility and strategic management: toward an enterprise strategy classification / M. Meznar, J. J. Chrisman, A. B. Carroll // *Academy of Management Proceedings*. – Academy of Management, 1990. – T. 1990. – №. 1. – C. 332-336.
161. Meyer J. W. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony / J. W. Meyer, B. Rowan // *American journal of sociology*. 1977. P. 340-363.
162. Martin G. Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR / G. Martin, S. Hetrick – Routledge, 2006.
163. Michelon G. Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate citizens / G. Michelon, G. Boesso, K. Kumar // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. – 2013. – T. 20. – №. 2. – C. 81-94.
164. Mitchell R. K. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood // *Academy of management review*. – 1997. – T. 22. – №. 4. – C. 853-886.

165. Minor D. B. Corporate social responsibility as reputation insurance: theory and evidence / D. B. Minor // Haas School of Business, UC Berkeley, Working Paper. – 2010.
166. Nielsen R. P. Can ethical organizational character be stimulated and enabled?: “Upbuilding” dialog as crisis management method / R. P. Nielsen, R. Dufresne // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Т. 57. – №. 4. – С. 311-326.
167. «NGOs Call on Royal Bank of Scotland to recall Loan on Sakhalin II». // Banktrack.org. – Режим доступа: http://www.banktrack.org/show/news/ngos_call_on_royal_bank_of_scotland_to_recall_loan_on_sakhalin_ii (Дата обращения: 15.07.2015)
168. Norcia, Di V. Ethics, Technology Development, and Innovations / Di V. Norcia // *Business Ethics Quarterly*. – 1994. – Т. 4. – №. 3. – С. 235-252.
169. Nutt P. C. Expanding the search for alternatives during strategic decision-making / P. C. Nutt // *The Academy of Management Executive*. – 2004. – Т. 18. – №. 4. – С. 13-28.
170. Palenchar M.J. Risk Communication and Corporate Social Responsibility The Essence of Sound Management for Risk Bearers / M.J. Palenchar, T. M. Hocke, R. L. Heath – Generators and Arbiters, 2011.
171. Perrow C. Normal Accidents: Living With High Risk Technologies / C. Perrow – Princeton: Princeton University Press, 2009.
172. Peru Protests at Huge Conga Gold Mine in Cajamarca // BBC news. 2011. – Режим доступа: <http://www.bbc.co.uk/news/world-latin-america-15884119> (дата обращения: 10.04.2014).
173. Pearson C. M. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management / C. M. Pearson, I. I. Mitroff // *The Academy of Management Executive*. – 1993. – Vol. 7. N 1. – P. 48–59.
174. Piekkari, R. Rethinking the case study in international business and management research / R. Piekkari, C. Welch – Edward Elgar Publishing, 2011.

175. Post J. E. Corporate Responsiveness and Organizational Learning //Academy of Management Proceedings / J. E. Post, M. Mellis // Academy of Management, 1976. – T. 1976. – №. 1. – C. 316-319.
176. Rowley T. brand new brand of corporate social performance / T. Rowley, S. A Berman //Business & society. – 2000. – T. 39. – №. 4. – C. 397-418.
177. Rowley T. I. When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization / T. I. Rowley, M. Moldoveanu //Academy of management review. – 2003. – T. 28. – №. 2. – C. 204-219.
178. Sandman P. M. Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication / P. M. Sandman – American Industrial Hygiene Association, 1993.
179. Sethi, S. P. Advocacy advertising and large corporations: Social conflict, big business image, the news media, and public policy / S. P. Sethi –Houghton Mifflin Harcourt, 1977.
180. Sethi S. P. Advocacy advertising — the American experience / Sethi S. P. // California Management Review. – 1978. – Vol. 1. N.1. – P. 58-64
181. Sethi S. P. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework / Sethi S. P. //California Management Review (pre-1986). – 1975. – T. 17. – №.3
182. Sharma S. Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry/ S. Sharma, I. Henriques // Strategic Management Journal. 2005. Vol. 26. N 2. P. 159–180.
183. Slovic P. Perception of Risk / P. Slovic // Science. New Series. – 1987. – Vol. 236. N 4799. – P. 280–285
184. Stanley G. D. Managing External Issues: Theory and Practice / G. D. Stanley–1985. Greenwich: JAI Press
185. Suchman, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches / M. C. Suchman //Academy of management review. – 1995. – Vol. 20. N. 3. – P. 571-610.

186. Simola S. Concepts of Care in Organizational Crisis Prevention / S. Simola // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Vol. 62. N 4. – P. 341–353.
187. Simola S. Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management / S. Simola // *Journal of Business Ethics*. – 2003. – Vol. 46. N 4. – P. 351–361
188. Swanson D. L. Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance / D. L. Swanson // *Academy of Management Review*. – 1999. – Vol. 24. N.1. – P.506-521
189. Trotter R. C. Bhopal, India and union carbide: The second tragedy / R. C. Trotter, S. G. Day, A. E. Love // *Journal of Business Ethics*. – 1989. – T. 8. – №. 6. – P. 439-454.
190. Trullen J. Strategy and Legitimacy. Pharmaceutical Companies' Reaction to the HIV Crisis / J. Trullen, W. B. Stevenson // *Business and Society*. 2006. Vol. 45. N 2. P. 178–210.
191. Vachani S. NGOs' influence on MNEs' Social Development Strategies in Varying Institutional Contexts: A Transaction Cost Perspective / S. Vachani, J. P. Doh, H. Teegen // *International Business Review*. 2009. Vol. 18. N. 5. P. 446–456.
192. Van Tulder R. An international business-society management: linking corporate responsibility and globalization / R. Van Tulder, R. Van der Zwart – Routledge, 2006.
193. Vandekerckhove W. Risky Rescues and the Duty to Blow the Whistle / W. Vandekerckhove, E. E. Tsahuridu // *Journal of Business Ethics*. – 2010. – Vol. 97. N 3. – P. 365–380
194. Villo S. CSR in Managing Risk Concern: the case of Gazprom Arctic Oil Drilling / S. Villo // *GSOM Emerging Markets Conference: Business and Government Perspectives*. 2014. — P. 513-522.
195. Villo S. Ethical principles of managing Stakeholder Risk Concern: CSR Practices and Factors of their Effectiveness / S. Villo // *GSOM Emerging Markets Conference: Business and Government Perspectives*. 2015. — P. 86

196. Weick K. E. Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness / K. E. Weick, K. M. Sutcliffe, D. Obstfeld // Research in Organizational Behavior. 1999. Vol. 3. N 1. P. 81–123.
197. Wood D. J. Corporate social performance revisited / D. J. Wood // Academy of management review. – 1991. – Vol. 16. N. 4. – P. 691-718.
198. Wade-Benzoni K. A. Barriers to Resolution in Ideologically Based Negotiations: The Role of Values and Institutions / K. A. Wade-Benzoni, A. J. Hoffman, L. L. Thompson, D. A. Moore, J. J. Gillespie, M. H. Bazerman // Academy of Management Review. – 2002. – Vol. 27. N. 1. – P. 41–57.
199. Walmart Wants to Move Next Door to Kensington; Residents Worry Proposed Downtown Store Would ‘Cannibalize’ the Area // The Toronto Star. 2013. May 29.
200. Walmart Spoof Stokes Flames of Protest in Kensington; Art installation a Reminder of the Threat Local Community Sees in Big-Box Retailer // The Toronto Star. 2013. August 11.
201. Weitzner D. The limits of strategic rationality: ethics, enterprise risk management, and governance / D. Weitzner, J. Darroch // Journal of business ethics. – 2010. – T. 92. – №. 3. – C. 361-372.
202. Welch C. et al. Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research // Journal of International Business Studies. – 2011. – T. 42. – №. 5. – C. 740-762.
203. Wei-Skillern J. The evolution of Shell’s stakeholder approach: A case study / J. Wei-Skillern // Business Ethics Quarterly. – 2004. – T. 14. – №. 04. – C. 713-728.
204. Winn M. I. Building stakeholder theory with a decision modeling methodology / M. I. Winn // Business & Society. – 2001. – T. 40. – №. 2. – C. 133-166.
205. Wolfe R. A. How tight are the ties that bind stakeholder groups? / R. A. Wolfe, D. S. Putler // Organization Science. – 2002. – T. 13. – №. 1. – C. 64-80.

206. Xu K. An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn's 2010 Employee Suicide Crisis / K. Xu, W. Li // *Journal of Business Ethics*. 2013. – Vol. 117. N 2. – P. 371–386.
207. Yin R. K. *Case Study Research: Design and Methods* / R. K. Yin –London: SAGE Publications, 2003.
208. Zadek S. The Path to Corporate Responsibility / S. Zadek // *Harvard Business Review*. – 2004. – Vol. 82. N. 12. – P. 125-132
209. Zavyalova A. Managing the Message: The Effects of Firm Actions and Industry Spillovers on Media Coverage Following Wrongdoing / A. Zavyalova, M. D. Pfarrer, R. K. Rege, D. L. Shapiro // *Academy of Management Journal* – 2012. – Vol. 55. N 5. – P. 1079–1101.
210. Zyglidopoulos S. C. The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy / S. C. Zyglidopoulos // *Corporate Reputation Review*. – 2003. – Vol. 6. N. 1. – P.70-81.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Ссылки на основные пресс-релизы общественных природоохранных организаций

Таблица 1.1 Ссылки на основные пресс-релизы общественных природоохранных организаций

Дата	Наименование организации	Ссылка
июнь 2005	Bellona	http://www.bellona.ru/russian_import_area/energy/renewable/39202
октябрь	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/publ/book/749
декабрь 2010	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/news/article/7582
декабрь 2010	Wwf	http://wwf.ru/resources/news/article/7638
февраль 2011	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/news/article/7790
май 2011	RBCU	http://www.rbcu.ru/news/alert/20340/?sphrase_id=207414
4 апреля 2011	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2011/gazprom-prirazlomnoe
апрель 2011	Wwf	http://wwf.ru/resources/news/article/8186
июнь 2011	Wwf	http://wwf.ru/resources/news/article/8424
июль 2011	Wwf	http://www.wwf.ru/about/what_we_do/oil/full_list/gazprom/doc2831/page1
август 2011	RBCU	http://www.rbcu.ru/news/alert/20806/?sphrase_id=207414
4 августа 2011	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/news/article/8602
4 августа 2011	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2011/1312452369.55
4 августа 2011	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2011/August/04-08-2011-Arctic-oil/
10 августа 2011	RBCU	http://www.rbcu.ru/news/alert/20836/?sphrase_id=207414
19 августа 2011	Bellona	http://bellona.ru/articles_ru/articles_2011/1316439354.92
август 2011	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2011/August/30-08-2011-stop-Arctic-oil-rig/
август 2011	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2011/August/----1/
31 августа 2011	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2011/arctic_protection
30 августа 2011	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/news/article/8638
12 сентября 2011	Bellona	http://bellona.ru/articles_ru/articles_2011/1317155828.69
16 сентября 2011	Bellona	http://bellona.ru/articles_ru/articles_2011/1316177445.75
ноябрь 2011	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/news/article/8875
ноябрь 2011	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2011/1321443638.83
декабрь 2011	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2011/1323848764.6
апрель 2012	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2012/16_04_12_investments_risks_report/

Дата	Наименование организации	Ссылка
июнь 2012	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/green-planet/blog/41176/
июнь 2012	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2012/June/21-06-2012-Greenpeace-nachinaet-mezhdunarodnyu-kampaniyu-po-Arktike/
август 2012	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2012/August/14-08-2012-razliv-nefti-na-Prirazlomnoy-stanet-katastrofoy/
август 2012	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2012/August/12-08-27-New-action-in-the-Barents-Sea/
август 2012	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2012/August/12-08-27-Greenpeace-gotov-k-dialogu/
август 2012	Bellonna	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2012/1344249999.72
август 2012	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/green-planet/blog/41873/
август 2012	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/green-planet/-2/blog/41870/
14 августа 2012	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/news/tab99/page44?cat2.cat=vsixewtcvcceml#list
сентябрь 2012	Bellonna	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2012/1348485618.78
сентябрь 2012	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2012/1347011677.42
октябрь 2012	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2012/1351507317.89
14 декабря 2012	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/news/article/10565
декабрь 2012	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/news/article/10580
декабрь 2012	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2012/14-12-2012_Gazprom_Dolginskoe/
декабрь 2012	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2012/17-12-2012_Kolskaya_1_year/
февраль 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/04-02-2013_Plan_arksoveta_neadekvaten/
апрель 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/24-04-2013_Ollila_meets_Greenpeace/
апрель 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/09-04-2013_Shell_y_Gazprom_v_Arctike/
май 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/22-05-2013_Russian_roulette_in_the_Arctic/
июль 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/11-07-2013_Climb_for_Arctic/
сентябрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/25-09-choprov-answers/
сентябрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/26-09-action-in-Bulgaria/
сентябрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/16-09-2013_Dolginskoe_expertiza/
1 октября 2013	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/news/article/11626
октябрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/09-10-Paris-Gazprom-action/

Дата	Наименование организации	Ссылка
октябрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/green-planet/blog/46905/
октябрь 2013	RBCU	http://www.rbcu.ru/news/alert/25596/?sphrase_id=207414
октябрь 2013	Wwf	http://www.wwf.ru/resources/news/article/11714
октябрь 2013	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2013/1380794977.7
октябрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/25-10-actviennagazprom/
ноябрь 2013	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2013/1385039370.11
ноябрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/26-11-2013_Public_Eye/
ноябрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/07-11-2013_Kolskaya_beznakazanno/
декабрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/green-planet/blog/47752/
декабрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/green-planet/90-32/blog/47645/
23 декабря 2013	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2013/1387798060.41
декабрь 2013	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2013/23-12-2013_Prirazlomnaya_nezakonna/
22 января 2014	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2014/22-01-2014_Gazprom_razliv_Tomsk/
январь 2014	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2014/23-01-2014_Public_Eye_Awarded/
январь 2014	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2014/28-01-2013_Gazprom_dialog/
28 января 2014	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2014/gazprom_lukoil_rosneft_climate
январь 2014	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2014/31-01-2014_No_Shell_2014/
апрель 2014	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/green-planet/blog/48974/
апрель 2014	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2014/18-04-Prirazlomnaya/
апрель 2014	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/press/reports/03-04-2014_PLARN_gaps/
апрель 2014	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2013/1398090798.93
май 2014	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2014/27-05-2014_Gazprom_Saturn_action/
август 2014	Bellona	http://www.bellona.ru/articles_ru/articles_2014/arctic_prottests
3 октября 2014	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2014/03-10-2014_Gazprom_YNAO/
6 октября 2014	Greenpeace	http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2014/06-10-2014_Ulianov_Kipr/

Приложение 2. Причины обеспокоенности общественных природоохранных организаций

Таблица 2.1. Причины обеспокоенности экологов о возможном негативном экологическом влиянии: промежуточные результаты исследования (на базе вторичной информации)

	Количество упомина- ний	Катастрофиче- ский разлив нефти	Малые разли- вы
1) Непрозрачность проектной документации	120		
<i>Объективная невозможность оценить безопасность проекта</i>	40	v	v
<i>Прямой отказ в получении документов</i>	33	v	v
<i>Неисполнение обещаний о прозрачности</i>	4	v	v
<i>Неисполнение рекомендаций Арктического совета</i>	17	v	
<i>Неадекватный подход к управлению рисками</i>	9	v	v
<i>Негативные восприятия</i>	17	v	v
2) Недостаток диалога и ограниченное вовлечение заинтересованных сторон	60		
<i>Неадекватный подход к управлению экологическими рисками</i>	28	v	v
<i>Безответственный подход к управлению экологическими рисками</i>	4	v	v
<i>Нежелание вести диалог</i>	17	v	v
<i>Формальный диалог</i>	7	v	v
<i>Неисполнение обещаний о диалоге</i>	4	v	v
3) Неадекватность превентивных мер	42		
<i>Неисполнение законодательных требований</i>	23	v	
<i>Исполнение минимально необходимого по закону</i>	6	v	v
<i>Общность предписаний</i>	2		v
<i>Ошибки и очевидная недоработанность</i>	11	v	
4) Неадекватное страхование экологического ущерба	10		
<i>В отношении катастрофического разлива нефти</i>	9	v	
<i>В отношении гарантированного ущерба</i>	1		v
5) Экологическая безответственность	32		v
6) Двойные стандарты поведения	23		
<i>В реализации национальных/иностраных проектов</i>	7	v	v
<i>В поведении дочерних предприятий</i>	5		v
<i>В поведении компании-партнера</i>	9	v	v
<i>В поведении головной компании и дочерних предприятий</i>	2		v
7) Декоративная ответственность	9		
<i>Неадекватный ответ на критику потребительского отношения к природе</i>	7	v	v
<i>Неисполнение обещаний</i>	2	v	v
8) Смещенная коммуникация о КСО	9		
<i>В отношении аварий на нефтепроводах</i>	6		v
<i>В отношении реальных катастроф</i>	3	v	
9) Недостаток КСО-инноваций	1		v

Источник: Составлено автором

Примеры, иллюстрирующие двойные стандарты поведения

Аспект двойных стандартов поведения компании	Характерная цитата
Двойные стандарты ведения национальных и зарубежных проектов	<i>.... в рамках проекта Nord-Stream, компания провела комплексную экологическую оценку, обеспечила доступность всех проектных материалов и максимальное вовлечение заинтересованной общественности. Но на примере проектов Приразломное и Штокман мы видим абсолютно обратную ситуацию. Очевидно, что в международных проектах Газпром старается выглядеть более «зеленым», соблюдая нормы международного законодательства и беря на себя дополнительную ответственность в вопросах информационной открытости, в то время, как при реализации проектов внутри страны компания пренебрегает этими стандартами и подходами (Беллона, декабрь 2011).</i>
Двойные стандарты поведения дочерних предприятий	<i>Газпром уже несколько лет участвует в освоении нефтегазовых ресурсов о. Сахалин.... Но там мы видим совсем другой уровень экологической ответственности. Так, в ледовый период, отгрузка нефти на танкеры с платформы Моликпак не производилась, в рамках программы реагирования на разливы нефти налажена работа по спасению птиц в случае аварийных разливов, ведется большая программа по минимизации воздействий на краснокнижные виды, Ничего этого нет в Приразломной, хотя ледовые условия здесь более тяжелые чем на Сахалине, птичье население более разнообразно и богато (WWF, август 2011).</i>
Двойные стандарты поведения головной компании и дочерних предприятий	<i>И тогда встает вопрос, то ли у Газпрома и его дочек разное законодательство, то ли все таки работают двойные стандарты. ... На уровне ОАО Газпром разработана экологическая программа и программа энергосбережения, внедряется корпоративный стандарт по инвентаризации и управлению выбросами парниковых газов, реализуется климатическая политика, направленная на анализ климатических рисков... Однако, на уровне дочерних предприятий подобные программы и стандарты не работают. Так в рамках проектов Штокман и Приразломное не были проведены оценка выбросов парниковых газов и мер по их снижению, а также анализ рисков, связанных с изменением климата (Беллона, декабрь 2011).</i>
Двойные стандарты поведения компании-партнера	<i>Политика Shell в Арктике – это типичная политика двойных стандартов. Компания четвертый год подряд не может выполнить требования правительства США к безопасности на шельфе Аляски. И теперь она идет в Россию, где экологическое законодательство в нефтяной отрасли настолько неэффективно, что каждый год происходят более 20 тысяч нефтеразливов (Гринпис, июль 2013)</i>

Источник: Составлено автором

Приложение 3. Интервью с представителями общественных природо- охранных организаций

Данный транскрипт раскрывает позицию экологов в отношении зимних учений по ликвидации разливов нефти.

Респондент

эколог: ... Был продемонстрирован фильм об учениях, которые они проводили этим летом. На очень высоком уровне. Ну что я могу сказать? ...Выглядит это конечно красиво. Плюс технику они в прошлом году получили новую. Спасательные суда очень хорошо оборудованы, мощные, способны большой объем нефти собрать. Но дело в том, что проблема она никуда не уходит, связанная с арктическими условиями, с ледовыми условиями. Реально начать операцию по ликвидации разливов нефти будет просто невозможно при температуре -50, в условиях полярной ночи, при сильных ветрах и льдах.

Автор: А учения...?

Респондент

эколог: А учения проводились летом, в хорошую погоду. При штиле практически. По крайней мере, было видно, что на море нет волнения. Они смогли развернуть и боновый ордер для локализации нефтеразлива, использовать скиммеры, нефтесборщики и спасение людей они там отрабатывали, вертолёт... В общем, всё это красиво, и это всё конечно имеет смысл проводить учения. Но там был такой серьёзный элемент демонстрации сил и средств ради того, чтобы красиво выглядело. Тем не менее смысл есть.

Но мы говорили с компанией давно уже, что, если они покажут как они могут ликвидировать разлив в ледовых условиях,

вот это бы гарантировало бы высокий уровень безопасности работ. А этого нет. И я боюсь, что никто таких учений в ближайшее время не проведет потому, что это слишком большой риск. И по факту, если в таких условиях произойдет разлив, никто его собирать не будет потому, что операция по ликвидации нефтеразлива она может оказаться опаснее чем сам разлив.

Автор: Почему?

Респондент

эколог: Работать в таких условиях просто опасно. Даже почитать реферат, который опубликован на сайте Газпром нефть шельф, как они собираются нефть из-под льда собирать. То есть, предполагается, что высаживаются люди на лёд, бурят в нём лунки, ищут таким образом куда нефть пошла подо льдом. Находят эту нефть. Дальше надо вырезать во льду некий бассейн. (А это надо представить, лед толщиной в метр может быть, он может быть и толще. Это если куб льда вырезать, толщиной в метр, у него будет такая масса, что его просто нечем будет поднимать.) Но вот предполагается, что вырезается некий бассейн. Этот лед, который сам загрязнен нефтью, куда-то убирается. И дальше, в лёд, помещается нефтесборщик, нефтеоборудование, скиммер и нефть собирается. Вот всё это на морозе. Ну пусть не в -50, в -30. Ну вот каково будет людям работать на этом морозе, в темноте, потому что раз это зима, значит полярная ночь.

Приложение 4. Интервью с экспертами по экологической безопасности

Транскрипт А: раскрывает позицию внешних экспертов компании в отношении соглашения с компанией «Лукойл».

Респондент

эксперт: Наверное оно улучшает ситуацию в области безопасности, но не даёт экономии ресурсов. На самом деле мола бы быть общая и единая система реагирования. Это соглашение [с Лукойлом] носит рамочный характер и оно не позволяет ни той, ни другой компании сэкономить ресурсы. Это соглашение о взаимодействии в случае аварийных ситуаций, но не о взаимодействии в области обеспечения готовности или использования общих ресурсов.

Автор: Что такое рамочный характер?

Респондент

эксперт: Рамочный характер – это вот мы работаем, вы работаете, в случае чего, ребята, обращайтесь. А на самом деле должно было бы звучать так: «а давайте, вот совместно сделаем то-то, то-то и то-то». А сейчас мы живем так – у каждого своё хозяйство, мы его ведём, но вот в случае если будет плохо – мы к вам будем обращаться, вы к нам будете обращаться, окажем в случае чего помощь. Это соглашение направлено в будущее. Сегодня оно никаких действий совместных пока не предусматривает.

Транскрипт Б: раскрывает позицию внешних экспертов компании в отношении отсутствующего трубопровода с платформы «Приразломная»

Респондент

эксперт: ... На самом деле это подразумевает взаимодействие с другими российскими компаниями. Вот. А вообще говоря российские компании не очень охотно на это идут.

У нас интерактивные проекты между компаниями идут очень трудно. [Эта проблема] у нас повсеместное имеет место, во всех проектах. На самом деле, мы могли бы экономить в целом очень большие средства. <...> Понимаете, многие проблемы имеют характер не ведомственный или решаются отдельной компанией, они имеют региональный характер. А на уровне регионов каждая компания действует самостоятельно. Взаимодействует с оператором, с федеральными органами, а на самом деле нужно взаимодействовать друг с другом. То есть, у нас всё замкнуто по вертикали, а нужно работать по горизонтали.

Автор: С какими компаниями Газпром нефти пришлось бы взаимодействовать?

Респондент

эксперт: Например, на берег выходить – с Роснефтью, ... с Татнефтью..

Транскрипт В: раскрывает позицию внешних экспертов компании по поводу отсутствующего экологического мониторинга, который можно было бы проводить совместно с компаниями-конкурентами

Эти материалы мониторинговые, они откладываются где-то в недрах компании, не всегда становятся публично-доступными. Мониторинг – это проблема региона. От того, что там... Сейчас Роснефть там будет бурить. Роснефть свою программу будет делать. А координации в этом деле нет. Совместных экспедиций нет. Они каждый сам по себе. Нужно ведь как – пользоваться. Вот идёт судно какое-то, пусть его наняла компания ... ну, условно, Газпром нефть. И

если Роснефть хочет в этом районе исследовать, то пускай сажает своих людей, своих подрядчиков туда. Потому, что рейс судна в Печорское море на сезон это очень дорогое дело. То есть это не рациональные затраты.

Приложение 5. Последствия реактивного подхода к экологической безопасности

Неисполнение практик, не предусмотренных по законодательству.

Например, план ЛРН не учитывает возможности запуска индикаторных буйх при разливе нефти в ледовых условиях

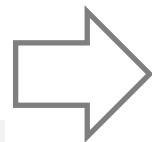
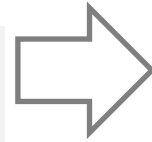
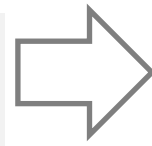
Комментарий экспертов: «куда [загрязненный лед] за зиму отдрейфует – неизвестно заранее. То есть нужно будет каким-то образом отслеживать путь, а где эта нефть. ..Мы предлагаем, но пока не находим отклика [со стороны компании], если разлив произошел в ледовых условиях, сразу же запускать индикаторные буйи. Чтобы нефть вмержла в лед вместе с этими буйями. Они с системами GPS и их видно со спутника. Тогда можно отслеживать, куда эти буйи дрейфуют и находить их весной»

Невнимание к несовершенствам законодательства. Например, действующее российское законодательство не обязывает владельцев танкеров, перевозящих нефть от платформы, разрабатывать план ЛРН

Комментарий экспертов: «... для Приразломного основной риск связан с танкерными перевозками, а не с самой платформой. <...> Как только вы отгрузили нефть и танкер встал и отправился, ему плыть тысячи километров, зимой, через лед. Плохая погода может встретиться, шторм. Там риск значительно выше. А эта часть... За это фактически никто не отвечает».

Невнимание к областям, где технологии не работают. Например, компания не обращает внимание на границы применимости технологий по уборке разливов нефти

Комментарий экспертов: «... те же разливы нефти при скорости ветра больше 10 м/с ...фактически никакие мероприятия по ликвидации разлива не работают. ...Вы поставили боны, а боны не держат, разлив через них перетекает. Маломерные катера вы уже не выпустите при таком ветре. Тот же катер, который работает на спокойной воде, не сможет работать в шторм...»



УВЕЛИЧЕНИЕ МАСШТАБОВ РАЗЛИВА НЕФТИ

Рис.5.1. Реактивный подход к экологической безопасности как предпосылка к увеличению масштабов разлива нефти в случае его наступления

Источник: составлено автором