К НОВОЙ МОДЕЛИ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ

Стратегическая разработка
ЦСП «Платформа»
и Лаборатории репутационных исследований РАСО

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. СМЕНА КОНТЕКСТА. ЭКОЛОГИЯ КАК СУПЕРТРЕНД В ФОРМИРОВАНИИ РЕПУТАЦИИ КОМПАНИЙ 3
2. ЛОГИКА ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ БИЗНЕСА 5
3. УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ЭКОЛОГИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ, ИХ МОТИВЫ И ЛОГИКА ПОВЕДЕНИЯ ... 8
3.1. ЧТО ТАКОЕ «ЭКОЛОГИЧНОЕ»? ВОЙНЫ ИНТЕРПРЕТАЦИЙ 8
3.2. ЛОКАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ – БЛИЖАЙШАЯ ЗОНА ПОДДЕРЖКИ И ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК РИСКОВ 10
НАСЕЛЕНИЕ 10
ОРГАНЫ ВЛАСТИ 12
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АКТИВИСТЫ 13
3.3. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ИНЦИДЕНТ КАК ТОЧКА ПРОЯВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ 15
3.4. B2B-КОММУНИКАЦИИ. ПОЧЕМУ ПОКУПАТЕЛЮ ВАЖНА ЭКОЛОГИЯ 24
3.5. ЭКО-ПОВЕСТКА И БИЗНЕС: НАРАСТАНИЕ ВНЕШНЕГО ДАВЛЕНИЯ 26
3.6. ВОЗРАСТАЮЩАЯ РОЛЬ РЕЙТИНГОВ КАК МЕХАНИЗМА РЕПУТАЦИОННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ 28
4. ЭВОЛЮЦИЯ МОДЕЛИ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ 34
ЭТАП РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ 1.0 / ОБОРОНА ПЕРИМЕТРА 35
ЭТАП РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ 2.0 / УКРЕПЛЕНИЕ БРЕНДА 37
ЭТАП РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ 3.0 / ПРЫЖОК В БУДУЩЕЕ 39
ЭТАП РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ 4.0 / ГЕНЕРАЦИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ 41
5. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ МОДЕЛИ ЭКО-КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ 42

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Экология стала ключевым фактором формирования корпоративной репутации индустриального бизнеса. Особенность текущего момента – воздействие двух трендов: с одной стороны, повышение внимания общества и государства к инцидентам и проектам, создающим экологические риски, с другой – расширение глобальной ценностной повестки устойчивого развития, рассмотрение бизнеса в контексте всех его социальных эффектов, обостренного внимания к зеленой повестке («гретизация» контекста).

МЕЖДУНАРОДНЫЙ УРОВЕНЬ:

- ESG как новая большая идея в международной повестке;
- про-климатическая и эко позиция влиятельных медиа;
- давление инвесторов;
- усиление международных и федеральных эко-движений

ЛОКАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ - повышение внимания к состоянию активов на региональном уровне:

- запрос на безопасность, открытость, независимый мониторинг со стороны населения;
- активизация эко-сообществ

В рамках исследовательского проекта объединенная команда «Платформы» и Лаборатории предпринимает попытку решить следующие задачи:

- определить, оптимально ли выделение экологических коммуникаций в особую область практик, требующую отдельного подхода, компетенций и функционального закрепления в структуре компаний
- оценить сложившиеся практики с точки зрения эффективности для бизнеса и удовлетворения интересов стейкхолдеров
- наметить оптимальные модели взаимодействия между бизнесом, обществом и государственными структурами в вопросах экологии.

Данная работа не претендует на полноту изложения данного вопроса, однако формирует основу для дальнейшей практической и исследовательской работы.

КОМПАНИИ И ЭКСПЕРТНЫЕ ЦЕНТРЫ, ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОТОРЫХ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ:

Агенство стратегических инициатив
Газпром нефть
Евраз
Интер РАО
Норникель
Общественная палата РФ
РАСО
Русал
Северсталь
СИБУР
Финансовый университет
Фонд «Байкал»
Фонд «Особое мнение»
ЧТПЗ
Экспертный совет по развитию моногородов при ГД РФ
WWF

1. СМЕНА КОНТЕКСТА. ЭКОЛОГИЯ КАК СУПЕРТРЕНД В ФОРМИРОВАНИИ РЕПУТАЦИИ КОМПАНИЙ

В ближайшей перспективе вопросы экологии будут оказывать фундаментальное воздействие на репутацию индустриальных компаний, оценку их перспектив и «дружественность» общественной среды.

Комплекс экологических коммуникаций после многих десятилетий относительной стабильности, или даже застоя, проходит через масштабные перемены. Мы наблюдаем новый этап разделения бизнеса – формируются кластеры «экологически дружественных компаний» и «компаний, генерирующих экологические риски». Критерии каждой группы определяются отраслевой спецификой, технологиями конкретной компании, выбранной политикой взаимодействия с внешней средой. **Последний уровень поддается наиболее быстрой регулировке и может на некоторое время компенсировать отставание остальных.**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВОПРОС. Необходимо ли выделять экологическую коммуникацию в отдельную область?

Потребность в выделении принципиально новой области коммуникаций определяет комплекс факторов:

- барьеры доверия: на уровне массовых стереотипов бизнес всегда «под подозрением» – к нему выдвигается требование внедрять новые экологичные технологии и быть открытым, давать данные о влиянии на окружающую среду; при этом – убедить общество в эффективности технологий и достоверности данных;
- широкая линейка стейкхолдеров с различными запросами, стереотипами и формами коммуникации; эксперты отмечают усиление давления со стороны потребителей: их поведение переориентируется – от просто «ответственного потребления» к «ответственному отношению к будущему». Причем, общественный запрос начинает распространяться по всей цепочке создания стоимости – от B2C к B2B и B2G-компаниям;
- рост внимания государства к экологии: ужесточение внутреннего регулирования и создание наднациональных политик, международных соглашений;
- приоритетность «зеленой темы» в ESG-повестке: прямое воздействие на финансовые показатели и репутационный контур;
- новые запросы к самой функции коммуникаций: совмещение инструментального подхода с контентным.

Практически все эксперты подтверждают, что функция экологических коммуникаций обладает собственной спецификой, требующей особого подхода. В компаниях с повышенной экологической нагрузкой эта функция начинает выделяться институционально (СИБУР, Росатом, «Газпром нефть», «Норникель» и другие).

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ВЫВОД: раскрытие информации об инвестиционной деятельности компании теперь должно совмещать два фактора: демонстрировать как доходность и эффективность вложений, так и отсутствие социальных рисков. Вопрос о рисках будет принимать все более острое звучание.

Ключевым драйвером изменений в политике государств в сфере экологии выступает социальный сдвиг в ожиданиях населения относительно баланса между экономическим ростом и вопросами защиты экологии и климата.

Данные опросов Gallup в США демонстрируют, что для большинства жителей страны защита окружающей среды приоритетнее экономического роста, причем, разрыв между этими ценностями

усиливается. Так, 65% респондентов в 2019 году заявили, что защита среды должна выступать приоритетом, даже если это приводит к рискам снижения темпов экономического роста. Схожая картина наблюдается и в странах ЕС.

Экономический рост VS защита окружающей среды: приоритеты населения США

На первый план выходит новый комплекс ожиданий общества от бизнеса – **декаплинг** (от decoupling), это задача нового уровня сложности - обеспечение экономического роста, не влекущего за собой роста загрязнения окружающей среды или изменения климата.

2. ЛОГИКА ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ БИЗНЕСА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВОПРОС. Как структура бизнеса влияет на экологические вызовы?

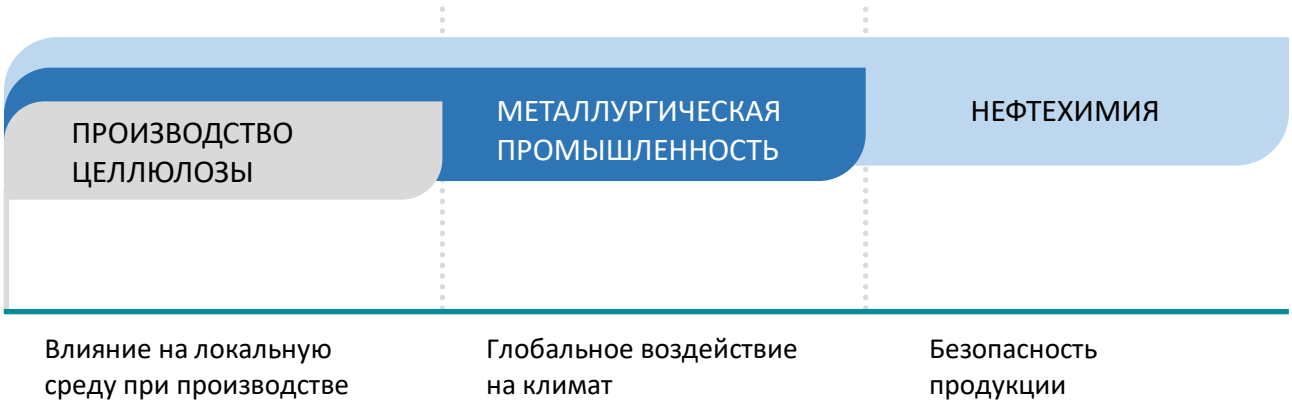
В зависимости от структуры бизнес-процесса индустриальная компания сталкивается с различными группами рисков:

РИСКИ

- Безопасность производства для локальной среды (выбросы, отходы, нарушение баланса экосистемы);
- Безопасность или экологическая нейтральность продукции;
- Глобальное воздействие (эмиссия CO2).

Компания может иметь дело с одним из вызовов, одновременно с двумя или тремя.

Примеры вызовов, с которыми сталкиваются три отрасли



Экологическая политика формируется тем активней, чем заметней происходит совмещение различных уровней вызовов. Пример – СИБУР (одновременно темы товарной продукции, локального воздействия и эмиссии), некоторые нефтяные и металлургические компании.

Исходя из карты рисков, в экологической политике компаний возможны **три разных приоритета** (или их комбинации):

- промбезопасность (предотвращение инцидентов, снижение воздействия на локальную среду);
- продукция (повышение экологичности продукции – безопасности при использовании и производстве, пересмотр маркетинговой политики – экологичность как конкурентное преимущество, зеленое брендирование);
- ESG-повестка (фокус на отношениях с регуляторами, инвесторами, зеленые инвестиции).

Экология и диффузия смыслов в информационную эпоху

У приведенных трех направлений сегодня разные ключевые стейкходеры.

Например, промбезопасность находится в фокусе непосредственного внимания локальной среды. Но влияние на социальное окружение становится одним из важных факторов в новом рейтинге бизнесов. А в случае инцидентов этот аспект может сказываться на репутации и позициях бизнеса на всех уровнях, влиять на инвесторов, покупателей.

Глобальное воздействие на климат – зона интереса международных организаций. Но они оказывают влияние на условия ведения бизнеса и приоритеты федеральных органов власти. А

через позиции влиятельных в медийном поле СМИ и активистов – на отношение все более широких слоев (потребительский, HR-бренд).

Стейкхолдеры разного уровня не изолированы. В плотных информационных потоках все три аспекта оказываются взаимосвязанными. А компании требуется комплексная эко-политика, совмещающая все смыслы «экологичности».

Выделение одного приоритета и фокусирование на нем внимания в ущерб другим приводит к рискам:

- Область промбезопасности ограничивается контуром предприятия и его непосредственного окружения, уводит предприятие в область реагирования на угрозы; отсутствия инцидентов уже недостаточно для формирования репутации в представлениях инвестсообщества, клиентов.
- Внимание только к маркетинговой составляющей, аспектам, интересующим клиентов, ведет к недооценке комплексного влияния на окружающую среду и приводит преобладанию рекламных посылов, упаковки над реальной трансформацией процессов и технологий.
- ESG-повестка сегодня имеет склонность к теоретизированию. Даже самая развитая системная ESG-политика не компенсирует компании дефициты оперативного реагирования в случае угрозы для локальной среды.

Оптимальная стратегия – комбинация подходов.

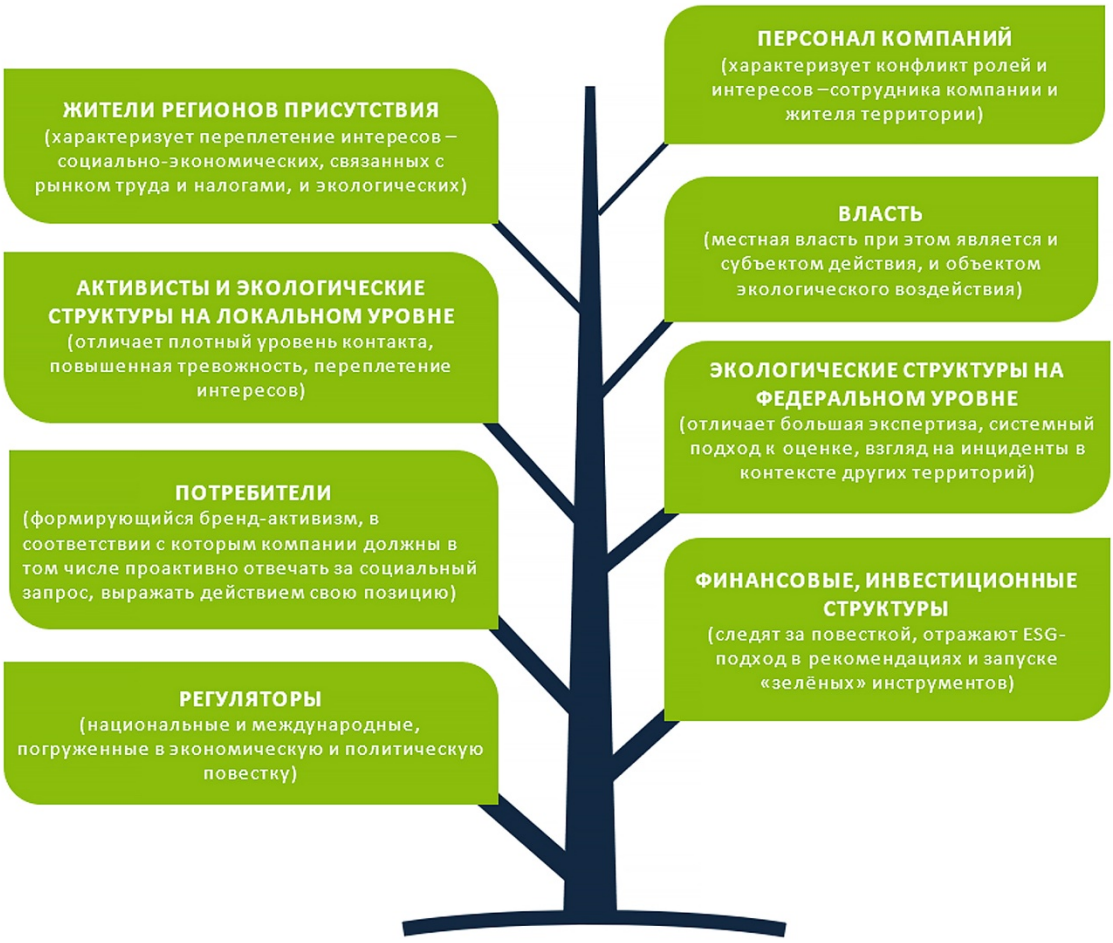
Эксперты отмечают, что в значительной мере экологическая политика российских компаний остается инцидентной, но с тенденцией к переходу на новые уровни, между которыми могут возникать заметные разрывы. Так, практика ЛУКОЙЛа при недавнем разливе нефти в республике Коми продемонстрировала, что компания в области реальных действий дала отрицательный пример экологической коммуникации (низкий уровень открытости, дефицит информации, низкая оперативность), при этом ЛУКОЙЛ отличается хорошей теоретической проработкой ESG-политики.

Внутренняя корпоративная проблематика: коммуникации внутри компании могут быть разорваны, распределены между различными подразделениями, между корпоративным центром и региональными подразделениями; понятие «зеленой политики» не имеет четких границ. Целесообразно создание единой точки сборки.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ВЫВОД: движение от теории к практике является серьезным барьером и не происходит автоматически. В некоторых случаях компании требуется пройти через «травму» (резонансный инцидент) или трансформацию своего менеджмента; в некоторых перестройках происходит через концентрацию внешних вызовов, создающих угрозы для развития бизнеса в его прежней модели.

3. УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ЭКОЛОГИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ, ИХ МОТИВЫ И ЛОГИКА ПОВЕДЕНИЯ

Сочетание воздействий внешней и внутренней среды задает сложную и многоуровневую структуру групп стейкхолдеров, у которых отличаются приоритеты, фокус внимания и само понимание экологичности.



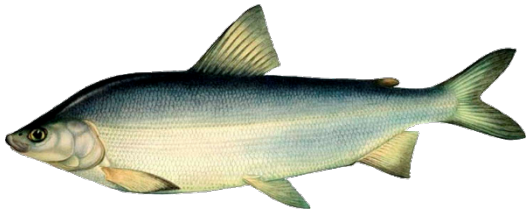
3.1. ЧТО ТАКОЕ «ЭКОЛОГИЧНОЕ»? ВОЙНЫ ИНТЕРПРЕТАЦИЙ

Понятие «экологии» имеет разное содержательное наполнение для разных групп. Оценки экологичности и неэкологичности – предмет борьбы интересов и интерпретаций. Они получают

реальное содержание только в опыте конкретной группы, ее культурной картине мира. Экология как сохранение окружающей среды, минимизация воздействия цивилизации не относится к числу ценностных приоритетов населения. Но **в регионах деятельности компаний формируются особые социо-экологические пространства**, в которых природная среда может выступать:

- непосредственной базой для местной экономики (пример – вылов рыбы и оленеводство на арктических территориях).
- символом, предметом гордости, опорой локальной идентичности (чистота водоемов как символическая ценность).
- угрозой для здоровья (количество онкобольных или детей с аллергиями); «форточка» (чем дышим) комбинируется с «холодильником» (что едим), создавая фоновый тревожный уровень в повседневности;
- зоной рекреации для городского населения (чистота водоемов, пляжей, лесных массивов).

Примеры:



СЕВЕРНЫЕ ТЕРРИТОРИИ. Муксун в северных реках – одновременно источник заработка, продукт питания и символ чистоты водоемов. Болезненная реакция на промышленные проекты обусловлена, в первую очередь, сокращением вылова рыбы (при том, что на популяцию влияют, по экспертным оценкам, и другие факторы, естественного и человеческого (например, браконьерство) порядков). Но деятельность промышленной компании воспринимается со стороны коренного населения как захват жизненного мира, нарушение чистоты.

АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ. Строительство полигона для бытовых отходов не только пугало жителей возможным вредом, но и символически было связано с нарушением прав населения на свою территорию, «экономической интервенцией» со стороны столичного региона.

БАШКИРИЯ. Шихан Куштау символически выражал региональную идентичность и ценность справедливости. Защита объекта приняла значение борьбы населения с «чужим» крупным бизнесом, стимулировала локальный патриотизм населения.

На макроуровне для глобальных организаций экология является фактором устойчивого развития стран и континентов. Такое понимание экологии нуждается в дополнительной интерпретации для населения регионов и не всегда находит понимание особенно в ситуации конфликта с текущими экономическими потребностями. Пример: экологические движения не раз становились объектом обвинений в политически мотивированных действиях.

При этом экология относится к сфере экспертного знания – не владея специальными навыками и оборудованием нельзя измерить и оценить влияние на среду. Общество доверяет оценки в области экологии пулу экспертов. Но экспертная дискуссия ведется не в стерильности лаборатории, а в насыщенной социальной среде с конфликтами интересов. Здесь сталкиваются:

- стереотипы и бытовые мифы, живущие в сетевых коммуникациях,
- вера в авторитет науки, постоянно подвергающийся сомнению,
- вера в независимость институтов оценки и контроля, которая также регулярно страдает,
- доверие медиа, создающим картину для удаленных аудиторий
- и доверие государству.

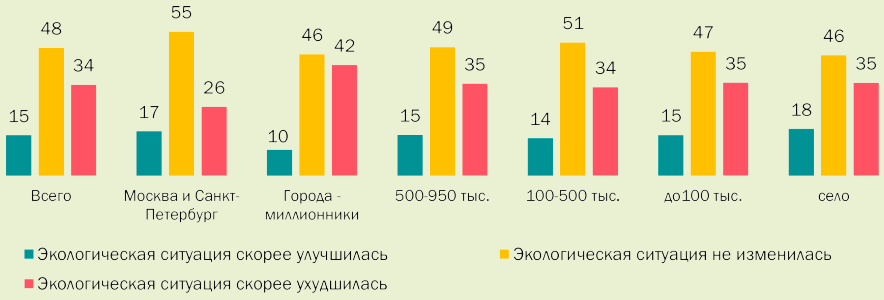
3.2. ЛОКАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ – БЛИЖАЙШАЯ ЗОНА ПОДДЕРЖКИ И ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК РИСКОВ

НАСЕЛЕНИЕ

Отношение населения территорий присутствия характеризуется сложным переплетением социально-экономических и экологических интересов. Оно тем более проявлено, чем больше зависимость территории от производства. Население заботит и состояние окружающей среды, и рынок труда, социальные эффекты, перспективы компании. Эти уровни невозможности поставить в отношение иерархии. Однако в кризисные моменты, например, при инциденте, приоритеты могут серьезно сдвигаться в одну из сторон.

Уровень экологической тревожности среди населения РФ

В целом **социологические данные (замер ВЦИОМ 2020 года) показывают, что население склонно пессимистически оценивать развитие экологической ситуации** на всех уровнях ее осмысления – глобальном, страновом, локальном. Однако ухудшение в большей мере видят на тех уровнях, картина которых формируется через медийные источники. Ситуация в своем жизненном пространстве выглядит более позитивной.



КОММУНИКАЦИОННЫЙ ВЫВОД. Массовое сознание пессимистично. Рост уровня тревожности постепенно будет усиливать и давление со стороны общественных групп на источники рисков.

Жителям регионов не хватает базы для сравнений своей ситуации с ситуацией других территорий, экспертных оценок, независимых позиций. Это в ряде случаев вызывает драматизацию своего положения. Медийная повестка работает на рост тревожности.

Вместе с тем, на локальных уровнях могут создаваться политики по выравниванию ситуации и смещению акцентов.

Характерные черты коммуникаций с населением на локальном уровне

- Сильное давление на аудиторию исторически сложившихся стереотипов (например, «химия = вред»).
- Значимость визуальных образов - дым, цвет осадков, пыль, запахи. Часто – низкий уровень экологической информированности (пар от градирен может восприниматься как опасные выбросы).
- Апелляция к статистике заболеваний.
- Зависимость уровня тревожности от близости промышленных объектов (например, в нефтяных городах тревожность невысока – скважины и трубопроводы находятся за чертой города).
- Коммуникации часто не затрагивают аудиторию: им не верят или не замечают.
- Развитость горизонтальных связей, которые формируют альтернативное коммуникационное пространство. Большая вера частным свидетельствам, чем корпоративным коммуникациям.

Предприятие и город: зависимость реакций населения от типов присутствия

1. Предприятие встроено в городское пространство, в некоторых случаях выполняет роль его ядра (пример - металлургические комбинаты, «Магнитка»). Фактор постоянной тревожности, который фактически не поддается изменению, но может быть замещен. Политика компенсации.

2. Предприятие на границе города, но локализовано промзоной (пример - тобольский нефтехимический кластер, некоторые НПЗ). Учитывается ряд воздействий (запахи, осадки), которые на уровне стереотипа связываются с предприятием. Сотрудники более активно вовлечены в городскую среду.

3. Город и предприятие отделены пространственной границей (например: нефтяные месторождения). На позиции влияют только крупные инциденты с сильной медийной раскруткой. Источники информации в целом контролируемы, основные носители сведений - сотрудники.

Кейс Московского НПЗ («Газпром нефть») как пример комплексной политики

Предприятие долгое время находилось в зоне активной критики как один из ключевых загрязнителей городской среды, неорганичный мегаполису промышленный объект.

Менеджменту удалось снизить критику в экспертной среде – вопрос о его переносе за черту города практически перестал ставиться. Причина - комбинация реальных изменений, инициированных заводом, с коммуникационной технологией:

- демонстрация тотальной модернизации, программа максимальной открытости
- привлечение власти к диалогу, личные визиты Сергея Собянина на завод
- джентрификация Капотни, обратное влияние района на предприятие (завод > территория > завод)
- смещение экологической тревожности к новым угрозам: отходы, воздействие транспорта, серые зоны из малых и средних предприятий на границе Москвы и области.

ОРГАНЫ ВЛАСТИ

Позицию муниципалитетов характеризует одновременно финансовая зависимость от бизнеса и электоральная – от населения. Двойственна ценностная позиция чиновника, который одновременно рассуждает как типичный житель региона и как фигура с административным ресурсом, что может приводить к двойственному поведению. **Сильная интеграция с компанией приводит к снижению административного контроля, но помогает в решении социальных вопросов.**

Местные СМИ в небольших промышленных городах (особенно, монопрофильных), как правило, лишены самостоятельности и не являются самостоятельным участником коммуникации. Лидеры мнений часто не обладают здесь собственным ресурсом и находятся в профессиональной зависимости от компании или органов власти. **Это повышает комфорт для бизнеса в тактическом горизонте, но снижается качество обратной связи, что ведет к появлению слепых зон.** Влияние традиционных медиа и социальных сетей на экологическую повестку сегодня, по социологическим данным, практически сравнялось.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ВЫВОД: плотный контроль за информационных пространством в регионах, при всех тактических преимуществах, ведет к росту рисков в долгосрочной перспективе и накоплению латентной социальной напряженности. Актуальная задача – поиск баланса между контролем и функцией реальной обратной связи.

Возможное направление исследовательской работы – изучение процесса появления резонансных общественных групп, связанны с экологический повесткой, на сегодняшнем этапе. В целом бизнес преодолел фазу интерпретации экологических протестов как инсценированных действий

(использование этого тезиса в инциденте вокруг Куштау принесло Башкирской содовой компании отрицательный результат). Однако подходы к экологическим сообществам существенно отличаются: от игнорирования до плотного взаимодействия (примеры второго подхода - «Северсталь», ГПН).

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АКТИВИСТЫ

Ключевой стороной коммуникационного процесса являются экологически активные сообщества, которые распадаются на 2 группы:

СООБЩЕСТВА:

- экологические активисты,
- экологические НКО и экспертные центры

Данные типы сообществ обладают своей спецификой.

АКТИВИСТЫ:

- широкая, неустойчивая группа без четких границ,
- Возможность ситуативной и быстрой мобилизации,
- горизонтальная неформальная коммуникация,
- оперирование устойчивыми, некритически принятыми стереотипами, выраженная эмоциональность в реакции, перевод дискуссии в моральную плоскость,
- отсутствие постоянных лидеров.

Данный слой формируется вокруг сильных раздражителей, попадающих в «экосоциальную область» – заметные инциденты, «мусорные конфликты», воздействие на природные объекты.

Внутри резонансной группы появляются лидеры, которые обостряют повестку за счет жесткой, часто ультимативной позиции. Экологическая тема в ряде случаев канализирует латентное социальное напряжение, связанное с неэкологическими факторами.

Вместе с тем группа способна на бескорыстное и солидарное действие, из ее среды выходят волонтеры, инспектора «Росприроднадзора»; в ряде случаев, ее участники достигают экспертного уровня.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ НКО: при сильном различии профессиональных компетенций признаются бизнесом как более оптимальный, в сравнении с группами активистов, участник диалога – за счет более высокого уровня экспертизы, рационального подхода, системности в рассмотрении

проблемы, более плотного контакта с бизнесом и органами власти.

Вместе с тем экологические центры периодически попадают в зону критики:

- упреки в ангажированности, участие в green washing бизнесов,
- неровный уровень квалификации,
- избирательность критики бизнесов.

По мнению ряда наблюдателей, сейчас формируется новое поколение экологических структур, которое возникает на фоне критики сложившейся системы НКО и противопоставляет себя ей.

В ходе общественных конфликтов коммуникационные службы бизнеса могут совершать ряд типичных ошибок в реакциях на экологических активистов и НКО.

- «Теория заговора»: экологи представляются как агенты конкурентов или «социально-деструктивных сил». При этом у общества уже сформирован достаточный иммунитет к таким оценкам. Как правило, такие аргументы усиливают уровень эскалации.
- Упрощение. Социальная структура экологического процесса упрощается, например, происходит смешение активистов и экспертов, радикальных и умеренных групп в одну массу. Коммуникационные сигналы не достигают своих целей.
- Имитация. Делается попытка сместить дискуссию в периферийные зоны или заместить реальные проблемы имиджевой имитацией, призванной успокоить среду (например, разбивка сквера вместо сокращения выбросов). Усиливает уровень недоверия к компании.
- Гиперконтроль. Создается управляемая, комфортная среда, каналы информации блокируются. Негативные стереотипы не исчезают, но переходят в латентное, скрытое от анализа и обсуждения состояние.
- Закрытость. Производственное пространство блокируется от внешней экспертизы. Формирует негативную мифологию, которая превосходит реальные риски.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ВЫВОДЫ

- Каждая из групп не должна расцениваться как изначально враждебная. В стратегической перспективе партнерский подход обладает большим потенциалом, чем конфликтность. Однако коммуникации с каждой их групп обладают собственной спецификой в выборе аргументов и стилистке.
- Современная система коммуникаций дает возможности для быстрой мобилизации, взрывных общественных реакций. Консервативные подходы к медийной политике не готовы к таким ситуациям.
- Важно наличие буферной профессиональной зоны между населением и бизнесом, который

обладает потенциалом доверия у всех участников. Действия, нацеленные на «присвоении» НКО, включение его в систему зависимых от бизнеса отношений лишает компании посредника в диалоге с обществом.

- Ситуация конфликта приводит к радикализации позиций. В этом случае экспертные группы будут чаще проявлять солидарность с низовым составом, выходят из роли медиатора и посредника.
- Баланс отношений внутри экологической повестки предполагает допустимость зоны критики, открытость диалога. За счет этого происходит рационализация дискуссии, выход из области фобий на уровень осознания проблем и решений.

Некоторые позитивные практики по работе с сообществами

- Создание на предприятиях зон открытости, возможность доступа к промышленным объектам (специальные маршруты на промышленных объектах, возможность их посещения, в том числе, индустриальный туризм).
- Совместное участие в мониторинге окружающей среды, закупка оборудования для независимой оценки (в том числе закупка оборудования по экологическому мониторингу для независимых структур).
- Привлечение экспертной среды к независимому анализу в ходе инцидентов (доставка на место событий, специальные встречи с руководством, обсуждение выхода из ситуации).
- Поддержка волонтерских экологических инициатив (помощь с оборудованием, медийная поддержка).
- Проведение в регионах присутствия открытых сессий по экологическим вопросам с участием НКО.
- Демонстрация активов и технологических процессов профессиональным группам населения, влияющим на общественное сознание (например, в одном и моногородов возникла программа по работе с парикмахерами).
- По итогам инцидентов выпуск специальных материалов, дающих полноценную картину события и программы по восстановлению природной территории.

3.3. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ИНЦИДЕНТ КАК ТОЧКА ПРОЯВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Точкой максимального обострения противоречий на локальном уровне становится промышленный инцидент. Стресс-тест проходит и выстроенная система отношений с местной средой, и коммуникационная зрелость компании.

В любом конфликте существуют несколько фаз. На этапе быстрой эскалации, когда информация молниеносно распространяется и обрастает интерпретациями в социальных сетях и межличностных коммуникациях, требуются быстрые реакции. **Если позиция компании не предполагает открытости и поиска компромисса, наступает точка невозврата, после которой компромисс и спокойная дискуссия невозможны.**

Кейсы: непоследовательность или несвоевременность коммуникаций

СОБЫТИЕ	РЕГИОН	ВРЕМЯ ПОЯВЛЕНИЯ В ПУБЛИЧНОМ ПОЛЕ	УЧАСТНИКИ	ИСХОД
Авария на трубопроводе ЛУКОЙЛа в респ. Коми	Реки Колва, Уса, Печора, республика Коми, Ненецкий автономный округ	Май 2021 Уровень медийности – средний	ЛУКОЙЛ, глава и администрация республики Коми, Greenpeace.	Конфликт развивается
***КОММЕНТАРИЙ.** Образцово-отрицательный кейс последних месяцев: фактически утечка произошла в апреле, режим ЧС в регионе был введен только в мае, а масштабы разлива преуменьшались. Это привело к **долгосрочному падения доверия и осложнило дальнейшие коммуникации**				
Москва, строительство Юго-Восточной хорды рядом с могильником радиоактивных отходов	Москва	Май 2019 (первые попытки экоактивистов обсудить риски строительства с мэрией Москвы) – н.в. Уровень медийности – высокий	Мэрия Москвы, Московский завод полиметаллов, дочерняя компания Росатома (Радон), активисты Greenpeace, независимые эксперты (экология, транспорт, в т. ч., эксперты РАН)	Конфликт ушел из публичной сферы, однако остается фактором тревожности. Вовлечение в процесс экспертной среды позволило купировать часть рисков.

СОБЫТИЕ	РЕГИОН	ВРЕМЯ ПОЯВЛЕНИЯ В ПУБЛИЧНОМ ПОЛЕ	УЧАСТНИКИ	ИСХОД
Экологическая катастрофа на Камчатке, связанная с гибелью большого объёма океанической фауны	Акватории Халактырского пляжа и Авачинского залива Камчатки.	Сентябрь 2020 - ноябрь 2020 г Уровень медийности – высокий	Руководство Козельского полигона, экологически активная общественность региона, активисты Greenpeace, Минприроды.	Конфликт сошел на нет, генеральная прокуратура отчиталась по итогам забора биоматериалов из акватории.
***КОММЕНТАРИЙ.** Конфликт получил широкий резонанс по двум причинам: 1) впечатляющий **видеоряд** с мертвыми животными, выброшенными на берег и снятыми активистами, 2) **вину за происшествие до сих пор никто официально на себя не взял**, объяснение гибели животных через естественный фактор не вызвало массового доверия. При этом действия региональной власти стали одним из бенчмарков эффективной политической политики: **максимальная открытость, оперативность, постоянный контакт с населением.**				
Розлив дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске, крупнейшая катастрофа в заполярной Арктике	Реки Амбарная и Далдыкан, Норильск, Красноярский край	Май 2020 - Февраль 2021 Уровень медийности – высокий	Компания «Норникель», все уровни власти, экологическая среда в регионе и за его пределами, акционеры компании.	Вред, причиненный сбросом, суд оценил в 148 млрд рублей – беспрецедентную для российской практики сумму.
***КОММЕНТАРИЙ.** Норильский кейс является одним из наиболее показательных и сложных в российской практике. Он требует специального разбора, на его примере может быть предложена корректировка не только политика бизнеса, но и государственных структур, экологических сообществ.				

Типичные коммуникационные ошибки в рамках кейсов последнего времени:

- недооценка символических факторов,
- низкий уровень коммуникации с населением,
- запоздалые реакции, формирование информационного вакуума, который быстро заполняется интерпретациями и слухами,
- несбалансированное использование силовых и административных механизмов, которые обострили ситуацию,
- недооценка внимания федеральных структур к экологической повестке,
- попытки интерпретировать протест как антигосударственное действия.

Кейс СИБУРа как пример снижения экологических рисков в ходе инцидента

Экологическая повестка СИБУРа может считаться одной из самых прогрессивных в России. Модель отношений с внешними средами отчасти нивелирует негативные стереотипы, связанные с нефтехимической отраслью, и наиболее успешно проявляет в кризисные ситуации. Пример - инцидент на Оби.

6 марта 2021 г. в результате пропуска ШФЛУ (пропан-бутан) загорелся участок на реке Обь, площадь горения составила до 1 км. В доступ широкой аудитории попало множество кадров с места событий, но ситуацию удалось стабилизировать за счет оперативной и точной отработки темы службой коммуникаций СИБУРа.

Стратегически и тактически верные шаги:

Своевременные коммуникации

- Начали комментировать ситуацию в тот же день, сразу после появления первых сообщений об утечке. Конфликт не успел дойти до кульминации и накопить протестный потенциал.
- Регулярно давали сообщения о ходе ликвидационных работ. Не давали возникнуть информационным лакунам и вольным интерпретациям развития событий.
- Отчитались о завершении выгорания, отметили, что мониторинг проб воздуха продолжается
- Установили координацию между собственными сообщениями и сообщениями государственных структур

Честные коммуникации, соответствие реальному развитию событий

- Точность формулировок: не преувеличивали успехи по ликвидации последствий аварии, но и не преуменьшали их.

Работа на контрасте

- Объяснили отличия произошедшей аварии от более масштабных и губительных для экологии катастроф

Ответственный подход к производству и расширение контекста

- Сообщили о готовности заплатить штраф
- Поместили работу с инцидентом в более широкий контекст инвестиций в модернизацию активов в Западной Сибири (общий объем за 10 лет – 180 млрд рублей).

Вовлекли независимых экспертов

- Вовлекли внешнюю экспертизу, которая показала внешний взгляд на аварию, повысила уровень доверия к сообщениям компании.

Локальный инцидент не остается на локальном уровне. Специфика общества цифровых коммуникаций – в возможности мобилизации протеста под влиянием происходящего в других регионах, особенно влияние опыта успешного противостояния. **Практики начинают тиражироваться.**

Кейсы: тиражирование протеста

СОБЫТИЕ	РЕГИОН	ВРЕМЯ ПОЯВЛЕНИЯ В ПУБЛИЧНОМ ПОЛЕ	УЧАСТНИКИ	ИСХОД
Волна протестов против мусорного полигона на станции Шиес	Ленской район, Архангельская область	Июль 2018 – Февраль 2021 Уровень медийности – высокий	Губернаторы Архангельской области и республики Коми, ООО “Технопарк”, протестные группы в регионе и за его пределами.	Конфликт исчерпан, строительство полигона отменено решением суда, им же предписано произвести рекультивацию и восстановление участка земли, предназначенного под полигон.
***КОММЕНТАРИЙ.** Вероятно, самый масштабный пример тиражирования протестной практики. Вслед за жителями Архангельской области в Казани, Нижнем Новгороде, Уфе, Владивостоке, Ставропольском крае и ряде других регионов также прошли протесты против строительства полигонов.				
Конфликт вокруг разработки шихана Куштау	Шихан Куштау, Башкирия.	Август 2020 - Январь 2021 Уровень медийности – высокий	Башкирская содовая компания (в т. ч. АО «Сырьевая компания»), высшее руководство республики (в т. ч. действующий и экс-главы республики), АНО «Наследие», активисты Greenpeace.	Конфликт с потенциальной разработкой известняковой горы Куштау исчерпан.
***КОММЕНТАРИЙ.** Пример того, как экологический конфликт может привести к национализации доходной компании. Он же показал, что региональные власти оказываются на перекрестье между интересами бизнеса и населения. Поэтому принимаемые решения отличаются спонтанностью, зависят от энергии протеста. Примечательно, что активисты Куштау создали палаточный лагерь по образцу лагеря в Шиесе во время антимусорной кампании. Протестные практики начинают масштабироваться.				

В локальном инциденте сходятся интересы разных стейкхолдеров. Не всегда население обладает потенциалом мобилизации и противостояния компании. В этом случае **внимание к инцидентам может поддерживаться со стороны эко-активистов или государственных структур.**

Кейсы: роль активистов в экологическом конфликте

СОБЫТИЕ	РЕГИОН	ВРЕМЯ ПОЯВЛЕНИЯ В ПУБЛИЧНОМ ПОЛЕ	УЧАСТНИКИ	ИСХОД
Разлив нефти в ЯНАО	Карамовское месторождение, Пуровский район, Ямало-Ненецкий АО	Май 2021 Уровень медийности – низкий	ОАО «Газпром нефть-Ноябрьскнефтегаз», администрация, прокуратура, активисты Greenpeace, Минприроды.	В данный момент инцидент перешел в «тихую» фазу, стороны дискутируют об объеме возмещения ущерба.
***КОММЕНТАРИЙ.** Нефтяные разливы, если они не затрагивают сферу обитания северных народов, быстро уходят из повестки. Внимание к ним поддерживается за счет крупных экологических структур и государства.				
Москва, строительство Юго-Восточной хорды рядом с могильником радиоактивных отходов	Москва	Май 2019 (первые попытки экоактивистов обсудить риски строительства с мэрией Москвы) – н.в. Уровень медийности – высокий	Мэрия Москвы, Московский завод полиметаллов, дочерняя компания Росатома (Радон), активисты Greenpeace, независимые эксперты (экология, транспорт, в т. ч., эксперты РАН)	Конфликт ушел из публичной сферы, однако остается фактором тревожности. Вовлечение в процесс экспертной среды позволило купировать часть рисков.
***КОММЕНТАРИЙ.** Тема радиации исторически очень чувствительна в связи с аварией. Эксперты РАН не раз комментировали, что ситуация вокруг строительства хорды не несет рисков для здоровья, а компания «Радон» отчиталась о вывозе радиоактивных отходов. Несмотря на это, ситуация вокруг хорды долгое время была важнейшей в российской эко-повестке за счет участия активистов				
В Ленинградскую область привезли 20 партию урановых хвостов от немецкой компании Urenco (более 10 тыс. тонн урановой руды за предыдущие поставки)	Порт Усть-Луга, Ленобласть. Новоуральск, Свердловская обл. (конечный пункт назначения руды).	Март 2020 Уровень медийности – средний	Росатом, экоактивисты и гражданские активисты (Территориально-общественное самоуправление Общины малочисленного народа, движение «Stop Порт!» Общественный совет южного берега Финского залива), Greenpeace.	Конфликт исчерпан, поставку руды произвели, партия была последней.

СОБЫТИЕ	РЕГИОН	ВРЕМЯ ПОЯВЛЕНИЯ В ПУБЛИЧНОМ ПОЛЕ	УЧАСТНИКИ	ИСХОД
Прорыв дамбы на р. Сейба в Красноярском крае	Реки Сисим и Сейба, поселок Щетинкино, Курагинский район, Красноярский край	Октябрь 2019 Уровень медийности – средний	Золотодобывающая артель Сисим (холдинг Сибзолото), СК, МЧС	В результате аварии погибло 17 человек, в регионе был объявлен траур, однако массовой протестной активности ситуация не вызвала.
Прорыв дамб на предприятиях "АЛРОСА", загрязнение реки Вилюй	Месторождение “Ирелях-ская россыпь”, Вилюйский, Сунтарский, Нюрбинский и Верхневилюйский районы, Якутия.	Август 2018 Уровень медийности – средний	Ростехнадзор, Минэкологии (в т. ч. Общественный экологический совет) активисты Greenpeace, активисты 15 прилежащих сел и городов, ВРИО главы Республики, Ростехнадзор, Природоохранная прокуратура, Greenpeace.	Конфликт исчерпан. По результатам многочисленных проверок взвесь осела на дно, ПДК по меди, железу, цинку пришли в норму спустя две недели.

***КОММЕНТАРИЙ.** Конфликт с местными жителями и усиление протестного потенциала произошли из-за нехватки питьевой воды – ее приходилось покупать в бутылках. Это было дорого, в некоторых случаях логистически затратно, воды не хватало на всех.

Экологические инциденты редко остаются в одной лишь плоскости экологии, на их фоне часто актуализируются другие конфликты. Так, **к особенностям эко-коммуникаций в России относятся:**

- быстрый сдвиг фокуса с обсуждения экологического ущерба в плоскость обсуждения силовых игр, акционерных конфликтов, противостояния компании и власти на региональном уровне;
- недоверие государству (избирательность, заинтересованность действий власти) как фактор отношения к ситуации у различных групп; трактовка экологии как нового рычага давления федеральной власти на крупный бизнес;
- авария как триггер, обострivший конфликт акционерных групп влияния.

Кейс Норильского Никеля с разливом нефтепродуктов на Таймыре

Наиболее масштабный инцидент последних лет часто обсуждают с позиции вины менеджмента отдельной компании. Между тем, инцидент показал и на общую уязвимость многих российских практик, и на то, как сама компания под воздействием репутационной травмы может трансформировать свою позицию.

Эксперты разделят в коммуникационных действиях 2 этапа: ранний, который признается не вполне удачным в ситуации шока, поздний, который в значительной степени скорректировал дефициты первого этапа.

Первый этап

- Смещение зоны ответственности от глобальной к локальной, на местный менеджмент. В «умеренных дозах» стратегия хороша для локализации конфликта, но может привести к усилению общественного недовольства и обвинениям в попытках скинуть с себя ответственность.
- Авария показала дефицит публичной эко-политики, направленной на формирование имиджевого задела, сглаживающего впечатление от аварий.
- Более четко обоснованная и выверенная экспертная позиция компании по вопросу оценки ущерба, сроков и планов по его ликвидации помогла бы уменьшить силу эмоций в обсуждении проблем широким кругом стейкхолдеров.
- Персонализация позиции: доверие к первым лицам, особенно с позитивной или хотя бы нейтральной репутацией, выше, чем шаблонные корпоративные заявления.

Второй этап

- На позднем этапе авария была переосмыслена как основа для серьезной трансформации экологической политики бизнеса, а также поиска компромисса между акционерами. Эти изменения могут привести к позитивному репутационному эффекту: компенсация вины через новый тип политики, авария как повод изменить себя.
- Позиция Владимира Потанина после судебного решения была позитивно воспринята с точки зрения принятия ответственности и готовности серьезно трансформировать практики компании.
- Компания продемонстрировала ряд серьезных управленческих изменений, фокусирующих ресурсы на экологической политике.
- Ход инцидента и дальнейшие планы по восстановлению территории были проанализированы в отдельном коммуникационном продукте - «Белой книге по ликвидации аварии».

Важным элементом ситуации для экспертных кругов и широких слоев населения становится реакция государства и регулятора.

Коммуникации со стороны государства (на примере ряда инцидентов)

Публичная политика «Росприроднадзора» и персонально Светланы Радионовой существенно изменила представления о коммуникационной политике государственных структур. Можно выделить такие черты нового стиля:

1. Завязывается игра на опережение: «Росприроднадзор» дает свои оценки на ранней стадии, сразу формируя базовую интерпретацию (компаниям приходится либо опровергать, либо подтверждать). Основной инструмент - аккаунты в социальных сетях, TG-каналы.

2. Проявляется эмоциональная насыщенность, свободная стилистика формулировок. Происходит персонализация информационного присутствия и стиля.

3. Игра ведется на широкую аудиторию, очевидно стремление заручиться массовой поддержкой, выйти из кабинетного лоббизма, определенный уровень популизма. («Если бы это не была крупная уважаемая компания, известная на весь мир, я бы решила, что это такое неуважение (если не сказать резче) к стране, к людям, живущим на этой земле, да и просто к здравому смыслу. Иначе зачем искать надуманные предлоги, чтобы уйти от ответственности?", - Светлана Радионова, глава «Росприроднадзора»)

4. Позиция усиливается за счет визуализации, картинки с мест, от очевидцев, формируется максимальная представленность события, что повышает доверие и усиливает эмоциональный эффект.

5. Создаются новые оценочные продукты или, по крайней мере, идеи таких продуктов - например, «экологический антирейтинг» компаний.

Компаниям, чтобы играть на этом поле, важно использовать аналогичные приемы:

- действовать максимально оперативно, уходя от позиции догоняющего (ошибка «Норникеля»);
- поддерживать формат диалога, разговора (жесткие позиции не выигрышны);
- персонализировать свои коммуникации.
- по возможности координировать свои действия с действиями гос. регуляторов (кейс СИБУРа);
- визуализировать и детально раскрывать своих действия, менять стилистику текста (уход от бюрократического языка, живая речь).

При этом корпоративные эксперты отмечают ряд проблем, связанных с коммуникацией «Росприроднадзора»:

- нехватку в публичном поле обоснованности позиций и особенно – методик расчета ущерба.
- стремление выиграть конкуренцию за внимание, избыточная соревновательность информационного процесса.
- сильная эмоциональная насыщенность, нетипичная для административных органов.
- отсутствие публичного диалога с бизнесом по резонансным ситуациям.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ВЫВОДЫ

- Экологические конфликты быстро входят в фазу эскалации, когда от скорости реакции и качества обратной связи зависит не только краткосрочное развитие, но и формирование долгосрочных отношений. Позитивные результаты показывают компании, которые реагируют оперативно, не оставляя информационных лакун, и последовательно.
- Меняется, в том числе со стороны регуляторов, стилистика коммуникационного сопровождения в конфликтной ситуации.
- Экология может выступать легализованным каналом выплеска внутренней социальной напряженности, претензий социально-политического характера. Этим объясняется острота конфликтов и быстрый выход в смежные области на стыке экологии, экономики, политики. Описание этой области является более сложной задачей, нежели простая фиксация настроений. Цель экологической коммуникации – научиться описывать это пространство, определяя в нем резонансные центры и болевые точки.
- Экологическое давление может становиться инструментом дополнительного контроля за частными активами, включая возможность изменения структуры собственности.

3.4. B2B-КОММУНИКАЦИИ. ПОЧЕМУ ПОКУПАТЕЛЮ ВАЖНА ЭКОЛОГИЯ

Долгое время фактор продукции исключался из оценки экологических рисков. Основные угрозы связывались с характером производства, воздействием на территории или климатическим воздействием. Рынок анонимизировал продукт: сталь была просто сталью, энергия – просто энергией. Некоторые исключения касались только продуктов нефтехимии, которым изначально присваивались различные угрозы.

Ситуация меняется: на конце производственной цепочки производители формируют запрос не только к качеству материала, но и к источнику его происхождения. Возникают внутренние рыночные цепочки, которые выстраиваются по логике соответствия новым зеленым стандартам.

Новые инструменты «экологического принуждения» для сырьевых производителей:

- рыночные барьеры для продукции с высоким углеродным следом;
- формирование цепочек поставок на глобальном рынке с повышенным экологическим фокусом: запрос от производителя конечной продукции к поставщикам (риск в стадии формирования, однако уже создан ряд прецедентов).

Apple декларирует, что будет использовать алюминий с низкими эмиссионными показателями. Это отсекает ряд китайских мощностей, работающих на основе угольной энергетики, и дает преимущества «Русалу». «Русал» разрабатывает новый бренд товарного алюминия, соответствующего новым стандартам – Allow. Другой пример – Alcoa, уже работающая с Apple, начинает поставлять «зеленый» алюминий для Audi.

«Норникель» обьявил, что намерен выпустит первую партию углеродно-нейтрального никеля.

«Северсталь» выпускает продукцию под брендом Ecochrome – экологичный оцинкованный прокат. Сегодня 95% покупателей – это зарубежные компании, производящие бытовую технику и товары широкого потребления, преимущественно холодильники и стиральные машины. Однако запрос потенциально шире, особенно, на внутреннем рынке.

«Русал» сообщил о разделении своих промышленных активов на две группы: экологически чистые и «грязные».

Бизнес сегодня практикует две стратегии экологической маркировки в B2B-сегменте:

- брендировать саму продукцию,
- брендировать всю цепочку производства и поставок.

Второе направление будет постепенно становиться более приоритетным.

Экологическая политика в этом направлении передается и на другие социальные сегменты: ограничение закупок китайского хлопка европейскими компаниями из-за критика использования «принудительного труда» уйгуров в западных провинциях КНР.

НОВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗАДАЧА: разработка способов позиционирования продукции внутри B2B сегмента, новые подходы к бренду.

3.5. ЭКО-ПОВЕСТКА И БИЗНЕС: НАРАСТАНИЕ ВНЕШНЕГО ДАВЛЕНИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВОПРОС. Как смещение экологических вопросов в фокус общественного внимания влияет на бизнес в России и мире?

Инцидентный уровень экологической политики в России не оказывал долгосрочного влияния на бизнес-репутацию. Даже норильский инцидент, создавший серьезные финансовые потери для компании, не вызвал долгосрочного влияния на котировки акций.

В целом идет процесс создания институциональных решений на уровне глобальных рынков, которые оказывают воздействие не в качестве реакции на инциденты, а через систему комплексной оценки социальных и экологических эффектов.

В этой сфере экологические коммуникации выходят из реактивной модели на уровень долгосрочной политики. Инциденты начинают восприниматься не автономно, а в контуре всей социальной репутации бизнеса.

Экологическое «окно Овертона». В какой логике может происходить смещение экологических тем из зоны периферии в фокус общественной повестки?

1 ЭТАП. Экспертная среда в силу тех или иных причин провоцирует тревожность. Появляется сильное профессиональное лобби, которое формулирует новые смыслы.

2 ЭТАП. Происходит каскадирование топовых сюжетов в широком общественном пространстве;

3 ЭТАП. Расширение повестки

3.1. Политики перехватывают повестку, возводят ее до уровня национальных и наднациональных целей. Возникает новый консенсус внутри элит. Закрепляются новые стереотипы и императивы. Начинают формироваться межгосударственные соглашения;

3.2. «Передовой бизнес» берет на себя новые «зеленые обязательства», происходит постепенная «экологизация» брендов с одновременной маркетинговой поддержкой;

3.3. Финансовые институты поддерживают процесс сегрегации с позиций фондирования (появление дешевых «зеленых финансовых инструментов» или рост стоимости капитала для «незеленых» бизнесов);

3.4. Происходит серьезная эскалация новых общественных движений.

4 ЭТАП. «Зеленая» повестка цементируется в виде «универсальных» концептов, выпадение из которых – заметная проблема корпоративной репутации. Возрастает маргинализация экологически недружественных элементов системы. Формируется концепция ESG, которая уводит корпоративную репутацию от разделения на относительно автономный бизнес-процесс и социальные программы, которые компенсируют его последствия. Ключевой элемент ESG-подхода – целостная оценка эффектов, которая делает невозможной тактику green washing.

5 ЭТАП. Происходит запуск новых регуляторных механизмов, которые ограничивают возможности экологически недружественных участников рынка. Это ведет к перераспределению финансовых и товарных потоков. Общественные институты начинают «внедрять» приоритеты ESG под «кожу» корпоративного сектора через финансовые механизмы, причем, на текущем этапе E явно доминирует над S и G. При этом на экспертном уровне была высказана позиция, отводящая российскому бизнесу наибольшие преимущества в области работы с местными сообществами – в силу специфики исторического генезиса индустриальных активов.

Действие финансового или регуляторного института является в конечном счете процессом принятия решения аналитика или чиновника. В точке приятия данного решения сходится несколько факторов.

РАЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ:

«зеленые» рейтинги, анализ отраслевой перспективы, оценка влияния ESG-факторов на будущие котировки, корпоративные ценности.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ:

собственные представления об экологической проблематике, культурный контекст, медийные воздействия, неотрефлексированные ожидания среды.

Трансформация общественного пространства начинает серьезно влиять на работу привычных бизнесу финансовых механизмов:

- Как следствие институционализации экологии внутри полит-повестки в ходе подготовки инвестиционных решений аналитик / менеджер фонда или банка включает в расчет стоимости капитала формальные показатели экологичности (рейтинги или отраслевые оценки), так и собственные представления (как субъект общества);
- Decision-maker внутри компании вынужден учитывать как финансовую политику институтов, так и общий политический фон и повестку (как участник общественной среды). Бизнес под воздействием общественной среды, действий регуляторов и финансовых институтов придает все больший вес вопросам экологии;
- Экспертное сообщество и группы активистов продолжают усиливать давление на общество, закрепляя сложившиеся стереотипы.

Эта схема на первый взгляд может показаться далекой от российской специфики, однако, связку между национальными и глобальными рынками уже сегодня обеспечивают три группы факторов:

- Мировой рынок капитала, в силу доминирования в его структуре капиталов из США и Евросоюза, через стоимость привлечения денег обеспечивает глобальную диффузию тех требований к бизнесу, каковые свойственны его доминантным рынкам;
- Встроенность в глобальные цепочки поставок делает практически любой бизнес в любой стране подверженным рискам влияния эко-повестки – через механизмы давления, схожие с рынком капитала;
- Единое медиапространство, превратившее мир в глобальную деревню, обеспечивает просачивание и быстрое копирование успешных форм давления на бизнес через любые границы, так что группы влияния получают общий инструментарий воздействия на корпоративную среду для «проталкивания» своих интересов.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ВЫВОДЫ. Формируется два вектора экологической коммуникации. Один направлен на локальный уровень с возможным расширением до регионального или национального. Он привязан к ситуативной повестке, его основная аудитория – местные сообщества, экологические структуры и различные уровни власти.

Второй нацелен на долгосрочные процессы, включает в себя международный контекст, расширяет уровень аудиторий и переводит язык коммуникаций на уровень глобальных центров. В настоящее время компании склонные разделять эти линии, делегируя вторую подразделениям по устойчивому развитию. Однако в перспективе синтетическая модель кажется более оптимальной.

3.6. ВОЗРАСТАЮЩАЯ РОЛЬ РЕЙТИНГОВ КАК МЕХАНИЗМА РЕПУТАЦИОННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ

Отдельным блоком в экологических коммуникациях стоит вопрос участия в многочисленных рейтингах, рэнкингах и комплексных исследованиях, посвященных тематике ESG в целом, либо сфокусированных на теме экологии отдельно. Это требует от бизнеса серьезных ресурсов: на сбор, верификацию и согласование передаваемой внешним игрокам информации.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВОПРОС. В какой мере такая активность оправдывает себя и должна ли стать неотъемлемой частью экологических коммуникаций?

Международные и российские эксперты отмечают, что даже при опосредованном влиянии таких экологических исследований на восприятие конкретных компаний отдельными группами стейкхолдеров, они

- однозначно укрепляют атрибут открытости корпоративного образа,
- стали неотъемлемой частью механизма оценки бизнеса инвесторами в более широком фреймворке ESG.

Роль компаний-консультантов

Особый вклад в популяризацию ESG-повестки вносят компании-стратегические консультанты. В своих материалах они показывают, что компании, обладающие лучшими ESG-практиками, более устойчивы, построили более перспективную бизнес-модель, что в конечном счете обеспечивает лучшие показатели возврата на вложенный капитал. Тем самым компании-консультанты формируют в восприятии инвесторов особую связку между высокими показателями в ESG и репутацией «best performing company». Например, исследование McKinsey показывает, что в 63% случаев, при выборке из 2000 компаний, высокие оценки ESG-практик коррелируют с более высокой нормой возврата на инвестиции.

Как работает механизм воздействия лучших ESG-практик на показатели бизнеса?

	СИЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ В ESG	СИЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ В ESG
Темпы роста бизнеса	Доступ к эксклюзивным ресурсам на лучших условиях через лучшие отношения с сообществами и государством Привлечение премиальных клиентов за счет более привлекательных продуктов	Ограничения в доступе к лучшим ресурсам для развития бизнеса Возможные конфликты и потеря клиентов и партнеров вследствие проблем в ESG
Снижение издержек	Более низкие уровни энергопотребления, расходов воды	Более высокий уровень потребления ресурсов, давление на цены, потеря конкурентоспособности
Защита от негативной регуляторики и влияния государства	Больший уровень стратегической свободы за счет низкого уровня вмешательства государства, пространство для маневров и экспериментов в бизнесе	Постоянные ограничения и вмешательства со стороны государства и регулирующих органов Штрафы, пошлины, повышенные налоги
Рост производительности	Рост мотивации персонала Привлечение лучших талантов на рынке труда	«Социальная стигматизация» компании, негативный образ на рынке труда, необходимость переплачивать за кадры

Привлечение капитала и эффективность активов	Снижение возможных потерь от рисков экологических проблем и инцидентов Более эффективный портфель вложений за счет передовых практик оценки рисков	Риск вложений в «токсичные» активы с потенциалом падения их стоимости, высокие ставки на рынках капитала

Источник: McKinsey

Вместе с тем, хотя организации, вовлеченные в защиту экологии и развитие эко-повестки (как, например, Greenpeace или WWF), в последние годы выпускали различные исследовательские отчеты с оценкой экологической политики бизнеса, серьезным назвать их влияние на бизнес пока нельзя.

Эксперты отмечают, что рынок капитала склонен смотреть на комплексные оценки ESG-практик бизнеса, тем более что оценка экологической политики вошла как неотъемлемая часть в состав рейтингов и рэнкингов ESG.

Полиметалл, Лукойл и Сибур – лидеры российского ESG-рейтинга европейского аналитического агентства RAEX

Компания	Общая оценка по ESG	Оценка по E	Оценка по S	Оценка по G
Полиметалл	1	1	3	25
Лукойл	2	2	16	3
Сибур	3	3	6	19
Enel Россия	4	16	1	10
РЖД	5	12	10	5
МТС	6	23	7	4
НЛМК	7	6	4	29
Интер РАО	8	4	8	36
Ростелеком	9	20	13	9
Росатом	10	10	32	6

Источник: RAEX-Europe

Отчеты, сфокусированные только на эко-повестке, адресованы скорее профессиональному, экспертному или локальным сообществам, а исследования, затрагивающие весь периметр ESG-практик, с большей вероятностью попадают в фокус внимания инвестсообществ.

Рейтинг экологической открытости российских нефтегазовых компаний, выпущенный WWF, столкнулся с проблемой привязки к конкретному бренду, поэтому обсуждался, скорее, внутри профессионального сообщества. Несколько иная ситуация сложилась с рейтингом экологичных компаний российского Forbes: помимо непосредственно внимания к рейтингу со стороны аудитории издания, он получил освещение также и на других площадках.

30 самых экологичных компаний России. Рейтинг Forbes

В своей методологии авторы Forbes ориентируются на рейтинг Just 100, который готовит редакция американского Forbes совместно с инвесткомпанией Just Capital. Как отмечают авторы, для попадания на хорошие позиции компания должна сокращать выбросы, рационально пользоваться природными ресурсами, внедрять инновационные практики и технологии, а также иметь высокую оценку от экспертов-экологов.

Компания	Место в рейтинге	Общая оценка Forbes
Mars	1	60,9
Сбербанк	2	59,3
X5 Retail Group	3	58,1
Splat	4	56,5
Росатом	5	56,2
Алроса	6	54,2
Полиметал	7	53,6
Сибур	8	53,5
Россети	9	53,3
Русал	10	52,7

ESG-рейтинги: модная тенденция или новый глобальный стандарт оценки?

По данным World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), число ESG-рейтингов в мире достигло 40, число рэнкингов – 150, а индексов – 450. При этом, из числа компаний, входящих в S&P 500, доля тех, кто начал отчитываться по тематике ESG, выросла с 20 до 90%, согласно подсчетам Governance & Accountability Institute. С чем связан такой сдвиг? Объем активов фондов, заявивших об учете отчетности ESG в принятии инвестиционных решений, уже достиг, по разным оценкам, от 30 до 80 трлн долларов.

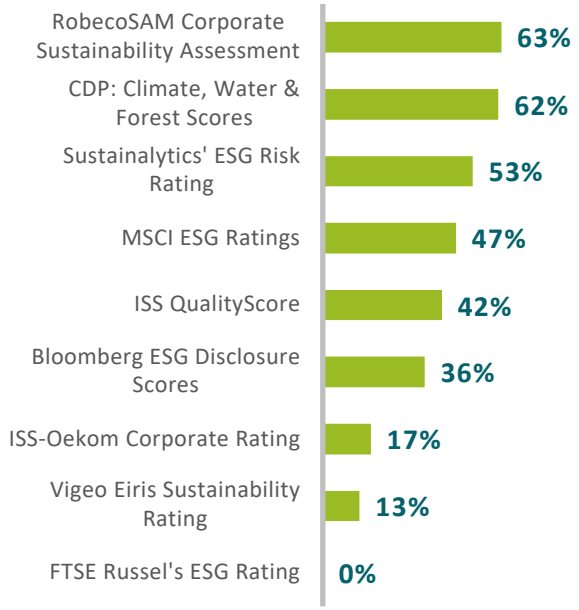
ESG-рейтинги получают все более широкое освещение в мировых медиа - не только узкоспециальных и профессиональных СМИ, но и в массовых, а значит они начинают все заметнее влиять на отношение к брендам и становятся инструментом коммуникации с различными группами влияния.

Эффект низкой базы. В одном из исследований отмечается любопытное наблюдение: **для компаний с высокой оценкой ESG-практик позитивные ESG-новости дают значимо меньший эффект для роста котировок, чем для компаний с более низкими ESG-оценками**. Вероятнее всего, это объясняется тем, что репутационно они уже сформировали себе позитивный образ и он учтен в оценках ее стоимости, тогда как компании с худшими ESG-практиками имеют возможность вырасти с «низкой базы».

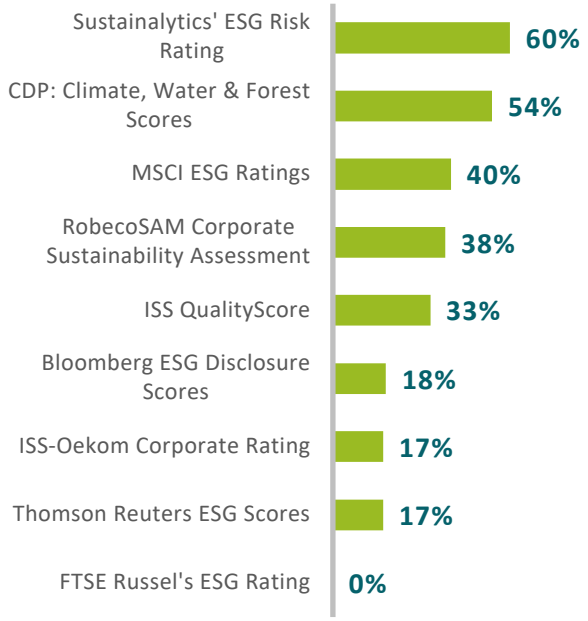
Влияние ESG-рейтингов на рынки капитала определяется тем, что многие фонды, включая ETF, в своих политиках инвестирования устанавливают жесткие стандарты в отношении того, бумаги каких компаний они обязуются допускать в свой портфель. Собственных ESG-комплаенс-служб у большинства (за исключением самых крупных) фондов нет, поэтому они используют рейтинги внешних оценщиков. Позиции компаний служат отсекающим фактором: например, если у эмитента рейтинг Sustainalytics ниже 60, фонд не станет инвестировать в такую компанию. Если компания не позаботилась о том, чтобы на ее сайте на английском языке была вся необходимая для рейтинговых аналитиков информация, не ответила на запрос рейтингового агентства, не заполнила анкету и так далее, то рейтинговые агентства могут посчитать рейтинг по-своему, поставив нули везде, где не найдут информацию.

На рынке уже есть кейсы фондов, специально созданных под те или иные рейтинги. Например, Morningstar – держатель рейтинга Sustainalytics – сформировала уже три фонда ETF, работающих на базе разработанных ею же индексов. Таким образом, «попадание» в заявленные стандарты открывает эмитентам доступ к капиталу, что прямо влияет на ликвидность их бумаг и на восприятие репутации: чем больше респектабельных инвесторов готово включать компанию в свой портфель, тем устойчивее и привлекательнее кажется ее бизнес.

Опрос инвесторов: качество ESG-рейтингов



Опрос инвесторов: полезность ESG-рейтингов



Источник: SustainAbility, an ERM Group company

Критика рейтингов

Критика существующих рейтингов идет по следующим направлениям:

- неполнота собранных данных,

- методологические ошибки,
- влияние участников рынка на их составление,
- большой и нарастающий объем рейтинговых продуктов, часто несопоставимых по методике,
- отсутствие моделей, учитывающих как общие данные, так и возникающие инциденты,
- смешение в одном рейтинговом продукте компаний различного типа, например, финансовых и индустриальных.

В значительной степени рейтинги оценивают не реальные действия компаний, а их отчеты – то есть преломления шагов или событий в публичных корпоративных документах. Различия в методологиях могут приводить к противоречивым оценкам со стороны различных авторов. Эксперты уже отмечают возможность манипуляций рейтингами со стороны компаний, так как ряд продуктов полагаются преимущественно на «добровольное раскрытие информации». Такая оценка позволяет компаниям «обыгрывать систему», поскольку они могут по своему выбору разглашать только «позитивную» информацию.

MSCI присвоил британскому производителю одежды Boohoo оценку AA в своем рейтинге ESG, охарактеризовав его позицию как «выше средней по отрасли» и поместив его в ТОП-15% лучших по ESG-практикам в своей нише – как раз незадолго перед тем, как в прессу просочилась информация о том, что компания навязывает рабочим низкие зарплаты и не обеспечивает минимально приемлемых условий труда в своем швейном центре в британском Лестере. При этом другой рейтинг – «Fashion Transparency Index», – выдал Boohoo ноль по шкале «отслеживаемости», поскольку компания не раскрыла свои цепочки поставок материалов и одежды. Но рейтинг MSCI этого не учитывал.

Репутационный status quo в России может изменить активное вмешательство государства, выступающего мощным «усилителем» любой истории в медиапространстве.

«Экологический антирейтинг» Светланы Радионовой

Глава «Росприроднадзора» Светлана Радионова, выступая на экологической сессии ПМЭФ 2021, заявила о готовности службы публиковать в открытом доступе экологический антирейтинг компаний в противовес рейтингам ESG европейского агентства RAEX. «Мы видим огромное количество рейтингов, оценок, грамот, премий, номинаций. При этом не понимаем, откуда они берутся. Коллеги говорят, что в половине таких рейтингов удельный вес занимает не столько само достижение, сколько стремление к нему», – сказала чиновник.

Создание антирейтинга может серьезно повлиять на архитектуру репутаций российского бизнеса. Однако вряд ли методика данного продукта будет легко принята участниками рынка. Убедительность методических оснований – вот ключевой вызов для его авторов.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ВЫВОД. При всей критике существующей системы рейтингов формируется устойчивый тренд на повышение их значимости для всех стейкхолдеров. Методики рейтингов будут совершенствоваться и стремиться к полноте и комплексному учету всех аспектов деятельности бизнеса. Подготовка данных для создателей рейтингов, по всей видимости, должна стать органичной частью политики бизнеса на стыке экологического и коммуникационного направлений. При этом сообществу полезно провести отбор наиболее объективных рейтинговых продуктов, ограничить эту сферу от рейтингового профицита.

4. ЭВОЛЮЦИЯ МОДЕЛИ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ

Опираясь на кабинетный анализ и экспертные интервью, мы выделяем три базовые модели экологических коммуникаций, присутствующие в различных компаниях и индустриях вплоть по настоящий момент, и одну целевую модель для экологических коммуникаций будущего.

4 ЭТАПА КОММУНИКАЦИЙ:

1. Замкнутый в контуре предприятия, «оборона периметра»
2. Использующий экологию как инструмент строительства бренда и маркетинговой политики
3. Выстраивающий многовекторную коммуникацию
4. Создающий на основе экологии стратегическое конкурентное преимущество.

Ключевыми факторами, определяющими различия в архитектуре и принципах данных моделей, выступают:

- характер взаимодействия организации со средой в вопросах экологии (и среды обитания);
- периметр целеполагания для экологических коммуникаций;
- степень открытости организации по отношению к внешним средам;
- логика оценки эффективности функции;
- система отношений с внешними стейкхолдерами;
- компетентностные требования (к функции экологических коммуникаций).

Таким образом, эволюция модели в рамках выделенных групп факторов может быть представлена следующим образом.

ЭТАП РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ 1.0 / ОБОРОНА ПЕРИМЕТРА

- Какие факторы ее предопределяют? Консервативный характер добывающих и промышленных групп, ориентированных на устойчивость управленческих и организационных моделей начала XX века.
- Характерные носители: добывающие, металлургические, нефтехимические компании XX века.
- В каких кейсах ярко проявилась? Авария танкера Exxon Valdez, затопление платформы Brent Spar компанией Shell.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ:

- Характер взаимодействия со средой: ограниченные, фрагментарные, односторонние, пассивные коммуникации изнутри наружу, дополнительная ориентация на внутренний коллектив отсутствует.
- Периметр целей для функции: долгосрочных целей, связанных с бизнесом, нет; доминирует инцидентное реагирование и защита компании в кризисных ситуациях. Однако в ряде случаев может быть, фокус на формирование культуры производственной безопасности для защиты активов от инцидентов и регуляторных рисков.
- Открытость: абсолютно закрытая модель.
- Как оценивать эффективность: минимизация ответственности и экономического ущерба компании в правовом поле (например, под давлением юристов), эффективность тотальной культуры промышленной безопасности
- Система отношений с внешними стейкхолдерами: практически отсутствует, группы влияния идентифицируются при активном вовлечении в кризисные события.
- Компетентностные требования к функции: функция служит для распространения официальной информации, согласованной юридической службой, а также поддержки задач производственной безопасности.

Кейс Exxon Valdez (1989 год)

Хронология развития событий:

- Нефтяной танкер компании Exxon налетел на риф у побережья Аляски, десятки тысяч кубометров сырой нефти начали вытекать в прибрежные воды
- В первые 14 часов от момента аварии танкера с нефтью компания не объявила начале очистных работ. Все это время нефть разливалась по заливу.
- Никто из высших руководителей не прибыл на место аварии в первый день, а руководство неделю не давало комментариев по ситуации. Компания обвинила местных спасателей и береговую охрану в бездействии, а также уволила капитана и возложила ответственность за аварию на него.
- В мемо для менеджеров глава Exxon Valdez написал, что Exxon прекратит работы по очистке залива уже зимой и на следующий год. Это вызвало бурную реакцию Белого Дома.

Стратегические ошибки Exxon

ЛИДЕРСТВО. Глава компании не продемонстрировал личного вовлечения в разрешение проблемы.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Компания извинилась, но не взяла на себя ответственность за инцидент.

ОТКРЫТОСТЬ. Руководство компании неделю не давало комментариев по ситуации.

ЦЕЛОСТНОСТЬ. Информация от компании была противоречивой, другие источники регулярно ее опровергали.

Долгосрочные последствия для бизнеса:

- В течение следующих месяцев на многих заправочных станциях Exxon продажи упали до 30%.
- Иски предъявили 38 тыс. истцов. Суд обязал компанию выплатить 287 млн долларов за фактический ущерб и 5 млрд долларов штрафов. Сумма штрафов была равна годовой прибыли компании. Опасаясь утверждения штрафа, Exxon взяла кредит в 4,8 млрд долларов у JPMorgan Chase.
- Компания судилась 20 лет - до 2009 года. В итоге штраф составил около 1 млрд.
- Согласно исследованию журнала Fortune, Exxon Mobil за время кризиса опустилась в списке наиболее уважаемых компаний с 8-го места до 110-го.

Кейс Exxon Valdez стал каноническим и вошел в историю как один из максимально неудачных с точки зрения коммуникаций при кризисном реагировании. Компания не смогла взять на себя

ответственность в полной мере, службе коммуникаций не хватало оперативности, открытости и внутренней согласованности при работе над минимизацией репутационного урона.

Кейс британской Shell с затоплением нефтяной платформы Brent Spar (1995 год)

- За несколько дней после утечки в прессу информации о планах затопить нефтяную платформу 30 эко-активистов (в т. ч. из Greenpeace) забрасывают на платформу 20 тонн оборудования для связи. Позже они привозят на платформу прессу и организуют трансляцию на ТВ.
- Канцлер Германии Гельмут Колль осуждает премьера Британии Мейджора за поддержку Shell в ее планах затопления платформы
- Правительство Нидерландов отказывается от бензина Shell. Взрывы и обстрелы заправок, бойкоты и демонстрации в Германии и Скандинаских странах.
- Shell решает отменить затопление, буксирует платформу в Норвегию на независимый экологический аудит.
- По итогам аудита Гринпис признает, что неверно оценил объем нефти в танкерах платформы. Некоторые СМИ осторожно признают, что стали жертвой манипуляции Гринписа.

В кейсе Shell хорошо видно смещение фокуса эко-дискуссии из профессиональной плоскости экологов в область этического - морального выбора поколения. Это один из первых прецедентов, где в рамках эко-повестки перед компанией встают новые стратегические и коммуникационные вызовы. С одной стороны, решение о затоплении платформы было экономически целесообразным и, оставаясь единичным случаем, вероятнее всего, нанесло бы минимальный вред природе. С другой стороны, эко-активисты в лице Greenpeace вывели дискуссию о затоплении в публичное пространство, преувеличив масштаб ущерба окружающей среде, и апеллируя к тому, что затопление создаст негативный эко-прецедент, которому будут начнут следовать и другие компании. Компания неизбежно оказывается здесь в более слабой этической позиции.

ЭТАП РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ 2.0 / УКРЕПЛЕНИЕ БРЕНДА

- Какие факторы ее предопределяют? Выход на массовые потребительские рынки, активизация институтов гражданского общества в отношении ответственности бизнеса за последствия его экономической деятельности.
- Характерные носители: множество FMCG-компаний в конце XX века.
- В каких инцидентах проявилась: авария на платформе Deepwater Horizon компании BP

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ:

- Характер взаимодействия со средой: функция начинает обращать внимание на настроения и ожидания целевых потребительских групп с тем, чтобы в некоторой степени учитывать их в

маркетинговых проектах и корпоративных активностях.

- Периметр целей для функции: поддержка продуктового, маркетингового или репутационного позиционирования для опосредованного влияния на показатели продаж, а также защита бренда и руководства компании в кризисных ситуациях.
- Открытость: частично открытая [для информации снаружи внутрь] модель.
- Как оценивать эффективность: минимизация влияния экологических инцидентов на рыночные показатели, опосредованное влияние экологических коммуникаций на показатели продаж, защита от правовых последствий экологических инцидентов
- Система отношений с внешними стейкхолдерами: информирование, маркетинговые исследования и кампании
- Компетентностные требования к функции: навыки социологических и маркетинговых исследований, стратегическое позиционирование бизнеса, корпоративные коммуникации

Кейс BP: взрыв на нефтяной платформе Deepwater Horizon (2010)

- В результате взрыва на установке Deepwater Horizon погибло 11 человек и пострадало 17. В Мексиканский залив за 152 дня вылилось около 5 млн баррелей нефти, площадь пятна - 75 тысяч кв. км. (около 5% Мексиканского залива).
- Утечки в СМИ регулярно подрывали позицию компании о том, что ситуация под чутким контролем. В итоге 60% опрошенных не верили информации, распространяемой BP.
- Рост расходов на рекламу (для более плотной и оперативной коммуникации с общественностью) разозлил пострадавших и местные сообщества.
- Скорая попытка переложить ответственность на компанию-владельца платформы и ее персонал.
- Фонтан нефти остановили лишь через 87 дней. Забетонировать скважину удалось только спустя 5 месяцев.
- Отставка CEO – Тони Хейворта (ему присудили премию «резиновый Додо» - награду, присуждаемую персонам, «внесшим наибольший вклад в уничтожение редких видов животных»)
- За два месяца после аварии капитализация снизилась со 186 млрд до 89 млрд долларов.
- Расходы BP на устранение последствий аварии превысили 65 млрд долларов и колоссальный урон репутации: расшифровки - Bad Petropeum, British Predators, British Polluters – сохранились на многие годы.

Кейс Deepwhater Horizon показал колоссальную сложность современных экологических коммуникаций, а также хрупкость эко-имиджа, выстраиваемого годами. BP информировала об устранении ущерба слишком активно и слишком открыто, забыв о балансе между действиями и пиаром: оперативное информирование о ходе ликвидации последствий в итоге обернулось тем, что

обещания бежали впереди реальных действий. Растущий уровень противоречий между состоянием дел и коммуникацией, а также в выступлениях разных топов и экспертов свидетельствовал о провалах в управленческой модели компании. Это подорвало не только доверие клиентов к ней, но и веру инвесторов в качество управления в ней.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОШИБКИ BP:

- Слабость в компетентностной позиции
- Приуменьшение масштабов бедствия
- Неоправданный оптимизм и обманутые ожидания
- Попытки переложить ответственность
- Бестактность и слабость эмпатии в коммуникациях
- Слабость устойчивых связей с местными сообществами

ЭТАП РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ 3.0 / ПРЫЖОК В БУДУЩЕЕ

- Какие факторы ее предопределяют? «Греттизация» общественного пространства, рост «зеленого» потребительского экстремизма, выход на рынок миллениалов и взросление поколения Z, «new green deal» и закручивание гаек в национальных законодательствах по вопросам экологии.
- Характерные носители: 1KEA, H&M, APPEE, УМШЕ\EB, P&C, индустриальные компании, прошедшие через ценностную трансформацию

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ:

- Характер взаимодействия со средой: включение «зеленой» повестки в периметр культуры организации, активное исследование внешних сред, системная работа с эко-сообществами, разработка продуктов с оглядкой на позиции ключевых групп влияния
- Периметр целей для функции: защита от негативных последствий «зеленой» регуляторики, установление благоприятных отношений с новыми группами потребителей, выход на новые рынки, эко-коммуникации также направлены во внутренний периметр организации - с тем, чтобы сформировать «зеленый тип» сознания у персонала на сквозном уровне
- Открытость: открытая двухсторонняя модель коммуникации, учет ожиданий приоритетных стейкхолдеров – регуляторов и потребителей.
- Как оценивают эффективность: высокие показатели по экологии в системе ESG-оценки (например, в Sustainanalytics), получение более привлекательных условий заимствований, минимизация фискальной нагрузки, привязанной к экологии, защита от пошлин, привлечение госсубсидий
- Система отношений с внешними стейкхолдерами: вовлечение в совместные программы,

мониторинг обратной связи

- Компетентностные требования к функции: высокий уровень навыков и компетенций в сфере public affairs и stakeholder management

Эксперты считают характерным сегодня пример шведской компании IKEA: она не только занимает активную позицию в вопросах экологической повестки – в своем бизнесе, но и укрепляет свое позиционирование за счет того, что стимулирует своих поставщиков вверх по цепочке также последовательно внедрять эко-принципы на своих производствах. Эта активность преломляется и на корпоративном, и на маркетинговом уровне, обеспечивая компании и репутационные, и финансовые преимущества.

РЕКОМЕНДАЦИИ РОССИЙСКИХ ЭКСПЕРТОВ ПО НОВЫМ ПРИНЦИПАМ ЭКО-КОММУНИКАЦИЙ

Эксперты называют три принципа для экологических коммуникаций, которые кажутся очевидными, но при этом предполагают определенную стратегию раскрытия информации:

- Открытость;
- Честность;
- Само действие – ключевой элемент коммуникации.

ОТКРЫТОСТЬ. В эпоху тотального доминирования социальных медиа скрыть что-то становится невозможно, поэтому становится важным быть открытыми для всех групп стейкхолдеров и не замалчивать экологические проблемы. Открытая позиция позволяет управлять тональностью информационного освещения, способна вызывать сочувствие или как минимум понимание у групп стейкхолдеров.

Компания должна уметь рассказывать об успехах в экологическом направлении, нащупать удачную тональность. Причем важно это делать на уровне собственников и топ-менеджмента, поскольку репутация компании начинает все сильнее зависеть от персонализации отношений к ней. Открытость предполагает изменение характера коммуникаций, умение чувствовать интерес аудитории.

ЧЕСТНОСТЬ. Компания должная быть честной по отношению к стейкхолдерам. Именно разрыв между реальностью и ожиданиями становится детонатором кризисов.

При обсуждении этого принципа прозвучал важный тезис о том, что нужно либо оседлать экологическую повестку (если компания готова и делает реальные шаги в сторону экологизации производства), либо не акцентировать на ней внимание, сосредоточившись на социальных и экономических эффектах программ компании.

ДЕЙСТВИЕ – КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ КОММУНИКАЦИИ. Решение конкретных экологических проблем того или иного города, развитие и поддержка экологических программ, реорганизация или закрытие вредных технологически отсталых производств – шаги, вокруг которых может строиться экологическая коммуникация. Но здесь важно создавать ощущение постоянной динамики: коммуницировать каждый этап своей работы. Аудитории не ожидают, что предприятие станет безвредным, им важно видеть, что снижение воздействий – это практический и системный процесс, постоянно что-то меняется в этом направлении.

Опираясь на выделенные тренды, экспертные прогнозы и перспективные кейсы, мы сформировали образ синтетической модели экологических коммуникаций будущего – с опорой на взаимодействие с широким периметров групп стейкхолдеров и гармонизацию отношений с ними на базе системного и многостороннего диалога о том, как обеспечить экономический рост и процветание без ущерба среде обитания.

ЭТАП РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ 4.0 / ГЕНЕРАЦИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

- Какие факторы ее предопределяют? Деятельный переход общества от настроений к реальному изменению в потребительском и политическом поведении на базе парадигмы «ответственного отношения к будущему», институционализация экологической повестки в национальной регуляторике.
- Характерные носители: в настоящий момент отсутствуют

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ

- Характер взаимодействия со средой: постоянный диалог с группами влияния, совместная разработка программ, способствующих экономическому развитию без негативного влияния на среду обитания (декаплинг).
- Периметр целей для функции: создание долгосрочных конкурентных преимуществ, захват новых перспективных рыночных ниш, вытеснение «устаревших» игроков из привлекательных сегментов, опережение изменений в регулировании для защиты бизнеса.
- Открытость: открытая многосторонняя модель построения благоприятных отношений на базе гармонизации интересов приоритетных групп влияния, включая различные внутренние группы.
- Как оценивают эффективность: влияние на гудвил, а также капитализацию через получение лучших мультипликаторов оценки бизнеса и/или низкую стоимость привлечения капитала в различных источниках.
- Система отношений с внешними стейкхолдерами: вовлечение / диалог / трансформация в евангелистов и адвокатов бренда.

- Компетентностные требования к функции: стратегическое мышление, долгосрочное планирование, понимание природы долгосрочных конкурентных преимуществ, анализ рисков, количественные и качественные исследования среды, оценка бизнес-кейсов.

Индустриальный сектор будет с разной скоростью двигаться в сторону новых моделей. Темпы изменений будут ограничиваться состоянием активов, сложившимися привычками и стереотипами. Тем не менее, мы видим, что складывается пул компаний, опережающих по темпам свой динамики сектор в целом, задающие тренд в этой сфере. Работа по описанию характерных черт этих компаний, а также бизнесов, набирающих темп трансформации, будет продолжена в перспективе.

5. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ МОДЕЛИ ЭКО-КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

ПЕРИМЕТР РИСКОВ. Знаю ли я свои ключевые экологические риски? Есть ли план действий на случай их реализации?

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ. Какие задачи компания ставит перед системой экологических коммуникаций и как измеряется эффективность ее работы?

ЛОЯЛЬНОСТЬ И ВОВЛЕЧЕНИЕ ГРУПП ВЛИЯНИЯ. Знаю ли я, кто наиболее и наименее лояльные компании группы стейкхолдеров в вопросах эко-повестки? Кто из них и как вовлечен в соучаствующее проектирование экологических инициатив и программ компании?

МОИ ЭКО-АДВОКАТЫ. Есть ли у компании лидеры мнений в сфере экологии, с которыми налажен системный диалог и доверительные отношения?

ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК. Какие модели экологических коммуникаций внедрены в организациях - ближайших бизнес-партнерах (поставщиках / потребителях)? Гармонизированы ли модели эко-коммуникаций по нашей цепочке поставок?

ВНУТРЕННЯЯ КУЛЬТУРА. Внедрены ли в компании механизмы трансляции «зеленой» культуры во внутренний периметр, менеджмент и коллектив? Насколько они эффективны и почему?

ЭФФЕКТЫ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ. В какой мере компания использует возможности эко-повестки для защиты своих или захвата новых конкурентных рынков?