

**Проблема обеспокоенности общественных природоохранных организаций:  
пример промышленного освоения Арктики**  
**Environmentalists' concern as managerial issue: example of Arctic oil drilling**

УДК 330.117, 330.16, 332.142.6

**С. В. Вилло**, Высшая школа менеджмента  
Санкт-Петербургского университета  
(Санкт-Петербург, Россия)

**S. Villo**, Graduate School of Management,  
Saint-Petersburg State University  
(Saint-Petersburg, Russia)

*В статье рассматривается актуальная управленческая проблема обеспокоенности общественных природоохранных организаций. Эмпирическую основу исследования составляет ситуация обеспокоенности общественных природоохранных организаций в связи с деятельностью компаний группы «Газпром» по освоению арктического нефтяного месторождения «Приразломное». Автором была проанализирована доступная вторичная информация по данной ситуации, проведены глубинные полуструктурированные и неструктурированные интервью с респондентами общественных природоохранных организаций и компаний группы «Газпром». По итогам проведенного эмпирического исследования автором выявлены динамика и причины обеспокоенности общественных природоохранных организаций. Полученные результаты позволяют объяснить, чем обусловлено нарастание противодействия экологов компании, деятельность которой сопряжена с экологическими рисками. Автором сделаны выводы о необходимых мерах по управлению обеспокоенностью общественных природоохранных организаций. В завершении статьи обозначены направления дальнейших исследований.*

**Ключевые слова:** общественные природоохранные организации, экологическая безопас-

*ность, «Газпром», обеспокоенность общественных природоохранных организаций, стадии обеспокоенности общественных природоохранных организаций, противодействие экологов компании.*

*The article discusses the burning managerial issue — public environmental organizations' concern. A situation of public environmental organizations' concern in connection with the development of Arctic oil field Prirazlomnoe by Gazprom group of companies forms the empirical basis of the study. The author analyzed the available secondary data, conducted in-depth semi-structured and unstructured interviews with respondents from public environmental organizations and Gazprom Group of companies. The results of empirical research revealed the dynamics of public environmental organizations' concern and the causes of public environmental organizations' concern. These results provide an explanation for increasing environmentalists' counter-actions towards a company, the activities of which involve environmental risks. The author proposed necessary measures for the management of public environmental organizations' concern and indicated the areas for further research.*

**Keywords:** public environmental organizations, environmental safety, Gazprom, public environmental organizations' concern, stages of public environmental organizations concern, environmentalists' opposition.

## Введение

Начало операционной деятельности компании, сопряженной с экологическими рисками, часто вызывает беспокойство общественных природоохранных организаций (ОПО). Находясь в ситуации беспокойства, ОПО готовы *противодействовать* воплощению операционной деятельности компании. Экологи способны осуществлять различные и многочисленные меры, направленные на срыв планируемых компанией решений.

Классическая управленческая литература выделяет ОПО в качестве *второстепенных* заинтересованных сторон [5, 6]. М. Кларксон [5] даже высказывал мнение о том, что, как второстепенные заинтересованные стороны, общественные природоохранные организации не вовлечены в прямые транзакции с компанией и поэтому не заслуживают особого внимания со стороны менеджмента. Однако, по мнению других авторов [4, 8, 9], беспокойство ОПО должна являться объектом пристального внимания менеджмента, ибо способна привести к ощутимым для компании потерям. В ряде публикаций [10, 7, 2] беспокойство ОПО позиционируется как актуальный риск для ведения бизнеса, с которым компании сталкиваются в современном обществе.

Необходимость управления беспокойством ОПО осознается бизнес-сообществом. Этой управленческой проблеме посвящены специальные практико-ориентированные конференции, спонсируемые преимущественно компаниями добывающей промышленности<sup>1</sup>. Компании добывающей промышленности чаще других сталкиваются с беспокойством общественных природоохранных организаций.

В статье рассматривается ситуация беспокойства ОПО в связи с деятельностью компаний группы «Газпром» по освоению арктического нефтяного месторождения «Приразломное». Дается характеристика динамики беспокойства ОПО; выделяются стадии их противодействия компаниям группы «Газпром», занимающимся освоением нефтяного месторождения «Приразломное»; обсуждаются причины беспокойства общественных природоохранных организаций; предлагаются меры управления беспокойством ОПО.

<sup>1</sup> Ethical corporation. Social risk in extractive industries. Conference brochure, 2013.

## Методика исследования

В отечественной научной литературе по менеджменту беспокойство ОПО как управленческая проблема до настоящего времени специально не рассматривалась; хотя отдельные отечественные авторы выделяли беспокойство экологов как источник риска для бизнеса и обозначали необходимость управления ею [2]. Релевантная зарубежная научная управленческая литература отличается большим числом публикаций, но носит фрагментарный характер<sup>2</sup>.

Принципиальными пробелами являются осознание причин беспокойства ОПО и связанное с этим понимание того, что именно толкает экологов на противодействие компании. Эти пробелы в знаниях затрудняют выработку рекомендаций по управлению беспокойством экологов.

В данной работе рассматривается ситуация беспокойства общественных природоохранных организаций в связи с деятельностью компаний группы «Газпром» по освоению арктического нефтяного месторождения «Приразломное». Прежде всего была проанализирована доступная вторичная информация по ОПО — пресс-релизы, доклады, замечания, официальная переписка с компанией и т. п. Затем были проведены интервью с представителями общественных природоохранных организаций, высказывающими беспокойство по поводу поведения группы компаний «Газпром» в Арктике. Результаты интервью соотносили с результатом анализа вторичной информации, что позволило выявить истинные причины беспокойства экологов.

Также были проведены интервью с респондентами компаний группы «Газпром», с тем чтобы выявить отношение менеджеров к беспокойству экологов и обозначить понимание менеджерами беспокойства ОПО как управленческой проблемы.

Качественные исследования, использующие интервью, часто критикуют за излишнюю субъективность и тенденциозность [3]. Эта критика была принята во внимание. Для повышения надежности исследования окончательные

<sup>2</sup> Обзор релевантных публикаций представлен: Вилло С. Чрезвычайные негативные события в контексте корпоративной социальной ответственности // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент, 2015. Вып. 1. С. 125—150.

выводы формулировались только по итогам «пересечения» ответов респондентов (когда на один и тот же факт указывали как минимум два респондента). Соответственно, выводы о причинах обеспокоенности экологов формировались по итогам пересекающихся мнений экологов; выводы о понимании менеджерами обеспокоенности экологов как управленческой проблемы — на основе пересекающихся мнений респондентов от рассматриваемых компаний.

### **Динамика обеспокоенности общественных природоохранных организаций**

С масштабными негативными последствиями от обеспокоенности ОПО компания сталкивается не сразу. Эта обеспокоенность ОПО постепенно эволюционирует от периода несущественности (когда заметна активность отдельных представителей этих организаций) до стадии повышенного общественного внимания (гарантируемого акцией экологических активистов). Этот процесс может быть довольно продолжительным и в рассматриваемом нами случае занял 9 лет. Конфликт экологов с компаниями группы «Газпром» привлек внимание широкой общественности в 2013 г., благодаря акции активистов «Гринпис» на платформе «Приразломная». Однако впервые экологи высказали свою обеспокоенность по поводу деятельности компаний группы «Газпром» в Арктике еще в 2004 г.

В развитии обеспокоенности общественных природоохранных организаций компаниями группы «Газпром», занимающимися освоением нефтяного месторождения «Приразломное», можно выделить нижеследующие стадии.

На *первой* стадии («Просьба») заметна активность отдельных представителей ОПО (главным образом это были «Союз охраны птиц России» и «Беллона России»). Их действия были не скоординированы друг с другом. Как такового противодействия экологов компании на данной стадии не наблюдается. Экологи по отдельности просят компанию предоставить документацию по обеспечению экологической безопасности в проекте освоения нефтяного месторождения.

На *второй* стадии («Коалиционное заявление») происходит объединение общественных природоохранных организаций. К мало-

численным ОПО («Союзу охраны птиц России» и «Беллона России») присоединяются более заметные «игроки» в лице «Гринпис России» и «WWF России». Они выпускают совместное заявление, в котором выступают против освоения Арктического шельфа.

На *третьей* стадии («Расследование») общественные природоохранные организации проводят собственное расследование, с тем чтобы «подтвердить» ненадежность действий компании. Экологи собирают и анализируют данные о деятельности компаний группы «Газпром» в области экологической безопасности. Выходит в свет доклад «Газпром: одна группа — два стандарта», в котором подводятся неутешительные итоги этой деятельности в таких экологически чувствительных регионах, как Арктика, Горный Алтай и т. д. Помимо этого представители общественных природоохранных организаций заказывают проведение исследования по моделированию поведения возможных разливов нефти при эксплуатации платформы «Приразломная». Проведенное исследование выявило наличие условий, ограничивающих возможность и эффективность ликвидации разливов нефти силами и средствами, указанными в плане ликвидации разливов нефти для платформы «Приразломная». Также были выявлены сценарии, при которых компании не удастся найти возможности для защиты важнейших особо охраняемых природных территорий от нефтяных загрязнений.

На *четвертой* стадии («Информационная компания») общественные природоохранные организации объединяют усилия по привлечению общественного внимания через различные информационные компании. Проведенные ранее расследования вооружают экологов конкретными фактами для аргументации своей позиции. Именно на данной стадии проводится информационная компания, в центре которой «15 лопат, 15 ведер и 1 кувалда», значившиеся в оборудовании для уборки разливов нефти, согласно официальным документам компании.

Только на *пятой* стадии развития обеспокоенности, спустя 9 лет с того момента, когда экологи в лице «Союза охраны птиц России» впервые высказали обеспокоенность, проходит акция экологических активистов на платформе «Приразломная». Экологи также номинируют компанию «Газпром» на «Премия позора» (Public eye award).

## Причины беспокойности общественных природоохранных организаций

Менеджеры нефтяных компаний могут «списывать» беспокойность общественных природоохранных организаций на невежество экологов и их некомпетентность в вопросах экологической безопасности<sup>3</sup>. Однако такое представление об этой управленческой проблеме не совсем корректно. Как показало исследование, переход беспокойности экологов с одной стадии на другую обусловлен *поведением компании*.

Поведение компании как причину беспокойности общественных природоохранных организаций отличает ограниченный уровень экологической безопасности и неадекватный характер отношений компании с экологами.

В части уровня экологической безопасности беспокойность экологов вызывают *объективные* ограничения — отсутствие или недоработанность отдельных мер. Например, неверное определение зоны наиболее вероятно экологического ущерба; неиспользование доступного технического оборудования и т. п.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Респонденты от компаний группы «Газпром» обозначали экологов как лиц некомпетентных, своеобразных, себе на уме и т. д. Характерной, по мнению автора, является следующая цитата одного из менеджеров компании «Газпром нефть»: «[Экологи] — это некая толпа полуфанатичных людей, у которых есть какая-то идея и они за неё борются. Они не знают, как её добить, они просто за неё борются, порой нелепыми какими-то вариантами и действиями. Своеобразные люди».

<sup>4</sup> За преодоление тех же ограничений в компании могут бороться внутренние специалисты по экологической безопасности. Причина, по которой компания не способна реализовать необходимые меры экологической безопасности раньше, чем на это укажут общественные природоохранные организации, подкрепляя свою позицию заметным для общественности противодействием, кроется в непонимании менеджерами высшего звена целей и сути экологической безопасности. Внутренние специалисты компании «Газпром нефть шельф» по экологической безопасности иллюстрировали эту проблему на сравнении компании, где они работают, с компанией «Сахалин Энерджи»: «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». Менеджеры высшего звена могут отказываться реализовывать предложения собственных экспертов по экологической безопасности до тех пор, пока компания не столкнется с ощутимым противодействием общественных природоохранных организаций.

В части характера отношений с компанией беспокойность общественных природоохранных организаций вызывает следующее.

- *Непрозрачность информации* по экологической безопасности. Например, отсутствие или неполный текст плана ликвидации разливов нефти, а также других проектных материалов по обеспечению экологической безопасности проекта.

- *Невозможность участвовать и наблюдать* за обеспечением экологической безопасности. Например, отсутствие доступа на платформу, проведение общественных слушаний в формате «для галочки».

- *Недружелюбная реакция* компании на просьбу обеспечить прозрачность проектной документации, дать возможность участвовать и наблюдать за обеспечением экологической безопасности. Например, прямой отказ в представлении проектных материалов или посещении платформы, срыв запланированных встреч, наблюдаемое бегство менеджеров с места назначенной встречи и т. п.<sup>5</sup>

Сложность в управлении беспокойностью общественных природоохранных организаций состоит в том, что их беспокойность сохранится даже при должном уровне экологической безопасности, если характер отношений компании с ними *неадекватен*. Почему так происходит? Потому что неадекватный характер отношений — в том виде, в каком он определен выше, — способствует распространению самых разнообразных негативных мнений о компании. От подозрений в коррупции до уверенности в намеренном сокрытии менеджерами небезопасности проекта.

Все ли выделенные характеристики неадекватного характера отношений в одинаковой степени влияют на беспокойность общественных природоохранных организаций? Отнюдь. В большей степени на формирование беспокойности ОПО влияет недружелюбность компании. Недружелюбность компании поддерживает впечатление *безразлично-*

<sup>5</sup> Иллюстрацией недружелюбной реакции компании может служить такая цитата из интервью с представителем общественных природоохранных организаций: «Однажды сказали: «Да-да, сейчас мы отседаем, потом вместе поедим в офис компании и там все покажем и расскажем». Ждем два часа — оказывается, представители компании вышли из здания Минприроды... через другой выход».



го отношения менеджмента к проблеме экологических рисков. Это в *значительной* степени провоцирует нарастание противодействия общественных природоохранных организаций. Отказ в предоставлении проектных материалов, сорванные встречи, письма, оставленные без ответа, и прочие аспекты недружелюбного поведения компании переводят обеспокоенность общественных природоохранных организаций с одной стадии на другую — от «Просьбы» к «Коалиционному заявлению», от «Коалиционного заявления» к проведению «Расследования» и т. д. Поэтому вместо того, чтобы списывать негативные последствия от обеспокоенности экологов на их неуправляемость, менеджерам следует проанализировать поведение компании на предмет того, *что она делает* для того, чтобы вызвать обеспокоенность ОПО.

#### 4. Меры по управлению обеспокоенностью общественных природоохранных организаций

Управление обеспокоенностью ОПО возможным негативным влиянием экологического характера должно основываться на создании нормальных отношений компании с ними. Эти отношения должны отличать прозрачность информации по обеспечению экологической безопасности, возможность участвовать и наблюдать за обеспечением экологической безопасности, а также дружелюбное поведение компании.

*Как дать общественным природоохранным организациям возможность участвовать в обеспечении экологической безопасности?* Менеджеры могут поинтересоваться мнением экологов о том, какие ограничения в законодательстве по экологической безопасности компании следует принять во внимание (вне зависимости от того, выделили ли их 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 (вместо того чтобы ждать, пока экологи придут к этим экспертам сами и попросят их провести исследование по готовности компании); привлечь экологов к разработке мер по спасению птиц от нефтяного загрязнения;

попросить помощи в составлении расписания экологического мониторинга; предложить экологам выбрать лабораторию, которая проведет анализ почвы или воды на наличие загрязнений и т. д.

*Как дать общественным природоохранным организациям возможность наблюдать за обеспечением экологической безопасности?* Менеджеры могут пригласить экологов на платформу или завод; организовать видеотрансляцию происходящего на предприятии (в той его части, где, по мнению экологов, возможна реализация экологических рисков); поставить камеры видеонаблюдения на борту танкеров; предложить экологам провести независимую оценку экологической безопасности и т. д.<sup>6</sup>

*Что означает вести себя дружелюбно?* Это означает отвечать на телефонные звонки и письма; присылать проектную документацию, которую обещали прислать; приходить на запланированные встречи; проводить общественные слушания в доступных населенных пунктах; записывать вопросы, на которые не удалось дать ответ на общественных слушаниях, и впоследствии отвечать на них по электронной почте или по телефону и т. д.

#### Заключение

В данной статье рассматривалась проблема обеспокоенности общественных природоохранных организаций. Управление обеспокоенностью ОПО возможным негативным влия-

<sup>6</sup> Экологи могут отказаться от сотрудничества с компанией в силу разных причин. Например, из-за опасений, что им придется признать незначительность экологического риска; боязни того, что подтверждение надежности компании подорвет их статус в глазах общественности и коллег; страха перед тем, что технически более оснащенные эксперты компании смогут подготовить проектную документацию таким образом, что высокие экологические риски будут выглядеть «по факту» ничтожными и т. д. В этом случае менеджерам следует обратиться к представителям других общественных природоохранных организаций; а если и они не согласятся, то к следующим, а также к экспертам, мнение которых уважают экологи. В управлении обеспокоенностью возможным негативным влиянием экологического характера важны доказательства серьезных намерений компании, чтобы процесс управления экологическими рисками реализовывался как совместный с заинтересованными сторонами.

нием экологического характера лежит в двух плоскостях. Одна из них — это обеспечение должного уровня экологической безопасности (что является всего лишь необходимым, но не достаточным условием). Другая — это выстраивание нормальных отношений компании с экологами.

Полученные результаты развивают дискуссию об экологической ответственности бизнеса. Представители бизнес-сообщества, а также исследователи в области менеджмента организации часто связывают корпоративную экологическую ответственность лишь с технической модернизацией процессов природопользования [1]. Однако обеспечение должного уровня экологической безопасности является недостаточным для решения проблемы беспокойности возможным негативным влиянием экологического характера. Выстраивание нормальных отношений с общественными природоохранными организациями должно рас-

сматриваться как часть экологической ответственности бизнеса.

Целью дальнейших исследований может стать выявление внутриорганизационных барьеров, препятствующих компании выстроить нормальные отношения с экологами в ситуации их обеспокоенности. Меры по созданию нормальных отношений с общественными природоохранными организациями, высказываемыми обеспокоенность, достаточно просты (вступать в диалог, предоставлять информацию и т. д.). Однако проведению этих мер в компании могут препятствовать жесткие внутриорганизационные барьеры. Например, неуверенность менеджеров высшего звена в эффективности этих мер и т. д.

Также имеет смысл рассматривать ситуации обеспокоенности местного сообщества возможным негативным влиянием экологического характера. Для этого можно использовать предложенную в данной статье схему.

### Список литературы

1. 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. С. 1—10.
2. Матвеева Е. В. Неофициальная сторона деятельности неправительственных экологических организаций // Вестник поволжского института управления. 2011. № 1. С. 82—87.
3. Фливерберг Б. О недоразумениях, связанных с кейс-стади // Социологические исследования. 2005. № 4. С. 110—120.
4. Bekefi T., Jenkins B., Kytte B. Social risk as strategic risk. Corporate Social Responsibility Initiative. *Working paper*, 2006, no 30. Cambridge M. A. Harvard University.
5. Clarkson M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 1995, vol. 20, no 1, pp. 92—117.
6. Thijssens T., Bollen L., Hassink H. (2015). Secondary stakeholder influence on CSR disclosure: an application of stakeholder salience theory. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 873—891.
7. Grolin J. Corporate Legitimacy in Risk Society: The Case of Brent Spar. *Business Strategy and the Environment*, 1998, vol. 7, no 4, pp. 213—222.
8. Hart S. L., Sharma S. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *Academy of Management Executive*, 2004, vol. 18, no 1, pp. 7—18.
9. Livesey S., Graham J. Greening of corporations? Eco-talk and the emerging social imaginary of sustainable development. In May S. K., Cheney G., Roper J. (ed.). *The debate over corporate social responsibility*. Oxford University Press, 2007, pp. 336-50.
10. Vachani S., Doh J. P., Teegen H. NGOs' influence on MNEs' Social Development Strategies in Varying Institutional Contexts: A Transaction Cost Perspective *International Business Review*, 2009, vol. 18, no. 5, pp. 446—456.

### References

1. Kostyleva N. V., Mikisheva V. I. *Sushchestvuyushchie trebovaniya i podhody k organizacii prirodopol'zovaniya i ohrany okruzhayushchej sredy na predpriyatii, mery po ih uluchsheniyu* [Existing requirements and approaches to environmental management and environmental protection in the enterprise]. *Geograficheskij vestnik*, 2009, no. 1, pp. 1—10.

2. Matveeva E. V. *Neoficial'naya storona deyatel'nosti nepravitel'stvennyh ehkologicheskikh organizacij* [The informal side of non-governmental environmental organizations]. *Vestnik povolzhskogo instituta upravleniya*, 2011, no. 1, pp. 82—87.
3. Flyvbjerg B. Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Sociologicheskoye Issledovaniye*, 2005, no. 4, pp. 110—120.
4. Bekefi T., Jenkins B., Kytte B. Social risk as strategic risk. Corporate Social Responsibility Initiative. Working paper, 2006, no 30. Cambridge M. A. Harvard University
5. Clarkson M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 1995, vol. 20, no. 1, pp. 92—117.
6. Thijssens T., Bollen L., Hassink H. (2015). Secondary stakeholder influence on CSR disclosure: an application of stakeholder salience theory. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 873—891.
7. Grolin J. Corporate Legitimacy in Risk Society: The Case of Brent Spar. *Business Strategy and the Environment*, 1998, vol. 7, no. 4, pp. 213—222.
8. Hart S. L., Sharma S. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *Academy of Management Executive*, 2004, vol. 18, no 1, pp. 7—18.
9. Livesey S., Graham J. Greening of corporations? Eco-talk and the emerging social imaginary of sustainable development. In May S. K., Cheney G., Roper J. (ed.). *The debate over corporate social responsibility*. Oxford University Press, 2007, pp. 336—50.
10. Vachani S., Doh J. P., Teegen H. NGOs' influence on MNEs' Social Development Strategies in Varying Institutional Contexts: A Transaction Cost Perspective *International Business Review*, 2009, vol. 18, no. 5, pp. 446—456.

---

**Для цитирования:** 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. № 2. С. 124—130.

**For citation:** Villo S. *Environmentalists' concern as managerial issue: example of Arctic oil drilling // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktvykar State University*. 2016. № 2. P. 124—130.