

# Социально-коммуникативная технология работы с общественным мнением в условиях экологического инцидента

Панова Е. В.

Государственная Дума Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; karryoupe@gmail.com; ORCID ID 0000-0001-8782-3680

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена проблеме разрешения экологических инцидентов, имеющих различную природу происхождения, построению эффективной модели управления кризисами. В статье исследуются анализ кризисных коммуникаций, субъекты экологических коммуникаций, источники распространения информации, инструменты реагирования.

**Цель.** Формирование успешной практики преодоления экологического кризиса на основе разработки эффективной коммуникативной стратегии и модели действий.

**Методология.** В ходе исследования для формирования теоретической базы автор обращался к работам российских и зарубежных исследователей, изучающих вопросы социально-коммуникативных технологий, кризисных коммуникаций. В практической части использованы материалы масс-медиа, информация государственных органов, собственный опыт автора статьи в разрешении кризисных ситуаций. Для создания выводов проводилась оценка стратегий и действий в трех различных категориях экологических кризисов и результаты, к которым они привели.

**Результаты.** Вопросы охраны окружающей среды и качество экологии все чаще волнуют граждан, они быстро из социальных переходят в политические. Умение грамотно реагировать на преодоление экологических кризисов, минимизация их последствий способны не только сохранить официальную должность представителю органов государственной власти и устойчивость бизнеса, но и обеспечить социальную стабильность в обществе и доверие к институтам управления.

**Ключевые слова:** кризисные экологические коммуникации, субъекты коммуникации, управление, коммуникативная стратегия

**Для цитирования:** Панова Е. В. Социально-коммуникативная технология работы с общественным мнением в условиях экологического инцидента // Управленческое консультирование. 2023. № 2. С. 24–45.

## Socio-Communicative Technology of Working with Public Opinion in the Context of an Environmental Incident

Elena V. Panova

The State Duma the Federal Assembly of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; karryoupe@gmail.com; ORCID ID 0000-0001-8782-3680

## ABSTRACT

The article is devoted to the problem of resolving environmental incidents of various origins, building an effective crisis management model. The article examines the analysis of crisis communications, subjects of environmental communications, sources of information dissemination, response tools.

**Target.** Formation of a successful practice of overcoming the environmental crisis based on the development of an effective communication strategy and action model.

**Methodology.** In the course of the research, in order to form a theoretical base, the author turned to the works of Russian and foreign researchers studying the issues of social and communicative technologies, crisis communications. In the practical part, materials from the mass media, information from state bodies, and the author's own experience in resolving crisis

situations were used. To draw conclusions, strategies and actions in three different categories of environmental crises were evaluated and the results they led to.

**Results.** Issues of environmental protection and the quality of ecology are increasingly of concern to citizens, they quickly move from social to political. The ability to competently respond to overcoming environmental crises, minimizing their consequences can not only maintain the official position of a representative of state authorities and business stability, but also ensure social stability in society and trust in management institutions.

*Keywords:* Crisis ecological communications, subjects of communication, management, communication strategy

**For citing:** Panova E. V. Socio-Communicative Technology of Working with Public Opinion in the Context of an Environmental Incident // Administrative consulting. 2023. N 2. P. 24–45.

---

Настоящая работа посвящена оценке использования социально-коммуникативных технологий при разрешении экологического инцидента. Необходимость решения данной задачи обусловлена следующими обстоятельствами. Качество окружающей среды является базовой потребностью человека, соответственно, любые причины, создающие угрозу ее состоянию, вызывают заметную общественную реакцию. Именно поэтому тема лесных пожаров, наводнений, промышленных загрязнений оперативно попадает в информационную повестку дня. Другой особенностью экологической коммуникации является высокая технологизация коммуникативных процессов, что предполагает непосредственное участие общества в создании новостей и событий.

Соответственно эффективное использование социально-коммуникативных технологий играет ключевую роль в разрешении экологических инцидентов, достижении поставленных целей, сохранении репутации вовлеченных социальных субъектов. Прежде чем мы перейдем к рассмотрению технологий работы с экологическими инцидентами в информационном пространстве, остановимся на определении социально-коммуникативных технологий (СКТ) и их ключевых характеристиках.

Исследование СКТ за последние годы получило широкое развитие в трудах российских ученых. Вместе с тем, по мнению автора, понятие требует дополнительной проработки применительно к вопросам экологии. На заполнение этого пробела и нацелена настоящая работа.

Само понятие СКТ возникло на стыке двух категорий: социальной технологии [1; 13; 14] и социальной коммуникации [2]. Наиболее полно новое понятие сформулировал Д. П. Гавра [4, с. 10–13]. По его мнению, СКТ — это опирающаяся на определенный план (программу действий) **целенаправленная системно организованная деятельность по управлению коммуникацией** социального субъекта, направленная на решение какой-либо социально значимой задачи. Важно подчеркнуть, что реализация социальных технологий позволяет выявлять и использовать возможности социальной системы в соответствии с целями ее развития, разрешать противоречия между субъектами и объектами управления, применять такие операции и процедуры социального воздействия на объекты социального управления, которые максимально направлены на получение оптимального социального результата.

Соответственно, объектом СКТ может выступать как социальное пространство, так и поведение конкретных субъектов, управление которыми осуществляется через целенаправленную системно организованную социальную коммуникацию [5, с. 409–410].

Предметом СКТ является процесс управления социальным пространством и/или поведением конкретных субъектов для решения определенной социально значимой задачи [4, с. 605].

Основной целью любой социальной технологии является оптимизация управленческого процесса, исключение из него тех функций и операций, которые не спо-

способствуют получению социально приемлемого результата [8, с. 38–41]. Л. Я. Дятченко в качестве основных характеристик выделяет: целесообразность действий, упорядоченность и планомерность, набор действий, рациональность и научный подход, рефлексивность [11, с. 78–82]. По мнению В. Л. Иванова и В. Н. Патрушева, любой социальный процесс может совершаться в трех формах — как последовательные изменения объекта, последовательные действия субъекта, осуществление определенной технологии [15, с. 37].

Таким образом, социально-коммуникативная технология — это сложный многоэтапный процесс, реализуемый организованной группой исполнителей. В качестве **социальных субъектов**, реализующих СКТ, Д. П. Гавра [4, с. 10–13] определяет:

- социальные общности;
- социальные организации;
- социальные институты.

Рассматривая субъекты, ученый, намеренно не рассматривает индивидов как субъектов СКТ, так как социальная технология связана с потребностями, интересами и ценностями коллективных социальных субъектов. Данный принцип применим и для работы с экологической повесткой, так как вопросы экологии чаще становятся актуальными, когда касаются определенных социальных общностей, делая их социально уязвимыми.

Использование социальных технологий в широком смысле зависит от ряда факторов: это качество информации и ее достаточность, своевременность, экономическая целесообразность, поддержка заинтересованных групп и другие. При этом последствия от принятия решений могут произойти как незамедлительно, так и иметь отложенный характер.

С. Ханссон [27, с. 7] уверен, что «коммуникация является одним из ключевых факторов, который может как увеличивать, так и уменьшать уязвимость перед стихийными бедствиями». По мнению автора данного исследования, уязвимость может быть связана со следующими факторами:

- 1) отсутствие доступа к информации;
- 2) отсутствие достаточных знаний для понимания информации;
- 3) невозможность действия.

К различным видам СКТ можно отнести PR, кризисные коммуникации, избирательные технологии [19, с. 125]. Эффективность антикризисных мероприятий напрямую зависит от понимания коммуникации как управленческой деятельности.

Кризисные коммуникации — это деятельность, направленная на установление результативных взаимодействий между организацией и ее общественностью до, во время и после негативных воздействий с целью поддержания устойчивой репутации организации и минимизации репутационных рисков [31, с. 79–83].

По определению английского специалиста в области управления кризисами М. Реджестера, акцент самого понятия «кризис» делается на его коммуникационном аспекте: «Кризис — это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движении в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации» [28, с. 489–490].

В возникновении любого кризиса всегда есть причины, которые способствовали его развитию: внутренние и внешние, объективные и субъективные, природные, техногенные, информационные [12, с. 149]. Понимание причин произошедшего играет важную роль в выработке стратегии действий. В противном случае ошибки могут усугубить ситуацию и привести к отрицательным результатам.

Применительно к экологии автор выделяет три основные категории кризиса:

- природная катастрофа (пожары, наводнения, землетрясения и пр.);
- опасности техногенного характера (аварии, превышение допустимых нормативов выбросов, сбросов в результате хозяйственной деятельности);
- социальный кризис (гибель людей, угроза загрязнений / загрязнение воды, воздуха, ухудшение жизни в результате деятельности органов власти или организаций и пр.).

М. А. Санджеев в своем исследовании опирается на модель антикризисного управления, предложенную Кумбсом [30, с. 10–13]. Последний выделяет три этапа кризиса: докризисный, кризисный и посткризисный. Докризисный включает выявление кризисных сигналов, подготовку к кризису. Это может быть информация о надвигающемся шторме или выбросах вредных веществ в атмосферу. Стадия кризиса включает распознавание события и реакцию на кризис. Посткризисный этап предполагает оценку и обучение управления кризисом.

Относительно эффективности использования социальной технологии управления кризисными коммуникациями, по нашему мнению, необходимо учитывать следующие особенности.

**Первое.** Кризис — это неожиданное или нестандартное событие, которое создает угрозу или неопределенность. Кризисы предлагают ограниченную или недостаточную информацию для принятия обоснованных решений, предполагают быстрый ход событий, когда нет времени на подготовку к преодолению кризиса.

**Второе.** Кризис вызывает пристальное внимание со стороны заинтересованной аудитории. Поэтому основа антикризисного управления — коммуникации. Кризисные коммуникации — это целый комплекс социальных коммуникативных технологий, связанных с прогнозированием, диагностированием, управлением кризисом, адаптацией к новым условиям и нейтрализацией негативных последствий [7, с. 143].

**Третье.** Процесс разработки и внедрения технологий управления кризисными коммуникациями подразумевает: 1) определение цели; 2) диагностику текущего состояния; 3) разработку возможных вариантов достижения цели; 4) определение инструментов; 5) определение программы действий; 6) контроль и корректировку результатов; 7) оценку эффективности.

Важно также помнить о том, что выбор эффективного канала коммуникации — это уже половина успеха, ведь, если канал выбран неправильно, то информацию просто никто не узнает или узнает тот, кому она не нужна [10, с. 41].

Арсенал инструментов, которые могут быть задействованы на всех этапах кризисного реагирования — этапе подготовки к кризисным ситуациям, этапе преодоления кризиса, этапе восстановления после кризиса — очень широк. Масс-медиа являются основным средством быстрого представления важной информации многим ключевым аудиториям. Более того, медиа будут в месте кризиса, хотим мы этого или нет [28, с. 26]. Поэтому, работая с ними, необходимо помнить, что высокий охват обеспечивает высокий уровень проникновения информации и высокий уровень получения информации всеми заинтересованными сторонами.

Остановимся на специфике и роли интернета. С технологизацией современных процессов, появлением мобильных устройств, социальных сетей — интернет из технического канала коммуникации превратился в информационно-коммуникативное пространство, в среду обитания человека. Как отмечает О. П. Сотникова, «в интернете все процессы многократно ускоряются» [18, с. 11]. Д. Вольтон выделяет следующие характеристика интернета: «скорость, свобода, интерактивность» [3, с. 20]. Сюда также можно добавить и другие особенности интернета: доступ практически в любое время из любой точки мира, оперативное взаимодействие между людьми, независимо от статуса, открытость и прозрачность. При этом оптимизм Вольтона насчет свободы как характеристики всемирной паутины

представляется нам преувеличенным. Согласимся с О. Е. Карпачевой, что «New Media делает интерактивную, социально-коммуникативную среду пространством, где ты можешь не только получать медиа, но и сам производить медиа — коммуницировать с обратной связью» [16, с. 78]. Интернет играет важную роль в период кризисных ситуаций, так как граждане и учреждения используют новые медиа для распространения и сбора информации, обмена эмоциями или обращения к органам власти.

Обобщая существующие в литературе наработки, О. Ю. Голуб [6, с. 9–18] выделяет следующие модели интернет-присутствия в кризисной ситуации:

- 1) использование одного ресурса для максимально более полного информирования общественности о кризисном событии;
- 2) использование интерактивной составляющей интернета посредством активного вовлечения пользователей, открытия форумов, просмотра в режиме реального времени видеорепортажей и видеотрансляций конференций в интернете и т. п.;
- 3) организация обратной связи в виде комментариев и отзывов;
- 4) использование блогинга.

По данным различных исследований, с 2019 г. интернет обошел традиционное телевидение по суточному охвату аудитории<sup>1</sup>, и именно в интернете развернулась основная борьба за смыслы и повестку. Более того, как отмечают российские исследователи интернет-пространства, интернет оказывает политизирующее воздействие на массовую аудиторию [20, с. 17].

В кризисной ситуации, мы полагаем; социальные сети используются для: 1) информирования или оповещения; 2) сбора информации и выстраивания обратной связи; 3) контроля информационной повестки; 4) увеличения осведомленности; 5) предоставления конкретной информации; 6) работы со слухами; 7) противодействия информационным атакам и распространению провокационной информации.

Хотя большинство организаций сталкиваются с множеством потенциальных кризисов, не бывает двух идентичных кризисов. Вместе с тем можно выделить общие правила, которые полезны при любом кризисе. Дж. Робертсон [29, с. 9] определяет следующие требования к информации в период кризисной коммуникации:

- 1) сообщать о любых фактах, которые известны прямо сейчас, быстро, точно и доступно;
- 2) рассказать, что вы делаете, чтобы получить больше информации;
- 3) выразить сочувствие в самом начале своего выступления, чтобы не потерять аудиторию;
- 4) определить сроки, когда вы вернетесь, чтобы предоставить дополнительную информацию.

Автор данной работы считает важным дополнить этот список, включив в качестве требований необходимость:

- 1) говорить четко и кратко, честно и искренне, давать актуальную информацию;
- 2) думать стратегически, слушать аудиторию и отвечать на ее запросы;
- 3) сформировать команду из лиц, принимающих решения;
- 4) создавать альянсы с заинтересованными целевыми группами (так, при рассмотрении ЧС, вызванных природными и техногенными ситуациями, значительно возрастает роль отдельных учреждений, например, научных институтов);
- 5) тщательно выбирать спикера;
- 6) гибко действовать, независимо от чрезвычайной ситуации;
- 7) мобилизовать общественность для реализации социально значимой цели. Вовлечение меняет восприятие.

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2019/05/29/802699-internet-dogonyayet> (дата обращения: 20.12.2022).

В условиях кризиса важную роль играет умение управлять коммуникационными ресурсами для достижения социально значимой цели. То же самое относится к вопросам экологии, которые имеют социальную природу, соответственно любые действия носят общественно значимый характер.

По мнению автора, субъектов экологической коммуникации можно разделить на следующие группы.

1. Граждане и общественные группы, непосредственно испытывающие результаты изменения экологической ситуации, как правило, негативного, локальное сообщество. Они вовлекаются в экологическую коммуникацию в случае ухудшения качества окружающей среды или действий, которые могут к этому привести. Например, планы строительства полигона ТКО вблизи железнодорожной станции Шиес<sup>1</sup>, открытая перевалка угля в порту Находки<sup>2</sup>.
2. Группы, выступающие против действующих ограничений по воздействию на окружающую среду. Это, как правило, те, кто испытывает определенные неудобства или несет прямые экономические потери в связи с действующими требованиями и ограничениями.
3. Экологические группы и общественные организации, дающие свою оценку происходящему и формирующие собственное коммуникативное пространство.
4. Ученые и научный дискурс, объясняющие причины произошедшего.
5. Корпорации и бизнес, являющиеся участниками события.
6. Масс-медиа, влияющие в целом на картину происшествия.
7. Инфлюенсеры или лидеры мнений (селебрити, блогеры, видеоблогеры), способные повлиять на формат подачи информации и соответственно повысить или снизить уровень доверия со стороны целевой аудитории.
8. Государственные должностные лица и регулирующие органы, формирующие «правила игры» путем принятия законов и нормативно-правовых актов и контролирующие их выполнение. Они также являются одними из ключевых участников кризисных ситуаций, от которых целевые аудитории ждут разъяснений и действий.

Прежде чем приступить к преодолению любого кризиса, важно правильно определиться с целью. Как отмечают индийский ученый М. А. Санджив и его коллеги, описывая кризисную стратегию властей индийского штата Керала, усилия по коммуникации в кризисных ситуациях направлены на достижение трех стратегических целей [30, с. 2]. Основная цель состоит в том, чтобы предоставить «инструктирующую» информацию (точные рекомендации относительно эффективных защитных мер), которая поможет пострадавшим справиться с кризисом. Вторая цель состоит в том, чтобы предоставить «корректирующую» информацию и помочь психологически справиться с кризисом. Третья цель — «восстановление» репутации и уменьшение потери репутации из-за кризиса. Коммуникация в кризисных ситуациях также подразделяется на управление кризисными знаниями и управление реакцией заинтересованных сторон [24, с. 163–176]. Управление знаниями включает в себя действия, связанные с созданием общественного ответа на кризис. Управление реакцией включает в себя действия, направленные на изменение (или формирование) восприятия кризиса.

Рассматривая кризисные коммуникации в экологической повестке, также стоит остановиться на определении возможных источников распространения информации о событии. По мнению автора, можно выделить следующие категории.

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: <http://www.shies.pf/хронология-протеста-шиеса/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20190620/1555731854.html> (дата обращения: 20.12.2022).



### 1. Официальная информация со стороны органов власти.

В 1992 г. после вступления в силу Директивы Совета Европейских сообществ о свободе доступа к информации об окружающей среде европейские страны, США стали принимать законы и правила доступа к экологической информации со стороны граждан. В России закон «Об открытости экологической информации» был принят в марте 2021 г. С его принятием органы государственной и муниципальной власти обязаны размещать в открытом доступе данные о состоянии окружающей среды, радиационной обстановке, об уровне и объеме выбросов, сбросов загрязняющих веществ, об обращении с отходами производства и потребления, о мероприятиях по снижению негативного воздействия на окружающую среду<sup>1</sup>. Необходимо отметить, что до принятия закона общая информация о состоянии окружающей среды ежегодно публиковалась в виде докладов Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации<sup>2</sup>. В настоящее время в рамках нацпроекта «Экология» запланировано создание системы мониторинга о состоянии окружающей среды<sup>3</sup>, которая позволит в режиме реального времени отслеживать текущую ситуацию.

### 2. Граждане, обеспокоенные происходящими событиями.

Согласно российскому законодательству<sup>4</sup>, граждане могут участвовать в выработке значимых решений: в публичных слушаниях, включая возможность для любого гражданина свободно общаться с государственными должностными лицами, комментировать и задавать вопросы; участвовать в слушаниях, рабочих группах, общественных советах при органах власти и т. д. Например, Правительство России в 2005 г. приняло Постановление о формировании Общественных советов при министерствах и ведомствах для вовлечения граждан в обсуждение и принятие решений<sup>5</sup>.

### 3. Масс-медиа и сетевые медиа.

Эксперты по изучению восприятия человеком окружающей среды [23] убеждены, что на восприятие макропроблем влияет экологическая коммуникация. Поскольку немногие из нас лично редко сталкиваются с проблемами глобального потепления, утраты биоразнообразия или отравления ртутью, мы полагаемся на сообщения и представления других, особенно средств массовой информации, научные отчеты, фильмы, политические дебаты и прочее.

К числу важных источников информации об окружающей среде относятся средства массовой информации как традиционные, так и сетевые (новостные службы интернета, блоги, веб-телевидение и другие онлайн-источники), которые предлагают большую свободу и новостное пространство.

Медиа не являются и не могут являться полностью объективными или нейтральными в своих материалах об окружающей среде. У них есть собственники, партийные или политические предпочтения и т. п. Профессор социологии Плимутского универ-

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2021/03/09/putin-podpisal-zakon-o-raskrytii-ekologicheskoy-informacii.html> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> См., например, государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2020 году» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.mnr.gov.ru/docs/gosudarstvennyye\\_doklady/gosudarstvennyy\\_doklad\\_o\\_sostoyanii\\_ob\\_okhrane\\_okruzhayushchey\\_sredy\\_rossiyskoj\\_federatsii\\_v\\_2020/](https://www.mnr.gov.ru/docs/gosudarstvennyye_doklady/gosudarstvennyy_doklad_o_sostoyanii_ob_okhrane_okruzhayushchey_sredy_rossiyskoj_federatsii_v_2020/) (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> Виктория Абраменко: В России запустят новый федеральный проект по экомониторингу: <http://government.ru/news/44457/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>4</sup> См., например, Конституцию РФ, ФЗ «Об экологической экспертизе».

<sup>5</sup> Постановление Правительства РФ от 2 августа 2005 г. № 481 «О порядке образования общественных советов при федеральных министерствах, руководством которыми осуществляет Правительство Российской Федерации, федеральных служб и федеральных агентств, подведомственных этим федеральным министерствам, а также федеральных служб и федеральных агентств, руководство которыми осуществляет Правительство Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/188462/> (дата обращения: 20.12.2022).

ситета Элисон Андерсон [22, с. 18–38] отмечает, что на производство экологических новостей влияет целый ряд факторов: (1) влияние владельцев медиа ресурсов и их экономических интересов на содержание новостей, (2) мнение редактора, (3) достоверность новостей, (4) медиа-подача (или медиа-фреймы) и (5) объективность и сбалансированность. Андерсон обнаружила, что освещение экологических новостей, как правило, включает в себя истории, которые сосредоточены на событиях (например, разливы нефти и рекламные трюки), характеризуются сильными визуальными элементами (фотографии или фильм) и тесно связаны с 24-часовым ежедневным циклом. По мнению автора, сюда также стоит добавить такие критерии, как: масштаб, наличие конфликта и эмоциональное воздействие. Сильная зависимость СМИ от визуальных образов задает конфликтный стандарт подачи экологических новостей посредством освещения драматических визуальных событий (разливы топлива, гибель животных и пр.) и сказывается на объективности повествования.

Дэниелс и Уокер [26, с. 28] считают, что конфликты вокруг темы окружающей среды — неизбежны, часто неразрешимы, но управляемы. По их мнению, задача органов власти заключается в том, чтобы научиться управлять конфликтными ситуациями. **И для этого важно правильное понимание трех элементов: доступ к информации, статус и влияние.**

Именно доступ к информации в последнее время стал определяющим качества экологических коммуникации. Это связано с тем, что наряду с основными средствами массовой информации в последние два десятилетия возникла альтернативная публичная сфера «новых средств массовой информации»: блоги, онлайн-сервисы, веб-телевидение, профессиональные сообщества журналистов-экологов. Они бросили вызов традиционным СМИ и формируют свою повестку, свой собственный привилегированный дискурс. Как уже отмечалось, одна из причин роста числа альтернативных источников новостей, особенно в интернете, заключается в том, что защитники окружающей среды разочарованы недостаточной глубиной и точностью информации, ее сокрытием [25, с. 177–179].

Внимание к экологическим проблемам часто формируется именно в интернете и появляется из социальных сетей. Так было с российскими кейсами последних лет — возникновением темы «китовой тюрьмы» в Приморском крае, появлением ядовитых водорослей на Камчатке, разливом топлива в Красноярском крае и др. Острую реакцию на экологические события можно объяснить тем, что состояние среды воспринимается как напрямую связанное с жизнью и здоровьем человека. Вместе с тем органы власти не всегда могут оперативно оценить уровень риска, поэтому он получает так называемую «народную» трактовку. Сообщение о риске в самой общей форме — это любая публичная или частная коммуникация, которая информирует людей о существовании, характере, форме, серьезности или приемлемости риска. Ярким примером такой коммуникации являются различные сообщения МЧС России о возможных рисках и чрезвычайных ситуациях, в том числе природного характера.

В целом западные эксперты выделяют две модели экологической коммуникации в условиях риска [25, с. 190–201]: 1) традиционная или техническая, которая направлена на перевод численных оценок риска в публичную сферу, и 2) культурная модель, которая опирается на опыт и знания местных сообществ, а также на лабораторные модели оценки риска. Техническая модель в основу ставит информирование о потенциальной опасности, информация обычно односторонняя. Культурная модель предполагает вовлечение общественности в оценку рисков и разработку кампаний по информированию о рисках с учетом культурных знаний и опыта местных сообществ.

Понимание экологических опасностей зависит не только от самого сообщения, но и от того, кто говорит или интерпретирует информацию о риске. Это могут быть



правительственные чиновники, ученые, общественность, подверженная риску, экологические группы и т. д. Средства массовой информации иногда повторяют некоторые особенности технических моделей коммуникации о рисках, используя в качестве спикеров в первую очередь должностных лиц и экспертов. Официальные данные свидетельствуют о том, что риск контролируется, ответственные учреждения обеспечивают надзор и так далее. Социальные медиа в первую очередь опираются на мнение очевидцев и только потом приводят реакцию органов власти.

Опираясь на научные данные, проведем оценку нескольких экологических инцидентов. Исследование представляет собой анализ наиболее заметных кризисов, которые произошли в последние несколько лет. Целью исследования является анализ коммуникационной деятельности с целью формирования успешной практики во время преодоления экологического кризиса или инцидента. Литература включает в себя как анализ масс-медиа, так и собственные архивные данные автора. Анализ контента будет проводиться через призму реализации социальной коммуникативной технологии. В завершении автор намерен предложить модель коммуникации, возможные варианты коммуникативных стратегий, которые можно воспроизвести при преодолении экологических кризисов или инцидентов самого широкого спектра. Автор рассмотрит три разные категории кризиса (природный, техногенный, социальный), чтобы представить достаточную вариативность действий и инструментов.

Рассмотрение кейсов планируется построить по следующей схеме: анализ произошедшего события (краткосрочное, долгосрочное, есть ответственный, нет ответственного), определение характера сообщения (замалчивание, отрицание, разъяснение); тип коммуникации (односторонняя, двусторонняя). Также будут исследованы: реакция целевых групп, инструменты (медиа, социальные медиа), действия, субъект воздействия, типы коммуникативных стратегий (пропаганда, информирование, манипулирование, управление), наличие альянсов. Важную роль играет и понимание состояния аудитории (осведомленность, благосклонность, неодобрение), ее поведения (от наблюдения до действий).

**Первая категория: социальный кризис.** Затрагивает большую группу людей, предполагает потенциально негативное воздействие на экосистему местных сообществ.

В качестве примера рассмотрим **строительство полигона ТКО в районе железнодорожной станции Шиес Архангельской области**. События начались летом 2018 г., произошли вырубка более 30 га леса, отсыпка площадки грунтом под полигон для размещения отходов, привозимых из Москвы. Строительство вело ООО «Технопарк», учрежденное департаментом ЖКХ Москвы. Площадку под полигон предоставило ОАО «РЖД» — арендатор территории рядом со станцией<sup>1</sup>.

Кризис изначально имел социальный характер, ситуация усугублялась тем, что все действия проводились в закрытом режиме, без коммуникаций с населением. Данные о планах сообщались исключительно медиа, которым удалось выяснить, что в течение 20 лет в Шиес планировалось привезти 10,5 млн тонн мусора. Информация о планах также отсутствовала в федеральном ведомстве — Минприроды России, которое отвечало за реализацию так называемой «мусорной реформы», заключения экологической экспертизы до начала работ получено не было<sup>2</sup>.

Кризис носил затяжной характер и длился почти два года. Жители Архангельской области вели многомесячное противостояние, организовывая пикеты, посты, блокирующие проезд техники, везущей топливо на территорию экотехнопарка «Шиес»,

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2020/06/09/832242-arhangelskaya-oblast-rastorgla-soglashenie> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-48339319> (дата обращения: 20.12.2022).

пытались провести референдум. Местные активисты аргументировали свои действия тем, что складирование отходов приведет к экологической катастрофе из-за близкого расположения водных объектов. Данное мнение подтвердили Росводресурсы России, отметив, что район, выбранный для строительства, находится в границах зоны санитарной охраны источника питьевой воды (II и III пояса)<sup>1</sup>.

Волонтерское движение с момента начала акции увеличилось в несколько раз: с двух до семи тысяч человек. На территорию станции с целью урегулирования конфликта были привлечены правоохранительные органы [17, с. 472–474]. Это еще больше обострило противостояние между властью и местными жителями.

В этих условиях жители начали формировать альянсы, привлекая все больше сторонников. К архангелогородцам очень быстро присоединились жители Коми, которых также касалась данная ситуация, так как создавала угрозу для состояния водных объектов. На стороне населения были журналисты и эксперты из других стран, популярные блогеры. Репортажи о ситуации вышли в итальянском издании *Villagio Globale*, *New York Times*, немецкой газете *TAZ*, шведских, норвежских и финских медиа<sup>2</sup>.

Точку в этом кризисе был вынужден поставить Президент России. «Москва не может мусором зарастать, это десятиmillionный город. Но и в других регионах не нужно создавать проблем. В любом случае это должно быть в диалоге с людьми, которые там (в Архангельской области) живут. Я обязательно поговорю и с руководителем области, и Сергеем Семеновичем Собяниным. Они не могут решать это келейно, не спрашивая мнения людей, которые проживают в непосредственной близости от этих полигонов», — заявил Владимир Путин на медиа-форуме ОНФ<sup>3</sup>. Президент России дал поручение Правительству Архангельской области и Правительству Москвы обеспечить учет мнения населения при решении вопроса о строительстве в районе станции Шиес объектов размещения твердых коммунальных отходов<sup>4</sup>.

Замалчивание привело к тому, что социальный протест перерос в политический. Штрафы и задержания со стороны органов власти только обостряли ситуацию. Общественность выразила недовольство деятельностью губернатора Архангельской области И. Орлова и потребовала его отставки. Глава региона назвал протестующих «шелупонью», чем еще больше обострил ситуацию. После высказывания в сети появилось огромное количество мемов, а на митингах люди всячески высмеивали и критиковали Орлова за вышеуказанные слова. Губернатор Архангельской области И. Орлов<sup>5</sup> и Глава Коми С. Гапликов<sup>6</sup> в 2020 г. одновременно подали в отставку и ушли со своих постов. ВРИО губернатора Архангельской области А. Цыбульский и ВРИО главы Коми В. Уйба, назначенные в апреле 2020 г., выступили против проекта полигона на Шиесе<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2019/05/15/801415-poligona> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://takiedela.ru/news/2019/04/08/shies-scandinavia/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> Путин заявил, что вопрос свалки в Архангельской области не может решаться келейно // Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/russia/661426> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>4</sup> Перечень поручений по итогам пленарного заседания VI медиафорума независимых региональных и местных средств массовой информации «Правда и справедливость» [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/61081> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>5</sup> Губернатор Архангельской области объявил об отставке // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2020/04/02/826934-gubernator-arhangelskoi> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>6</sup> Глава Республики Коми подал в отставку // Коммерсантъ (2 апреля 2020) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4310952> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>7</sup> Новые главы Коми и Архангельской области выступили против полигона в Шиесе [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/russia/704700> (дата обращения: 20.12.2022).

Гражданам удалось добиться остановки строительства полигона. По мнению автора работы, этому способствовали:

- ошибки власти (замалчивание ситуации, реализация стратегии противостояния: оскорбления, задержания, штрафы),
- затянувшийся кризис,
- создание широкого резонанса: вовлечение активистами СМИ, международного сообщества, новых медиа для защиты окружающей среды,
- увеличение сторонников,
- создание альянсов с жителями соседнего региона, общественниками, экспертами,
- привлечение внимания Президента страны.

Другим примером социального кризиса является **разработка горы Куштау в республике Башкирия**. 15-летнее противостояние жителей и промышленников к 2018 г. вышло на завершающий этап, поводом для этого стали реальные шаги по разработке горы с целью добычи известняка.

В конце 2018 г. врио Главы Республики Башкортостан Радий Хабиров сообщил о планах разработки горы для решения проблем с сырьем для «Башкирской содовой компании»<sup>1</sup>. Эти планы вызвали протесты местных жителей, опасавшихся ухудшения экологической ситуации, и тех, кто считал шиханы священным местом.

Активное противостояние растянулось на два года. За это время активисты смогли сформировать и донести свое мнение до широких масс, что увеличило группы противников разработки горы. Были созданы группы в соцсетях, направлялись массовые обращения в органы власти, СМИ, блогерам, распространялась фото- и видеoinформация, проводились флешмобы, велась работа с мессенджерами (WhatsApp). Активисты привлекали все больше участников, создавая альянсы: организовывали круглые столы с участием Совета по правам человека при Президенте России, Общероссийского народного фронта и других общественных организаций. Отдельное подробное исследование данных событий провела К. И. Горбачева [9]. Она отмечает, что в «острый» период большую роль сыграло подключение известных медийных личностей (Ю. Шевчук\*, М. Галкин\*, С. Казанова, Л. Утяшева, Face\*)<sup>2</sup>, блогеров (I'mOrganicblog, П. Пашков и др.); распространение информации через Instagram\*\*<sup>3</sup>, заграничные флешмобы и пикеты (в Бостоне, Нью-Йорке, Барселоне, Мюнхене), митинг перед штаб-квартирой ООН в Нью-Йорке, что увеличило территорию охвата.

Исход ситуации решило открытое противостояние власти и населения на священной горе. Началось оно после заключения договора между компанией и регионом об аренде лесного участка на горе для геологоразведочных работ и вырубке лесов. Местным жителям противостояли сотрудники частного охранного предприятия, активисты не пускали на гору тяжелую технику<sup>4</sup>. К жителям вынужден был приехать врио главы республики и пообещать остановить все работы на горе до поиска компромиссного решения. Он признал, что столкновения на Куштау стали следствием «недоработки» республиканских властей<sup>5</sup>. Это решение сыграло важную

<sup>1</sup> Радий Хабиров подтвердил намерение разрабатывать Куштау. РБК, 10.12.2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://ufa.rbc.ru/ufo/10/12/2019/5def497f9a79471bd6cf3f53> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> \* — Признан иностранным агентом по решению Минюста РФ.

<sup>3</sup> \*\* — Деятельность Instagram в России признана экстремистской и запрещена.

<sup>4</sup> В Башкирии задержана группа протестующих против разработки горы Куштау // Интерфакс. 15.08.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/russia/721897> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>5</sup> Глава Башкирии после протестов выдвинул ультиматум по горе Куштау // РБК. 21.08.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/society/21/08/2020/5f3fb3a59a7947eeae6799a> (дата обращения: 20.12.2022).

роль в разрешении политического кризиса, и врио главы сохранил свою должность.

Как и в истории с Шиесом, в ситуацию был вынужден вмешаться Президент РФ В.В. Путин, поручив разобраться в вопросе законности владения заводом «Башкирской содовой компании». Итогом стал отказ от разработок горы и издание постановления правительства республики Башкирии о создании особо охраняемой природной территории регионального значения — памятника природы Куштау. Хозяйственная деятельность компании на горе была прекращена. Компания была возвращена в собственность региона<sup>1</sup>.

**Вторая категория. Природный кризис.** Связан с природными явлениями, способен нанести ущерб социальной группе, оказавшейся в эпицентре событий.

Рассмотрим данный кризис **на примере экологического инцидента на Камчатке**, который был связан с цветением ядовитых водорослей. Трупы морских животных были обнаружены на побережьях Халактырского пляжа, загрязнение привело к появлению симптомов отравления у людей, в Авачинской бухте на глубине от 10 до 15 метров погибло 95% донных живых организмов<sup>2</sup>.

Источником распространения информации оказались все те же социальные сети, где серферы опубликовали фото и видео с места событий<sup>3</sup>. Сообщения носили предупреждающий характер и содержали призывы об опасности. Быстро начала распространяться информация, что от людей скрывают «что-то страшное», а заявления региональных властей, что в бухте все в порядке<sup>4</sup> только усугубило ситуацию и вызвало негативную реакцию со стороны общественности. Власти не объявили режим чрезвычайной ситуации до выяснения обстоятельств произошедшего, что было воспринято жителями как несерьезное отношение к проблеме, волнующей людей.

На первом этапе местные органы власти строили свои сообщения на отрицании события. В ответ последовали массовые публикации в социальных сетях фото с погибшими морскими организмами. Общественность была не готова согласиться с тем, что экологическая катастрофа отсутствует. На этом фоне региональные власти попытались сменить стратегию. Несмотря на отсутствие лабораторных исследований стали озвучиваться различные причины инцидента, в частности, разлив топлива.

Коммуникационная кампания носила хаотичный характер, негативная информация быстро вышла на федеральный уровень, заняв ключевое место в информационной повестке. На этом фоне произошла смена ключевого субъекта коммуникации, ведущую роль на себя взяло федеральное ведомство в лице Минприроды России. Далее при анализе кризисной коммуникационной стратегии мы будем опираться на личные архивы и воспоминания автора, которая в рассматриваемый период была заместителем министра природных ресурсов и экологии Российской Федерации, курировала в том числе взаимодействие со СМИ и общественностью, а также отвечала за оперативные действия в рамках разрешения данного инцидента. Была определена стратегия управления и действий. В качестве цели — выяснение истинной причины произошедшего. С самого начала Министерство привлекло раз-

<sup>1</sup> Крупнейшего производителя соды вернут из офшора // Взгляд. 29.08.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://vz.ru/economy/2020/8/29/1057265.html> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> Сотрудники Кроноцкого заповедника поделились с Владимиром Солодовым впечатлениями от увиденного на юге Авачинской бухты // Камчатский край. 06.10.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kamgov.ru/news/sotrudniki-kronockogo-zapovednika-podelilis-svladimirom-solodovym-vpecatleniami-ot-vidennogo-na-uge-avacinskoj-buhty-34201> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> «Там просто тонны мертвых животных» // Лента.ру. 03.10.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/articles/2020/10/03/kamchatka/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>4</sup> Там же.

личные структуры для детальной оценки ситуации. Была создана рабочая группа для выяснения причин произошедшего с участием Роспотребнадзора, Росрыболовства, МЧС, Росприроднадзора, Росгидромета и других ведомств, а также ученых Российской академии наук. Всего в решение вопроса оказались вовлечены свыше 10 федеральных ведомств в соответствии с их полномочиями и вопросами ведения.

Большое количество участников требовало четкой координации всех уровней коммуникации. Дополнительными факторами, оказывающими влияние на экологическую коммуникацию, стали удаленность бухты от мест проживания и нахождения различных служб, отсутствие необходимой лаборатории на Камчатке для получения оперативных результатов пробы воды, нестабильность погодной ситуации. Для выстраивания единой стратегии действий под руководством вице-премьера Правительства России была создана группа для работы с инцидентом. Координатором экологических коммуникаций определено Минприроды России, все планируемые заявления обсуждались на ежедневных совещаниях. Участники процесса были подчинены единой цели — стабилизации ситуации и выявлению истинных причин произошедшего. Участниками информационного взаимодействия стали: Росгидромет, Росприроднадзор, Роснедра, МЧС России, Росрыболовство, Роскосмос, Минтранс России, научные организации. Данные поступали в единый информационный центр, выдавались согласованные сообщения, основным спикером было определено Минприроды России, Росприроднадзор и на уровне региона — губернатор.

Рассматривались две версии экологического происшествия: природная и техногенная.

Природная версия — событие могло быть вызвано цветением микроводорослей динофлагеллатов, сопровождаемое выделением токсина. Для проверки данной версии Академией наук РФ было проведено генетическое исследование. К работе подключались и международные ученые для обмена данными и информацией.

Техногенная версия связывалась с предприятиями, расположенными в относительной близости к месту происшествия. В целях ее проверки были проведены обследования нескольких объектов: Козельский полигон захоронения пестицидов и ядохимикатов, Радыгинский полигон, свалка № 2 ГУП Камчатского края «Спецтранс», выведенная из эксплуатации в 2019 г. Исследования проводили эксперты Росприроднадзора, Роспотребнадзора, РАН, Росгидромета, Росрыболовства, научно-исследовательские институты.

Ставка была сделана на профессионализм и максимально широкое открытое рассмотрение причин произошедшего. Отобрано порядка 5000 проб воды, придонного слоя, грунта и донных отложений<sup>1</sup>. Проведено свыше 1500 исследований, измерений и испытаний. В рейды также брали представителей общественности, но все действия по забору воды и обследованию местности проводили специалисты. В результате анализа проб большинство показателей превышения предельно допустимых концентраций (ПДК) не выявили; те показатели, которые содержали превышение ПДК по данным специалистов не могли привести к такого рода катастрофе. Все это время коммуникация с жителями и активистами не прекращалась, ежедневно распространялась информация (результаты исследований, планы дальнейших действий, снимки из космоса, комментарии экспертов). Стратегия непрерывной коммуникации была выбрана намеренно, чтобы не допустить разрыва в коммуникации с целевыми группами, продемонстрировать открытость и прозрачность предпринимаемых действий. Жителям было предложено присылать фото и инфор-

<sup>1</sup> Ученые продолжают исследовать массовую гибель морских животных на Камчатке // Гисметео. 10.11.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gismeteo.ru/news/animals/uchenye-prodolzhajut-issledovat-massovuju-gibel-morskih-zhivotnyh-na-kamchatke/> (дата обращения: 20.12.2022).

мацию на специально созданную электронную почту для дальнейшего их изучения, надо отметить, что информации почти не поступило.

Результаты исследований обеих версий указали на природную причину происшествия. Решение о выводах рабочей группы при Минприроды России было определено озвучить не представителями власти, а учеными Российской академии наук. Выбор в пользу ученых был сделан не случайно, так как существовала вероятность недоверия скептиков к такому выводу со стороны официальных властей. Наука — это компетентность. Одновременно органами власти было объявлено о планах ликвидации Козельского полигона с отходами и ужесточению природоохранного режима в месте заправки судов, чтобы подчеркнуть значимость для власти имеющихся проблем в регионе с точки зрения жителей и гостей.

История с возникновением токсичных водорослей у берегов Камчатки продемонстрировала значимость выстраивания стратегических экологических коммуникаций. Особое внимание здесь было уделено координации деятельности и сообщений всех заинтересованных органов власти регионального и федерального уровней, СМИ, определению ключевых сообщений, спикерам и прогнозу дальнейших действий в медийном и онлайн-пространстве. Информационное событие держалось в фокусе общественности около месяца и требовало как постоянного присутствия власти в публичном пространстве, так и оперативного реагирования на слухи и провокации. Своевременный переход к стратегии управления и реализации действий позволил переломить ситуацию и остановить распространение кризиса.

**Третья категория. Техногенный кризис.** Как правило, связан с деятельностью промышленных предприятий и их негативным воздействием на состояние окружающей среды.

В качестве примера рассмотрим **разлив топлива в Красноярском крае в г. Норильск**, который произошел 29 мая 2020 г. Это была экологическая катастрофа, чрезвычайная ситуация федерального масштаба. Ее причиной стала разгерметизация бака на ТЭЦ-3 (дочернее предприятие компании Норникель) в районе Норильска и разлив свыше 20 тыс. т дизельного топлива<sup>1</sup>. Около 6 тыс. т попали в грунт, и 15 тыс. — в реку Далдыкан, оттуда в крупное озеро Пясино, одноименная река из которого впадает в Карское море. Авария стала одной из крупнейших в арктической зоне, создав угрозу для экосистем Северного Ледовитого океана<sup>2</sup>. Ситуация усугублялась тем, что в Норильске ранее уже были экологические катастрофы, связанные с деятельностью промышленных предприятий (2016 г., выбросы Надеждинского металлургического завода), и сам город входит в перечень «самых грязных городов России» по выбросам в атмосферный воздух<sup>3</sup>. Соответственно восприятие местными жителями произошедших событий носило острый негативный характер.

В кризисной коммуникации участвовали три ключевых субъекта: бизнес (владелец предприятия), власть (федеральные и региональные органы власти), местные жители.

Необходимо отметить, что первые сообщения от органов власти (региональные, сообщения МЧС местного уровня) впоследствии вызывали много вопросов, так как

<sup>1</sup> Для ликвидации последствий утечки нефтепродуктов в Норильск прилетел отряд морской спасательной службы // Комсомольская правда. 01.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.krsk.kp.ru/daily/27136/4228042/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> Russia Declares Emergency After Arctic Oil Spill. The New York Times. 04.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nytimes.com/2020/06/04/world/europe/russia-oil-spill-arctic.html> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> Пять городов Красноярского края попали в список 35 с самым грязным воздухом. 23.12.2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://newslab.ru/news/1075747> (дата обращения: 20.12.2022).



в них явно отсутствовала подробная информация об инциденте и объемах разлившегося топлива<sup>1</sup>. Попытка замалчивания масштабов аварии дала отрицательные результаты<sup>2</sup>. Следственный комитет Российской Федерации возбудил уголовное дело по части 1 ст. 293 УК РФ (о халатности) из-за качества информации и сроков ее предоставления<sup>3</sup>.

Попытка сокрытия аварии активизировала деятельность местных жителей, которые через социальные сети пытались привлечь внимание и донести до федерального центра масштабы аварии. В ответ на это был создан краевой оперативный штаб, рабочая группа<sup>4</sup>. По данным Росприроднадзора предельно допустимая концентрация (ПДК) вредных веществ на водных объектах в Норильске после происшествия на ТЭЦ была превышена в десятки тысяч раз<sup>5</sup>. Была объявлена чрезвычайная ситуация федерального масштаба<sup>6</sup>. На помощь в ликвидации разлива топлива прибыли ФГБУ «Морская спасательная служба», агентство Росморречфлота, специальные подразделения Газпромнефти, имеющие опыт и оборудование для такой работы, представители Транснефти, других нефтегазовых компаний<sup>7</sup>.

В координационных мероприятиях участвовали представители федеральных органов власти: полномочный представитель Президента России, глава МЧС, министр природных ресурсов и экологии<sup>8</sup>, глава Росприроднадзора и др. Федеральный штаб возглавил глава МЧС. Были проведены встречи с коренными жителями, общественными организациями, учеными, оперативно оценивались технологии по утилизации собранного топлива и достаточность действий<sup>9</sup>. Президент России В. В. Путин лично контролировал ликвидацию аварии и поручил провести все необходимые рекультивационные мероприятия.

В данной ситуации основной негатив со стороны общественности и органов власти был направлен в адрес компании, которая оказалась виновной в произошедшей аварии. За первый день за счет снижения стоимости акций владелец

<sup>1</sup> «Власти знали о случившемся»: почему в ситуации с разливом топлива в Норильске появились нестыковки // ТВК6. 04.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://tvk6.ru/publications/news/50604/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> Сотрудник Росприроднадзора рассказал, как скрывали утечку в Норильске // Рен-ТВ. 07.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://ren.tv/news/v-rossii/708190-sotrudnik-rosprir-rodnadzora-rasskazal-kak-skryvali-utechku-v-norilске> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> По ходатайству следствия задержанный по уголовному делу о разливе нефтепродуктов в Норильске арестован // Следственный комитет РФ. 04.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://sledcom.ru/news/item/1470617/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>4</sup> Утилизация разлитых нефтепродуктов на Таймыре потребует специального технологического решения // Красноярский край. 05.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.krskstate.ru/press/news/0/news/96522> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>5</sup> Росприроднадзор: ПДК вредных веществ в воде в Норильске превышена в десятки тысяч раз // ТАСС. 03.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/8639099> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>6</sup> Путин решил объявить федеральную ЧС из-за разлива топлива в Норильске // РБК. 03.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/society/03/06/2020/5ed7a4539a79470708ca8510> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>7</sup> Разлив топлива в Норильске: технологии очистки воды и земли // Вести.ру. 05.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vesti.ru/article/2417927> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>8</sup> Дмитрий Кобылкин в Норильске встретился с представителями коренных народов // Общественный фонд «Экология недр». 16.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://econedr.ru/novosti-otrasli/dmitrij-kobylkin-v-norilске-vstretilsya-s-predstavityeljami-korenyh-narodov.html> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>9</sup> Путин решил объявить федеральную ЧС из-за разлива топлива в Норильске // РБК. 03.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/society/03/06/2020/5ed7a4539a79470708ca8510> (дата обращения: 20.12.2022).

компании В. Потанин потерял 1,6 млрд долл.<sup>1</sup>. Необходимо отметить, что коммуникации со стороны руководства предприятия носили преимущественно конструктивный характер и оно старалось не допустить разделения субъектов коммуникации на два противостоящих друг другу лагеря. Так, после попадания события в повестку дня и объявления катастрофы ЧС федерального масштаба, руководство компании вело активное взаимодействие с органами власти, финансировало работы по ликвидации последствий, встречалось с представителями коренных народов, проживающих на территории, и заключило с ними соглашение, проводилась работа с общественными организациями<sup>2</sup>. PR-служба Норникеля старалась распространить информацию об участии компании в экологических программах, что встречалось с большим скепсисом со стороны отдельных СМИ и общественности.

Заключительным этапом острой фазы кризиса стал расчет ущерба, причиненный окружающей среде. 6 июля 2020 г. Росприроднадзор оценил ущерб от аварии, причиненный водным объектам и почве, почти в 148 млрд рублей<sup>3</sup>. Шок от озвученной цифры был даже у экологических организаций, требовавших самого жесткого отношения к виновникам аварии<sup>4</sup>. Это оказался самый большой ущерб, взятый в России. Компания была не согласна и пыталась оспорить его в суде. Однако уже после решения первой инстанции согласилась его погасить в полном объеме.

Основной этап ликвидационных мероприятий занял пять месяцев, острая фаза была завершена в течение месяца<sup>5</sup>. Посткризисный этап предполагал со стороны компании компенсационные мероприятия природе и местным жителям<sup>6</sup>, также были внесены изменения в законодательство Российской Федерации, предусматривающие зачисление средств в федеральный бюджет и их расходование на экологические мероприятия<sup>7</sup>. Впоследствии Правительством России был принят комплексный план развития г. Норильска.

Проведенный анализ трех различных типов кризиса свидетельствует о заметной роли общественности, которая через социальные сети способна привлечь внимание к проблеме и повлиять на исход кризиса. Применяемая ключевым субъектом коммуникации стратегия замалчивания и противостояния приводит к отрицательным

<sup>1</sup> После аварии в Норильске Потанин потерял за день \$1,6 миллиарда // Вести.ру. 04.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vesti.ru/finance/article/2417878> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> Встреча с экологами и зоозащитниками // Официальный сайт Президента России. 05.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/63458> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> Росприроднадзор оценил ущерб от аварии в Норильске в 148 млрд рублей // Ведомости. 06.07.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/07/06/834056-rosprirodnadzor-otsenil-uscherb-ot-avarii> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>4</sup> Глава Минприроды — РБК: «У нас нет предвзятого отношения к «Норникелю» // РБК. 28.07.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/28/07/2020/5f16b1019a7947266d589703> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>5</sup> «Норникель» завершил основные этапы ликвидации последствий разлива топлива под Норильском // ТАСС. 28.10.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/9839699> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>6</sup> Ход работ по ликвидации аварии. Обновляется. Сайт компании Норникель. 28.10.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nornickel.ru/news-and-media/press-releases-and-news/khod-rabot-po-likvidatsii-avarii-obnovlyaetsya/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>7</sup> Дмитрий Кобылкин: «Усольский» закон дал государству эффективный инструмент для регулирования сферы опасных производственных объектов. Сайт партии «Единая Россия». 21.12.2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://er.ru/activity/news/dmitrij-kobylkin-usolskij-zakon-dal-gosudarstvu-effektivnyj-instrument-dlya-regulirovaniya-sfery-opasnyh-proizvodstvennyh-obektov> (дата обращения: 20.12.2022).

**Обобщенная оценка типов кризисов**  
Table. Summary assessment of crisis

Категория кризиса / период	Субъект СКТ	Коммуникативная стратегия
Социальный (Шиес)/ затыжной	Граждане Архангельской области и Республики Коми	1. Замалчивание 2. Противостояние
Социальный (Куштау) / затыжной	Граждане Республики Башкирия	1. Противостояние 2. Управление (признание ошибки, диалог, остановка работ)
Природный (цветение ядовитых водорослей) / краткосрочный	Серферы, жители Камчатки	1. Хаотичность (информирование, убеждение в безопасности, построение догадок) 2. Управление после смены ключевого субъекта
Техногенный (разлив топлива в результате аварии в районе г. Норильск), среднесрочный	Граждане Красноярского края, жители арктических регионов	1. Замалчивание со стороны компании и местных органов власти 2. Выстраивание коммуникаций компанией (активное участие во взаимодействии с органами власти в спасательной операции, финансирование спасательной операции, взаимодействие с жителями и общественностью) 3. Управление ситуацией ключевым субъектом (федеральные органы власти)

Источник: составлено автором.

**и коммуникативных стратегий**  
types and communication strategies

Действия власти	Действия граждан	Результат
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Штрафы</li> <li>2. Задержания</li> <li>3. Оскорбления</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пикеты и митинги</li> <li>2. Создание альянсов и увеличение сторонников</li> <li>3. Привлечение внимания федеральных органов власти</li> </ol>	<p>Отставка губернаторов двух субъектов РФ, отказ от строительства полигона</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Штрафы и задержания</li> <li>2. Диалог</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание альянсов и увеличение сторонников</li> <li>2. Проведение митингов и пикетов</li> <li>3. Привлечение внимания федеральных органов власти</li> </ol>	<p>Остановка разработки горы, сохранение врио своей должности, возвращение частной компании в собственность региона</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отрицание</li> <li>2. Предупреждение о потенциальной опасности при хаотичности объяснений причин происшествия</li> <li>3. Создание альянсов и привлечение профессионалов</li> <li>4. Создание единого информационного центра и работа в соцсетях</li> <li>5. Непрерывный диалог, разъяснение причин и действий</li> <li>6. Разработка программы посткризисных действий</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Массовые публикации фото и видео</li> <li>2. Оживленные дискуссии в соцсетях</li> <li>3. Увеличение сторонников</li> </ol>	<p>Выяснение причин, остановка социального беспокойства, формирование планов по минимизации возможных угроз для безопасности граждан, создание плана посткризисных действий</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информирование</li> <li>2. Управление (контроль ликвидационных работ на месте, оценка ущерба, компенсационные мероприятия, создание альянсов)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Массовые публикации информации об аварии в соцсетях</li> <li>2. Диалог с органами власти и представителями компании</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возбуждение уголовных дел</li> <li>2. Взыскание с компании ущерба в размере 146,2 млрд руб.</li> <li>3. Принятие изменений в закон, направленных на защиту экологии</li> <li>4. Одобрение деятельности федеральных органов власти населением</li> <li>5. Утверждение комплексного плана развития г. Норильска</li> </ol>

результатам: потере репутации, финансовых средств и должностей, уголовным делам. Стратегия управления позволяет минимизировать ущерб, добившись достижения поставленной цели с наименьшими репутационными потерями. А также предполагает обязательный план посткризисных мероприятий, направленный, в том числе на восстановление репутации.

Подробнее обобщенная оценка представлена в таблице.

Опираясь на проведенные теоретические и практические исследования, автор предлагает следующую модель действий, состоящую из пяти основных компонентов.

Обозначим основные элементы данной модели.

1. Предвидение и подготовка. Анализ всех возможных рисков. Подготовка кризисной команды. Формирование основной и резервных коммуникационных площадок. Формирование пула экспертов, инфлюенсеров и партнеров.

2. Оперативный анализ в начальный период кризиса. Управление неопределенностью через анализ кризиса, причин его возникновения, каналов распространения информации, возможных рисков, целевой аудитории.

3. Коммуникация. Реакция на кризис через работу с целевой аудиторией. На этом этапе происходит незамедлительное информирование о происходящем и планируемых действиях по преодолению ситуации. Важно показать реальную заинтересованность в разрешении проблемы, продемонстрировать, что организация готова идти даже на материальные издержки во имя общественного благополучия. В ситуации кризиса особенно важны открытость и прозрачность. Замалчивание, как правило, усложняет ситуацию и увеличивает репутационные издержки.

4. Действия и координация. Осуществление конкретных действий по урегулированию кризисной ситуации (урегулирование убытков, устранение причины произошедшего и т. п.). Специалисты рекомендуют предоставлять 10% информации о самой кризисной ситуации и 90% — о действиях, предпринимаемых для практического разрешения кризиса [6; 15]. При этом координация всех действий и коммуникации должна осуществляться единым центром управления.

5. Контроль. Он предполагает оценку эффективности антикризисных мероприятий и минимизацию вероятности повторения данной ситуации.

В завершение отметим, что каждый кризис уникален, неповторим, обладает особенностями, задающими специфику реализации плана и используемого инструментария. Выход из кризисной ситуации возможен только при условии выработки адекватного ее видения, конструктивных идей и действий.

## Литература

1. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. М., 1977.
2. Булкина И. В. Теория политической коммуникации Гарольда Д. Лассуэлла, 2000 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dissercat.com/content/teoriya-politicheskoi-kommunikatsii-garolda-d-lassuella> (дата обращения: 20.12.2022).
3. Вольтон Д. Информация не значит коммуникация. М. : ПОЛПРЕД Справочники, 2011.
4. Гавра Д. П. Социально-коммуникативные технологии: сегодня и завтра // PR-диалог. 2003. № 2/3 (25/26). С. 10–13.
5. Гайсина Л. М., Баранов Е. Ю. Социально-коммуникативные технологии как элемент правовой культуры // Евразийский юридический журнал. 2021. № 2 (153). С. 409–410.
6. Голуб О. Ю. Коммуникации в кризисных ситуациях: модели интернет-присутствия // Известия Саратовского университета. Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2014. Т. 14. Вып. 4. С. 9–18.
7. Голуб О. Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 2. С. 142–145.

8. Голуб О. Ю. Общие подходы к разработке социальной технологии управления кризисными коммуникациями // Известия Саратовского университета. 2012. Т. 12. Сер. Социология. Политология. Вып. 2. С. 38–41.
9. Горбачева К. И. Манипуляции общественным сознанием в экологическом конфликте на Куштау // Власть и элиты. 2020. Т. 7, № 1. С. 204–231.
10. Данилова Н. И., Старостина Н. С. Трансформация медиакоммуникаций с аудиторией: современные тенденции // Медиа технологии в условиях изменяющегося мира: тренды, проблемы, прогнозы. Ставрополь : Изд-во: СКФУ, 2020.
11. Дятченко Л. Я., Бабинцев В. П., Шаповал Ж. А. Проблема социально-технологической компетентности личности в социологии // Современные наукоемкие технологии. 2010. № 11. С. 78–82.
12. Емельянов С. М. Интегрированные коммуникации в антикризисном управлении // Интегрированные коммуникации / под общ. ред. д-ра филолог. наук, проф. Кривоносова А. Д. СПб. : Издательство СПбГЭУ, 2014.
13. Зайцев А. К. Внедрение социальных технологий в практику управления // Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. М., 1989.
14. Иванов В. Н. Социальные технологии в современном мире. М. : Славянский диалог, 1996.
15. Иванов В. Н., Патрушев В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Экономика, 2001. 325 с.
16. Карпачева О. Е. Social media marketing как вид социальной коммуникации // Журналист. Социальные коммуникации. 2012. № 2. С. 76–83.
17. Сахарова С. М. Современные аспекты экологического менеджмента в России // Россия: Тенденции и перспективы развития : ежегодник / отв. ред. Герасимов В. И. М. : ИНИОН РАН, 2019. Т. 2. Вып. 14. С. 472–474.
18. Сотникова О. П. Интернет-издание от А до Я : Руководство для веб-редактора. М. : Аспект Пресс, 2014.
19. Уткин Э. А. Управление связями с общественностью. PR. М. : ТЕИС, 2011.
20. Филатова О. Г. Государственные коммуникации в цифровой публичной сфере России: исследования и тренды 2010–2020 : монография. СПб. : Алетейя, 2020.
21. Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Актуальные связи с общественностью. М. : Дело, 2009.
22. Anderson A. Media, culture and the environment. London : Routledge. 1997. P. 246
23. Bryant J., Oliver M. B. (eds.) Media effects: Advances in theory and research (3rd ed.). The Taylor & Francis e-Library, 2008.
24. Coombs T. W. Protecting Organisational Reputations during crisis: The development and application of situational crisis communications theory // Corporate Reputations Review. 2007. N 10 (3). P. 163–176.
25. Cox R. Environmental Communication and the Public Sphere. 2012. P. 177–179 [Electronic source]. URL: <https://ayomenulisifisip.files.wordpress.com/2012/02/materi-1-robert-cox-environmental-communication-and-the-public-sphere.pdf> (accessed: 20.12.2022).
26. Daniels S. E., Walker G. B. Working through environmental conflict // The collaborative learning approach. Westport, CT : Praeger, 2001.
27. Hansson S. et al. Communication-related vulnerability to disasters: A heuristic framework // International Journal of Disaster Risk Reduction. 2020. Vol. 51. P. 101931.
28. Regester M. Crisis Management. What to do when the unthinkable happens. London: Hutchinson Business, 1989. P. 489–507.
29. Robertson J. Executing Crisis: A G-Suite Crisis Leadership Survival Guide. Brookfield : Rothshtein Publishing, 2020.
30. Sanjeev M. A., Pande N., Kumar S. P. K. Role of effective crisis communication by the government in managing the first wave Covid-19 pandemic — A study of Kerala government's success // Journal of Public Affairs. 2021. Vol. 21 (e2721). DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2721>.
31. Smith J. L. A public relations practioner's Guide to Crisis Communications. Georgia State University, 2007.

#### Об авторе:

**Панова Елена Васильевна**, кандидат политических наук, руководитель аппарата Комитета по экологии, природным ресурсам и охране окружающей среды Государственной Думы Российской Федерации (Москва, Российская Федерация), соискатель ученой степени доктора наук (Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация); [karryoupe@gmail.com](mailto:karryoupe@gmail.com)



## References

1. Afanasiev V.G. Man in the management of society. M., 1977. (in Rus).
2. Bulkina I.V. Harold D. Lasswell's Theory of Political Communication: PhD. social Sciences. Moscow, 2000. URL: <https://www.dissercat.com/content/teoriya-politicheskoi-kommunikatsii-garolda-d-lassuella> (accessed: 20.12.2022) (in Rus).
3. Volton D. Information does not mean communication. M. : POLPRED Reference books, 2011 (in Rus).
4. Gavra D.P. Socio-communicative technologies: today and tomorrow // PR-dialogue [ PR-dialog]. 2003. N 2/3 (25/26). P. 10–13 (in Rus).
5. Gaisina L. M., Baranov E.Yu. Socio-communicative technologies as an element of legal culture // Eurasian legal journal [Evraziiskii yuridicheskii zhurnal]. 2021. N 2 (153). P. 409–410 (in Rus).
6. Golub O. Yu. Communications in crisis situations: models of Internet presence // Bulletin of the Saratov University. New ser. Ser. Sociology. Political science [Izvestiya Saratovskogo universiteta. Nov. ser. Ser. Sotsiologiya. Politologiya]. 2014. Vol. 14. N 4. P. 9–18 (in Rus).
7. Golub O.Yu. Crisis communications: methodology and methods of management // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University [Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta]. 2012. N 2. P. 142–145 (in Rus).
8. Golub O.Yu. General approaches to the development of social technology for managing crisis communications // Bulletin of the Saratov University [Izvestiya Saratovskogo universiteta]. 2012. Vol. 12. Ser. Sociology. Political Science. Vol. 2. P. 38–41 (in Rus).
9. Gorbacheva K.I. Manipulations of public consciousness in the ecological conflict on Kushtau // Power and elites [Vlast' i elity]. 2020. Vol. 7, N 1. P. 204–231 (in Rus).
10. Danilova N.I., Starostina N.S. Transformation of media communications with the audience modern trends // Media technologies in a changing world: trends, problems, forecasts. Stavropol : Publishing house SKFU, 2020 (in Rus).
11. Dyatchenko L.Ya., Babintsev V.P., Shapoval Zh. A. The problem of socio-technological competence of a person in sociology // Modern science-intensive technologies [Sovremennye naukoemkie tekhnologii]. 2010. N 11. P. 78–82 (in Rus).
12. Emelyanov S.M. Integrated communications in anti-crisis management // Integrated communications / general ed. Doctor of Philology, Professor A. D. Krivonosov. SPB. : Publishing House of St. Petersburg State University of Economics, 2014 (in Rus).
13. Zaitsev A.K. Introduction of social technologies into management practice // Social development of the enterprise and work with personnel. M., 1989 (in Rus).
14. Ivanov V.N. Social technologies in the modern world. M. : Slavic dialogue, 1996 (in Rus).
15. Ivanov V.N., Patrushev V.I. Innovative social technologies of state and municipal management. 2nd ed., revised and additional. M. : Economics, 2001 (in Rus).
16. Karpacheva O. E. Social media marketing as a type of social communication // Journalist. Social communications [Zhurnal. Sotsial'nye kommunikatsii]. 2012. N 2. P. 76–83 (in Rus).
17. Sakharova S.M. Modern aspects of environmental management in Russia // Russia: Trends and development prospects: yearbook [Rossiya: Tendentsii i perspektivy razvitiya : ezhegodnik] / rep. ed. Gerasimov V.I. M. : INION RAN, 2019. Vol. 2. N 14. P. 472–474 (in Rus).
18. Sotnikova O.P. Internet edition from A to Z: A guide for a web editor. M. : Aspect Press, 2014 (in Rus).
19. Utkin E.A. Public Relations Management. PR. M. : TEIS, 2011 (in Rus).
20. Filatova O. G. State Communications in the Digital Public Sphere of Russia: Research and Trends 2010–2020 : monograph. SPB. : Aletheya, 2020 (in Rus).
21. Chumikov A.N., Bocharov M.P. Current public relations. M. : Delo, 2009. (in Rus).
22. Anderson A. Media, culture and the environment. London : Routledge. 1997. P. 246
23. Bryant J., Oliver M.B. (eds.) Media effects: Advances in theory and research (3rd ed.). The Taylor & Francis e-Library, 2008.
24. Coombs T.W. Protecting Organisational Reputations during crisis: The development and application of situational crisis communications theory // Corporate Reputations Review. 2007. N 10 (3). P. 163–176.
25. Cox R. Environmental Communication and the Public Sphere. 2012. P. 177–179 [Electronic source]. URL: <https://ayomenulisfisp.files.wordpress.com/2012/02/materi-1-robert-cox-environmental-communication-and-the-public-sphere.pdf> (accessed: 20.12.2022).
26. Daniels S. E., Walker G.B. Working through environmental conflict // The collaborative learning approach. Westport, CT : Praeger, 2001.

27. Hansson S. et al. Communication-related vulnerability to disasters: A heuristic framework // International Journal of Disaster Risk Reduction. 2020. Vol. 51. P. 101931.
28. Regester M. Crisis Management. What to do when the unthinkable happens. London: Hutchinson Business, 1989. P. 489–507.
29. Robertson J. Executing Crisis: A G-Suite Crisis Leadership Survival Guide. Brookfield : Rothsstein Publishing, 2020.
30. Sanjeev M. A., Pande N., Kumar S. P. K. Role of effective crisis communication by the government in managing the first wave Covid-19 pandemic — A study of Kerala government's success // Journal of Public Affairs. 2021. Vol. 21 (e2721). DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2721>.
31. Smith J. L. A public relations practioner's Guide to Crisis Communications. Georgia State University, 2007.

**About the author:**

**Elena V. Panova**, PhD in Political Sciences, Head of the Staff of the State Duma Committee on Ecology, Natural Resources and Environment Protection (Moscow, Russian Federation), applicant for the degree of Doctor of Science (Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation); [karrypoupe@gmail.com](mailto:karrypoupe@gmail.com)