

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**ВЛАДИМИРКИНА Светлана Сергеевна**

**Кризисные коммуникации нефтегазовых компаний**

**Профиль магистратуры – «Стратегические коммуникации в связях с  
общественностью и рекламе»**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Научный руководитель –  
доктор социологических наук,  
профессор Д. П. Гавра

Вх. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
Секретарь \_\_\_\_\_

Санкт-Петербург  
2017

## Содержание

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения кризисных коммуникаций</b> .....	10
1.1. Кризисные коммуникации: понятие, научные подходы к изучению .....	10
1.2. Типология кризисных коммуникаций .....	22
1.3. Этапы кризисных ситуаций, стратегии кризисного реагирования .....	31
<b>Глава 2. Нефтегазовая отрасль как субъект коммуникации</b> .....	40
2.1. Структура бизнеса современных нефтегазовых компаний .....	40
2.2. Основные группы общественности и каналы коммуникаций нефтегазовых компаний .....	54
<b>Глава 3. Особенности кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний</b> ....	68
3.1. Состояние нефтегазовой отрасли: предпосылки к кризисным ситуациям, типовые кризисы.....	68
3.2. Кризисные коммуникации ПАО «НК «Роснефть» в условиях чрезвычайной ситуации .....	83
3.3. Кризисные коммуникации ПАО АНК «Башнефть» в условиях «большой» приватизации 2016 года .....	96
<b>Заключение</b> .....	120
<b>Список литературы</b> .....	123
<b>Приложения</b> .....	135

## Введение

*Актуальность исследования.* В силу сложности условий, динамики развития топливно-энергетического комплекса коммуникаторам в нефтегазовой отрасли практически всегда приходится работать в кризисных ситуациях, причем кризисы и риски постоянно трансформируются. Сегодня компании сталкиваются с огромным количеством разнообразных вызовов (социальных, экономических, политических, природных) в информационном поле. Так, изучение кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний вызывает особый научный интерес в связи с рядом причин.

Во-первых, на территории России сосредоточены исключительные запасы сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, страна отличается крупными нефтегазовыми месторождениями, также Россия является крупнейшей страной по мировой добыче нефти и газа (13,9%)<sup>1</sup>.

Во-вторых, изучение кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний интересно в связи с событиями, происходящими в настоящий момент, в отрасли: экономический кризис, введение секторальных санкций против России со стороны США и Европейского союза, падение цены на нефть в два раза за последние два года на мировом рынке, перспективы увеличения доли альтернативных источников энергии, шельфовая добыча нефти в условиях Арктики, соглашение России с Организацией стран – экспортёров нефти (ОПЕК) о сокращении добычи нефти в 2017 году. Все эти события напрямую влияют на возникновение новых типов кризисов нефтегазовых компаний;

В-третьих, нефтегазовые компании обеспечивают современное развитие общества, деятельность нефтегазовых компаний оказывает существенное воздействие на устойчивость развития сообществ в регионах присутствия.

---

<sup>1</sup> ОПЕК Annual Statistical Bulletin 2016 / Официальный сайт стран-экспортёров нефти (ОПЕК). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.opec.org> (дата обращения: 07.12.2016).

В-четвертых, в научной и практической среде изучение кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний проводится через анализ следующих кейсов по антикризисному управлению: выброс нефти из танкера Eххон Valdez (1989), крушение нефтяного танкера «Braer» (1993), взрыв нефтяной платформы Deepwater Horizon в Мексиканском заливе (2010). Рассматриваемые кейсы стали классическими примерами в области кризисного управления нефтегазовыми компаниями в условиях чрезвычайной ситуации. Однако в современных условиях чрезвычайные ситуации являются далеко не единственными кризисными ситуациями, с которыми сталкиваются нефтегазовые компании. В данных условиях специалисты по антикризисным коммуникациям, специалисты по связям с общественностью, специалисты пресс-служб нефтегазовых компаний в своей деятельности опираются на устаревший опыт изучения базовых подходов к кризисным коммуникациям без учета специфики сложной структуры нефтегазового бизнеса и новых кризисных вызовов.

Таким образом, с одной стороны, в мире наблюдается тенденция к возрастанию значения нефтегазовых компаний, как инструмента создания материальных и нематериальных активов, а также как способа решения социальных проблем. С другой стороны, нефтегазовая отрасль уже по роду своей деятельности относится к отрасли высокой степени кризисогенности. В условиях мирового экономического и политического давления на Россию, возрастает потребность в предотвращении кризисных ситуаций, что возможно с помощью системы кризисных коммуникаций.

*Степень изученности темы в научной литературе.* Теоретическая основы изучения кризисных коммуникаций отображены в работах зарубежных ученых: У. Бенуа, С. Блэка, Дж. Брокнера, Е. Джеймса, Т. Кумбса, Дж. Ларкина, О. Лербингера, М. Реджестера, Р. Улмера, Т. Селлнау, М. Сиджера, К. Ферн-Бэнкс, С. Финка, С. Хермана, Дж. Холладея.

В отечественной литературе проблемами кризисных коммуникаций стали заниматься относительно недавно. Изучением теоретических подходов

к определению категории кризисных коммуникаций занимались следующие учёные: И.В. Алёшина, Е.В. Быкова, Е.В. Валюлина, Д.П. Гавра, О.Ю. Голуб, Е.А. Грызунова, Ф.Н. Гуров, А. Дышкант, Э.М. Коротков, О.В. Куликова, А.А. Меньшиков, Е.А. Самарцева, В.Д. Соловей, А.Н. Чумиков.

PR в энергетической промышленности изучаются следующими отечественными практиками: Е.Г. Вишняковой, В. Громовым, Е.Ф. Есиповой, Е.А. Антикризисные коммуникации в нефтегазовой отрасли изучаются зарубежными исследователями: М. Мареш, М. Мэри, К. Мэридж, Д. Уильямс, Д. Вольф.

*Объектом исследования* выступают кризисные коммуникации нефтегазовых компаний, предмет – коммуникационные стратегии и практики реагирования нефтегазовых компаний в условиях кризиса.

*Цель работы:* выявление особенностей коммуникационной деятельности нефтегазовых компаний в условиях кризисной ситуации.

*Задачи исследования:*

- 1) изучить теоретические направления кризисных коммуникаций: понятия, этапы кризисов, стратегии кризисного реагирования;
- 2) выявить особенности нефтегазовых компаний, как бизнес-структуры;
- 3) проанализировать нефтегазовую отрасль как субъект коммуникации: выявить заинтересованные стороны и каналы коммуникаций;
- 4) описать состояние нефтегазовой отрасли и выявить типичные кризисы нефтегазовых компаний;
- 5) разработать методику анализа кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний, провести анализ кризисных кейсов нефтегазовых компаний;
- 6) выявить специфику кризисного реагирования нефтегазовых компаний в условиях кризиса.

В качестве *гипотез* выдвигаются следующие предположения:

- 1) кризисные коммуникации нефтегазовых компаний имеют сложный

характер в силу отраслевых характеристик бизнес-субъекта; 2) чем крупнее нефтегазовая компания, тем с большим количеством кризисов она сталкивается, причем крупные кризисы имеют тенденцию к медиатизации.

*Теоретико-методологическую основу исследования* составили общенаучные принципы и научно-мировоззренческие подходы социальных наук. Для рассмотрения проблемы и анализа объекта применялись следующие общенаучные принципы: принцип системности, обеспечивающий связь объекта исследования с его элементами; принцип комплексности – для рассмотрения кризисных коммуникаций в комплексе теорий из различных областей знаний. В работе также применялись: системный и коммуникационный подходы к изучению кризисных коммуникаций.

Основой теоретического изучения кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний являются теории среднего уровня. Антикризисное управление у А. Н. Чумикова представляет собой управление коммуникациями организации, а также использование кризисных стратегий в соответствии с жизненным циклом кризисной ситуации.

Ситуационная теория кризисных коммуникаций Т. Кумбса связывает тип кризисной ситуации с коммуникационными стратегиями кризисного реагирования на основании восприятия событий или явлений стейкхолдерами; стратегии антикризисного реагирования зависят от типа кризисной ситуации.

Теория восстановления имиджа, предложенная У. Бенуа, сводится к возможностям кризисных коммуникаций. Разработанные автором стратегии выражены защитными функциями коммуникаций, которые способствуют восстановлению репутации организации вследствие возникновения кризиса.

Теория извлечения уроков из кризиса Р. Улмера, И. Селлнау, М. Сиджера рассматривает кризисы как благоприятные возможности для улучшения процесса работы организации.

*Методологическая база работы.* Для решения задач магистерской диссертации используются две группы научных методов: 1) теоретические (анализ, синтез, классификация, сравнение, сопоставление); 2) эмпирические (неформализованный анализ документов, анализ статистических данных, информационный аудит, case-study).

*Эмпирическую базу* диссертационного исследования составили следующие группы источников: 1) официальные документы в области развития ТЭК, в том числе аналитико-статистические материалы авторитетного Международного энергетического агентства (IEA), Управления энергетической информации США, материалы Министерства энергетики РФ. 2) Вторичные данные из разных источников СМИ: отраслевые (Neftegaz.ru, Агентство нефтегазовой информации, Pronedra.ru), деловые (Коммерсантъ, Известия, Ведомости), Интернет-ресурсы (Rbc.ru, Gazeta.ru, Lenta.ru), отобранные в соответствии с временным периодом проявления кризисной ситуации и рейтингом информационно-аналитической системы «Медиалогия». 3) Внутренние документы российских нефтегазовых компаний ПАО АНК «Башнефть», ПАО «Газпром нефть», ПАО «НК «Роснефть», НК «Сахалин Энерджи Лнк.», ПАО «Татнефть» им. В.Д. Шашина (пресс-релизы, заявления для СМИ, информация из официальных сайтов и аккаунтов в социальных сетях Facebook, Twitter, Вконтакте, Instagram).

*Период проведения исследования:* для кейса «Пожар на Ачинском нефтеперерабатывающем заводе» – с января 2014 года по январь 2016 года; для кейса «ПАО АНК «Башнефть» в условиях «большой» приватизации» – с января 2000 года по январь 2017 года.

*Научная новизна работы* заключается в уточнении коммуникативной интерпретации таких терминов, как «кризис» и «кризисные коммуникации»; в разработке теоретического подхода к анализу коммуникаций нефтегазовых компаний в условиях кризисных ситуаций.

А также новизна работы заключается в выявлении типичных кризисов, с которыми встречаются современные нефтегазовые компании, в разработке методики стратегического анализа кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний.

*Теоретическая значимость исследования* состоит в том, что в нем:

1) впервые проанализирована практика кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний в условиях чрезвычайной ситуации;

2) представлена актуальная отраслевая информация по кризисным коммуникациям: выявлены актуальные тренды в нефтегазовой отрасли, выделены ключевые стейкхолдеры и каналы коммуникации с ними, представлена попытка типизации кризисов для нефтегазовых компаний;

3) описана специфика кризисной ситуации для нефтегазовых компаний в условиях чрезвычайной ситуации и кризиса конфликта сторон.

*Практическая значимость работы.* Полученные результаты исследования могут представлять интерес для специалистов пресс-служб, PR-подразделений нефтегазовых компаний, сталкивающихся с проблемами возникновения кризисных ситуаций.

*Апробация результатов исследования.* Материалы магистерской диссертации докладывались автором на международных конференциях, в т. ч.: XVIII Международном Балтийском коммуникационном форуме «Глобальные и региональные коммуникации: настоящее и будущее, Санкт-Петербург: СПбГУТ, 1-3 декабря 2016 года (I место); Международной премии в области развития общественных связей PROBA-IPRA GWA 2016 в номинации «Лучшая студенческая работа по теории PR», Санкт-Петербург, 08 сентября 2016 (II место); 71-ой Международной молодежной научной конференции «Нефть и газ 2017», Москва: РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, 18-20 апреля 2017 (диплом за III место от Министра энергетики Российской Федерации А.В. Новака); XXIII Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов 2016», Москва: МГУ им. М.В. Ломоносова, 11-15 апреля 2016; XXIV



Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов 2017», Москва: МГУ им. М.В. Ломоносова, 10-14 апреля 2017. Результаты исследования автора изложены в 5 научных докладах, 2 публикациях в научных университетских изданиях и 1 публикации в рецензируемом издании.

Магистерская диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и 8 приложений на 23 страницах, 7 таблиц, 17 рисунков, 111 литературных источников.

## **Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения кризисных коммуникаций**

Первая глава магистерской диссертации посвящена теоретическому осмыслению и пониманию кризисных коммуникаций, как ключевой категории исследования. В первом параграфе приводятся дефиниции основных терминов, составляющих понятийный аппарат исследования: кризис, кризисные коммуникации, определяются подходы к изучению объекта исследования. Во втором параграфе рассматриваются типы кризисов, производится классификация типов кризисов. В третьем параграфе анализируются современные теории кризисных коммуникаций.

### **1.1. Кризисные коммуникации: понятие, научные подходы к изучению**

Проблемами возникновения, управления и ликвидации кризисных ситуаций занимаются представители разных научных направлений, что обусловлено возможностями их появления во всех сферах жизни общества. Академик Российской академии общественных связей и известный эксперт в области связей с общественностью А.Н. Чумиков объясняет актуальность рассматриваемого объекта исследования в научной среде «развитием новых технологий, прогрессом, которые сделали общество более уязвимым»<sup>2</sup>. По мнению профессора Бостонского университета, исследователя кризисного управления О. Лербингера, современная эпоха характеризуется, как «эра кризисов»<sup>3</sup>. Данную ситуацию хорошо отражают средства массовой информации: международная поисковая система материалов СМИ и бизнес-информации Nexis выдает почти тысячу записей с упоминанием слова «кризис» за одну неделю<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Чумиков, А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – С. 9.

<sup>3</sup> Lerbinger, O. The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures // NY: Routledge Communication Series. – 2012. – P.7.

<sup>4</sup> Международная база данных материалов СМИ и бизнес-информации – официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: [www.nexis.com](http://www.nexis.com) (дата обращения: 30.11.2016)

Для обозначения авторского определения ключевой категории работы рассмотрим имеющиеся в научной среде дефиниции понятий кризиса и кризисных коммуникаций, а также выявим научные подходы к изучению.

В толковом словаре живого великорусского языка В.И. Даля дается общее определение: «Кризис – (с греч. «krisis» решение, приговор, поворотный пункт) перелом, переворот, решительная пора переходного состояния»<sup>5</sup>. Теоретический процесс осмысления понятия кризиса и кризисных коммуникаций применяется с разных теоретико-методологических подходов.

В социальных науках кризис изучается в контексте социальных процессов и явлений, объяснение причин и последствий кризисов происходит с помощью изучения социальных систем, институтов, общностей, групп, личности, их связей и отношений, ценностей, интересов, моделей поведения, проводятся специальные социологические исследования. Так, по мнению Е.А. Грызуновой, под кризисом понимается «острая форма проявления социальных противоречий, делающая невозможным стабильное, устойчивое развитие общества в целом или его жизненно важных подсистем»<sup>6</sup>. Учёные данного направления отмечают, что «выход из кризисной ситуации может быть найден и осуществлен при условии предельной концентрации интеллектуальных и психических сил участников, при наличии желания и стремления разрешить ситуацию в ходе социального взаимодействия и коммуникации»<sup>7</sup>. Важная роль в изучении кризисов отводится социальным субъектам и процессу социального взаимодействия.

В научной литературе встречается большое количество определений кризиса, которые рассматриваются в рамках менеджерского дискурса и

---

<sup>5</sup> Даль, В. И. Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. / В. И. Даль. – 4-е изд., стереотип. – М. : Рус. яз. медиа, 2007. – Т. 1 : А - З. – 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://slovardalja.net> (дата обращения: 21.12.2016)

<sup>6</sup> Грызунова, Е.А. Концепции кризиса социальной системы: сравнительный анализ // Вестник МГИМО университета, 2012. – №4 (25). – С. 270.

<sup>7</sup> Голуб, О.Ю. Общие подходы к разработке социальной технологии управления кризисными коммуникациями // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2012. – Т. 12. – № 2. – С. 41.

определяются как опасные моменты или угрозы в жизненном цикле организации. Под кризисом, С. Херманн понимает, прежде всего, «событие, которое произошло неожиданно, представляет серьезные степени угрозы и создает дефицит времени на реакцию»<sup>8</sup>. Опираясь на данные характерные особенности кризисов, исследователи Р. Улмер, Т. Селлнау, М. Сиджер рассматривают организационный кризис, как «особое, неожиданное и нестандартное событие или ряд событий, которые создают высокий уровень неопределенности и угрозы или воспринимаются как угроза для приоритетных (первоочередных) целей организации»<sup>9</sup>. Авторы отмечают, что события не являются кризисами, если их интенсивность не сочетается с некоторой степенью неожиданности, следовательно, кризисы – это, в первую очередь, неожиданные события. В этой связи авторы приходят к выводу о том, что «для устранения последствий кризисных ситуаций нельзя использовать стандартные процедуры»<sup>10</sup>.

Более подробно с точки зрения менеджмента рассматривает кризисы Э. М. Коротков, который акцентирует внимание на внутренние взаимодействия организации в ситуации кризиса. «Организационный кризис – это резкое обострение внутриорганизационных процессов и отношений с ее институциональной средой, ведущее к неплатежеспособности организации, и как следствие, к банкротству»<sup>11</sup>. Автор отмечает, что кризисные ситуации могут возникать на любой стадии деятельности организации как в период становления и развития, так и в период стабилизации и расширения производства и при начале спада.

Заметим, что вышеприведенные определения кризиса по своей природе представлены, как опасные, непредвиденные моменты в жизненном цикле организации. Тем не менее, учёные выявляют и положительные стороны

---

<sup>8</sup> Hermann, C.F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly* // P.64. [Электронный ресурс]. URL: [www.voxprofessor.org](http://www.voxprofessor.org) (дата обращения: 21.12.2016)

<sup>9</sup> Улмер, Р., Селлнау, Т., Сиджер, М. Эффективная кризисная коммуникация / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр (Науменко А.А.), 2011. – С.21.

<sup>10</sup> Там же. – С. 21.

<sup>11</sup> Антикризисное управление : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 35.

кризисных ситуаций. По мнению И.В. Алешиной, «кризис нередко имеет и обратную сторону, это – новые возможности для организации... По сути, все инновации или изменения обусловлены кризисом или его угрозой»<sup>12</sup>. Авторы книги «Эффективная кризисная коммуникация: от криза к возможности» кризисы рассматривают, как «благоприятные возможности для извлечения уроков и улучшения процесса работы... Кризисы – это уникальные моменты в истории организации»<sup>13</sup>. По мнению Дж. Брокнер и Э. Джеймс, «кризисы могут стать катализатором для позитивных изменений в деятельности организации»<sup>14</sup>. Американский экономист и профессор Университета Чикаго М. Фридман подчеркивает, что «кризис не всегда является чем-то плохим. Это может быть радикальное изменение как в сторону плохого, так и в сторону хорошего»<sup>15</sup>. Подобной точки зрения придерживается эксперт по антикризисному менеджменту С. Финк, характеризуя кризис как «отправную точку к хорошему или плохому, решающий момент или как ситуацию, которая достигла критической фазы»<sup>16</sup>.

Зарубежные авторы в ходе изучения условий, при которых возникает кризис, пришли к выводу о том, что большинство исследований сфокусированы на кризисных практиках и организационных (управленческих) реакциях на кризисы. Рассматривая детерминанты появления кризисных ситуаций в организации, М. Тейлор, приходит к следующему пониманию: «Реакция на кризис – это результат внутриорганизационных отношений, ценностей, ожиданий, приоритетов и бизнес-задач. Внешняя реакция на кризис отражает сложный, согласованный результат, который создается различными внутренними отношениями и

---

<sup>12</sup> Алёшина, И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. – М., 2005. – С.77.

<sup>13</sup> Улмер, Р., Селлау, Т., Сиджер, М. Эффективная кризисная коммуникация / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр (Науменко А.А.), 2011. – С.15.

<sup>14</sup> Brockner, J., Toward E. Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity // Journal of Applied Behavioral Science, 2008. – №44 (1). P. 97.

<sup>15</sup> The handbook of crisis communication / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, 2010. – P. 18.

<sup>16</sup> Crisis communications: the definite guide to managing the message // edited by S. Fink, McGraw-Hill Education, 2013. – P. 11.

процессами»<sup>17</sup>. Таким образом, чтобы лучше понять кризис, прежде всего, необходимо понять внутриорганизационные отношения и процессы. В этом направлении функционирует целостный организационный подход (Holistic organizational approach), в рамках которого функционируют модифицированные версии научных теорий из области менеджмента и исследований коммуникаций организаций: (инфра)системная теория (The (infra) systems theory approach)<sup>18</sup>, теории сетей (Network theories)<sup>19</sup> и теория жёсткости и принятия решений (Threat rigidity and decision making)<sup>20</sup>. Значимость данных теорий заключается в фокусированном изучении внутренних взаимоотношений, которые, по мнению авторов, минимизируют организационные кризисы.

«Эпоха кризисов» О. Лербингера, о котором мы писали в начале параграфа, развивается одновременно с информационным прогрессом, последствия которого отражаются в следующих характерных чертах:

- «усиление трансграничного и транссистемного характера кризисов;
- возрастание роли средств массовых коммуникаций и «массовых самокоммуникаций»<sup>21</sup> (новых социальных медиа);
- усиление фактора новых технологий в генезисе кризисов;
- ослабление роли государства, создание частных компаний и транснациональных корпораций (приоритет экономической выгоды над безопасностью, ослабление возможностей государственного контроля и применения санкций);
- усиление угроз, связанных с асимметричным противостоянием международным сетевым криминальным и террористическим группам;
- мутация кризисов, образование новых сложных форм за счет комбинаций кризисных элементов, превращение кризисов в

---

<sup>17</sup> Maureen, T. Toward a holistic organizational approach to understanding crisis // The handbook of crisis communication / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, 2010. – P. 698.

<sup>18</sup> Там же. – P. 699.

<sup>19</sup> Там же. – P. 700.

<sup>20</sup> Там же. – P. 701.

<sup>21</sup> Castells, M. Communication Power // New York: Oxford University Press Inc., 2009. – P. 65.

«самоподдерживающийся процесс» путем воспроизводства или перетекания в новые формации»<sup>22</sup>. Таким образом, с условием развития информационных технологий изменяется и усложняется общество, все сферы жизни. В качестве подтверждения данной мысли можно привести известный труд М. Кастельса «Информационная эпоха: экономика, общество, культура», в котором вводится понятие «сетевого общества». «Сетевое общество – это такое общество, в котором ключевые социальные структуры и деятельность его членов организованы вокруг сетей коммуникаций»<sup>23</sup>. В этой связи можно отметить, что развитие информационных технологий стало одной из причин появления информационных направлений исследований кризисных ситуаций.

В рамках информационного подхода учёные отмечают, что кризисы – это больше, чем происшествие с потенциально негативным результатом, влияющим на организацию. Американские исследователи объясняют: «Кризис часто определяет будущие действия компании, обращаясь к внутреннему и внешнему окружению, так как именно данные действия имеют долгосрочные последствия для организационного климата и прибыльности»<sup>24</sup>. Кризисные коммуникации описываются информационно-процессными и семиотическими моделями, анализ проводится на проблемах содержания, количества и структуры циркулирующей информации в социальной системе. Особая роль в планировании кризисных коммуникаций принадлежит выстраиванию взаимодействия со стейкхолдерами.

Один из ведущих английских специалистов в области управления кризисами М. Реджестер дает следующую трактовку кризиса: «Кризис – это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в

---

<sup>22</sup> Lerbinger, O. The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures // NY: Routledge Communication Series. – 2012. – P.28.

<sup>23</sup> Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – С. 469.

<sup>24</sup> Maureen, T. Toward a holistic organizational approach to understanding crisis // The handbook of crisis communication / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, 2010. – P. 709.

том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации»<sup>25</sup>. Профессор факультета прикладных коммуникаций Университета Вашингтона К. Фирн-Бэнкс определяет понятие кризиса в объективистском ключе, так как автором делается акцент на масштабе инцидента и его возможном негативном влиянии на все поле социальных связей организации: «Кризис – это крупное происшествие, которое несет в себе потенциальные негативные последствия, затрагивающие организацию, компанию или индустрию в целом, а также её общественность, продукты, услуги и доброе имя»<sup>26</sup>.

Отечественные учёные кризисных коммуникаций подходят к определению кризиса с разных позиций. По мнению О.Ю. Голуб, «кризис представляет собой особое, неожиданное и нестандартное событие или ряд событий, которые создают высокий уровень неопределенности и угрозы или воспринимаются как угроза для первоочередных целей»<sup>27</sup>. Неопределенность объясняется автором нарушением информационных связей. Так, закладывается угроза для текущей деятельности организации, а также создается угроза для её имиджа. Поэтому автор считает, что в кризисных ситуациях необходимо организовать эффективное управление кризисными коммуникациями, чтобы процессы распространения информации, формирования общественного мнения, конструирования социальных взаимодействий сделать управляемыми. При этом автор отмечает, что управление информационными потоками во время кризиса и сведение репутационных издержек к минимуму, очень важно наравне с традиционными тактиками организации кризисных коммуникаций, а также применять «положительный потенциал антикризисного PR в сети

---

<sup>25</sup> Regester, M., Larkin, J. Risk Issue and Crisis Management in Public Relations. A Casebook of Best Practice. Kogan Page, London and Philadelphia, 2008. – P. 165.

<sup>26</sup> Fearn-Banks, K. Crisis Communications: A Casebook Approach // NY: Routledge Communication Series. – 2010. – P. 43.

<sup>27</sup> Голуб, О.Ю. Общие подходы к разработке социальной технологии управления кризисными коммуникациями // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2012. – Т. 12. – № 2. – С. 39.



Интернет»<sup>28</sup>. Сегодня государственные структуры, организации и компании все активнее начинают применять технологии интернет-присутствия, приобретая тем самым большие возможности коррекции имиджа и репутации и более устойчивое положение, успешное преодоление кризисной ситуации позволяет повысить ее узнаваемость и авторитетность.

Член Высшего экспертного совета Российской ассоциации связей с общественностью А. Н. Чумиков рассматривает понятие кризиса с точки зрения управления антикризисными коммуникациями: «Кризис – это любое событие, угрожающее репутации организации и ее участников»<sup>29</sup>.

Автор учебного пособия «Связи с общественностью в кризисных ситуациях» А.А. Меньшиков дает следующее определение кризиса: «Кризис – это неожиданный случай или ряд событий, выходящих из-под контроля, прерывающих нормальное функционирование организации и вызывающее настойчивое и нежелательное общественное внимание, которое вредит или угрожает нанести вред репутации организации»<sup>30</sup>.

Помимо объективных причин, кризис может быть сугубен или даже спровоцирован субъективным восприятием событий. Кризисное сознание может быть сформировано как умышленно – посредством враждебных информационных кампаний и дезинформации, так и ненамеренно – за счет распространения слухов, панических настроений, искажений интерпретации событий. По мнению заведующего кафедрой связей с общественностью МГИМО В. Д. Соловья, «любой кризис – это кризис общественного мнения, поэтому основой антикризисных мероприятий являются правильно выстроенные коммуникации»<sup>31</sup>.

Обобщая полученные данные, мы делаем вывод о том, что кризис понимается учеными, как некая особая ситуация или явление особой

---

<sup>28</sup> Голуб, О.Ю. Коммуникации в кризисных ситуациях: модели Интернет-присутствия // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2014. – Т.14. – № 4. – С.16.

<sup>29</sup> Чумиков, А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – С. 11.

<sup>30</sup> Меньшиков, А.А. Связи с общественностью в кризисных ситуациях. – Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре гос. техн. ун-т, 2013. – С.12.

<sup>31</sup> Основы PR в бизнесе / Под ред. В.Д. Соловья. – Москва: Издательство «Э», 2016. – С. 251.

природы. Заметим, что рассмотренные определения фиксируют внимание на необходимости принятия мер реагирования на возникновение кризиса. Иными словами, если на первом уровне осмысления кризис – это негативная ситуация или событие, то на втором – ситуация, стимулирующая оперативные и эффективные управленческие и коммуникационные действия.

Профессор факультета массовых коммуникаций Восточного университета Иллинойса (Illinois State University) У. Тимоти Кумбс, авторитетный теоретик в области кризисных коммуникаций, рассматривает кризис в контексте психологической науки, связывая кризис с процессом восприятия ситуации со стороны стейкхолдеров организации, которое помогает определить то или иное событие как кризисную ситуацию. В этой связи «жизненной основой всех усилий кризисного менеджмента являются кризисные коммуникации, которые играют наиважнейшую роль на всех стадиях кризиса»<sup>32</sup>. В понимании автора: «Кризисные коммуникации – это процесс обработки, сбора и распространения информации необходимой для решения кризисных ситуаций»<sup>33</sup>. В этом же направлении находится К. Фирн-Бэнкс, отмечая: «Кризисные коммуникации – это диалог между организацией и общественностью до, во время, после негативного происшествия; детальная стратегия и тактика, предназначенная для того, чтобы минимизировать имиджевые потери организации»<sup>34</sup>.

Несмотря на то, что приведенные определения формировались в рамках коммуникационного подхода, стоит признать, что они носят менеджерский характер, так как в них уделяется особое внимание тактическому уровню коммуникаций: как реагировать на кризис, какие меседжи являются более эффективными, как организовывать кризисный штаб, каким образом оповещать журналистов и население. Кроме того

---

<sup>32</sup> Coombs, W.T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* // Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. – P. 32.

<sup>33</sup> *The handbook of crisis communication* / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, 2010. – P. 20.

<sup>34</sup> Fearn-Banks, K. *Crisis Communications: A Casebook Approach* // NY: Routledge Communication Series. – 2010. – P.43.

современные учёные отмечают, что событие, которое является кризисом для одной общественности, не обязательно будет являться кризисной ситуацией для другой. Так, «многие кризисы (например, увольнения) возникают только для физических лиц и стейкхолдеров, которые, в свою очередь, нельзя отнести к организационным кризисам»<sup>35</sup>.

По мнению профессора Высшей школы журналистики и массовых коммуникаций Санкт-Петербургского государственного университета Д.П. Гавры, «кризисные коммуникации в такой постановке по своему функционалу обречены помогать организации только в момент кризиса»<sup>36</sup>. При анализе зарубежных и отечественных пониманий понятия кризиса учёный выделяет наиболее важные характеристики кризиса следующим образом:

- «происходит внезапно;
- создает угрозу высшим ценностям и нарушает нормальное функционирование организации;
- вызывает неуверенность, замешательство, стресс;
- порождает дефицит времени и требует немедленного реагирования;
- порождает дефицит информации и вынуждает принимать решения на основании неточной, неполной, запаздывающей информации;
- нарушает нормальную систему коммуникаций, передает информационную инициативу внешним игрокам;
- меняет структуру аудиторий, привлекает излишнее внимание посторонних лиц к организации;
- угрожает репутации, активам компании;
- обладает тенденцией к возрастанию интенсивности»<sup>37</sup>.

<sup>35</sup> Kent, M. What is a Public Relations “Crisis?” Refocusing Crisis Research// The handbook of crisis communication / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, 2010. – P. 710.

<sup>36</sup> Гавра, Д.П. Кризисные коммуникации: современное понимание // Технологии PR и рекламы в современном обществе : матер. IX Всерос. научно-практич. конф. (21 апреля 2016 г.) / отв. ред.-сост. И.Р. Тростинская. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2016. – С. 13.

<sup>37</sup> Гавра, Д.П. К переосмыслению категории кризисной коммуникации // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике : матер, междунар. науч. конф. (23 апреля 2014 г.) / отв. ред.-сост. Д. П. Гавра. – СПб.: Свое издательство, 2014. – С. 21.

Так, исследователь делает вывод о том, что кризис организации в качестве своего необходимого атрибута имеет и кризис коммуникаций. «Технологии менеджмента коммуникаций, которые были эффективны в стабильный период перестают работать. Более того, сохранение этих технологий в условиях кризиса только усугубляет положение дел. Нужен переход в новый режим – стратегических кризисных коммуникаций. Это необходимое условие вывода организации из кризиса»<sup>38</sup>. Стоит отметить, что Д.П. Гавра делает примечание о том, что кризис не может быть преодолен исключительно коммуникативными средствами, он требует мобилизации и иных значимых ресурсов (организационных, финансовых, кадровых и др.).

Таким образом, Д.П. Гавра предлагает новый подход к изучению кризисных коммуникаций, чтобы прописать ее в структуре коммуникационных дисциплин. Переход кризисной коммуникации на стратегический уровень означает «априорную интеграцию кризисной стратегии с общей стратегией организации и тем набором характеристик социально одобряемого поведения, который задает моральный климат и высокую репутацию в данном социуме. Стратегическая кризисная коммуникация требует сохранения верности базовым принципам функционирования организации, ее миссии, кредо и корпоративной философии даже в условиях турбулентности, имиджевых потерь и усиления информационного давления на организацию»<sup>39</sup>.

При анализе определений других авторов мы выявили, что многие авторы также принимают попытку осмысления кризисных коммуникаций в стратегическом аспекте. Например, П. Дышкант утверждает, что «последствия кризиса способны изменить общественное мнение по отношению к компании на долгие годы»<sup>40</sup>. Для кризисной ситуации

---

<sup>38</sup> Гавра, Д.П., Быкова, Е.В. Стратегическая кризисная коммуникация: базовые характеристики и интегративное воплощение // Материалы 55-го междунар. форума (21–22 апреля 2016 года) / отв. ред. С. Г. Корконосенко. – № 2. – СПб. : Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций, 2016. – С. 123.

<sup>39</sup> Там же.

<sup>40</sup> Дышкант, П. Шесть основных принципов PR в кризисной ситуации // Пресс-служба. – 2011. – № 1. – С. 31.

необходима особая коммуникационная стратегия, суть которой – «не допустить формирования и закрепления в сознании общественности негативного образа компании»<sup>41</sup>. Генеральный директор Коммуникационной группы «Гуров и партнёры», член совета директоров Международной ассоциации бизнес-коммуникаторов (IABC Russia) также размышляет о стратегическом понимании кризисных коммуникаций: «Для кризисной ситуации характерна быстрая скорость развития событий. Предотвращение кризисов имеет стратегическое значение для бизнеса»<sup>42</sup>.

*Таким образом,* в теоретических научных работах представлен широкий набор определений кризиса и кризисных коммуникаций. Мы выявили междисциплинарный характер изучения рассматриваемых понятий. В научном дискурсе кризисные коммуникации активно изучаются в менеджменте, социологии, в теории коммуникации.

В рамках данного диссертационного исследования под кризисной коммуникацией мы будем понимать коммуникационные взаимодействия социального субъекта, находящегося в условиях кризиса, со всеми значимыми стейкхолдерами. При этом кризис мы понимаем, как событие / явление, которое характеризуется неожиданностью возникновения, появлением неопределенности в деятельности организации, угрожает её приоритетным целям или способствует благоприятным возможностям для улучшения работы социального субъекта. При изучении кризисных коммуникаций необходимо учитывать следующие особенности:

1) на стратегическом уровне:

– ключевая задача кризисной коммуникации – репутационный менеджмент;

– кризисная ситуация – это уникальное событие / явление для

---

<sup>41</sup> Дышкант, П. Шесть основных принципов PR в кризисной ситуации // Пресс-служба. – 2011. – № 1. – С. 31.

<sup>42</sup> Гуров, Ф.Н. Принятие решений при осуществлении антикризисных коммуникаций // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. – 2015. – Т. 9. – Вып. 2: Пространство и время принятия решений. – С.1. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gurovpr.ru/ru/press-center/articles/articles\\_29.html](http://www.gurovpr.ru/ru/press-center/articles/articles_29.html) (дата обращения (14.12.2016)).

социального субъекта, изучение и разработка кризисных коммуникаций должно проводиться в соответствии с особенностями функционирования социального субъекта (принципы, миссия и др.), попавшего в условия кризисной ситуации.

2) На тактическом уровне:

– решение кризисных ситуаций подразумевает использование комплекса мероприятий по обработке, сбору и распространению информации через традиционные и новые (Интернет) каналы коммуникации;

– кризис имеет многочисленные последствия не только для социального субъекта, но и в отношении его стейкхолдеров;

– внутриорганизационные отношения и процессы социального субъекта напрямую влияют на появление кризисных ситуаций.

Итак, во втором параграфе данной главы рассмотрим особенности кризисных коммуникаций, попытаемся систематизировать полученные результаты в классификацию типов кризисов.

## **1.2. Типология кризисных коммуникаций**

Специалисты кризисной коммуникации разрабатывают системы классификации типов кризисов, чтобы использовать их при антикризисном планировании, тем самым снижая уровень неопределенности при наступлении кризисных ситуаций.

Авторы отмечают, что для разных организаций список кризисных ситуаций будет разным. Р. Улмер, И. Селлнау, М. Сиджер разделяют типы кризисов в зависимости от происхождения кризиса. Рассмотрим данные типы.

1. «Произвольные кризисы – происходят для того, чтобы причинить вред организации, причиной появления становятся преднамеренные действия»<sup>43</sup> (терроризм, саботаж, применение силовых методов борьбы на

---

<sup>43</sup> Улмер, Р., Селлнау, Т., Сиджер, М. Эффективная кризисная коммуникация / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр (Науменко А.А.), 2011. – С.23.

рабочих местах, плохие взаимоотношения работодателей и работников, неэффективное управление рисками, враждебное поглощение организаций, неэтичное поведение руководства организации).

2. «Непроизвольные кризисы – непредсказуемые и неизбежные события, вызванные естественными неконтролируемыми факторами (стихийные бедствия, вспышки болезни, непредсказуемые технические взаимодействия, провал товара, экономический спад)»<sup>44</sup>.

По мнению, А.А. Меньшикова кризисы разделяются по источнику их возникновения на две большие группы:

1) «внешние кризисы – проблема кроется не внутри компании, а в ее внешней среде (государственная политика, экономическая ситуация, деятельность конкурентов и т.п.);

2) внутренние кризисы – причиной кризиса становятся действия руководства компании, кадровая политика, производственные сбои и другие. Внутренние кризисы, в свою очередь, разделяются на следующие виды:

– технологические кризисы – кризисы, вызванные несовершенством применяемых технологий. Их результатом являются сбои в работе, аварии и как следствие ухудшение позиций компании на рынке;

– конфронтационные кризисы – трудовые споры и конфликты внутри организации, в результате которых возможен бойкот производства продуктов и оказания предлагаемых услуг.

– кризисы менеджмента – кризисные ситуации, спровоцированные неверными управленческими решениями или несовершенством системы их внедрения»<sup>45</sup>.

По территориальному охвату кризисы подразделяются следующим образом:

– «индивидуальные – проявляются в рамках конкретной организации;

---

<sup>44</sup> Улмер, Р., Селлау, Т., Сиджер, М. Эффективная кризисная коммуникация / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр (Науменко А.А.), 2011. – С.26.

<sup>45</sup> Меньшиков, А.А. Связи с общественностью в кризисных ситуациях : учебное пособие / А.А. Меньшиков. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре гос. техн. ун-т», 2013. – С. 14.

- локальные – охватывают конкретный регион;
- национальные – развиваются на всей территории отдельного государства;
- транснациональные – затрагивают интересы целого ряда стран;
- мировые – проявляются в синхронизации кризисов во многих или большинстве стран мира»<sup>46</sup>.

Профессор А.Н. Чумиков предлагает разделять кризисы на два типа:

- кризис, как чрезвычайная ситуация, характеризующаяся экстремальным и катастрофическим положением. «В случае возникновения данного кризиса специалист по связям с общественностью борется не с физическими последствиями кризиса, а с кризисом общественного мнения»<sup>47</sup> (аварии, пожары, ситуация «Тайленола», шприц в Пепси-коле и др.);
- кризис, как конфликт интересов («потенциально возможные или реальные столкновения субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов, ценностей»<sup>48</sup>).

По скорости и времени развёртывания кризисной ситуации И. В. Алёшина разделяет кризисы на три группы:

- «внезапный кризис представляют наибольшую проблему, так как характеризуется ограниченностью временных ресурсов для подготовки и планирования антикризисных мер. К типу внезапных кризисов относятся: землетрясения, тайфуны, аварии атомных станций, авиа- и автокатастрофы, крушения поездов, взрывы зданий и другие. В этих случаях организациям не обойтись без помощи государства.
- «назревающий кризис» возникают из-за нерешенных во время социальных проблем: накапливающая задолженность по заработной плате, систематическое отключение энергии, неудовлетворительное состояние

---

<sup>46</sup> Валюлина, Е.В. Кризисные коммуникации в бизнесе // Научный альманах: социологические науки. – 2016. №24 (16). – С.61. [Электронный ресурс]. URL: <http://ucom.ru/doc/na.2016.02.04.059.pdf> (дата обращения 14.12.2016).

<sup>47</sup> Чумиков, А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – С.10.

<sup>48</sup> Там же. – С. 83.



зданий и инфраструктуры, постоянное злоупотребление служебным положением, коррупция;

– «стабильный / устойчивый кризис» сохраняется в течение нескольких месяцев или лет, несмотря на усилия по их приостановке (дезинформация, слухи, толки, предположения, высказываемые в СМИ и устно)<sup>49</sup>.

Классик PR и английский социолог С. Блэк предлагает к рассмотрению типологию кризисов по степени предсказуемости:

– ««известное неизвестное». В данном случае допускается, что кризис может произойти, но неизвестно, с какой долей вероятности он может произойти и когда»<sup>50</sup>. А.Н. Чумиков в данном контексте отмечает, что существуют кризисные отрасли, для которых заблаговременная подготовка к чрезвычайной ситуации является жёсткой необходимостью, и чем меньше степень такой подготовки произведена, тем более тяжелыми оказываются последствия для компании»<sup>51</sup>. К числу таких отраслей эксперт относит энергетику, химическое производство, добычу природных ресурсов и транспорт.

– «неизвестное неизвестное». В данном случае имеются в виду такие ситуации, вероятность и сроки возникновения которых спрогнозировать невозможно. К такому виду ситуаций можно отнести, например, природные катаклизмы или злоумышленные действия конкурентов»<sup>52</sup>.

Характер кризиса, по мнению К. Баржева, эксперта в области кризисных коммуникаций, позволяет сформулировать типологию кризисного реагирования:

1. «Кризисы, требующие реактивных мер. Такие кризисы возникают спонтанно, их трудно спрогнозировать и подготовить необходимый комплекс мер по их преодолению;

<sup>49</sup> Алёшина, И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. – М., 2005. – С.187.

<sup>50</sup> Блэк, С. Паблик рилейшнз. Что это такое? / Пер. с англ. – М.: МТ Пресс, 2003. – С. 110.

<sup>51</sup> Чумиков, А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – С.11.

<sup>52</sup> Блэк, С. Паблик рилейшнз. Что это такое? / Пер. с англ. – М.: МТ Пресс, 2003. – С. 110.

2. Кризисы, требующие проактивных мер. События и процессы, инициированные конкурентами (информационные атаки, провокации) или кризисы, возникшие вследствие смены собственной политики (ребрендинг, кадровые изменения, динамика сбыта, слияние или разделение компаний)»<sup>53</sup>.

Известные американские исследователи кризисных коммуникаций Т. Кумбс и Дж. Холладей выявили три группы кризисов на основании степени ответственности и репутационных угроз, которые может понести компания<sup>54</sup> (см. Рис.1):



**Рис.1.** Типология кризисов (Автор – Т. Кумбс, Дж. Холладей)

Первая группа – «Кризисы-жертвы» с минимальной степенью ответственности компании, вызваны событиями, которые организация не могла контролировать, поэтому общественное мнение, как правило, приписывает ей статус жертвы, а не виновника происшествия:

- стихийные бедствия (ураганы и землетрясения);
- слухи (компромат, который распространяют об организации);

<sup>53</sup> Бареев, К. Кризисные коммуникации: суть, назначение, технологии / Журнал «Связи с общественностью в государственных структурах». – №4. – 2013. – С. 15.

<sup>54</sup> Coombs, T. & Holladay, J. Halo or reputational capital: Reputation and crisis management // Journal of Communication Management. – №10 (2). – 2006. – P. 123-137. [Электронный ресурс]. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540610664698> (дата обращения: 14.12.2016).

- насилие на рабочем месте (нападение бывшего или нынешнего сотрудника на нынешних сотрудников компании);

- подделка продукции/недоброжелатели (оказание вредоносных действий по отношению к организации внешними субъектами).

Вторая группа представлена средней степенью ответственности компании – «Кризисы-аварии» (случайные кризисы) спровоцированы либо техногенными факторами по причине сложности технических систем, либо моральными вызовами, то есть внешней критикой действий компании с позиции этических норм. Значимая для организации аудитория может как поддержать компанию, так и встать на сторону оппонентов. Автор выделяет следующие кризисы:

- вызовы (группы общественности утверждающие, что организация работает ненадлежащим образом);

- технические ошибки (сбой оборудования, промышленные аварии);

- повреждение продукта (дефекты продукта, вызванные технологическими ошибками).

Третья группа – «Предотвратимые кризисы» с высокой степенью ответственности вызваны человеческими факторами. В таких случаях общественность обвиняет компанию в случившемся. Среди кризисов:

- аварии, вызванные ошибками сотрудников (промышленные аварии как следствие ошибки одного из сотрудников);

- повреждения продукта, вызванные ошибками сотрудников (дефектный или потенциально опасный продукт по вине сотрудников);

- организационные проступки (действия управления, ставящие под угрозу группы общественности или нарушающие закон)».

Известный американский специалист в области связей с общественностью профессор О. Лербингер обобщил типы кризисов в зависимости от происхождения кризиса в три кластера<sup>55</sup>:

---

<sup>55</sup> Lerbinger, O. The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures // NY.: Routledge Communication Series. – 2012. – P. 17.

1) кризисы физического окружения. Данный тип кризисов обусловлен факторами внешней среды. Основой коммуникации является грамотное информирование о рисках на всех стадиях жизненного цикла кризиса, а также кросс-взаимодействие с государственными и муниципальными органами власти, общественными организациями, добровольцами и другими лицами для разрешения кризиса. К кризисам автор относит:

– «естественный кризис» («Natural disasters») происходит в результате стихийных бедствий, угрожающих жизни, имуществу и окружающей среде. К ним относятся такие экологические явления, как землетрясения, извержения вулканов, торнадо и ураганы, наводнения, оползни, цунами, ураганы и др.;

– «технологические кризисы» («Technical breakdowns») вызваны применением технических новшеств. Технологические аварии возникают, когда техника становится неуправляемой и ведет к неполадкам в системе. Некоторые технологические кризисы происходят из-за ошибок людей;

2) кризисы социального климата – вызваны внешним конфликтом. В ситуации конфликта коммуникации должны быть направлены на противодействие манипуляциям. В случае мягкой конфронтации может быть выбрана стратегия урегулирования кризиса за счет переговоров с представителями группы интересов, выступающей против определенной политики организации. Автор выделяет следующие кризисы:

– «конфронтационный кризис» («Challenges») – это противостояния в рамках правового поля с активистами правозащитных или экологических организаций, конкурентами, СМИ, недовольными клиентами. Распространенные виды кризиса: бойкоты, ультиматумы представителям власти, блокада или оккупация зданий;

– «кризисы злонамеренного поведения» («Malevolence») вызваны криминальными или экстремистскими действиями со стороны определенных групп, выражающих враждебность по отношению к компании, стране или экономической системе, возможно, с целью ее дестабилизации и

уничтожения. К подобному кризису можно отнести похищение людей, распространение злонамеренных слухов, кибер-атаки, распространение порочащей информации, терроризм и шпионаж.

3) кризисы управленческих провалов вызваны внутренними проблемами менеджмента организации. Коммуникации в случае подобных кризисов направлены на восстановление репутации и предполагают принесение извинений и открытое обсуждение политики изменений в организации. Среди данного типа кризиса выделяют:

– «кризис в результате обмана» («Organizational misdeeds») происходит из-за сокрытия или искажения руководством информации о себе и своей продукции;

– «кризисы искаженных ценностей управления» («Human breakdowns») возникают, когда менеджеры предпочитают краткосрочные экономические выгоды и пренебрегают социальными ценностями. Вероятность наступления данного кризиса велика, если организация фокусируется на интересах акционеров и игнорирует интересы других заинтересованных сторон;

– «кризисы неправомерного поведения руководства» («Workplace violence») вызваны преднамеренной безнравственностью и незаконностью со стороны руководства организации.

*Таким образом,* анализ типов кризисов показывает нам, что в научной и практической среде существует большое количество направлений, что подтверждает теоретическое осмысление понятия, приведенного в первом параграфе первой главы данной магистерской диссертации. Обобщив подходы исследователей, мы систематизировали типы кризисов в соответствии со следующими критериями: в зависимости от источника возникновения, территориального охвата, способа реагирования, степени ответственности и репутационных угроз (см. Таблица 1):

### Критерии типологии кризисов

Основание для выделения типа	Типы
1. По источнику возникновения	– внешние (экзогенные)
	– внутренние (эндогенные)
	– неизвестное известно
	– неизвестное неизвестно
	– произвольные
	– непроизвольные
3. По территориальному охвату	– природные
	– общественные
	– экологические
	– кризисы физического окружения
	– кризис социального климата
	– кризис управленческих провалов
4. По характеру	– индивидуальные
	– локальные
	– национальные
	– транснациональные
	– мировые
	– социентальный
5. По способу реагирования	– системный
	– организационный
	– локальный
	– внезапный
	– назревающий
	– постоянный
6. По степени ответственности и репутационных угроз	– кризис, как чрезвычайная ситуация
	– кризис, как конфликт интересов сторон
	– реактивный
	– проактивный
	– виктимные кризисы
	– случайные кризисы
– предотвратимые (намеренные) кризисы	

Итак, для эффективного управления кризисными коммуникациями в третьем параграфе данной главы рассмотрим стадии развития кризисов, а также антикризисные стратегии реагирования.

### 1.3. Этапы кризисных ситуаций, стратегии кризисного реагирования

Выявление типа кризиса необходимо для того, чтобы максимально оперативно принять решение о выборе коммуникативной стратегии для борьбы с кризисной ситуацией. Однако стоит отметить, что в научной и профессиональной литературе принято рассматривать данные стратегии в зависимости от конкретного этапа кризиса. Специалисты выделяют три основных этапа антикризисного коммуникационного управления: предварительный этап, преодоление кризиса, восстановление (С. Финк, Т. Кумбс, И.В. Алешина, А.Н. Чумиков др.). Все эти стадии призваны, по мнению Т. Кумбса, «предотвратить и уменьшить ущерб, который могут нанести кризисные ситуации»<sup>56</sup>. Данная логика легла в основу видения А.Н. Чумиковым жизненного цикла кризиса (см. Рис.2).



**Рис.2.** Жизненный цикл кризиса (автор – А.Н. Чумиков)

1. Предкризисная стратегия заключается в выявлении возможных кризисов, создании антикризисного плана и команды, а также налаживании отношений со СМИ и лидерами мнений.

<sup>56</sup> Crisis communications: the definite guide to managing the message // edited by S. Fink, McGraw-Hill Education, 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (Дата обращения 14.12.2016).

2. Кризисная стратегия. Данная стратегия заключается в оперативной работе по преодолению кризисной ситуации, а именно: «в постоянном присутствии в информационном поле, в предоставлении достоверной и непротиворечивой информации, в открытом взаимодействии со СМИ и целевыми аудиториями, а также мониторинге информационного поля и пресечении дезинформации»<sup>57</sup>. От организации, которая оказалась в эпицентре кризиса, ожидают реакции на него, которая может проявляться не только через стратегию открытости, но и через бездействие. Е.А. Самарцева обобщила основные стратегии реагирования: «замалчивание или игнорирование кризиса, отрицание наличия кризиса, преуменьшение нанесенного ущерба, отвлечение внимания общественности, оправдание, признание ответственности, уклонение от ответственности или перенос ее на других, контратака на обвинителей, извинение, возмещение ущерба или компенсация»<sup>58</sup>.

3. Посткризисная стратегия – возврат компании к нормальному состоянию и подготовка к последующим возможным кризисам. По мнению А.Н. Чумикова, данный этап характеризуется следующими тактическими действиями: «анализ проведенной работы, представление общественности отчета о действиях организации по разрешению кризиса, укрепление репутации компании за счет продуманных коммуникаций и, наконец, возвращение к предкризисной стратегии и внесение изменений в антикризисный план»<sup>59</sup>.

Английские исследователи кризисных коммуникаций Р. Улмер, И. Селлнау, М. Сиджер, рассматривающие кризис как благоприятные возможности для улучшения процесса работы отмечают, что «при любом типе кризисов используются четыре стратегии кризисных коммуникаций:

---

<sup>57</sup> Чумиков, А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – С.12.

<sup>58</sup> Самарцева, Е.А. Роль корпоративных коммуникаций в защите репутации бизнеса // Российский журнал менеджмента. – Том 10, № 4, 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.marketing.spb.ru/mr/media/communications.htm> (дата обращения 14.12.2016).

<sup>59</sup> Чумиков, А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – С.12.



1) «управление неопределенностью (дать объективную оценку кризису, установить причины кризиса, установить контакт с каждым, кого затронул кризис, определить текущий и будущий риск);

2) реакция на кризис: снизить уровень неопределенности, скоординировать действия, распространить информацию;

3) урегулирование кризисной ситуации: возместить убытки пострадавшим от кризиса, восстановить репутацию организации, скорбеть и запечатлеть события в памяти;

4) извлечения уроков из кризиса: повысить уровень безопасности и предпринять меры по предупреждению кризиса, пересмотреть производственные стандарты, наладить контакт с общественностью»<sup>60</sup>.

Авторы алгоритма в традиционный список этапов управления кризисом добавили «извлечение уроков из кризисов», так как организации могут и должны кардинально меняться вследствие кризиса. Если такое осознанное решение об изменениях не будет принято, появится вероятность того, что организация вновь окажется в аналогичной кризисной ситуации. Данные действия, по мнению авторов, «подразумевают повышение уровня безопасности, новые производственные стандарты и улучшение отношений между организацией и ее аудиторией»<sup>61</sup>.

В. Д. Соловей отмечает существенное влияние на возникновение, протекание и затухание кризисов Интернета и социальных медиа. Исследователь выделяет среди кризисов в социальных сетях: информационные атаки/вирусы, кризисы дисфункционального использования социальных медиа сотрудниками компании, жалобы со стороны клиентов и потребителей в социальных медиа. Автором предлагаются правила эффективного реагирования на кризис в социальных медиа:

---

<sup>60</sup> Улмер, Р., Селлнау, Т., Сиджер, М. Эффективная кризисная коммуникация / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр (Науменко А.А.), 2011. – С.29-30.

<sup>61</sup> Там же. – С.31.

- «ответить пользователю с официального аккаунта компании в то же социальной сети;
- обращаться по имени и вежливо;
- поблагодарить за то, что поделились своим опытом;
- выразить сочувствие и сожаление;
- задать уточняющие вопросы;
- рассказать о предпринимаемых мерах по выяснению обстоятельств и исправлению ситуации;
- указать на ошибку и объяснить её;
- не обвинять клиента в намеренной дезинформации и провокации»<sup>62</sup>.

Профессор факультета массовых коммуникаций Восточного университета Иллинойса (Illinois State University) У. Тимоти Кумбс утверждает, что реакция организации может варьироваться в диапазоне от оборонительной до приспособительной. Автор предлагает к рассмотрению ситуационную теорию кризисных коммуникаций (Situational Crisis Communication Theory), которая основана на связи типов кризисов со стратегиями кризисного реагирования на основании теории атрибуций (восприятия событий / явлений стейкхолдерами). Предвидеть уровень угроз возможно с помощью «оценки типа кризиса, кризисной истории и предшествующего отношения к репутации компании»<sup>63</sup>, в этой связи мы наблюдаем, что автор предпринимает попытку стратегического осмысления кризисных коммуникаций, однако, предварительный этап исследования кризисных практик компаний включает в себя тактические действия.

Автор приводит руководящие принципы стратегии реагирования на кризисные ситуации, которые во многом основаны на выработанных ранее типологиях кризисов.

---

<sup>62</sup> Основы PR в бизнесе / Под ред. В.Д. Соловья. – Москва: Издательство «Э», 2016. – С. 271.

<sup>63</sup> Coombs, W., Holladay, J. Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. – Р. 279. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1207/s1532754xjpr0804\\_04](http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1207/s1532754xjpr0804_04) (дата обращения: 14.12.2016).

1. «Корректировка информации и само информирование одним человеком может быть достаточным, когда кризис имеет минимальные атрибуты ответственности (тип «Кризис-жертва»), отсутствие подобных кризисов в прошлой деятельности организации.

2. «Жертвенность» может быть использована как часть ответа на ситуации, связанные с насилием на рабочем месте, фальсификацией продукта, стихийными бедствиями и слухами (тип «Кризис-жертва»).

3. Ослабление стратегии кризисного реагирования должно быть использовано для кризисов с минимальной атрибуцией кризисной ответственности (тип «Кризис-жертва») в сочетании с историей подобных кризисов и/или негативной репутацией предшествующей этому.

4. Отрицание в стратегии реагирования должно быть использовано при слухах и вызовах, когда это возможно (тип «Кризис-жертва»).

5. Ослабление стратегии кризисного реагирования должно быть использовано для кризисов с низкой атрибуцией кризисной ответственности (тип «Кризисы аварии»), которые не имеют истории и/или негативной репутации.

6. Изменения стратегии кризисного реагирования должны быть осуществлены для кризисов с низкой степенью атрибуции кризисной ответственности (тип «Кризисы аварии»), в сочетании с историей подобных кризисов и/или негативной репутацией предшествующей этому.

7. Изменения стратегии кризисного реагирования должны быть осуществлены для кризисов с сильной степенью атрибуции кризисной ответственности (тип «Предотвратимые кризисы»), независимо от истории кризисов или предшествующей негативной репутации.

8. Поддержание стратегии реагирования согласования, смешивание отрицания с ослаблением или изменением приведет к подрыву эффективности всей деятельности»<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Coombs, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory // Corporate Reputation Review. – 2007. – No. 10. – P.168.

Ситуационная теория предполагает, что характер организационного взаимодействия со стейкхолдерами детерминирует характер восприятия этой организации со стороны последних в данной ситуации. Решения, принятые во время антикризисной коммуникации, могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Так, стратегия реагирования, по Т. Кумбсу, должна иметь три главные цели: «1) сформировать атрибуты кризиса; 2) изменить восприятие организации в условиях кризиса; 3) уменьшить негативный эффект, вызванный кризисом»<sup>65</sup>.

Далее рассмотрим известную в научной среде управления кризисных коммуникаций теорию восстановления имиджа (Image Restoration Theory), которую разработал профессор коммуникативных исследований Университета Огайо У. Бенуа. Теория восстановления имиджа направлена на понимание коммуникативных возможностей организации / индивида, которые столкнулись с угрозой репутации. Дискурсивным фокусом теории восстановления имиджа являются параметры сообщения («message options») организации, которая столкнулась с кризисной ситуацией. По мнению автора, именно через сообщения компании могут управлять кризисными коммуникациями, следовательно, в их сообщениях может содержаться решение восстановления имиджа организации.

Разработанные У. Бенуа стратегии выражены защитными функциями организации, что связано с тем, что теория восстановления имиджа была основана на теории апологии (теории защиты). Исследование автора показывает, что организации прибегают к приведенным ниже коммуникативным макростратегиям, которые, в свою очередь, включают несколько стратегий более частного характера.

1. «Отрицание или неприятие обвинения («Denial»):

– простое отрицание – компания может просто отрицать факт совершения неприглядного действия, а также то, что данное действие

---

<sup>65</sup> Coombs, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory // Corporate Reputation Review. – 2007. – No. 10. – P.170.

совершено именно этой компанией или что в результате совершенного действия имеются пострадавшие;

– перенос вины на другого – утверждение, что в совершении действия виновато другое лицо или другая компания.

## 2. Снятие с себя ответственности («Evasion of Responsibility»):

– провокация – действия, предпринятые компанией, были разумной реакцией на направленную против нее провокацию;

– аннулирование обвинения – в качестве оправдания используется отсутствие информации или контроля над важными составляющими ситуации;

– случайность – утверждение компании о том, что неправомерное действие было совершено случайно, способно снизить степень вины; при этом урон, наносимый имиджу компании, будет менее ощутимым;

– добрые намерения – заявление компании о том, что неправомерные действия были предприняты из лучших побуждений.

## 3. Умаление обвинения («Reduce Offensiveness»):

– укрепление и поддержка – используется для того, чтобы усилить положительное отношение целевой аудитории к компании, нивелировать негативные чувства, связанные с совершением неправомерного акта. Необходимо напомнить общественности о позитивных результатах деятельности компании, которые были уже достигнуты;

– минимизация вины – автор имеет в виду смягчение негативного отношения к компании в связи с ее неправомерными действиями за счет приуменьшения данных, свидетельствующих об ущербе, нанесенном в результате деятельности компании;

– дифференцированный подход – предлагается отличать неприглядные действия, совершенные компанией, от подобных действий других компаний, имевших более серьезные последствия;

– трансцендентность – попытки рассмотреть неблагоприятное действие в ином контексте (например, компания, экспериментирующая на животных,

может заявить, что в результате ее эксперименты обернутся гораздо большей пользой для людей по сравнению с вредом, наносимым животным);

- обвинение обвинителя – попытка перенести вину на самого нападающего;

- компенсация – если она уместна и «жертва» согласна ее принять, имидж компании может быть спасен (приводится случай, когда группе инвалидов отказали в доступе в кинотеатр; позднее представитель кинотеатра извинился и в качестве компенсации предложил три бесплатных посещения кинотеатра для просмотра новых фильмов – репутация кинотеатра была спасена).

4. Действия по исправлению ситуации («Corrective Action») – обещание компании исправить неблагоприятную ситуацию, сложившуюся в результате ее действий, а также принять меры по предотвращению подобных ситуаций в будущем.

5. Признание вины / смирение / умерщвление (Mortification) – компания признает свою вину и приносит извинения (считается, что данная стратегия имеет обратную сторону – признание вины может повлечь за собой судебные жалобы потерпевших)<sup>66</sup>.

Защитные функции рассмотренных стратегий выражаются общим принципом, который У. Бенуа сформулировал следующим образом: «Ни при каких обстоятельствах не создавать об организации неблагоприятное впечатление, по крайней мере, до тех пор, пока её вина не становится признанной общественностью»<sup>67</sup>.

*Таким образом,* в научной литературе выделяют три основных этапа антикризисного коммуникационного управления: предварительный этап, этап преодоления кризиса и этап восстановления (пост-кризисный этап). Для

---

<sup>66</sup> Benoit, W. Image repair discourse and crisis communication // Public Relations Review, Summer 1997. – V. 23. – N 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/98A1/Benoit.htm> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>67</sup> Benoit, W. Image repair discourse and crisis communication // Public Relations Review, Summer 1997. – V. 23. – N 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/98A1/Benoit.htm> (дата обращения: 14.12.2016).

эффективного кризисного управления выделяют дополнительный этап извлечения уроков из кризиса, способствующий прогнозу возникновения кризисов, эффективному выходу из кризисных ситуаций или недопущению их появления в дальнейшей деятельности организации. Предвидеть уровень угроз возможно с помощью выявления типа кризиса, кризисной истории организации и предшествующего отношения стейкхолдеров к репутации компании

Эмпирическое изучение кризисных коммуникаций организаций возможно на основе современных теорий кризисных коммуникаций. Последовательный характер принятия решений в ходе антикризисного управления предлагает А.Н. Чумиков, подробно анализируя кризисные стратегии в зависимости от этапа кризиса. Ситуационная теория Т. Кумбса основывается на связи между типами кризиса и стратегиями кризисного реагирования. Теория восстановления имиджа В. Бенуа направлена на понимание коммуникативных возможностей организации, столкнувшейся с угрозой репутации.

Итак, в первой главе магистерской диссертации сформулированы теоретические положения, необходимые для анализа отраслевых кризисных практик. Во второй главе диссертационного исследования рассмотрим особенности нефтегазовых компаний: характерные черты, заинтересованные стороны и каналы их взаимодействия.

## **Глава 2. Нефтегазовая отрасль как субъект коммуникации**

Вторая глава магистерской диссертации посвящена изучению особенностей нефтегазовых компаний, как субъекта коммуникаций. Проанализирована структура нефтегазового бизнеса, проведена классификация современных компаний, выявлены заинтересованные стороны исследуемой отрасли и каналы взаимодействия с ними.

### **2.1. Структура бизнеса современных нефтегазовых компаний**

Нефтегазовые компании играют ключевую роль в развитии экономики. В самом общем понимании нефтегазовая компания – это бизнес-организация, осуществляющая деятельность по добыче, транспортировке, переработке и продаже нефти и газа и продуктов их переработки. В соответствии со статьей 11 Закона «О недрах» (Закон РФ от 21.02.1992 N 2395-1 (ред. от 13.07.2015) «О недрах»), право пользования недрами оформляется лицензией<sup>68</sup>. В этой связи нефтегазовую компанию можно определить как организацию, осуществляющую деятельность по пользованию участком недр в определенных границах на основании лицензии, полученной в установленном законом порядке. Данная деятельность может включать один или несколько видов деятельности, в том числе: проведение работ по геологическому изучению недр, разработка месторождений полезных ископаемых, размещение в пластах горных пород попутных вод и вод, использованных пользователями недр для собственных производственных и технологических нужд при разведке и добыче углеводородного сырья, использование отходов добычи полезных ископаемых и связанных с ней перерабатывающих производств, использование недр в целях, не связанных с добычей полезных ископаемых, образование особо охраняемых геологических объектов, сбор минералогических, палеонтологических и других геологических коллекционных материалов. Лицензия при этом

---

<sup>68</sup> Закон РФ от 21.02.1992 N 2395-1 (ред. от 03.07.2016) «О недрах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) / Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс». [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_343/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343/) (дата обращения: 02.02.2017).



выдается федеральным органом управления государственным фондом недр или его территориальным органом (а именно: Федеральное агентство по недропользованию). Разработанное определение является очень длинным, но, с другой стороны, мы отмечаем, что данная дефиниция содержит исчерпывающую информацию о деятельности нефтегазовой компании, ее правовом статусе.

По состоянию на 01.01.2017 год добычу нефти и газового конденсата (нефтяного сырья) на территории Российской Федерации осуществляли 295 организации, имеющие лицензии на право пользования недрами, в том числе: 107 организаций, входящих в структуру 11 вертикально интегрированных компаний (далее – «ВИНК»), на долю которых по итогам года приходится суммарно 86,2% всей национальной нефтедобычи; 185 независимых добывающих компаний, не входящих в структуру ВИНК; 3 компании, работающие на условиях соглашений о разделе продукции<sup>69</sup>.

Приведенная статистика Министерства энергетики Российской Федерации содержит в себе информацию о разных видах нефтяных компаний. Так, под вертикальной интегрированной нефтяной компанией понимают финансово-экономическое объединение различных технологически взаимосвязанных производств. В нефтяной отрасли в такую интеграцию входят предприятия, составляющие последовательность стадий основного технологического процесса, а именно: разведка и добыча нефти – транспортировка – переработка – нефтехимия – сбыт нефтепродуктов и нефтехимикатов<sup>70</sup>. Таким образом, для определения значения понятия нефтегазовой компании необходимо рассмотреть виды нефтегазовых организаций.

В отечественных научных исследованиях нефтегазовой промышленности преобладают идентичные определения понятию

---

<sup>69</sup> Официальный сайт Министерства энергетики Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <http://minenergo.gov.ru/node/910> (дата обращения: 02.02.2017).

<sup>70</sup> Первухин, В.В. К истории создания вертикально интегрированных нефтяных компаний в России / Институт энергетической стратегии. – 2012. – С. 1.

нефтегазовой компании. Так, С.Ю. Артамонов, А.А. Батгалова, О.В. Иглакова, В.В. Первухин связывают нефтегазовую компанию с ее непосредственной деятельностью в контексте «технологической цепочки»: разведка, добыча нефти, транспортировка, переработка, нефтехимия, сбыт нефтепродуктов и нефтехимикатов. В этой связи можно сделать вывод о том, что первый критерий разделения нефтяных компаний – функциональный (по виду выполняемой деятельности): компании по разведке нефти, нефтедобывающие компании, нефтеперерабатывающие компании, компании по транспортировке нефти и ее сбыту.

По мнению О.В. Иглаковой, «в результате развития интеграционного процесса в мировой нефтяной промышленности сложились интегрированные компании принципиально двух различных типов:

– *холдинги-компании* – компании, интегрированные по финансовому признаку, не занимающиеся производственными операциями, но осуществляющие контроль над более чем 300 компаниями и филиалами;

– *производственные компании* – компании, которые осуществляют разведку, добычу, транспортировку и переработку нефти, а также сбыт готовой продукции через свои филиалы и специализированные подразделения; в современном нефтяном бизнесе таких компаний подавляющее большинство»<sup>71</sup>.

Современные компании, работающие в сфере нефтегазового бизнеса, являются либо вертикально-интегрированными (далее – ВИНК), либо специализированными. Интегрированные компании включают в свой состав всю производственную цепочку – от скважины до бензоколонки, а также нефтехимию, добычу и переработку газа, производство альтернативных топлив, захватывая и сферу электроэнергетики. Специализированные компании работают в более узкой сфере (разведка, добыча, переработка,

---

<sup>71</sup> Иглакова, О.В. Специфика совершенствования управления персоналом в российских вертикально-интегрированных нефтегазовых корпорациях / Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – №1 (9). – 2010. С. 123.

транспорт, сбыт), однако тесно взаимодействуют с интегрированными компаниями<sup>72</sup>.

В свою очередь, С.Ю. Артамонов, особое внимание уделяет географическому признаку разделения нефтегазовых компаний: «Современная крупная нефтегазовая компания – это сложный комплекс десятков тесно взаимосвязанных видов бизнеса, охватывающий сотни предприятий, действующий в разных странах, регионах и континентах»<sup>73</sup>. Автор, таким образом, выделяет три вида:

*Локальные компании* – ориентация на внутренний рынок, небольшие по размеру операции и активы. Примером таких компаний являются, Vietnam Oil and Gas Group (Вьетнам), Myanmar Oil and Gas Enterprise (Мьянма).

*Региональные компании* – это не только те, которые преодолели рамки ведения деятельности в одной стране и вышли на нефтяные рынки соседних стран (например, «African Oil Corp», имеющая добычные активы в восточной Африке – Кении и Эфиопии), но и те, которые имеют стратегию развития в определенном регионе. Примером может быть нидерландская компания «PetroAfrica», которая возникла в результате выделения из бразильской компании «Petrobras». Инвестором в 50% акций компании стал бразильский инвестиционный банк BTG Pactual<sup>74</sup>. Основной причиной выделения PetroAfrica из Petrobras стал стратегический выбор акционеров и менеджмента компании по ведению деятельности PetroAfrica на нефтяных рынках африканского континента.

Большинство нефтяных компаний являются *транснациональными компаниями*, основными признаками которых, по определению ООН, являются их годовой оборот (должен превышать 100 млн. долл.), наличие

---

<sup>72</sup> Современное состояние нефтеперерабатывающей промышленности и рынка нефтепродуктов. Информационно-аналитический обзор Исполнительного комитета Содружества независимых государств / Москва, – 2015. – С. 7.

<sup>73</sup> Артамонов, С.Ю. Вертикальная интеграция нефтегазовых компаний в условиях неопределенности мировых цен на нефть : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Артамонов Сергей Юрьевич. – Москва, 2003. – 26 с.

<sup>74</sup> Козеняшев, К.А. Стратегии развития вертикально-интегрированных нефтяных компаний в условиях формирования нового мирового энергетического порядка : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.14 / Козеняшев Кирилл Андреевич. – Москва, 2015. – С.36.

филиалов не менее чем в шести странах, высокий процент продаж ее товаров, реализуемых за пределами страны-резиденции<sup>75</sup>. В этой связи особое место занимают нефтяные компании, которые провозглашают в своих стратегиях осуществление деятельности в глобальном масштабе. Примерами транснациональных нефтегазовых компаний являются: ExxonMobil (США), PetroChina (Китай), Total (Франция), Chevron (США), Royal Dutch Shell (Нидерланды), BP (Великобритания); среди российских компаний – ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Татнефть», ПАО АНК «Башнефть»<sup>76</sup>.

Следующий критерий показывает, в каких сегментах цепочки создания стоимости присутствуют нефтяные компании<sup>77</sup>. В зарубежной промышленной литературе структура бизнеса современных нефтегазовых компаний представлена в виде трех бизнес-секторов: «Upstream», «Midstream», «Downstream», которые, в свою очередь, определяют основной вид деятельности компании (см. Таблица 2)<sup>78</sup>.

Таблица 2

### Структура бизнеса современных нефтегазовых компаний

1. Сектор «Upstream»	2. Сектор «Midstream»	3 сектор «Downstream»
– разведка и добыча нефти; – недропользование; – капитальное строительство; – трубопроводный транспорт; – морской транспорт; – НИОКР.	транспортировка нефти и продуктов ее переработки различными способами: – танкерами, – по трубопроводам, – в железнодорожных цистернах, – автомобильным транспортом.	– переработка нефти, распределение и продажа конечных нефтепродуктов. – Данный сектор включает нефтеперерабатывающие (нефтехимические) заводы, сеть по распределению продуктов переработки нефти и их розничным продажам.

<sup>75</sup> Козеняшев, К.А. Стратегии развития вертикально-интегрированных нефтяных компаний в условиях формирования нового мирового энергетического порядка : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.14 / Козеняшев Кирилл Андреевич. – Москва, 2015. – С.36.

<sup>76</sup> The World's biggest public companies / Американский финансово-экономический журнал Forbes. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#/country:Russia> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>77</sup> Gereffi, G., Fernandez-Stark K. Global Value Chain Analysis: A Primer. Duke University. North Carolina. USA, 2011

<sup>78</sup> Refining and specification / Petroleum On-line Journal. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.petroleumonline.com/content/overview.asp?mod=8> (дата обращения: 11.12.2015).

1. Сектор «Upstream» (звенья нефтяной отрасли, связанные с разведкой и добычей нефти) – это все, что относится к поиску нефтяных залежей и добыче нефти из них.

Сектор по разведке и добыче нефти является наиболее рискованным и одновременно наиболее прибыльным сектором нефтяной промышленности. К этому сектору относятся геологоразведочные работы на нефть и газ, а также весь производственный процесс добычи нефти и газа.

Большая часть добычи нефти в мире осуществляется национальными нефтяными компаниями. Такие компании подконтрольны соответствующим государствам и осуществляют свою деятельность преимущественно на территории своей страны. Например, во всех странах-членах организации экспортеров нефти (ОПЕК) добычу нефти осуществляют именно такие компании. Примерно треть добычи нефти в странах, не входящих в ОПЕК, также осуществляют национальные нефтяные компании (ННК). Наиболее крупные нефтяные компании существуют в таких странах, которые не входят в состав ОПЕК, как: Мексика – *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*; Бразилия – *Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras)*; Россия – Роснефть, Газпромнефть; Китай – *PetroChina, Sinopec, CNOOC*; Малайзия – *Petronas*; Норвегия – *StatoilHydro*; Индия – *ONGC*<sup>79</sup>.

Наряду с национальными нефтяными компаниями в нефтедобыче действуют также и частные нефтяные компании. Наиболее крупные из них, так называемые «Majors» – крупные международные компании, осуществляющие свою деятельность во многих точках земного шара<sup>80</sup>. Интересно отметить, что образовались самые крупные нефтяные компании в том виде, в каком они существуют сейчас, примерно в 1990-х годах после многочисленных сделок по слиянию и поглощению, прокатившихся по всему нефтяному сектору.

---

<sup>79</sup> Мир нефти / Электронный сайт «Все о нефти». [Электронный ресурс]. URL: <http://vseonefti.ru/etc/mir-nefti.html> (дата обращения: 11.12.2015).

<sup>80</sup> Миловидов, К.Н. Экономические проблемы энергетического комплекса / Российский Государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина. – С.70.

Процесс слияния и поглощения компаний в нефтяной отрасли происходит и по сей день. Самый свежий пример: в марте 2013 года российская нефтяная компания «Роснефть» закрыла сделку по приобретению компании ТНК-ВР, став, таким образом, крупнейшей публичной компанией в мире по запасам нефти и объемам ее добычи. В условиях снижения количества открытий новых нефтяных месторождений и затрудненном доступе компаний к нефтяным ресурсам, а также из-за возрастающей себестоимости добычи нефти на старых месторождениях нефтяные компании стремятся распределить риски и издержки на как можно больший размер капитала.

Помимо перечисленных нефтедобывающих компаний существует множество других менее крупных. Часть из них – малые и средние компании (или так называемые «независимые компании») – заняты только одним направлением деятельности.

Кроме непосредственно нефтедобывающих компаний, в сектор «Upstream» вовлечены также и компании занимающиеся производством оборудования для нефтедобычи, компании-владельцы морских буровых платформ, нефтесервисные компании. Такие компании не имеют своих подразделений по добыче нефти и выполняют определенные работы по договорам с нефтяными компаниями. Нефтесервисные компании, как правило, имеют определенную область специализации: геофизические компании, буровые компании, компании по обслуживанию нефтепромыслового оборудования, транспортные, охранные и другие предприятия.

В России все крупные нефтяные компании имеют свои собственные сервисные подразделения (дочерние предприятия). В то же время в мировой практике нефтесервисные компании, как правило, являются независимыми компаниями, оказывающими свои услуги по договорам подряда. Наиболее крупные международные нефтесервисные компании в России: Schlumberger,

BJ Services. Компании, поставляющие оборудование и оказывающие нефтесервисные услуги: Baker Hughes, Halliburton, Weatherford и другие.

2. Midstream – к этому сектору относится транспортировка нефти и продуктов ее переработки. Сектор «Midstream» включает транспортировку нефти и полученных из нее нефтепродуктов различными способами: танкерами, по трубопроводам, в железнодорожных цистернах или автомобильным транспортом.

Только небольшая часть крупных нефтяных компаний в мире имеют свои подразделения по транспортировке нефти. Большая часть компаний на том или ином этапе транспортировки пользуются услугами сторонних компаний. В этой связи в качестве примера можно привести нефтяную компанию, осуществляющую транспортировку нефти и нефтепродуктов посредством трубопроводного транспорта, государственную российскую компанию ПАО «АК Транснефть». Наиболее известная сеть нефтепроводов этой компании – нефтепровод «Дружба». Это наиболее длинная сеть магистральных нефтепроводов в мире (ее протяженность свыше 72 тыс. км). Посредством этого нефтепровода нефть Западной Сибири смешивается с нефтью Волго-Уральской провинции и под маркой Urals поставляется европейским потребителям<sup>81</sup>.

Транспортировка нефти по трубопроводам – самый дешевый и безопасный способ транспортировки. Процесс транспортировки идет и днем и ночью, и летом и зимой. Различают нефтепроводы – для транспортировки сырой нефти и нефтепродуктопроводы – для транспортировки конечных нефтепродуктов: дизельного топлива, бензинов, керосина.

Достаточно дешевым и эффективным способом перевозки нефти и нефтепродуктов потребителю являются водные виды транспорта. Наиболее крупные компании, занимающиеся танкерными перевозками нефти: Teekay Shipping (Канада), Frontline Ship и Finance International (Бермудские острова),

---

<sup>81</sup> Официальный сайт ПАО «АК Транснефть». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.transneft.ru/about/> (дата обращения: 15.12.2015).

Overseas Shipholding Group и Kirby (США), A/S Steamship Company Torm (Дания), General Maritime и ПАО «АК Транснефть» (Россия)<sup>82</sup>.

Наиболее дорогим способом транспортировки является перевозка нефти автомобильным транспортом. Его единственное преимущество – гибкость, то есть возможность доставить нефть (нефтепродукты) из одной точки в любую другую (при наличии транспортных путей). Автомобильный транспорт, как правило, используют для доставки нефтепродуктов на АЗС. Также иногда в качестве временного средства им пользуются на нефтепромыслах в начальной стадии разработки месторождений для доставки нефти от скважины на пункт предварительной подготовки нефти.

Наиболее распространенным способом перевозки нефти и нефтепродуктов в России является железнодорожный транспорт – менее затратный способ транспортировки в сравнении с автомобильным, но менее гибкий. Железнодорожный транспорт используется для перевозки нефти, нефтепродуктов, которые сложно транспортировать по трубам (битум, смазки, машинное масло). Также железнодорожным транспортом, как правило, перевозят различные продукты нефтехимии, которые опасно перевозить автомобильным транспортом.

Стоит также отметить, что сектор «Midstream» часто включают в сектор «Downstream» в качестве его составной части.

3. Сектор «Downstream» – переработка нефти, распределение и продажа конечных нефтепродуктов. Данный сектор включает нефтеперерабатывающие (нефтехимические) заводы, сеть по распределению продуктов переработки нефти и их розничным продажам.

В мире примерно 720 нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ), которые расположены в 120 странах. Крупнейший нефтеперерабатывающий комплекс в мире, Jamnagar Refinery, расположен в Индии. Он перерабатывает 1,24 млн.

---

<sup>82</sup> Рынок СУГ и СПГ: перспективы логистики и транспортировки / Oil & Gas Journal Russia. – 2013. – С.14.



баррелей нефти в сутки. В России действует 28 крупных НПЗ, которые перерабатывают более 6 миллионов баррелей нефти в сутки<sup>83</sup>.

Каждый нефтеперерабатывающий комплекс настроен на переработку определенного сорта нефти (легкой или тяжелой, с тем или иным содержанием примесей). Каждый комплекс настроен на выработку определенных конечных нефтепродуктов. Как правило, комплексные НПЗ производят больше светлых нефтепродуктов (таких как бензин), которые, в свою очередь, имеют более высокую ценность для потребителей.

К сектору «Downstream» помимо переработки нефти, распределения и продажи нефтепродуктов, также относится хранение нефти и нефтепродуктов. Необходимость хранения нефти (и нефтепродуктов) обусловлена, по мнению С.Ю. Артамонова, следующими причинами: «для сглаживания сезонных колебаний спроса на определенные нефтепродукты; для страховки от возможных непредвиденных перебоев в поставках нефти; для обеспечения сезонного запаса в труднодоступных (северных) районах; так как во многих странах существуют национальные стратегические запасы нефти»<sup>84</sup>. Таким образом, хранение нефти может осуществляться различными способами:

– в подземных (природных) коллекторах (в подземных коллекторах часто хранят газ, иногда сырую нефть и никогда не хранят нефтепродукты (бензин, дизельное топливо);

– в наземных (стальных) резервуарах (Для хранения нефтепродуктов используют только чистые наземные стальные резервуары. Нефть также хранят чаще всего в наземных резервуарах).

Хранение нефти – чрезвычайно дорогое «удовольствие». Затраты на хранение включают обслуживание резервуаров, обеспечение безопасности, страховку, капитальные затраты на строительство резервуара и так

---

<sup>83</sup> Мир нефти / Электронный сайт «Все о нефти». [Электронный ресурс]. URL: <http://vseonefti.ru/etc/mir-nefti.html> (дата обращения: 11.12.2015).

<sup>84</sup> Артамонов, С.Ю. Вертикальная интеграция нефтегазовых компаний в условиях неопределенности мировых цен на нефть : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Артамонов Сергей Юрьевич. – Москва, 2003. – 10 с.

называемые альтернативные издержки (opportunity cost). Поэтому коммерческие структуры стремятся по возможности снизить объемы хранящейся нефти.

Каждый из секторов, представленный большим количеством предприятий, является полноценным вертикально интегрированным циклом производства и реализации продукции, и что еще важнее, на выходе каждого из них существует свой высокочемпионский мировой рынок сбыта. Поэтому на практике современные нефтегазовые компании организованы как корпоративные структуры дивизионального типа, а основные бизнес-сектора управляются в форме стратегически самостоятельных отделений компании.

Большинство компаний в нефтегазовой отрасли занимаются деятельностью в одном из секторов. Но деятельность некоторых, наиболее крупных, компаний включает в себя все рассмотренные выше сектора. К особо крупным и успешным представителям нефтегазовой отрасли относят компании со смешанной структурой: Exxon Mobil Corporation (США), PetroChina (Китай), Chevron (США), Total (Франция), Sinopec (Китай), Royal Dutch Shell (Нидерланды), Газпром (Россия), Роснефть (Россия), Reliance Industries (Индия), Лукойл (Россия)<sup>85</sup>. Рассмотрим особенности деятельности крупнейшей в мире по добыче нефти публичной нефтегазовой компании ПАО «НК «Роснефть».

Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» – крупнейшая публичная нефтегазовая компания мира по доказанным запасам и добыче углеводородов. Размер рыночной капитализации по состоянию на 2016 год – \$37249,2 млн. Общая численность сотрудников компании на конец 2015 года составила 261,5 тыс. чел.<sup>86</sup>

Основным акционером (50,00000001% акций) компании является акционерное общество «РОСНЕФТЕГАЗ», на 100% принадлежащее

---

<sup>85</sup> The 25 Biggest Oil And Gas Companies In The World / Forbes. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/sites/rpapier/2016/03/30/the-worlds-largest-public-oil-and-gas-companies/#5c71fc063173> (дата обращения: 22.12.2016).

<sup>86</sup> Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2015 год. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2015.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2015.pdf) (дата обращения: 22.12.2016).

государству, 19,75% акций принадлежит компании ВР, 19,5% акций принадлежит компании QHG Shares Pte. Ltd., одна акция принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, оставшиеся акции находятся в свободном обращении.

Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются: поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами.

«Роснефть» является глобальной энергетической компанией с основными активами в России и диверсифицированным портфелем в перспективных регионах международного нефтегазового бизнеса. Компания осуществляет свою деятельность в России, Венесуэле, Республике Эквадор, Республике Куба, Канаде, США, Бразилии, Норвегии, Германии, Италии, Алжире, Монголии, Китае, Вьетнаме, Туркменистане, Белоруссии, Украине, ОАЭ и других странах. Рассмотрим подробнее деятельность компании в каждом сегменте:

*1. Геологоразведка (Upstream-сектор).* ПАО «НК «Роснефть» – крупнейшая публичная компания по объему запасов и уровню добычи в мире. Компания занимает лидирующие позиции в освоении российского континентального шельфа. По итогам 2015 года «Роснефть» подтвердила лидирующие позиции по объему ресурсной базы и эффективности проведения геологоразведочных работ: компания проводила геологоразведочные работы во всех регионах недропользования в Российской Федерации, включая Дальний Восток, Восточную и Западную Сибирь, Волго-Уральский регион, Тимано-Печору и юг России;

*2. Добыча нефти и газа (Upstream-сектор).* Доля «Роснефти» в добыче нефти в Российской Федерации составляет около 40%, а в мировой добыче – более 5%. По итогам 2015 года компания установила очередной рекорд в добыче углеводородов, который составил более 254 млн. тонн нефтяного

эквивалента. Компания продолжает стабилизацию добычи на зрелых месторождениях. В 2015 году для повышения эффективности извлечения запасов месторождений Западной Сибири была проведена масштабная оптимизация существующих систем разработки, в том числе за счет перехода с традиционных наклонно-направленных скважин на горизонтальные скважины с многостадийным гидроразрывом пласта.

По итогам 2015 года добыча газа увеличилась на 10% до 62,5 млрд. куб. м. за счет увеличения добычи природного газа ЗАО «Роспан Интернешнл» и роста добычи попутного нефтяного газа на месторождении Северное-Чайво ЗАО «РН-Шельф Дальний Восток», интенсификации добычи газа на Тарасовском месторождении ООО «РН-Пурнефтегаз» и увеличения объемов транспортировки подготовленного газа Ванкорского месторождения АО «Ванкорнефть»;

*3. Переработка сырья (Downstream-сектор).* Масштабные инвестиции в модернизацию НПЗ обеспечили своевременное выполнение требований Технического регламента Таможенного союза – все НПЗ ПАО «НК «Роснефть» перешли на производство для российского рынка автобензинов и дизельного топлива только класса «Евро-5».

Среди производимой нефтехимической продукции компании: полиэтилен высокого давления, пропилен, бутилен-бутадиеновая фракция, активно развивается производство масел, производится широкая номенклатура нефтехимической продукции: эфир метил-трет-амиловый, фенол синтетический технический, спирт этиловый синтетический технический, ацетон технический, газ углеводородный сжиженный топливный и другие.

*4. Экспортные терминалы (Midstream-сектор).* В настоящее время «Роснефть» осуществляет комплексные программы расширения и модернизации собственных экспортных терминалов в Туапсе, Де-Кастри, Находке с целью обеспечения соответствия этих мощностей планируемым объемам экспорта;

5. *Сбытовая сеть (Downstream-сектор)*. На 31 декабря 2015 года сеть действующих АЗС компании включала в себя 2557 собственных и арендуемых станций, в том числе 194 АЗС в Украине, в Республике Беларусь, на территории Абхазии и в Киргизии. Собственные и арендуемые АЗС располагают 1819 магазинами, 691 кафе и 174 автомобильными мойками.

Таким образом, современные нефтегазовые компании имеют сложную бизнес-структуру (разведка и разработка месторождения, добыча сырья, переработка сырья, транспортировка продукции, сбыт продукции).

Современные нефтегазовые компании можно систематизировать в соответствии со следующими критериями (см. Таблица 3).

Таблица 3

#### Критерии типологии нефтегазовых компаний

Критерии:	Показатели:	Примеры
1. Функциональные показатели	1.1. Экономические 1.2. Физические	1.1. Капитализация 1.2. Объемы добычи, объем переработки
2. Форма собственности	2.1. Частные 2.2. Государственные 2.3. Смешанные	2.1. ЛУКОЙЛ (Россия) 2.2. Saudi Aramco 2.3. Роснефть (Россия), Petrobras (Бразилия)
3. Географическое присутствие	3.1. В одной стране 3.2. В регионе 3.3. По всему миру	3.1. Иркутская нефтяная компания (Россия) 3.2. OMV (Австрия) 3.3. Total (Франция)
4. Присутствие в сегментах цепочки создания стоимости	4.1. Независимый переработчик 4.2. «Upstream» интегрированные 4.3. «Downstream» интегрированные 4.4. Вертикально-интегрированные 4.5. Независимый ритейлер	4.1. Marathon Oil (США) 4.2. Urals Energy (Кипр) 4.3. PKN Orlen (Чехия) 4.4. ЛУКОЙЛ (Россия) 4.5. Repsol (Испания)

Итак, рассмотрим во втором параграфе данной главы заинтересованные стороны нефтегазовых компаний, а также определим особенности коммуникационного взаимодействия с ними.

## 2.2. Основные группы общественности и каналы коммуникаций нефтегазовых компаний

В соответствии со сложной организационно-технологической структурой нефтегазового бизнеса стратегическая роль в деятельности нефтегазовых компаниях отводится процессу выстраивания коммуникации со стейкхолдерами. Отметим, в рамках данной магистерской диссертации мы будем использовать определение «стейкхолдеры» (заинтересованные стороны), разработанное создателем концепции заинтересованных сторон Э. Фримена, – «это любые индивидуумы, объединения или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые компанией решения или оказывающиеся под воздействием этих решений»<sup>87</sup>.

Заинтересованными сторонами в нефтегазовых компаниях принято считать группы лиц, на которые в значительной степени может повлиять деятельность и продукция нефтегазовой компании и которые в свою очередь могут оказать воздействие на способность нефтегазовой компании выполнять свои стратегические цели. По отношению к нефтегазовым компаниям, как базисному субъекту, стейкхолдеры разделяются: на внутреннюю общественность (акционеры и инвесторы, руководство компании, сотрудники) и на внешнюю общественность (органы государственной власти и местного самоуправления, поставщики, подрядчики, партнеры по бизнесу, потребители, местные сообщества, общественные организации и НКО, СМИ)<sup>88</sup>. Информационное взаимодействие с каждой группой стейкхолдеров осуществляется на основе принципов корпоративной социальной ответственности, базирующихся на принятой в 2010 году Политике в области корпоративной социальной ответственности<sup>89</sup>, а также степени влияния

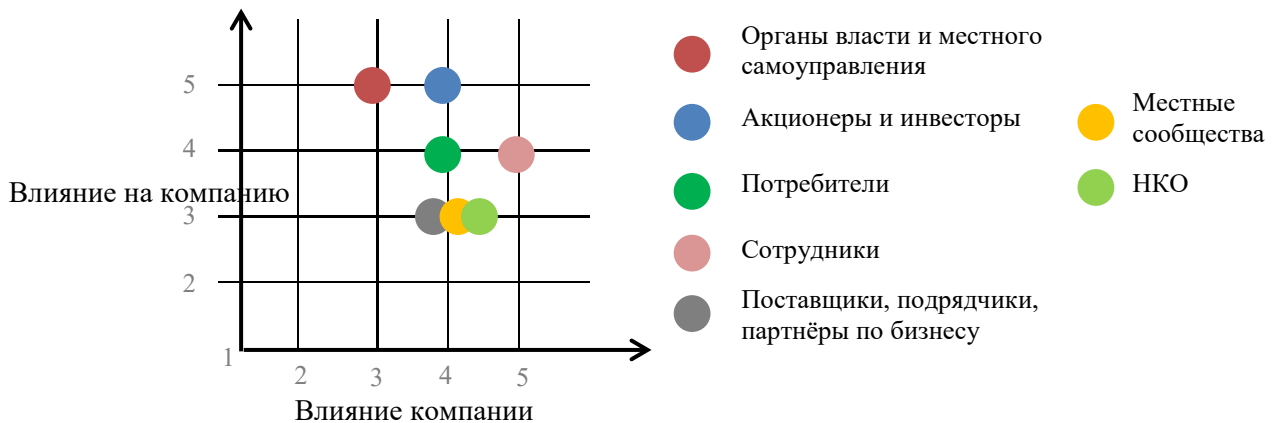
---

<sup>87</sup> Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – First Edition. – Boston: Harpercollins College Div. – 1984. – 275 p.

<sup>88</sup> Данные приведены на основе анализа Годовых отчетов об устойчивом развитии нефтегазовых компаний ПАО АНК «Башнефть», ПАО «Газпром нефть», «ПАО «НК «Роснефть», НК «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.», ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина за 2015 год.

<sup>89</sup> Международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/news/2010/10/Ref1366.html> (дата обращения: 01.03.2017).

конкретных заинтересованных сторон на деятельность нефтегазовых компаний (см. Рис.3)<sup>90</sup>.



**Рис.3.** Карта стейкхолдеров ПАО АНК «Башнефть»

При анализе Годовых отчетов об устойчивом развитии российских нефтегазовых компаний мы выяснили, какие заинтересованные стороны компании влияют на ее деятельность в первую очередь. Оказалось, что одни и те же группы общественности могут иметь и сильное, и ограниченное влияние на деятельность нефтегазовых компаний. Разница заключается в том, что конкретная группа общественности нефтегазовой компании обладает разными представителями, одни из которых входят в группу сильного влияния, другие отличаются ограниченной степенью.

Итак, существенную степень влияния на российские нефтегазовые компании оказывают: отечественные и иностранные акционеры и инвесторы; сотрудники компаний; потребители компаний (клиенты АЗС, оптовые покупатели, НПЗ других предприятий); поставщики и подрядчики (ключевые поставщики покупной нефти); органы государственной власти и местного самоуправления (федеральные и региональные органы власти, администрации муниципальных образований регионов присутствия компаний); местные сообщества и НКО (население ключевых регионов присутствия).

<sup>90</sup> Годовой отчет об устойчивом развитии ПАО АНК «Башнефть» за 2015 год. – С.110.

В область ограниченного влияния на деятельность нефтегазовых компаний вошли следующие группы: потребители (потребители нефтехимической продукции); поставщики и подрядчики (прочие поставщики, подрядные организации, прочие деловые партнеры); местные сообщества и НКО: медицинские, культурные, образовательные, спортивные организации регионов присутствия; федеральные общественные организации (Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата, Союз нефтегазопромышленников России и другие).

Далее рассмотрим особенности коммуникационного взаимодействия нефтегазовых компаний с внутренними и внешними стейкхолдерами.

1. При взаимодействии с акционерами и инвесторами нефтегазовые компании используют следующие PR-коммуникации: общее собрание акционеров, корпоративная отчетность (ежегодные годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии нефтегазовых компаний), встречи с руководством компании, конференц-звонки для инвесторов, справочник аналитики и статистический сборник, конференции инвестиционно-брокерских организаций, выездные встречи для инвесторов на производственных и добычных площадках, отдельный раздел в структуре корпоративного сайта компании, специализированные приложения для смартфонов.

Акционеры и инвесторы являются наиболее влиятельными группами заинтересованных сторон нефтегазовых компаний, так как от их денежных вложений зависит функционирование компании. Для оперативного взаимодействия с данной группой нефтегазовые компании применяют современные каналы коммуникации. Например, вертикально-интегрированная нефтегазовая компания «Газпром-нефть» выпустила специализированное мобильное приложение для инвесторов, с помощью которого можно получить самую свежую информацию о курсе акций, данных по дивидендам, последних финансовых новостях. Мобильное приложение для инвесторов оснащено необходимой информационной базой, финансовым календарем с важными датами и событиями, доступом к



информационной сводке компании и к последним презентациям, аудиозаписям телефонных конференций<sup>91</sup>.

2. К коммуникационным каналам взаимодействия с сотрудниками нефтегазовых компаний относим: корпоративный портал (интранет), встречи трудовых коллективов и руководства на предприятиях, корпоративные издания, систему телепанелей, корпоративные мероприятия, корпоративное волонтерство, культурные и спортивные мероприятия, доски объявлений.

Сложная организационная структура нефтегазовых компаний предполагает географическую распределённость производственных предприятий, с чем связана проблема низкой корпоративной идентификации сотрудников дочерних обществ компании. В 2015 году вертикально-интегрированная нефтегазовая компания ПАО «Газпром нефть» изменила формат выпуска корпоративного издания «Нефтегазета» – теперь газета выпускается локализованными для конкретных предприятий версиями, которые включают блок общекорпоративного контента, материалы конкретного производственного блока и локальные полосы каждого предприятия<sup>92</sup>.

3) Коммуникации нефтегазовых компаний с органами государственной власти и местного самоуправления: корпоративная отчётность компании (ежегодные годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии нефтегазовых компаний), официальный сайт компании, совместные рабочие группы, круглые столы, совещания, участие в комиссиях и конференциях.

В ноябре 2015 года ПАО АНК «Башнефть» выступила организатором выездного заседания Научно-технического совета Ростехнадзора по вопросам безопасности объектов нефтегазового комплекса. Участниками семинара стали руководители Республики Башкортостан, представители Ростехнадзора, независимые эксперты и высшие должностные лица компании. Согласно отчету об устойчивом развитии компании «целью

---

<sup>91</sup> Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom-neft.ru/app/> (дата обращения: 01.03.2017).

<sup>92</sup> Отчет об устойчивом развитии ПАО «Газпром нефть» за 2015 год. – С. 50.

мероприятия было улучшение взаимодействия с представителями экспертного сообщества по безопасности объектов нефтегазового комплекса, а также коммуникация руководства компании с представителями Ростехнадзора»<sup>93</sup>.

Активное взаимодействие с органами государственной власти демонстрирует частная нефтегазовая компания «Сахалин Энерджи». С начала реализации проекта комплексного освоения нефтяных и газовых месторождений «Сахалин-2» на Дальнем Востоке России в тяжелых субарктических условиях компания взаимодействует с различными государственными органами РФ, включая органы законодательной и исполнительной власти федерального, регионального и местного уровней. Для эффективного решения оперативных и долгосрочных задач в 2015 году был создан Координационный совет по взаимодействию между администрацией г. Южно-Сахалинска и компанией «Сахалин Энерджи», в рамках которого действуют рабочие группы по вопросам охраны труда и окружающей среды, развития производственно-офисной инфраструктуры, образования, создания сахалинского технопарка, а также землепользования и соблюдения требований законодательства<sup>94</sup>.

4) Взаимодействие нефтегазовых компаний с поставщиками, подрядчиками и партнерами по бизнесу выстраивается с помощью системы специальных мероприятий: деловые встречи, внешние конференции и форумы, выставки, корпоративный сайт компании.

В условиях санкций, введенных против России во время «Украинского кризиса» со стороны США и Европейского союза в 2014 году, перед нефтегазовыми компаниями встала задача по реализации программы импортозамещения. В апреле 2015 года в Санкт-Петербурге прошла третья конференция сервисных компаний, которая была посвящена услугам для новых добычных проектов восточносибирского кластера: «Чона» и

---

<sup>93</sup> Отчет об устойчивом развитии ПАО АНК «Башнефть» за 2015 год. – С. 119.

<sup>94</sup> Отчет об устойчивом развитии НК «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.». – С. 72.

«Куюмба». Конференция стала эффективным каналом коммуникации между нефтегазовыми компаниями и подрядными организациями. По мнению генерального директора «Газпромнефть-Ангара» В. Сорокина, «взаимодействие с сервисными компаниями – необходимое условие успешной разработки и своевременного запуска в промышленную эксплуатацию месторождений Компании. На конференции нам удалось наладить диалог с сервисными компаниями, получить от них обратную связь, что впоследствии позволит выстроить надежные партнерские отношения»<sup>95</sup>.

5) Основными потребителями нефтепродуктов являются автомобилисты. Поэтому к потребителям нефтегазовых компаний относят, в первую очередь, клиентов автозаправочных станций. К PR-коммуникациям нефтегазовых компаний с данной группой общественности относим: отчетность о деятельности компании в области качества, официальный сайт компании, официальные аккаунты компании в социальных сетях, специализированные приложения для смартфонов, «горячие линии» по приему претензий по качеству продукции и услуг, прием и обработка жалоб и предложений относительно АЗС с сайта компании.

Нефтегазовыми компаниями в сбытовом секторе деятельности активно используются современные каналы коммуникации для эффективного взаимодействия с клиентами АЗС: программы лояльности клиентов, мобильные приложения, специальные предложения и акции. С 2012 года АЗС «Газпромнефть» одна из первых российских компаний выпустила для комфорта пребывания автомобилистов на дороге мобильное приложение на базе Android и iOS. В приложении объединены опции для автомобилистов: поиск автозаправочных станций, возможность публикации отзывов и получения актуальной информации о сервисах и ценах на топливо<sup>96</sup>.

б) Особая роль при выстраивании коммуникаций нефтегазовых компаний принадлежит следующим стейкхолдерам – местные сообщества,

---

<sup>95</sup> Отчет об устойчивом развитии ПАО «Газпром нефть» за 2015 год. – С. 47.

<sup>96</sup> Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom-neft.ru/app/> (дата обращения: 01.03.2017).

некоммерческие организации, широкая общественность в связи с промышленной деятельностью компаний, высоким уровнем риска возникновения чрезвычайных ситуаций (аварии, пожары, разлив нефти и др.), которые угрожают жизни людей и окружающей среде. Среди каналов коммуникаций нефтегазовых компаний с рассматриваемыми стейкхолдерами: корпоративная отчетность (ежегодные годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии нефтегазовых компаний), СМИ на федеральном, региональном и местном уровне (пресса, телевидение, радио, Интернет), общественные слушания, круглые столы, проведение встреч и консультаций, подготовка презентационных материалов (буклеты, брошюры), специальные PR-акции и мероприятия, корпоративный сайт компании, каналы обратной связи (электронная почта, бланк для жалоб и предложений).

Нефтегазовая компания «Сахалин Энерджи» реализует один из крупнейших в мире проектов комплексного освоения нефтяных и газовых месторождений, созданный «с нуля» на дальнем востоке России в тяжелых субарктических условиях, «Сахалин-2». Ввиду сложности проекта компания «Сахалин Энерджи» проводит комплексную информационную кампанию, направленную на заинтересованные группы проекта. В приоритетные группы общественности в первую очередь входят жители населенных пунктов, непосредственно затрагиваемых проектной деятельностью. Местная и дальневосточная общественность по данным Плана проведения информационных кампаний и консультаций с общественностью «Сахалин Энерджи» является самой многочисленной заинтересованной стороной, в эту группу входит 44 лиц, компаний, обществ и организаций<sup>97</sup>. Поэтому информационной службой компании используется следующая система каналов PR-коммуникаций при взаимодействии с данными лицами:

---

<sup>97</sup> План проведения информационных кампаний и консультаций с общественностью. / Библиотека/ Медиа-центр/ Официальный сайт нефтегазовой компании «Сахалин Энерджи». – С.15. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sakhalinenergy.ru/media/user/library/social\\_sphere/plan-i-c/PCDP\\_2016\\_%20rus.pdf](http://www.sakhalinenergy.ru/media/user/library/social_sphere/plan-i-c/PCDP_2016_%20rus.pdf) (дата обращения: 01.03.2017).

- «областные и районные газеты;
- телевидение и радио;
- встречи с основными представителями/группами сообществ (представителями власти, социальных учреждений и пр.);
- консультации с общественностью и встречи с участием технических специалистов и руководства компании (по необходимости);
- открытые часы специалистов – информационные центры с информационными стендами, доступом в интернет и мультимедийными и печатными материалами о проекте и деятельности компании;
- размещение информационных материалов и документов в населенных пунктах (например, в информационных центрах компании и дополнительно в некоторых районах и сельских библиотеках);
- консультации в рамках программы оценки/мониторинга воздействия на социальную сферу (в период эксплуатации и строительства в случае расширения проекта по необходимости);
- корпоративный сайт компании»<sup>98</sup>.

Данный пример иллюстрирует информационное взаимодействие нефтегазовой компании с заинтересованными сторонами, которое носит стратегический характер, так как открытая информационная политика компании и регулярное взаимодействие со стейкхолдерами предотвращает возникновение кризисных ситуаций, связанных с конфликтом интересов сторон (например, жалобы со стороны местных жителей).

7) Сегодня перед нефтегазовыми компаниями стоят стратегические цели, достижение которых влияет на состояние экономики, благополучие общества в целом. В этой связи отмечается пристальное внимание к компаниям со стороны СМИ, так как именно данная заинтересованная сторона является посредником в обеспечении информацией других

---

<sup>98</sup> План проведения информационных кампаний и консультаций с общественностью. / Библиотека/ Медиа-центр/ Официальный сайт нефтегазовой компании «Сахалин Энерджи». – С.56-58. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sakhalinenergy.ru/media/user/library/social\\_sphere/plan-i-c/PCDP\\_2016\\_%20rus.pdf](http://www.sakhalinenergy.ru/media/user/library/social_sphere/plan-i-c/PCDP_2016_%20rus.pdf) (дата обращения: 01.03.2017).

заинтересованных сторон нефтегазовых компаний (акционеры и инвесторы, органы государственной власти и местного самоуправления, поставщики, деловые партнёры, местное сообщество, общественные объединения, потребители). Для достижения эффективной коммуникации с общественностью, пресс-службам нефтегазовых компаний важно заблаговременно выстраивать систему долгосрочных связей со СМИ. Среди каналов взаимодействия нефтегазовых компаний со СМИ мы выделяем: корпоративную отчётность (ежегодные годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии нефтегазовых компаний), пресс-конференции, медиа-брифинги, пресс-туры, презентационные материалы, специальные мероприятия (совместные проекты), официальный сайт компании, аккаунты в социальных сетях.

Среди каналов коммуникаций ПАО «Татнефть» им. В.Д. Шашова со СМИ в 2016 году мы отметили использование традиционных каналов коммуникации со СМИ: корпоративный сайт компании, пресс-брифинги с участием первых лиц компании, пресс-туры для зарубежных (визит Центрального китайского телевидения CCTV), федеральных и региональных СМИ на производства компании, телепрограмму «Время Татнефти», инициирование специальных мероприятий, связанных с празднованием 100-летия В.Д. Шашина. В прошлом году компанией ПАО «Татнефть» было подготовлено более 1600 лояльных статей и 1350 видеосюжетов, которые дифференцированно, в соответствии с целями публикаций, были размещены в региональных, республиканских, федеральных и иностранных печатных и электронных изданиях, информагентствах, телеканалах.

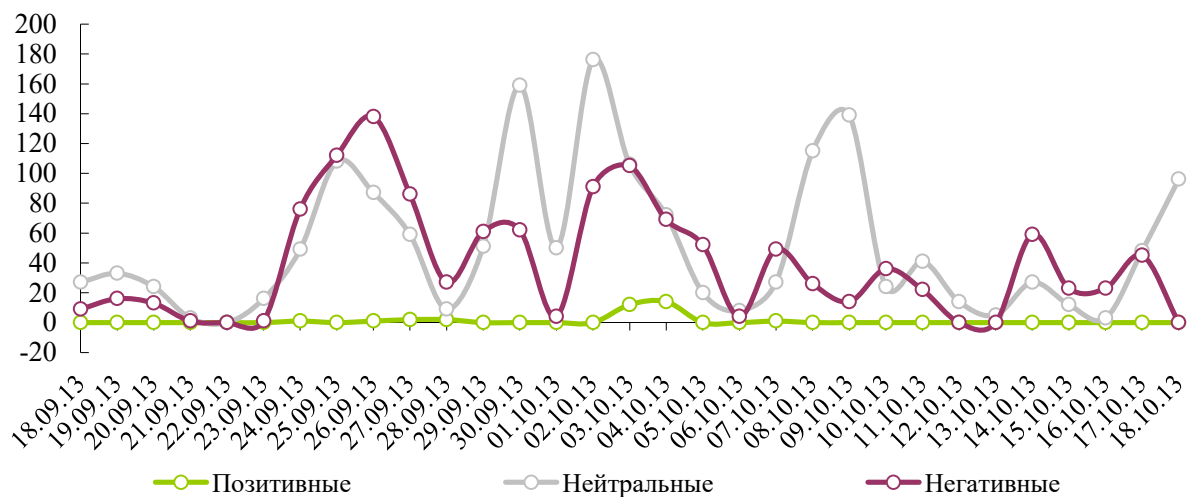
Среди новых каналов коммуникаций: фотоэкспедиция блогера Алексея Зайцева (канд. геол. н. РГУНГ им. Губкина, более 200 тыс. подписчиков) на производственные объекты компании «Черное золото Татарстана»<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> Данные взяты из паспорта проекта ПАО «Татнефть» в номинации «Лучшая пресс-служба» в ежегодном конкурсе пресс-служб ТЭК «МедиТЭК-2015».[Электронный ресурс]. URL: <http://2016.xn--80ahcnlh0cbe.xn--p1ai/vote/project/pEEQrEz0.html> (дата обращения: 01.03.2017).

Таким образом, пресс-службы нефтегазовых компаний стараются следовать новым коммуникационным трендам и применяют потенциал новых медиа при выстраивании отношений со СМИ.

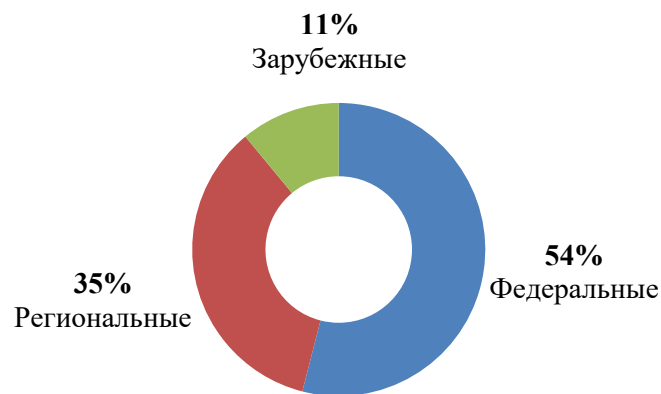
В сентябре 2013 года о первой российской морской ледостойкой стационарной платформе (далее – МЛСП) «Приразломная» (лицензия месторождения принадлежит ООО «Газпром нефть шельф» (дочернее общество ПАО «Газпром нефть»)), добывающей шельфовую нефть в Арктике, узнал весь мир. 18 сентября 2013 года 30 активистов всемирной экологической организации Greenpeace предприняли попытку проникновения на территорию стационарной нефтедобывающей платформы для проведения акции протеста против добычи нефти в Арктике. По итогам событий 24 сентября 2013 года Следственным комитетом России было возбуждено уголовное дело по статье «Хулиганство, совершенное группой лиц по предварительному сговору или организованной группой». Данное событие получило широкое негативное освещение не только в федеральных (66%) и региональных (19%), но и зарубежных (15%) СМИ, так как среди участников событий были представители из 18 стран (см. Рис.4).



**Рис. 4.** Тональность публикаций в СМИ о претесной акции Greenpeace на МЛСП «Приразломная» (в публикациях)<sup>100</sup>

<sup>100</sup> По данным информационно-аналитической системе «Медиалогия». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mlg.ru/> (дата обращения: 01.03.2017).

После рассматриваемых событий пресс-службой нефтегазовой компании была поставлена цель информирования заинтересованных сторон об особенностях и важности деятельности МЛСП «Приразломная» для России. Одной из сторон данного проекта являются федеральные СМИ. Выстраивание отношений с данными стейкхолдерами проводилось с помощью проведения совместных информационных проектов, среди которых: «Приразломная жизнь» – совместный информационный проект с деловым изданием «Коммерсантъ» (2014)<sup>101</sup>, «Полюс притяжения» – совместный проект с информационным агентством МИА «Россия сегодня» (2015)<sup>102</sup>. В июле 2016 года прошла презентация игровой формы футбольной команды «Зенит» «Вдохновленные Севером» на МЛСП «Приразломная» с участием федеральных спортивных СМИ (см. Рис. 5)<sup>103</sup>.



**Рис.5.** Распределение освещения о презентации «Вдохновленные Севером» по уровню СМИ

О презентации новой формы футбольного клуба на сезон 2016/2017 года больше всего было освещено в федеральных СМИ (Матч ТВ, Спорт-Экспресс, Советский спорт, Sports.ru, Sportbox.ru, Россия 24, Известия)<sup>104</sup>.

Стоит отметить, что сегодня нефтегазовые компании осознают важность принципа открытости, поддержания постоянного диалога с

<sup>101</sup> Приразломная жизнь / Веб-страница совместного проекта с деловым изданием «Коммерсантъ» о морской ледостойкой стационарной нефтяной платформе «Приразломная». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kommersant.ru/projects/arctic> (дата обращения: 01.03.2017).

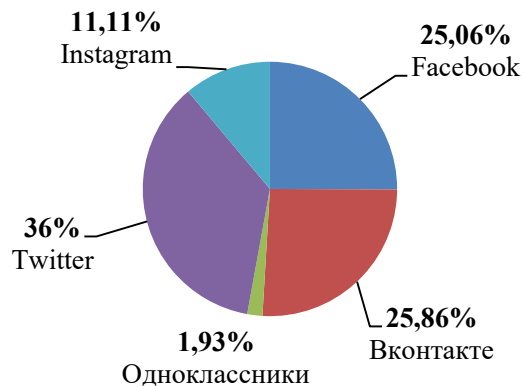
<sup>102</sup> Полюс притяжения / Веб-страница совместного проекта с МИА «Россия сегодня». [Электронный ресурс]. URL: <http://arctic.gia.ru/prirazlomnaya/> (дата обращения: 01.03.2017).

<sup>103</sup> По данным информационно-аналитической системе «Медиалогия». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mlg.ru/> (дата обращения: 01.03.2017).

<sup>104</sup> Там же.



заинтересованными сторонами, а также следования новым трендам. К коммуникационным трендам нефтегазовых компаний относим взаимодействие с блогерами и пользователями социальных сетей. Сегодня в задачи пресс-служб нефтегазовых компаний входит создание и ведение аккаунтов в социальных сетях. Например, в 2016 году ПАО «Татнефть» создала официальный аккаунт компании в социальной сети Instagram ([https://www.instagram.com/tatneft\\_official/](https://www.instagram.com/tatneft_official/))<sup>106</sup>.



**Рис. 6.** Распределение подписчиков на страницы компаний ТЭК в социальных сетях; %<sup>107</sup>

В качестве позитивного опыта взаимодействия нефтегазовых компаний с блогерами можно привести реализацию благотворительного проекта «Равные возможности» (ПАО «Газпром нефти»). В октябре 2016 года известные блогеры Санкт-Петербурга приняли совместное участие с волонтерами компании в организации игрового мероприятия для воспитанников Детского дома-интерната №1 в Петергофе. По итогам мероприятия четыре блогера написали истории о посещении мероприятия в своих блогах. Так, например, 34 подписчика блогера @chellove4ishe сделали репост в Facebook, 8 – в Вконтакте. Пост данного блогера о проведении

<sup>105</sup> Данные взяты из паспорта проекта ПАО «Татнефть» в номинации «Лучшая пресс-служба» в ежегодном конкурсе пресс-служб ТЭК «МедиТЭК-2015». [Электронный ресурс]. URL: <http://2016.xn--80ahcnlh0cbe.xn--p1ai/vote/project/pEEQrEz0.html> (дата обращения: 01.03.2017).

<sup>106</sup> Данные взяты из паспорта проекта ПАО «Татнефть» в номинации «Лучшая пресс-служба» в ежегодном конкурсе пресс-служб ТЭК «МедиТЭК-2015». [Электронный ресурс]. URL: <http://2016.xn--80ahcnlh0cbe.xn--p1ai/vote/project/pEEQrEz0.html> (дата обращения: 01.03.2017).

<sup>107</sup> ТЭК России в социальных сетях: итоги 2016 / Аналитический отчет об исследовании представленности организаций топливно-энергетического комплекса России в социальных сетях. – С.11.

благотворительной акции «Равные возможности» собрал 31 комментарий от пользователей блога<sup>108</sup>.

*Таким образом,* анализ заинтересованных сторон нефтегазовых компаний демонстрирует нам широкий круг групп общественности, с которыми необходимо взаимодействовать.

К обязательным каналам коммуникаций нефтегазовых компаний относим: корпоративный сайт компании, корпоративную социальную отчётность (ежегодные годовые отчёты, отчёты об устойчивом развитии нефтегазовых компаний), корпоративную финансовую отчётность, имиджевые / презентационные материалы, каналы обратной связи (круглосуточная горячая линия, электронная почта), официальные аккаунты в социальных сетях (Facebook, Twitter, Вконтакте, Instagram).

1) Каналы коммуникации для акционеров и инвесторов: встречи с руководством компании, конференц-звонки для инвесторов, справочник аналитики и статистический сборник, конференции инвестиционно-брокерских организаций, выездные встречи для инвесторов на производственных и добычных площадках, специализированные приложения для смартфонов.

2) Взаимодействие с сотрудниками осуществляется с помощью следующих каналов: корпоративный портал (интранет), встречи трудовых коллективов и руководства на предприятиях, корпоративные издания, система телепанелей, корпоративные мероприятия, корпоративное волонтерство, культурные и спортивные мероприятия, доски объявлений.

3) Ключевыми каналами коммуникации с органами власти и местного самоуправления мы полагаем относить: совместные рабочие группы, круглые столы, совещания, участие в комиссиях и конференциях.

4) Взаимодействие нефтегазовых компаний с поставщиками, подрядчиками и партнерами по бизнесу выстраивается с помощью системы

---

<sup>108</sup> chellove4ishe / Всем по горстке счастья. Дом-интернат№1, Петергоф / Блог LiveJournal.com [Электронный ресурс]. URL: <http://chellove4ishe.livejournal.com/126707.html> (дата обращения: 01.03.2017).

специальных мероприятий: конкурентные мероприятия (тендеры), деловые встречи, внешние конференции и форумы, выставки, специализированные сайты закупок.

5) Коммуникации с потребителями осуществляется с помощью: специализированных приложений для смартфонов, специализированных форм для жалоб и предложений.

6) К коммуникационным каналам взаимодействия с местными жителями, общественными организациями относятся: СМИ на федеральном, региональном и местном уровне (пресса, телевидение, радио, Интернет), общественные слушания, круглые столы, проведение встреч и консультаций.

7) Заблаговременное выстраивание коммуникаций со СМИ проводится с помощью следующих каналов: пресс-конференции, медиа-брифинги, пресс-туры, специальные мероприятия (совместные проекты).

В связи со сложной структурой нефтегазового бизнеса в компаниях отмечается широкий круг заинтересованных сторон. Регулярный диалог нефтегазовых компаний с заинтересованными сторонами создает условия для повышения эффективности бизнеса, достижения стратегических целей компании, а также предотвращения возникновения кризисных ситуаций. Выстраивание отношений нефтегазовых компаний со стейкхолдерами проводится с помощью дифференцированной системы коммуникаций в соответствии с особенностями структуры бизнеса и интересов представителей заинтересованных сторон. Нефтегазовыми компаниями активно используется потенциал новых медиа.

Итак, во второй главе нам удалось выявить особенности нефтегазовых компаний, как бизнес-субъекта, а также выделить ключевые стороны нефтегазовых компаний и каналы взаимодействия с ними. Далее рассмотрим специфику кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний.

### **Глава 3. Особенности кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний**

Третья глава диссертационного исследования посвящена эмпирическому исследованию кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний: выявляются типичные кризисные ситуации для отрасли, предлагается разработка авторской методики эмпирического исследования кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний<sup>109</sup>, проводится стратегический анализ кризисных коммуникаций двух крупнейших российских нефтегазовых компаний.

#### **3.1. Состояние нефтегазовой отрасли: предпосылки к кризисным ситуациям, типовые кризисы**

По роду своей деятельности нефтегазовые компании находятся в зоне повышенного риска и могут быть в любой момент вовлечены в нештатную или кризисную ситуацию. Зарубежные (Т. Coombs<sup>110</sup>, М. Maresh, D. Williams<sup>111</sup>, М. Mejri, D. Wolf<sup>112</sup>, М. W. Seeger, Т. L. Sellnow, R. R. Ulmer<sup>113</sup>) и отечественные (В. Громов<sup>114</sup>, И. Ф. Есипова<sup>115</sup>, В. П. Летуновский<sup>116</sup>, А. Н. Чумиков<sup>117</sup>) специалисты по кризисным коммуникациям относят нефтегазовые компании к отрасли с высокой степенью возникновения кризисных ситуаций.

---

<sup>109</sup> Процедурный раздел программы исследования (с обоснованием выборочной совокупности исследуемых источников) кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний представлен в Приложении 1.

<sup>110</sup> The handbook of crisis communication / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, 2010. – P. 285.

<sup>111</sup> Maresh, M., Williams, D. Responding to oil industry crises: The case of Phillips Petroleum in Pasadena, Texas // American Communication Journal. – Vol. 9, No. 2, Summer. – 2007. – 12 p.

<sup>112</sup> Mejri, M., Wolf, D. Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil / Business Management and Strategy. – 2013, Vol. – 4, No. 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://dx.doi.org/10.5296/bms.v4i2.4950> (дата обращения: 01.06.2016).

<sup>113</sup> Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, and Matthew W. Seeger. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity. Thousand Oaks, CA: Sage. –

<sup>114</sup> Громов, В. PR в энергетике. – Самара: Издательский дом: «Бахрах-М». – 2013.

<sup>115</sup> Есипова, И. Ф. Коммуникаторы в энергетике постоянно работают в кризисных ситуациях / Отраслевой журнал «ИТ в энергетике». – №10 (125). – декабрь, 2014. – С. 52-53.

<sup>116</sup> Летуновский, В. П. Пресс-служба как инструмент управления эффективностью российского бизнеса // Петербургская школа PR: от теории к практике. Вып. 7: Сб. статей / Отв. Ред. А. Д. Кривоносов. – СПб.: Роза мира, 2009. – С. 97–109.

<sup>117</sup> Чумиков, А. Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А. Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – С. 11.

В силу сложности условий, динамики развития топливно-энергетического комплекса коммуникаторам в энергетической отрасли практически всегда приходится работать в кризисных ситуациях, причем кризисы и риски постоянно трансформируются. Так, по мнению И. Ф. Есиповой, генерального директора Центра развития коммуникаций ТЭК, «сегодня компании топливно-энергетического комплекса сталкиваются с огромным количеством разнообразных вызовов (социальных, экономических, природных) в информационном поле»<sup>118</sup>. Далее рассмотрим, в каких условиях сегодня функционируют нефтегазовые компании.

Современный период глобальной кризисной экономической динамики, нестабильное состояние международных отношений привели к тому, что мировая нефтегазовая отрасль стала существовать в новой реальности. Сегодня ситуацию на рынке нефти определяют новые фундаментальные факторы, изменившие механизм регулирования баланса спроса и предложения. В 2015 году компаниям нефтяной отрасли всего мира пришлось работать в условиях глобальной макроэкономической нестабильности: избыток мирового предложения на нефть, снижение мировых цен на углеводороды, нестабильность мировой экономики.

Сложившаяся ситуация привела к объединению сил организации стран-экспортеров нефти (далее – ОПЕК) и стран, не входящих в картель, с помощью подписания соглашения о сокращении добычи нефти по отношению к показателям октября 2016 года. «Страны ОПЕК взяли на себя обязательство сократить добычу на 1,2 млн. баррелей в сутки – до 32,5 млн. баррелей в сутки, страны, не входящие в ОПЕК, – на 558 тыс. баррелей в сутки, из которых 300 тыс. баррелей в сутки приходится на Россию»<sup>119</sup>. Соглашение было заключено на первые полгода 2017 года с возможностью продления еще на полгода. По словам министра энергетики А.В. Новака,

---

<sup>118</sup> Есипова, И.Ф. Коммуникаторы в энергетике работают постоянно работают в кризисных ситуациях / Отраслевой журнал «ИТ в энергетике». – №10 (125). – декабрь, 2014. – С. 52-53.

<sup>119</sup> ОПЕК сокращает добычу до 32,5 млн. баррелей в сутки с января / Информационное агентство ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/ekonomika/3828288> (дата обращения: 25.03.2017).

«Страны ОПЕК и не-ОПЕК по состоянию на февраль 2017 года сократили добычу нефти на 93% от плановых показателей»<sup>120</sup>. Совместные усилия участников мирового нефтегазового бизнеса привели к первым положительным промежуточным результатам: цена на нефть марки Brent по состоянию на апрель 2017 года выросла до уровня 2015 года (см. Рис.7). Глава министерства энергетики ОАЭ Сухейль аль-Мазруи уже выступил с предложением о продлении соглашения на второе полугодие<sup>121</sup>.

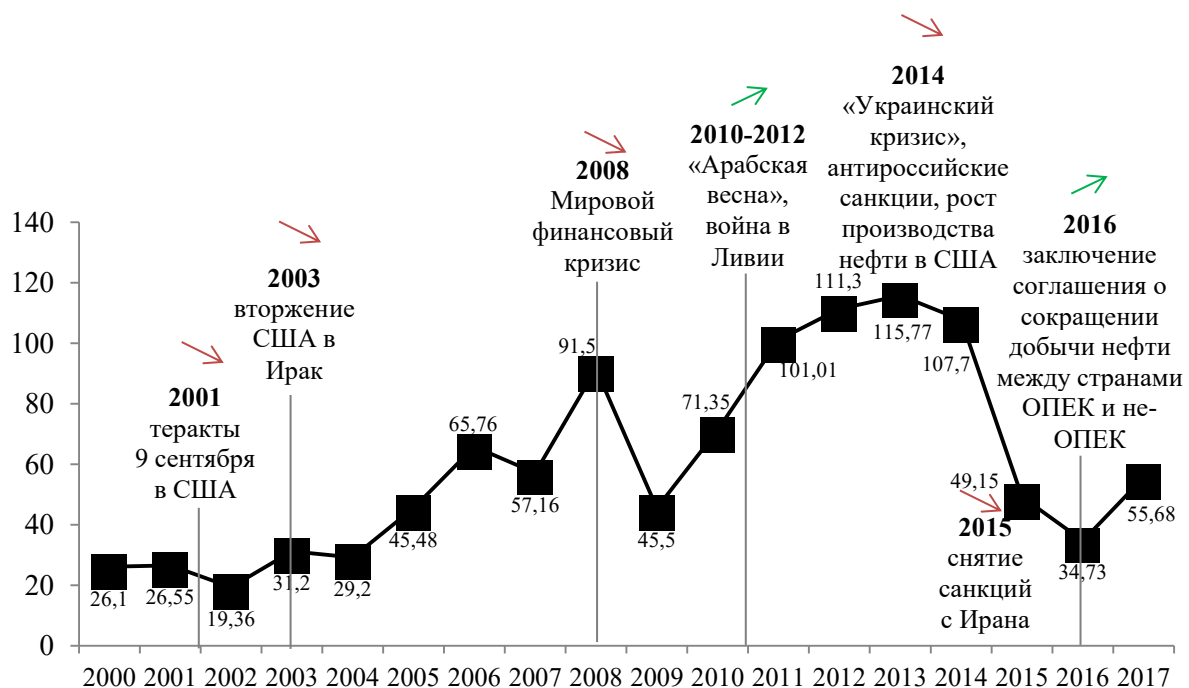


Рис. 7. График цены на нефть Brent в период за январь 2000-2017 гг.; в дол./баррель

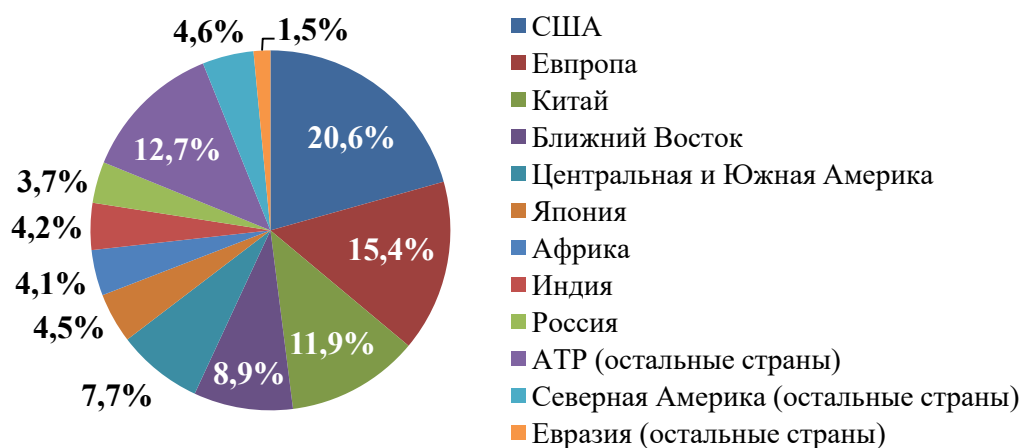
При рассмотрении графика цены на эталонную марку нефти Brent в период с 2000 по 2017 гг. отмечаем высокое влияние международных отношений на мировое экономическое состояние. С одной стороны, по графику мы наблюдаем, как военные действия негативно сказываются на мировой экономике. С другой стороны, можно сделать предположение, что цена на нефть может являться стратегическим инструментом в руках

<sup>120</sup> Страны ОПЕК и не-ОПЕК выполнили соглашение о сокращении добычи на 93% / Информационное агентство Интерфакс. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/business/555367> (дата обращения: 25.03.2017).

<sup>121</sup> ОПЕК May Need to Extend Production Cuts to End of Next Year / Агентство финансовых новостей Bloomberg. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-01/opek-may-need-to-extend-production-cuts-to-end-of-next-year> (дата обращения: 03.05.2017).

заинтересованной в регулировании военных действий общественности. Например, антироссийские санкции (включающие ввод ограничений для нормального функционирования российской нефтегазовой отрасли), введенные США и Европейским союзом в 2014 году, являлись способом выражения неодобрения воссоединения Крыма с Российской Федерацией, а также мерой для прекращения военных действий на территории Украины.

Нефтегазовая отрасль имеет стратегическое значение для развития мировой экономики. В годовом отчете ПАО «Газпром нефть» за 2015 год представлены статистические данные крупнейшего независимого агентства по энергетической информации (IEA), которые выражают следующую особенность нефтегазовой отрасли – массовое потребление нефти в мире. Проанализировав данные, отмечаем тенденцию роста доли развивающихся стран в мировом потреблении нефти (см. Рис. 8)<sup>122</sup>.



**Рис. 8.** Основные страны-потребители нефти в 2015 г., в %

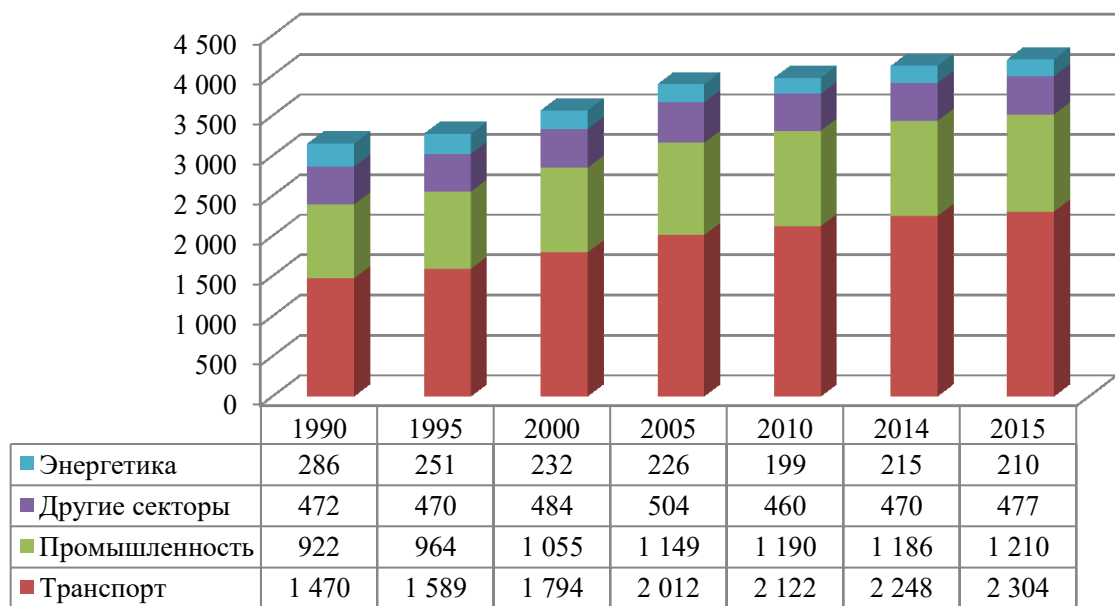
По данным агентства, больше половины потребляемой в мире нефти приходится на транспортный сектор, где основную часть занимает дорожный транспорт. Наибольшая доля потребленного топлива приходится на легковые автомобили (44,7%), поэтому основным фактором сохранения и повышения спроса на нефть и нефтепродукты остается автомобилизация населения мира

<sup>122</sup>Annual Energy Outlook 2016 / Независимое агентство информации по энергетике Energy Information Administration (IEA, США) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eia.gov/> (дата обращения: 01.03.2017).

(см. Рис.9)<sup>123</sup>. При исследовании автомобилизации мирового населения мы обнаружили следующее:

– в 2015 году в США, благодаря низким ценам на топливо, был побит исторический рекорд продаж автомобилей. Резкий рост продаж автомобилей был зафиксирован и в странах Европейского союза. При этом автомобильный рынок в США и Европе является зрелым и не способен обеспечивать рост спроса на топливо в долгосрочной перспективе<sup>124</sup>;

– в это же время уровень автомобилизации Китая, Индии и других развивающихся стран далек от уровня развитых стран и обладает большим потенциалом роста. Благодаря этому рост потребления нефтепродуктов и нефти в мировой экономике остается устойчивой тенденцией, которая будет преобладать в долгосрочной перспективе<sup>125</sup>.



**Рис.9.** Спрос на нефть в мире по отраслям, в млн. т н.

Таким образом, по результатам анализа статистических данных можно выявить следующую особенность отрасли – тесная связь с другими отраслями экономики.

<sup>123</sup> Annual Energy Outlook 2016 / Независимое агентство информации по энергетике Energy Information Administration (IEA, США) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eia.gov/> (дата обращения: 01.03.2017).

<sup>124</sup> Oil Market Report / Независимое агентство информации по энергетике Energy Information Administration (IEA, США) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iea.org/oilmarketreport/omrpublic/currentreport/> (дата обращения: 01.03.2017).

<sup>125</sup> Там же.



Нефтегазовый комплекс России играет важную роль в мировой энергетической безопасности (13% мировой добычи нефти и 17% добычи газа)<sup>126</sup>. В 2016 году, согласно результатам IEA (International Energy Agency), Россия заняла первое место по добыче нефти, обогнав Саудовскую Аравию. Добыча нефтяного эквивалента в день составила 10,25 млн. баррелей, в то время как у Саудовской Аравии – 10,05 млн. баррелей<sup>127</sup>. Однако несмотря на большие объемы добычи сырья, российский нефтегазовый комплекс испытывает сложности не только в связи с проблемами мирового масштаба (снижение мировых цен на углеводороды, нестабильность мировой экономики), но также в связи с сильным экономическим и политическим давлением со стороны США и ЕС после события 2014 года. Рассмотрим особенности развития отечественной нефтегазовой отрасли в современных экономических условиях.

1) В 2014 году в связи с присоединением Крыма к России и конфликтом, разворачивающемся на востоке Украины, США и ЕС был введен ряд секторальных санкций против России, которые коренным образом повлияли на текущую деятельность отечественных нефтегазовых компаний.

В соответствии с санкционными ограничениями был введен запрет на поставку зарубежного оборудования, технологий и товаров, а также услуг, необходимых для разведки, добычи и освоения месторождений нефти на глубоководных участках, арктическом шельфе, проектов сланцевой нефти<sup>128</sup>. Данные события негативно повлияли на деятельность отечественных нефтегазовых компаний:

---

<sup>126</sup> Нефтегазовый комплекс России: итоги 2015 года / По данным аналитического управления «Национального Рейтингового Агентства». – Москва. – С.3.

<sup>127</sup> Russia Overtakes Saudi Arabia as World's Top Crude Oil Producer / Агентство финансово-экономических новостей Bloomberg. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-20/russia-overtakes-saudi-arabia-as-world-s-largest-crude-producer> Дата обращения (10.03.2017).

<sup>128</sup> Запад ввел против России самые жесткие санкции со времен холодной войны / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/politics/30/07/2014/57041fff9a794760d3d4059d> (дата обращения: 15.12.2016).

– нефтяная компания «Лукойл» в данных условиях была вынуждена сократить инвестиционную программу<sup>129</sup>. Таким образом, к третьему кварталу 2014 года чистая прибыль крупнейшей российской частной нефтяной компании сократилась в два раза по сравнению с прошлым годом<sup>130</sup>;

– крупнейшая российская государственная нефтегазовая компания «Роснефть» попросила государство оказать финансовую помощь в размере 1,5 трлн. рублей в связи с американскими санкциями для поддержания ликвидности компании<sup>131</sup>;

– российская транснациональная энергетическая корпорация «Газпром» из-за санкций, введенных в отношении России после «украинского» кризиса, была вынуждена прибегнуть к оптимизации ценовой политики и географической диверсификации рынков сбыта<sup>132</sup>. Компания также пострадала от запрета на поставки технологий, которые необходимы для добычи нефти на арктическом шельфе<sup>133</sup>;

– в сентябре 2014 года нефтегазовая компания «НОВАТЭК» в связи с санкциями обратилась за финансовой помощью к российским властям и подала заявку на получение около 100 млрд. рублей из Фонда национального благосостояния РФ для финансирования проекта «Ямал СПГ»<sup>134</sup>.

---

<sup>129</sup> Over 27,000 Russian Tourists Are Stranded as E.U. Sanctions Take Effect / Ежедневный журнал Time. [Электронный ресурс]. URL: <https://time.com/3081227/russia-tourists-stranded-sanctions-ukraine/> (дата обращения: 15.12.2016).

<sup>130</sup> Санкции замедленного действия, или Россия в нефтяной ловушке / Онлайн-журнал о политике, экономике и бизнесе Slon. [Электронный ресурс]. URL: [https://republic.ru/economics/sanktsii\\_zamedlennogo\\_deystviya\\_ili\\_rossiya\\_v\\_neftyanoi\\_lovushke-1194826.xhtml](https://republic.ru/economics/sanktsii_zamedlennogo_deystviya_ili_rossiya_v_neftyanoi_lovushke-1194826.xhtml) (дата обращения: 15.12.2016).

<sup>131</sup> Сечин попросил у государства 1,5 трлн руб. из-за санкций США / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/economics/14/08/2014/5424d897cbb20f353dbe0379> (дата обращения: 15.12.2016).

<sup>132</sup> «Газпром» меняет ценовую политику из-за санкций / Деловое издание «Ведомости». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/08/13/gazprom-menyayet-cenovuyu-politiku-iz-za-sankcij> (дата обращения: 15.12.2016).

<sup>133</sup> США и ЕС вводят санкции против чиновников РФ и Украины / Российская служба новостей BBC. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.bbc.com/russian/russia/2014/03/140317\\_eu\\_sanctions\\_russia.shtml](http://www.bbc.com/russian/russia/2014/03/140317_eu_sanctions_russia.shtml) (дата обращения: 18.12.2016).

<sup>134</sup> В сентябре НОВАТЭК подал заявку на получение около 100 миллиардов рублей из ФНБ для финансирования проекта «Ямал СПГ» / Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [http://minfin.ru/ru/press-center/?id\\_4=32997&area\\_id=4&page\\_id=2119&popup=Y#ixzz4ft31TgBl](http://minfin.ru/ru/press-center/?id_4=32997&area_id=4&page_id=2119&popup=Y#ixzz4ft31TgBl) (дата обращения: 18.12.2016).

2) Основные обязательные платежи в нефтегазовой отрасли в Российской Федерации включают: налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ), экспортную таможенную пошлину на нефть, экспортную таможенную пошлину на нефтепродукты и акцизы на нефтепродукты.

В 2014 году в России был принят Федеральный закон № 366-ФЗ от 24.11.2014 г., предусматривающий «налоговый маневр»<sup>135</sup>, в рамках которого предусмотрено поэтапное (в течение 2015–2017 гг.) увеличение ставки НДПИ на нефть и газовый конденсат при одновременном сокращении вывозных таможенных пошлин на нефть и нефтепродукты, а также снижении ставок акциза на нефтепродукты. В результате снижения цен на нефть расчетная ставка НДПИ по нефти в России в среднем за 2015 год составила 6,3 тыс. руб. на тонну по сравнению со значением 5,8 тыс. руб. на тонну годом ранее<sup>136</sup>. По мнению заместителя министра энергетики РФ К. Молодцова, «налогообложение – это соглашение сторон, когда мы, с одной стороны, должны обеспечить необходимые поступления в бюджет, с другой – дать возможность отрасли развиваться»<sup>137</sup>.

3) Современный период кризисной экономики России, падение мировых цен на углеводороды, нестабильное состояние международных отношений способствовали возникновению дефицита государственного бюджета. В декабре 2015 года на фоне ухудшающейся экономической конъюнктуры и падающей цены на нефть министр финансов РФ А. Силуанов предложил увеличить доходы государственного бюджета за счет приватизации госпакетов крупнейших российских компаний, среди которых ПАО АНК «Башнефть». В июле 2016 года Правительство РФ одобрило продажу госпакета башкирской нефтяной компании крупнейшей российской нефтегазовой компании с государственным участием ПАО «НК «Роснефти.

---

<sup>135</sup> Налоговый маневр в нефтяном секторе / Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс». [Электронный ресурс]. (дата обращения: 18.02.2017). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183748/5874d8502b29bc57dc0b8fac9f33921eac804e26/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183748/5874d8502b29bc57dc0b8fac9f33921eac804e26/)

<sup>136</sup> Годовой отчет ПАО АНК «Башнефть». – С. 28-29.

<sup>137</sup> Налоги – ключевой вопрос / Интервью заместителя министра Кирилла Молодцова журналу «Нефтегазовая вертикаль». – №3-4. – 2017. – С. 16.

Не смотря на сложившиеся на нефтегазовом рынке сложные экономические и политические условия ПАО «НК «Роснефть» удалось провести интегральную сделку по приватизации 19,5% акций иностранным инвесторам: Glencore International AG (Швейцария), QIA (Катар). По данным компании, «в результате интегральной сделки по приватизации 19,5% акций ПАО «НК «Роснефть» было перечислено свыше 1 трлн. 40 млрд. руб (с учетом продажи контрольного пакета ПАО АНК «Башнефть»»<sup>138</sup>. С другой стороны, важно отметить, что данная сделка монополизировала российский нефтяной рынок. В 2015 году в России было добыто 534 млн. тонн нефти. Доля нефтегазовой компании ПАО «НК «Роснефть» составила 189 млн. тонн. Если прибавить к ее показателям результат ПАО АНК «Башнефти», получится почти 210 млн. тонн. У основного конкурента «Роснефти» – частной нефтегазовой компании ПАО «Лукойл» – 85,6 млн. тонн<sup>139</sup>.

Таким образом, среди особенностей нефтегазовых компаний отмечаем:

- стратегическое значение нефтегазовых компаний для развития экономики региона, государства, мира;
- тесную связанность нефтегазового комплекса с другими отраслями национальной экономики;
- сильное влияние на деятельность нефтегазовых компаний оказывают внешние (объективных) факторы: экономические, финансовые, инвестиционные, политические, правовые, технологические / инновационные, географические, социальные, природные;
- низкая конкуренция, монополизация российского нефтегазового рынка;
- деятельность нефтегазовых компаний в силу влияния на экономику и жизнь общества всегда находится под пристальным вниманием со стороны

---

<sup>138</sup> Владимир Путин провел встречу с участниками интегральной сделки по приватизации 19,5% акций «Роснефти» / официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosneft.ru/press/news/item/185431/> (дата обращения: 18.03.2017).

<sup>139</sup> Россия установила рекорд по добыче нефти. Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/economics/02/01/2016/5687785a9a79470d94bfc498> (дата обращения: 22.03.2017).

широкого круга заинтересованных сторон.

Как показывает анализ современного состояния нефтегазовой отрасли, нефтегазовые компании регулярно сталкиваются с кризисными ситуациями, которые требуют тесного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Так, например, деятельность промышленных предприятий нефтегазовых компаний (Upstream-сектор бизнеса) обуславливает большой интерес со стороны местной общественности, общественных организаций, так как промышленная и производственная деятельность компаний влияет на состояние окружающей среды, биологического разнообразия, показатели повседневной жизни людей. Также стоит отметить, нефтеперерабатывающие предприятия отличаются особенной чувствительностью к тому, как представить информацию о случившемся кризисе средствами массовой информации. По мнению известного эксперта в области кризисных коммуникаций Т. Кумбса, «один взрыв на нефтеперерабатывающем заводе (НПЗ) или обрушение одной шахты заостряют внимание широкой общественности и СМИ на случившихся ранее аналогичных происшествиях»<sup>140</sup>. Примером может служить ситуация, которая возникла 4 января 2017 года, когда жители юга Москвы почувствовали неприятный запах.

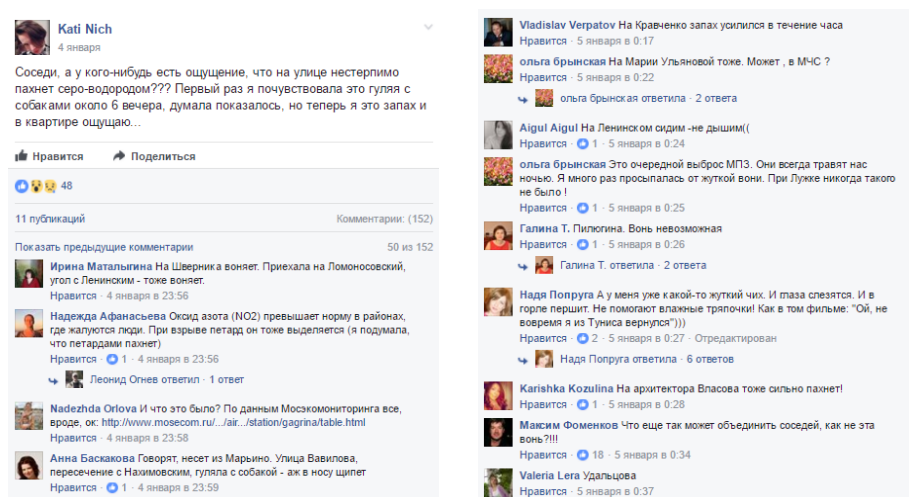


Рис. 10. Жалобы жителей Москвы на неприятный запах в Facebook

<sup>140</sup> The handbook of crisis communication / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, 2010. – P.285.

По одной из версий жителей, источником возникновения запаха является Московский нефтеперерабатывающий завод (район Капотня), так как в 2014 году завод уже обвиняли в загрязнении воздуха в Москве в связи с выявлением превышения содержания сероводорода в воздухе<sup>141</sup>. В 2015 году проблема загрязнения воздуха была устранена в ходе работ по крупномасштабной модернизации нефтеперерабатывающего завода.

Массовое распространение жалоб жителей в социальных сетях привлекло внимание со стороны СМИ, которые активно начали освещать кризисную историю завода 2014 года без упоминания информации об устранении проблемы в ходе модернизации. В сложившихся условиях пресс-служба нефтеперерабатывающего завода оперативно отреагировала на ситуацию, опубликовав 05 января 2017 года на корпоративном сайте завода информацию о текущей работе объекта: «Объективные данные комплексной системы экологического мониторинга Московского нефтеперерабатывающего завода сообщает об отсутствии с начала года превышений по выбросам загрязняющих веществ на объектах МНПЗ и о нормальном состоянии атмосферного воздуха в зоне влияния завода. Все объекты Московского НПЗ работают в обычном режиме»<sup>142</sup>. В данном случае пресс-служба завода использовала кризисную стратегию отрицания, доказав, что организация не несет ответственности за кризис.

При возникновении чрезвычайной ситуации в компании ПАО «Татнефть» им. В.Д. Шашина создается ситуационный пресс-центр – штаб немедленного реагирования, в который поступает вся оперативная информация для представления СМИ и общественности. В основе работы подобного штаба – взаимодействие сотрудников пресс-службы и специалистов по направлениям<sup>143</sup>. Кризис, связанный с чрезвычайной

---

<sup>141</sup> На Московском НПЗ запахло остановкой / Деловое издание «Коммерсантъ». [Электронный ресурс]. URL: <http://kommersant.ru/doc/2608435> (дата обращения: 22.03.2017).

<sup>142</sup> Информация о работе Московского НПЗ / Официальный сайт АО «Московский НПЗ» [Электронный ресурс]. URL: <http://mnpz.gazprom-neft.ru/press-center/13498/> (дата обращения: 22.03.2017).

<sup>143</sup> Данные взяты из паспорта проекта ПАО «Татнефть» в номинации «Лучшая пресс-служба» в ежегодном конкурсе пресс-служб ТЭК «МедиТЭК-2015». [Электронный ресурс]. URL: <http://2016.xn--80ahcnlh0cbe.xn--plai/vote/project/pEEQrEz0.html> (дата обращения: 01.03.2017).

ситуацией в нефтегазовой компании, несет за собой не только материальный и экологический ущерб, негативное отношение со стороны заинтересованных сторон, но также негативно влияет на внутреннюю общественность компании.

После того как стало известно, что военная ситуация в Ливии принимает серьезный оборот (февраль 2011 года), генеральным директором ПАО «Татнефть» им. В.Д. Шашина было принято решение о создании оперативного Штаба по обеспечению безопасности находящихся там сотрудников компании и членов их семей, их эвакуации и оповещению родственников и СМИ о текущей обстановке. В состав оперативного центра вошли специалисты представительства ПАО «Татнефть» в г. Москве, управления информационных технологий, управления по нефтегазовым проектам за пределами республики Татарстан, пресс-службы и отдела кадров.

Штаб работал круглосуточно и в режиме чрезвычайной ситуации. Для оперативного сбора информации была открыта электронная доска, куда были занесены «ники» всех сотрудников, находящихся в Ливии, подключенных к Skype. Также был создан оперативный электронный центр, к которому присоединились работники московского представительства компании и сотрудники МЧС. Таким образом, через созданный в штаб-квартире «Татнефти» интернет-коммуникационный центр связи оперативно решались текущие задачи по эвакуации. Пресс-служба отслеживала события и давала актуальные комментарии в СМИ по мере их развития.

Производственная деятельность нефтегазовых компаний также способствует возникновению конфликтов интересов различных сторон компании. Во втором параграфе второй главы данной магистерской диссертации (стр. 63) мы рассматривали каналы взаимодействия нефтедобывающей компании ООО «Газпром нефть шельф» со СМИ в условиях конфликта интересов сторон с экологической организацией Greenpeace. Напомним, что 18 сентября 2013 года 30 активистов всемирной

экологической организации Greenpeace предприняли попытку проникновения на территорию ледостойкой стационарной нефтедобывающей платформы «Приразломная» с целью проведения протестной акции против добычи нефти в Арктике. Кризис привел к международному конфликту, так как участники акции, представители из 18 стран, были задержаны сотрудниками подразделения специального назначения Пограничного управления ФСБ России по Мурманской области. В результате событий 24 сентября 2013 года Следственным комитетом России было возбуждено уголовное дело по статье «Хулиганство, совершенное группой лиц по предварительному сговору или организованной группой». В этой ситуации нефтегазовая компания проиграла битву за общественное мнение. Ошибка топ-менеджеров компании состояла в том, что они не провели предварительную просветительскую и консультационную работу с общественностью и заинтересованными группами, а также не оценили риски, связанные с возросшим влиянием экологических организаций.

Типичные кризисы в промышленном секторе компаний связаны с чрезвычайными ситуациями, к которым мы относим: вредные выбросы нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих заводов в атмосферный воздух, разливы нефти, аварии, пожары.

В условиях насыщенной информатизации общества нефтегазовые компании сталкиваются с возникновением различных кризисных ситуаций в информационном пространстве. Так, например, в 2016 году крупнейшая российская нефтегазовая компания ПАО «НК «Роснефть» столкнулась с информационной атакой со стороны медиа-холдинга РБК<sup>144</sup>, «Новая газета»<sup>145</sup>, телеканал «Дождь»<sup>146</sup>, которые распространяли сомнительные материалы о деятельности компании. Интересно отметить, что все

---

<sup>144</sup> «Сечин попросил правительство защитить «Роснефть» от ВР» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/11/04/2016/570794529a79476629976ea7> (дата обращения: 22.03.2017).

<sup>145</sup> Секрет «Принцессы Ольги» / Новая газета. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.novayagazeta.ru/articles/2016/07/31/69418-sekret-printsessy-olgi> (дата обращения: 22.03.2017).

<sup>146</sup> «Принцесса Ольга» длиной 86 метров / Телеканал «Дождь». [Электронный ресурс]. URL: [https://tvrain.ru/teleshov/vechernee\\_shou/princess\\_sechin-414500/](https://tvrain.ru/teleshov/vechernee_shou/princess_sechin-414500/) (дата обращения: 22.03.2017).



публикации касались первого лица компании, президента крупнейшей российской нефтегазовой компании ПАО «НК «Роснефть» И.И. Сечина. По данным пресс-службы, «компания рассматривает такие нападки в СМИ как элемент недобросовестной конкуренции, обусловленной, в том числе, приватизационным процессом»<sup>147</sup>. В данных кризисных ситуациях нефтегазовой компанией применяется защитная стратегия реагирования, заключающаяся в отрицании информации, не соответствующих действительности и порочащих деловую репутацию ПАО «НК «Роснефть» (комментарии пресс-службы на официальном сайте компании), а также в публичном наказании виновников кризиса. В результате «Роснефть» с помощью суда добилась публичного опровержения материалов.

Новые коммуникационные тренды помогают компаниям не только соответствовать принципу открытости, но также являются источником возникновения кризисных ситуаций. Например, после того, как 03 апреля 2017 года прошла видеоконференция И.И. Сечина и В.В. Путина по случаю начала бурения самой северной на российском арктическом шельфе скважины Центрально-Ольгинская-1 на Хатангском лицензионном участке, в социальных сетях стали появляться мемы Президента нефтегазовой компании «Роснефть» (см. Рис.11).

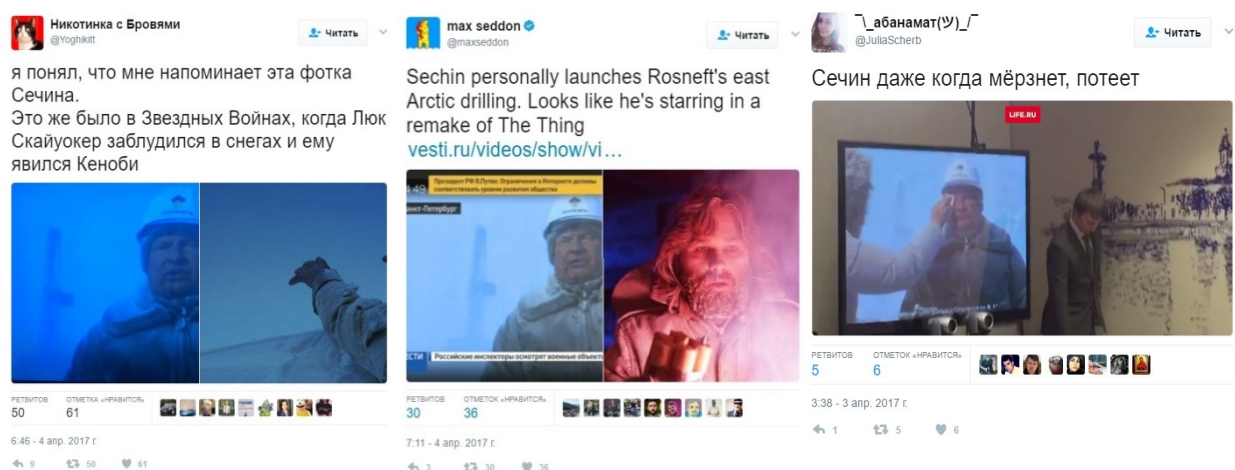


Рис. 11. Примеры мемов И. И. Сечина в Twitter

<sup>147</sup> Комментарий пресс-службы ПАО «НК «Роснефть» по поводу публикации в «Новой газете» / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosneft.ru/press/news/item/183141/> (дата обращения: 22.03.2017).

Пользователи социальных сетей представляли И. Сечина в образах героев фильмов «Звездные войны», триллеров «Нечто» и «Сияние».

*Таким образом,* нефтегазовые компании относятся к отраслям с высокой степенью возникновения кризисных ситуаций. Мы отмечаем, что чем больше компания, тем больше кризисных явлений, больше внимания заинтересованных сторон к деятельности компании. Кризисы в крупных нефтегазовых компаниях чаще всего носят публичный характер.

На основании обобщения рассмотренных материалов мы предлагаем классифицировать кризисные ситуации, встречающиеся в деятельности нефтегазовых компаний на три группы по источнику возникновения. В каждой группе мы выделили ситуации, которые способствуют возникновению кризисов в нефтегазовых компаниях (см. Таблица 4):

Таблица 4

**Типология кризисных ситуаций нефтегазовых компаний по источнику возникновения**

<b>Тип кризиса</b>	<b>Кризисные ситуации</b>
1. Внешние кризисы	Снижение цен на нефть, падение стоимости акций, санкции со стороны других государств, международные войны, законодательные изменения, ограничивающие нефтегазовую деятельность
2. Кризисы техногенного характера	Аварии и пожары на предприятиях, негативные выбросы нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих заводов, разливы нефти
3. Кризисы социального климата	Протестные акции, информационные атаки, распространение ложной информации, распространение порочащей информации, слухи, стереотипы, жалобы местной общественности, живущей рядом с производственными объектами, клиентов и потребителей
5. Кризисы управленческих решений	Приватизация, слияния и поглощения, недобросовестная конкуренция, «золотые парашюты», судебные разбирательства, подкуп органов власти или сотрудников компании, конфликт между первыми лицами компаний

Итак, в первом параграфе третьей главы магистерской диссертации мы выявили кризисные ситуации, типичные для нефтегазовых компаний. Далее произведем анализ кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний на примере нескольких показательных кейсов. Для определения

коммуникационных стратегий реагирования нефтегазовых компаний в кризисных ситуациях необходимо: провести анализ базисного субъекта, составить профиль компании, проанализировать кризисную историю компании, рассмотреть коммуникации компании в конкретном кризисе: суть кризиса, заинтересованные стороны, время реагирования, применяемые коммуникационные стратегии компании, последствия для компании. По итогам анализа разрабатываются рекомендации по совершенствованию PR-коммуникаций нефтегазовых компаний в условиях кризиса.

Выбор кризисных кейсов осуществлялся на основе широкого освещения кризисного события в СМИ, высокой степени негативного влияния кризиса на текущую деятельность субъекта коммуникации.

### **3.2. Кризисные коммуникации ПАО «НК «Роснефть» в условиях чрезвычайной ситуации**

15 июня 2014 года в 23:37 по местному времени произошел взрыв на Ачинском нефтеперерабатывающем заводе (НПЗ), который принадлежит ПАО «НК «Роснефть». Сообщение об этом спасателям поступило в 23:53. По прибытии на место чрезвычайного происшествия было установлено, что произошло разрушение отдельно стоящей ректификационной колонны рядом с цехом №1, возникло загорание в обваловании на площади 300 кв. м. В 01:05 пожар был локализован на площади 400 кв. м.<sup>148</sup> При пожаре погибло восемь человек, 30 пострадало<sup>149</sup>. Пожар на Ачинском НПЗ стал самым крупным в мире страховым случаем в 2014 году. Ущерб предприятию был оценён в 440 млн. рублей<sup>150</sup>.

Рассматриваемый кризис мы относим к технологическому кризису, который произошел внезапно, характеризуется ограниченностью временных

---

<sup>148</sup> Пожар на Ачинском НПЗ локализован / Официальный сайт Главного управления МЧС России по Красноярскому краю. [Электронный ресурс]. URL: <http://24.mchs.gov.ru/pressroom/news/item/1558305/> (дата обращения: 20.05.2016).

<sup>149</sup> Отчёт об устойчивом развитии ПАО «НК «Роснефть» в 2014 году. – С. 23.

<sup>150</sup> Allianz report reveals top causes of loss for businesses / Официальный сайт страховой группы Allianz. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.agcs.allianz.com/about-us/news/top-causes-of-loss-for-businesses-2014/> (дата обращения: 20.05.2016).

ресурсов для подготовки и планирования антикризисных мер. Однако нефтегазовое предприятие уже по роду своей деятельности находится в зоне повышенного риска. В данном случае допускается, что взрыв может случиться, но неизвестно, с какой долей вероятности он произойдет и когда.

Таким образом, мы понимаем, что в сложившейся ситуации руководство завода, пресс-служба компании, специалисты по связям с общественностью попали в следующие условия: неопределенность, существование угрозы жизни, дефицит времени на реакцию. Проанализируем данный кейс в соответствии с основными этапами жизненного цикла кризиса.

1. *На предварительном этапе* исследования кризисной ситуации рассмотрим профиль компании<sup>151</sup>.

ПАО «НК «Роснефть» – крупнейшая публичная нефтегазовая компания мира по доказанным запасам и добыче углеводородов, компания присутствует в 68 регионах РФ и 23 странах, занимает 1 место по количеству автозаправочных станций в России.

Штаб-квартира – в Москве. Президент компании – Игорь Сечин, Председатель Совета директоров – Андрей Белоусов. Чистая прибыль компании по итогам 2015 года равна 355 млрд. рублей<sup>152</sup>.

Миссия ПАО «НК «Роснефть» – эффективная реализация энергетического потенциала России, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам. ПАО «НК «Роснефть» является локомотивом развития российской нефтегазовой отрасли и в рамках своей деятельности выступает гарантом эффективного использования уникальной ресурсной базы и энергобезопасности страны.

Компания, являясь лидером нефтегазовой промышленности Российской Федерации и одной из крупнейших компаний мирового топливно-энергетического комплекса, осознает характер и масштабы

---

<sup>151</sup> Рассматриваем ситуацию на 2014 год, то есть на момент возникновения кризиса.

<sup>152</sup> Роснефть - результаты по МСФО за 4 кв., 12 М 2015 г. – С.6. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.rosneft.ru/attach/0/22/01/Rosneft\\_Q4\\_2015\\_IFRS\\_RUS.pdf](http://www.rosneft.ru/attach/0/22/01/Rosneft_Q4_2015_IFRS_RUS.pdf) (дата обращения: 22.05.2016).

влияния своей деятельности, продукции и услуг и понимает свою ответственность за обеспечение безаварийной производственной деятельности, безопасных условий труда работников и сохранность здоровья населения, проживающего в районах деятельности Компании.

Приоритетное внимание компании в области охраны труда и промышленной безопасности уделяется предотвращению аварий и иных инцидентов, способных повлиять на ухудшение здоровья персонала. Компания постоянно поддерживает высокий уровень готовности к предупреждению возможных чрезвычайных ситуаций. В 2013 году в компании были разработаны «Золотые правила безопасности труда». В кратком и доступном виде документа представлены общие правила безопасности и особые требования по осуществлению наиболее типичных видов опасных работ. Определена *особая ответственность руководителей* в обеспечении охраны труда, промышленной и пожарной безопасности.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами является одним из основополагающих аспектов политики НК «Роснефть» в сфере устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. В 2014 году ПАО «НК «Роснефть» заняла первое место в интегральном рейтинге корпоративной социальной ответственности крупнейших компаний, работающих на российском рынке. Рейтинг составлен компанией «Эко-ПромСистемы» совместно с «Национальной службой мониторинга».

К успехам 2014 года также можно отнести тот факт, что ПАО «НК «Роснефть» по итогам проведенного исследования прозрачности корпоративной отчетности Transparency International получила высокую оценку за раскрытие данных о внедренных антикоррупционных программах. Среди российских корпораций в исследование попали только три компании с государственным капиталом – НК «Роснефть», Газпром и Сбербанк.

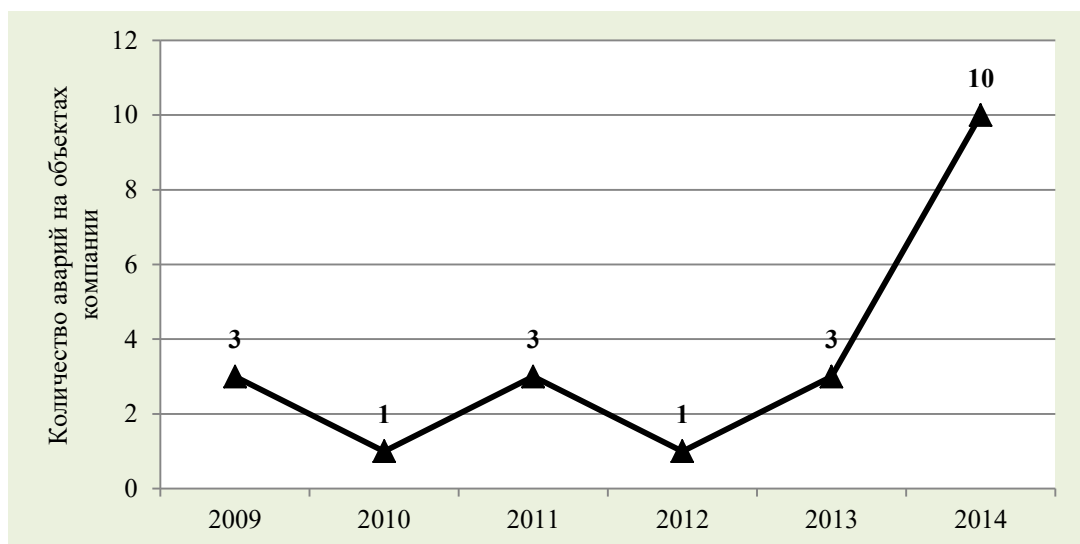
И наконец, стоит отметить, что нефтяная компания «Роснефть» регулярно одна из первых российских нефтегазовых компаний выкладывает

отчёты по устойчивому развитию (один раз в год)<sup>153</sup>. В отчётах содержится подробная информация о деятельности компании в области социально-корпоративной ответственности, приведены статистические данные. Далее рассмотрим особенности самого завода, где произошла авария.

Автономное объединение «Ачинский нефтеперерабатывающий завод Восточной нефтяной компании» является единственным крупным нефтеперерабатывающим предприятием в Красноярском крае, а также играет важную роль на рынке нефтепродуктов прилегающих регионов. Завод был приобретен нефтяной компанией «Роснефть» в мае 2007 года.

Завод производит авиационное топливо, дизельное топливо, сжиженные газы, мазут и битумы. Ачинский НПЗ производит более 100 наименований нефтепродуктов. Продукция завода реализуется преимущественно на территории Красноярского края и соседних регионов.

Далее рассмотрим *кризисную историю компании*. При изучении статистической информации отчётов по устойчивому развитию компании в период за 2009-2014 гг. наблюдаем рост аварий на объектах ПАО «НК «Роснефть» (см. Рис. 12).



**Рис. 12.** Аварии на объектах ПАО «НК «Роснефть»

<sup>153</sup> Отчёты в области устойчивого развития ПАО «НК «Роснефть» / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosneft.ru/Development/reports/> (дата обращения: 25.05.2016).

Год назад до момента возникновения рассматриваемой кризисной ситуации, 10 января в 2013 году, на Ачинском НПЗ, на территории строящегося комплекса производства нефтяного кокса, в результате пожара погибло 2 человека. По указанию президента компании И. Сечина была создана рабочая группа по расследованию обстоятельств трагического инцидента.

Авария на Ачинском НПЗ стала пятой по количеству с начала 2014 года для «Роснефти». Так, в феврале произошел пожар на территории Рязанского НПЗ из-за схода цистерн, после этого небольшие пожары происходили на Саратовском, Куйбышевском, Комсомольском НПЗ. Пострадавших в авариях не было. Ни о каких кадровых решениях в связи с таким количеством инцидентов «Роснефть» не сообщала.

Таким образом, «кризисная история» компании демонстрирует нам негативные последствия чрезвычайных ситуаций не только для внутренней общественности компании, но также для окружающей среды, экологии, которые, в свою очередь, привлекают внимание внешнюю общественность (местные и некоммерческие организации, СМИ и др.).

При изучении отчёта по устойчивому развитию мы обнаружили статистические данные, которые приводит компания по таким параметрам, как штрафы за нарушения природоохранного законодательства. Оказалось, что наблюдается тенденция к росту штрафов (в 2013 – 55 млн. рублей, в 2014 – 88 млн. рублей)<sup>154</sup>, что можно обусловить следующим: в связи с покупкой нефтяной компании ТНК-ВР, ПАО «НК «Роснефть» стала самой крупной российской нефтегазовой компаний: с увеличением самой компании увеличилось количество предприятий, в связи с этим, возможно, увеличилось количество штрафов. В рейтинге экологической ответственности нефтегазовых компаний России за 2014 год компания ПАО «НК «Роснефть» входила в десятку экологически ответственных компаний (7 место), уступая

---

<sup>154</sup> Отчёт по устойчивому развитию ПАО «НК «Роснефть» в 2014 году. – С. 7. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.rosneft.ru/attach/0/23/02/RN\\_SR\\_2014\\_WEB.pdf](http://www.rosneft.ru/attach/0/23/02/RN_SR_2014_WEB.pdf) (дата обращения: 22.05.2016).

место ПАО «Сургутнефтегаз», НК Сахалин Энерджи, ПАО «Газпром», ПАО «Татнефть», Иркутская НК, Салым Петролеум.

Анализ информационных сообщений официального сайта ПАО «НК «Роснефть» показывает нам, что кризисные ситуации в нефтегазовой отрасли случаются с умеренной частотой, причем заметим, что приведены данные с официального источника компании (см. Таблица 5, Приложения 3,4). Частота возникновения кризисных ситуаций нефтегазовых компаний обуславливается серьезными последствиями, как для самой компании и сотрудников, так и для всех её заинтересованных сторон, а также для окружающей среды.

Таблица 5

**Освещение кризисных ситуаций ПАО «НК «Роснефть» на официальном сайте**

(в кол-ве сообщений; n=858)

	Всего сообщений	Всего кризисных сообщений	Кризисы-чрезвычайные ситуации	Кризисы-конфликты
Раздел «Новости»	595	17	7	3
Раздел «Пресс-релизы»	263	8	1	6

Из таблицы 5 мы видим, что кризисные сообщения в ПАО «НК «Роснефть» публикуются чаще всего в разделе «Новости» корпоративного сайта компании. В период с 01.01.2014 по 01.06.2016 компания отреагировала на 17 ситуаций, которые могли оказать негативное влияние на репутацию компании. Мы разделили данные кризисы на две большие группы в зависимости от характера. Первая группа кризисов относится к чрезвычайным ситуациям: возгорание на Рязанской НПЗ (12.02.2014), авария с перевозками ПАО «РЖД» (17.02.2014), возгорание на Ачинском НПЗ (18.06.2014), авария на строящемся объекте компании (26.12.2014), крушение самолета с сотрудниками дочернего предприятия «Роснефти» (27.11.2015), отказ трубопровода на месторождении (03.03.2016), выход из строя оборудования по производству этилена на Ангарском заводе полимеров (16.03.2015), авария на Ангарском заводе полимеров (30.05.2016).



Вторая группа кризисов относится к конфликтам интересов: заявление в отношении включения компании в секторальный санкционный список OFAC (18.07.2014), ответ на публикацию газеты «Коммерсант» (29.10.2014), об урегулировании споров с компаниями группы YUKOS (01.04.2015), опровержение информации СМИ по вопросу предоставления средств ФНБ (21.04.2015), заявление (опровержение слухов) ПАО «НК «Роснефть» о взаимодействии с НПФ (25.06.2015), заявление о незаконной практике трансляции последствий политических решений на субъекты рынка (31.07.2015), конфликт интересов с Азербайджан (31.07.2015), спор вокруг конкурса по лицензии на Восточно-Таймырский участок (25.08.2015), опровержение информации в публикации РБК (11.04.2015). Таким образом, нефтегазовая компания ПАО «НК «Роснефть» часто сталкивается с кризисными ситуациями, связанными с распространением ложной информации со стороны СМИ, а также с чрезвычайными ситуациями на промышленных предприятиях.

Делая вывод по предварительному этапу кризисной ситуации, мы ставили перед собой вопрос, была ли готова компания к кризису 15 июня? Обобщая полученные результаты, мы делаем вывод о том, что ПАО «НК «Роснефть», в том числе Ачинский НПЗ, не в первый раз сталкивалась с кризисной ситуацией подобного плана. Исходя из этого, мы полагаем, что нефтеперерабатывающий завод мог выйти из кризисной ситуации с меньшими негативными последствиями и рисками. Рассмотрим, что конкретно предпринимала компания в условиях чрезвычайной ситуации, сложившейся на Ачинском НПЗ 15 июня 2014 года.

*2. На кризисном этапе* исследования нами была восстановлена хронологическая последовательность событий 15 июня 2014 года, а также выявлены кризисные стратегии, которые использовала компания.

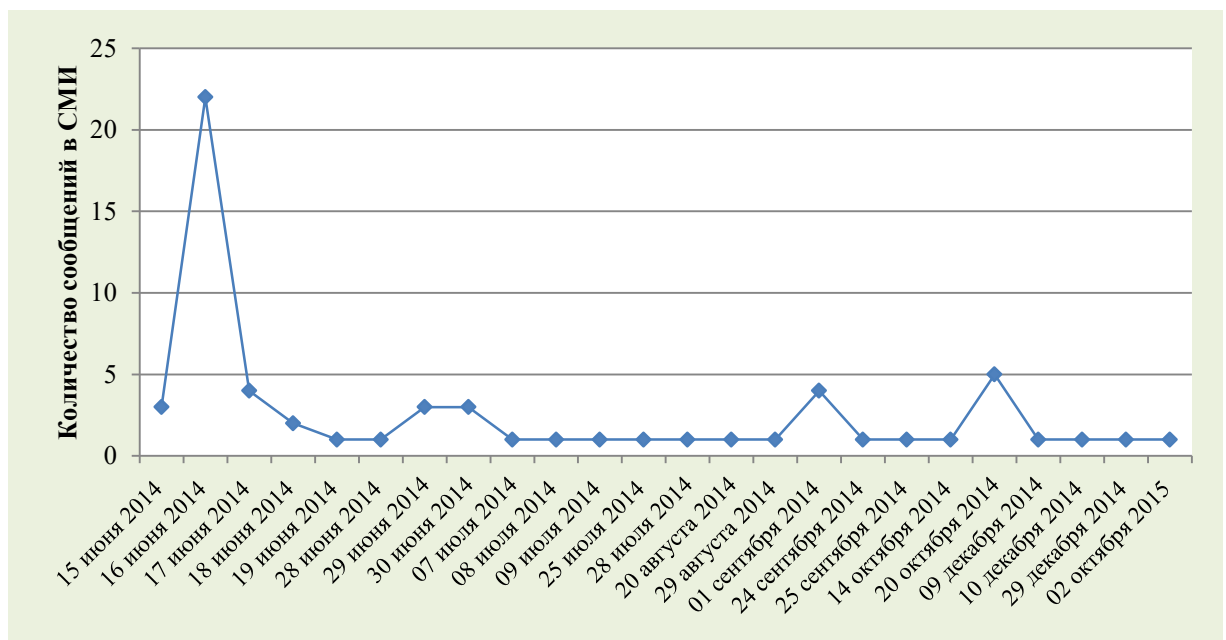
15 июня 2014. В 23:37 по Красноярскому времени (19:37 по московскому времени) произошел взрыв на Ачинском НПЗ. Интернет-

ресурсы одни из первых начали распространять информацию в сети (Lenta.ru, Rbc.ru).

В 21:05 по московскому времени в сети появилось первое сообщение об аварии, сообщение содержало информацию от официальных представителей ПАО «НК «Роснефть» с точным временем, месте, причинах возникновения взрыва завода, с количеством пострадавших, их состоянием, а также организации на месте происшествия оперативного штаба. В центральном офисе компании сформирована комиссия по ликвидации происшествия на НПЗ. На место аварии вылетел вице-президент «Роснефти» Игорь Павлов.

В данном случае представители компании эффективно отреагировали на случившийся кризис – оперативно организовали процесс диалога со СМИ. Кризисные коммуникации носили оперативный характер.

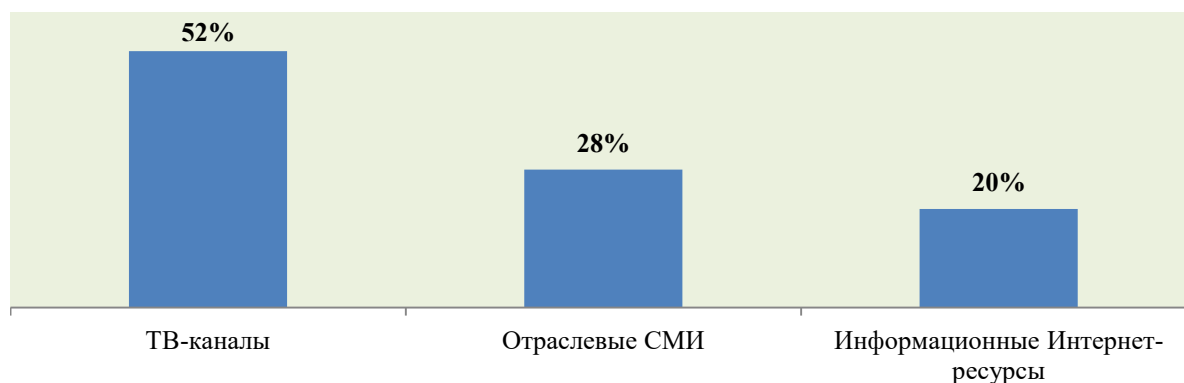
16 июня 2014. Через четыре часа после взрыва завода был ликвидирован пожар. В течение первой половины дня менялись данные о числе погибших при аварии, о чем оперативно писалось в СМИ. На состояние 16 июня 2014 погибло 6 человек. В Красноярском крае 17 июня объявлен траур по погибшим в результате пожара на Ачинском НПЗ.



**Рис. 13.** Освещение взрыва на Ачинском НПЗ 15 июня 2014 года в СМИ (в сообщениях; n=62)

Следственный комитет возбудил уголовное дело по ч. 3 статье 217.1 «Нарушение требований обеспечения безопасности, повлекшее по неосторожности смерть двух и более лиц». По предварительной версии, причиной взрыва могла стать утечка углеводородной смеси. В этот день отмечается самое активное освещение кризисной ситуации в СМИ (см. Рис. 13). Информационными поводами для СМИ стали: ликвидация пожара, увеличение числа погибших при аварии, возбуждение уголовного дела и объявление 17 июня днем траура в Красноярском крае.

На рисунке 14 мы видим распределение среди информационной активности СМИ 16 июня 2014 года. Активнее всего информацию о случившемся событии транслировали телевизионные СМИ (52%).



**Рис. 14.** Освещение событий после взрыва на Ачинском НПЗ 16 июня 2014 года в СМИ (в %; n=62)

Также мы отмечаем, что после появления информации о погибших и пострадавших после аварии, возбуждении уголовного дела, мы не видим в информационном поле представителей нефтеперерабатывающего завода, компании ПАО «НК «Роснефть». В этой связи компания придерживалась кризисной стратегии медленного реагирования.

**17 июня 2014.** Увеличение количества погибших после аварии до 8 человек. В СМИ появляется информация о повышении цен на нефть в связи с аварией Ачинского НПЗ, дальнейшими угрозами для нефтегазовых рынков: «Если Ачинский НПЗ прекратит работать, на территории региона возможен дефицит топлива и, как следствие, рост цен», – заявил начальник отдела экономического анализа УФАС по Томской области Сергей Паньков.

Кризисная коммуникация компании также придерживается кризисной стратегии медленного реагирования, замалчивания, что и привело к ситуации появления в СМИ информации о повышении цен на нефть. Также компания никак не отреагировала на аварию, где погибли люди.

**18 июня 2014.** На корпоративном сайте ПАО «НК «Роснефть» появилось официальное сообщение «О ситуации на Ачинском НПЗ», которая содержит следующие стратегии реагирования кризисную ситуацию:

– *«15 июня 2014 года на Ачинском нефтеперерабатывающем заводе произошла серьезная авария, в которой, к сожалению, погибли и пострадали люди. Президент и весь коллектив Компании выражают искренние соболезнования родственникам погибших»,* – стратегия выражения сочувствия;

– *«На месте происшествия работает Оперативный штаб под руководством вице-президента ПАО «НК «Роснефть». Разработан План ликвидации последствий чрезвычайной ситуации и полного восстановления с выводом производственных объектов на мощность, соответствующую доаварийным показателям предприятия. Ситуация находится под личным контролем Президента Компании Игоря Сечина»,* – стратегия принятия ответственности, а также действия по исправлению ситуации;

– *«Все работники, пострадавшие в ходе чрезвычайного происшествия, получают необходимую медицинскую помощь в полном объеме...»,* – стратегия принятия ответственности, действия по исправлению ситуации, а также стратегия умаления обвинения с помощью компенсации: *«...тяжело травмированные переведены в Ожоговый центр Краевой клинической больницы г. Красноярск – одно из лучших лечебных учреждений России, располагающее высококвалифицированными кадрами и современным оборудованием. Мы надеемся на скорейшее выздоровление всех наших коллег».*

– *«Компания оказывает материальную помощь пострадавшим и родственникам погибших, осуществляет контроль по осуществлению*

*страховых выплат. Все семьи погибших работников будут взяты под опеку Компанией...»,* – стратегия действия по исправлению ситуации, умаления обвинения с помощью компенсации, демонстрации заботы о своих сотрудниках.

– *«ПАО «НК «Роснефть» приложит все усилия для восстановления производства в сжатые сроки»,* – стратегия действия по исправлению ситуации.

– *«На момент аварии Ачинский НПЗ находился на плановом профилактическом ремонте... В связи с аварией приняты дополнительные меры по бесперебойному обеспечению потребителей топливом»,* – стратегия принятия ответственности перед стейкхолдерами, действия по исправлению ситуации.

Таким образом, анализ кризисного этапа показал – представители компании, сохраняя во время развития кризисной ситуации стратегию медленного реагирования и замалчивания с внешними стейкхолдерами, применяли эффективные кризисные стратегии при взаимодействии с внутренними стейкхолдерами, точнее – с пострадавшими, их родными и близкими.

3. При исследовании восстановительного этапа кризиса рассмотрим, какие меры предприняла компания после пожара на предприятии.

1) Совещание президента ПАО «НК «Роснефть» на Ачинском нефтеперерабатывающем заводе по вопросам обеспечения промышленной безопасности и проведения восстановительных работ после аварии (28 июня 2014):

– объявление официальных причин взрыва на Ачинском НПЗ: во время монтажа подрядчик не проконтролировал плотность соединений оборудования;

– принятие кадровых решений: от занимаемых должностей освобождены руководители предприятия. Новым генеральным директором Ачинского НПЗ назначен Алексей Демахин, ранее занимавший должность

первого заместителя генерального директора Саратовского нефтеперерабатывающего завода;

- утверждение поэтапного плана полного восстановления АНПЗ;
- оказание помощи и социальной поддержки семьям погибших и пострадавших в результате аварии;
- утвержден перечень мер, которые обеспечат бесперебойное снабжение региона нефтепродуктами и не допустят повышения действующих цен на топливо;

2. Дополнительные кадровые изменения:

- введение должности вице-президента по промышленной безопасности; на новую должность назначен Павел Рассадкин;
- увольнение вице-президента ПАО «НК «Роснефть» Игоря Павлова.

3. В отчёте об устойчивом развитии компании в 2014 году добавился раздел «Аварии на объектах ПАО «НК «Роснефть», где размещаются кризисные кейсы компании. Так, взрыв на Ачинском НПЗ детально описан в данном разделе с указанием причин возникновения чрезвычайной ситуации, последствиями и нанесенным ущербом компании.

*Таким образом,* взрыв на Ачинском нефтеперерабатывающем заводе, который принадлежит крупнейшей российской публичной нефтегазовой компании ПАО «НК «Роснефть» можно рассматривать как классический пример управления кризисом, с некоторыми изменениями. Очевидно, что компания была готова к неопределенности, связанной с взрывом на НПЗ. Менее чем за два часа после спускового события кризиса официальные представители компании организовали оперативный штаб на месте происшествия, в центральном офисе компании была сформирована комиссия по ликвидации происшествия на НПЗ, установили процесс диалога со СМИ, компания была в курсе всех событий: что, где, когда, почему, количество погибших, пострадавших, пропавших.

В ходе кризисного управления компания опубликовала на корпоративном сайте компании сообщение, которое содержало в себе

эффективные кризисные стратегии в чрезвычайной ситуации по восстановлению имиджа организации: стратегия выражения сочувствия, стратегия принятия ответственности, стратегия действия по исправлению ситуации, стратегия умаления обвинения с помощью компенсации, демонстрации заботы о своих сотрудниках. Данные стратегии выражаются в открытости, сочувствии, ответственности компании перед своими сотрудниками.

Очень важно, что компания после случившейся аварии не только поддержала тех, кого коснулась ситуация, но и сама извлекла урок: были сделаны организационные (кадровые), технологические и корпоративно-социальные изменения в области промышленной безопасности.

Однако в соответствии с теоретическими основаниями кризисных коммуникаций, которые были рассмотрены в первой главе магистерской диссертации, мы выявили следующие коммуникационные ошибки.

1. Недостаточно активное взаимодействие компании со СМИ в острой фазе кризиса, в первые дни после взрыва. Стратегия медленного реагирования, которой придерживалась компания в последующие дни была неэффективной с точки зрения взаимодействия с заинтересованными сторонами. В условиях кризиса события меняются с высокой скоростью, важна открытость и оперативность;

2. Официальная информация от имени компании ПАО «НК «Роснефть» появилась на корпоративном сайте только на вторые сутки после локализации пожара на Ачинском НПЗ, после получения информации об объявлении траура в Красноярском крае, о восьми погибших сотрудниках по вине пожара, о возбуждении дела. Медленная реакция на данные события неприемлема в условиях кризиса чрезвычайной ситуации; на наш взгляд эффективнее было регулярно реагировать на последствия взрыва в первые три дня, пусть и небольшими информационными сообщениями. Данный подход не побудил бы возникновения нового вида кризиса – слухов в СМИ о повышении цен на нефть из-за пожара.

### **3.3. Кризисные коммуникации ПАО АНК «Башнефть» в условиях «большой» приватизации 2016 года**

В декабре 2015 года на фоне ухудшающейся экономической конъюнктуры и падающей цены на нефть министр финансов РФ А. Силуанов предложил увеличить доходы бюджета за счет приватизации государственных пакетов крупнейших российских компаний. В феврале 2016 года в СМИ появилась первая информация от Министерства экономического развития о кандидатах «большой приватизации» года, среди участников – ПАО АНК «Башнефть».

16 мая 2016 года Указом Президента Российской Федерации В. Путиным ПАО АНК «Башнефть» была исключена из перечня стратегических предприятий, что послужило причиной начала очередного процесса приватизации компании. «Башнефть» была включена в план приватизации на 2016 год.

Новость была немедленно подхвачена федеральными и региональными средствами массовой информации в связи со скандальными историями приватизации и национализации башкирской нефтяной компании 2000-2014 гг. Развитие событий 2016 года активно обсуждается в прессе по настоящее время. Завершение сделки по продаже 50,0755% государственного пакета акций ПАО АНК «Башнефть» состоялось 12 октября 2016 года в пользу крупнейшей российской нефтегазовой компании с государственной долей ПАО «НК «Роснефть».

Рассматриваемую ситуацию мы относим к кризису управленческих решений, по времени развертывания – назревающий кризис, по источнику возникновения – конфликт интересов ПАО АНК «Башнефть» и Министерства экономического развития РФ. Таким образом, мы понимаем, что в сложившейся ситуации ПАО АНК «Башнефть» попала в следующие условия: неопределенность, существование угрозы привычной работе компании, наличие ограниченного времени на кризисную реакцию.



1. На предварительном этапе исследования кризисной ситуации рассмотрим профиль компании.

Публичное акционерное общество автономная нефтяная компания (далее ПАО АНК) «Башнефть» – динамично развивающаяся российская вертикально-интегрированная нефтяная компания, по итогам 2015 года отраслевой лидер по глубине переработки нефти с показателем 85,8%<sup>155</sup>.

Башнефть – одно из старейших предприятий нефтяной отрасли России, которое ведет добычу нефти с 1932 года, в промышленной эксплуатации более 180 месторождений. Обширные запасы нефти и ресурсная база Компании расположена в трех основных нефтедобывающих регионах России: Волго-Уральская провинция, Тимано-Печора, Западная Сибирь.

Штаб-квартира компании находится в Уфе (республика Башкортостан).

Председатель Совета директоров ПАО АНК «Башнефть» – Федоров Павел Сергеевич (Первый вице-президент ПАО «НК «Роснефть»), Президент, Председатель Правления ПАО АНК «Башнефть» – Андрей Николаевич Шишкин (Вице-президент по энергетике, локализации и инновациям ПАО «НК «Роснефть»).

Таблица 6

### Структура акционерного капитала

№	Акционеры	Доля в капитале, %
1.	ПАО «НК «Роснефть»	50,08
2.	Республика Башкортостан в лице Министерства земельных и имущественных отношений РБ	25
3.	Акции, находящиеся на балансе дочерних обществ	4,41
4.	Прочие юридические лица, в т. ч. номинальные держатели	16,01
5.	Физические лица	0

Миссия ПАО АНК «Башнефть» – производить энергию для нужд общества с максимальной эффективностью, социально ответственно, с заботой об окружающем мире. Ключевая цель бизнеса – рост акционерной стоимости Компании.

<sup>155</sup> О компании / Годовой отчет ПАО АНК «Башнефть» за 2015 год. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bashneft.ru/company/> (дата обращения: 22.11.2016).

По итогам 2015 года компания занимает шестое место по объему добычи нефти и четвертое по объему первичной переработки среди нефтяных компаний России. Чистая прибыль компании по итогам 2015 года равна 59,6 млрд. рублей<sup>156</sup>.

Структура бизнеса нефтяной компании «Башнефть» представлена следующими направлениями (см. Таблица 7):

Таблица 7

### Структура бизнеса ПАО АНК «Башнефть»

<b>«Upstream»:</b> разведка и добыча	<b>«Midstream»:</b> транспортировка и логистика	<b>«Downstream»:</b> нефтепереработка и нефтехимия
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ООО «Башнефть-Добыча»;</li> <li>- ООО «Башнефть-Полнос»;</li> <li>- ООО «Нефтяная компания ВОСТОК-НАО»;</li> <li>- ООО «Соровскнефть»;</li> <li>- ООО «БашНИПИнефть»;</li> <li>- Bashneft International B.V.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ООО «Башнефть-Розница»;</li> <li>- Филиал «Башнефть-Региональные продажи».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Филиал «Башнефть-Уфанефтехим»;</li> <li>- Филиал «Башнефть-УНПЗ»;</li> <li>- Филиал «Башнефть-Новойл»;</li> <li>- ООО «Башнефть-Сервис НПЗ»;</li> <li>- АО «ОНК».</li> </ul>

Нефтяная компания принимает активное участие в совместных российских и международных проектах по геологоразведке, разработке и добыче нефти на новых месторождениях: совместный проект по освоению месторождений им. Р. Требса и А. Титова с российской частной нефтяной компанией ПАО «Лукойл», проект «Блог 12» в составе «Premier Oil» (Великобритания) и «South Oil Company (Ирак).

К заинтересованным сторонам ПАО АНК «Башнефть» компания относит шесть групп: акционеры и инвесторы, сотрудники, потребители, поставщики и партнеры по бизнесу, органы власти, местные сообщества<sup>157</sup>.

Таким образом, анализ профиля нефтяной компании показывает, что компания ведет эффективную деятельность в технологической области по разведке, добыче, переработке нефти в регионах присутствия и в совместных

<sup>156</sup> Башнефть - результаты по МСФО за 4 кв., 12 мес. 2015 г. – С.6. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.bashneft.ru/files/iblock/1e6/Presentation\\_Q4\\_2015\\_financial\\_results\\_RUS\\_final.pdf](http://www.bashneft.ru/files/iblock/1e6/Presentation_Q4_2015_financial_results_RUS_final.pdf) (дата обращения: 22.11.2016).

<sup>157</sup> Заинтересованные стороны / Отчет об устойчивом развитии ПАО АНК «Башнефть» за 2015 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.bashneft.ru/files/iblock/48d/20160617\\_bn\\_our2015\\_web\\_rus.pdf](http://www.bashneft.ru/files/iblock/48d/20160617_bn_our2015_web_rus.pdf) (дата обращения 22.11.2016).

проектах с российскими и зарубежными нефтяными компаниями. Также мы отметили деятельность менеджмента компании в области анализа рисков, предотвращения возникновения кризисных ситуаций на всех уровнях работы компании и со всеми заинтересованными сторонами.

При ретроспективном анализе истории ПАО АНК «Башнефть» мы выявили большое количество потенциально кризисных и подчас скандальных событий вокруг собственников и руководителей нефтяной компании: незаконная и коррупционная деятельность собственников компании, которые, в свою очередь, даже по происшествию долгих лет продолжают негативно влиять на репутацию компании. Далее подробнее рассмотрим данные кризисные истории в деятельности компании.

*1) Приватизация акций «Башнефти» 2000-2005 гг.*

7 сентября 1998 г. в соответствии с указом президента республики Башкортостан Муртазы Рахимова было создано ПАО «Башкирская топливная компания» (далее – БТК).

В январе 1999 г. БТК были переданы 63,7% акций «Башнефти» и госпакеты других топливно-энергетических предприятий республики.

В августе 2002 г. М. Рахимов своими указами разрешил БТК продавать акции всех предприятий ТЭКа, находящиеся в собственности компании.

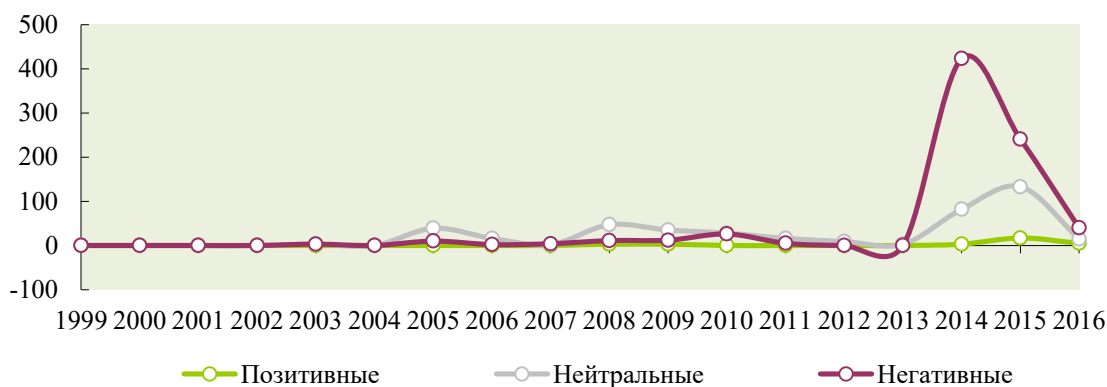
В 2003 году акции всех компаний БТК были проданы за 13,4 млрд. рублей нескольким обществам с ограниченной ответственностью, зарегистрированным на территории республики (в частности, пакет «Башнефти» разделили «Охранное предприятие «Щит», «Соцсервис» и «Таймас»). Те, в свою очередь, передали их холдингу «Башкирский капитал», созданному в июне 2003 года, Председателем совета директоров холдинга был сын президента Башкортостана Урал Рахимов<sup>158</sup>. Таким образом, в 2002–2004 годах в ходе приватизации предприятий башкирского ТЭКа контроль

---

<sup>158</sup> Скандалы, связанные с «Башнефтью» / Информационное агентство «ТАСС». [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/ekonomika/3784832> (дата обращения: 10.12.2016).

над «Башнефтью» перешел структурам Урала Рахимова, сына первого президента Республики Башкортостан М. Рахимова.

Процесс приватизации первой половины нулевых годов сопровождался следующими скандальными событиями вокруг нефтяной компании, которые были освещены в СМИ: неуплата налогов в Федеральную казну (Уфимские НПЗ, зарегистрированные в Байконуре)<sup>159</sup>, заказные убийства, по информации СМИ, связанные с заказами от У. Рахимова, организованной преступной группировке «кингисеппских киллеров»<sup>160</sup>, «Муртаза Рахимов выступил с разоблачением заговора представителей Башкирского ТЭКа»<sup>161</sup>.



**Рис.15.** Тональность публикаций в СМИ об Урале Рахимове (в публикациях)<sup>162</sup>

В 2005 году акционерная финансовая корпорация (далее – АФК) «Система» известного российского бизнесмена В. Евтушенкова купила первые крупные пакеты акций ПАО АНК «Башнефть», четырех нефтеперерабатывающих заводов и «Башкирнефтепродукта». К 2009 году финансовая корпорация выкупила акции «Башнефти» у структур Урала Рахимова.

2) Проверка нефтяной компании Счетной палатой РФ, возбуждение уголовного дела, 2003-2010 гг.

<sup>159</sup> Куда течет башкирская нефть? Москва пытается разгромить самопровозглашенный оффшор на Байконуре / Деловое издание «Коммерсантъ». – №47 (2650). – 20.03.03.

<sup>160</sup> Особо опасные поручения / Финансово-экономический журнал Forbes. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru/ekonomika/vlast/56116-osobyue-porucheniya> (дата обращения: 10.12.2016).

<sup>161</sup> Рахимов отобрал у сына акции «Башнефти» и «Башкирэнерго» / Новостной портал Lenta.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2005/03/02/bashkir/> (Дата обращения: 10.12.2016).

<sup>162</sup> По данным Информационно-аналитической системы «Медialogия» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mlg.ru/> (дата обращения: 15.11.2016).

В 2003 году Счетная палата РФ провела проверку предприятий нефтехимической отрасли Башкирии, прежде всего, «Башнефти». По ее итогам аудитор В. Игнатов заявил, что средства от приватизации предприятий ТЭК в Башкирии в федеральный центр не перечислялись. Потери бюджета от продажи акций аудитор оценил в \$118 млн. По его словам, *«это самый беспрецедентный случай хищения активов из федеральной собственности в истории нефтеперерабатывающих компаний России»*<sup>163</sup>.

В сентябре того же года на основании проверки Счетной палаты прокуратура Нижегородской области возбудила дело по п. «б» ч. 3 ст. 165 Уголовного кодекса (УК) РФ («причинение крупного имущественного ущерба путем злоупотребления доверием»). Позднее оно было передано в Следственный комитет (СК) МВД по Приволжскому федеральному округу.

4 мая 2010 года расследование по уголовному делу было прекращено с формулировкой «за истечением срока давности», однако в июле того же года оно было возобновлено решением Генпрокуратуры РФ<sup>164</sup>.

### *3) Возвращение акций в государственную собственность, 2014 г.*

В апреле 2014 года Главное следственное управление России возбудило в отношении У. Рахимова уголовное дело по ст. 160 («присвоение или растрата в особо крупном размере») и ст. 174 УК РФ («легализация незаконно полученных денежных средств»).

Рахимов обвинялся в том, что использовал служебное положение своего отца и организовал хищение контрольных пакетов акций ряда компаний, в том числе «Башнефти», общей стоимостью более 130 млрд. рублей. Затем он продал ценные бумаги АФК «Система» и другим юридическим лицам по заниженной стоимости. Обвинения ему были

---

<sup>163</sup> Самый беспрецедентный случай хищения активов из федеральной собственности / Отраслевое издание Neftegazeta.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://neftegaz.ru/analysis/view/297-Camyj-besprezentnyj-sluchayhischeniya-aktivov-iz-federalnoy-sobstvennosti> (дата обращения: 10.12.2016).

<sup>164</sup> БашТЭК вернули следствию / Деловое издание «Коммерсантъ». [Электронный ресурс]. URL: <http://kommersant.ru/doc/1412708> (дата обращения: 10.12.2016).

предъявлены 23 августа заочно, так как он находился в Австрии. В конце августа У. Рахимов был объявлен в федеральный розыск<sup>165</sup>.

26 августа 2014. Следственный комитет России возбудил дело по ст. 174 УК РФ по факту легализации денежных средств при продаже акций «Башнефти» АФК «Система» в рамках расследования дела в отношении У. Рахимова. Следствие считало, что «Система» приобрела пакет акций башкирского ТЭКа дешевле договорной цены на 500 млн. долларов<sup>166</sup>.

Сентябрь, 2014. Игорь Сечин рассказал, что «Роснефть» никогда не рассматривала покупку акций ПАО «Башнефть» из-за «скелетов в шкафу» и рисков приватизации этого актива: *«Рынок знал о скелетах в шкафу на протяжении долгого времени. Именно поэтому мы никогда не рассматривали возможность покупки этого актива. Но Владимир Петрович Евтушенков – очень мудрый человек, опытный бизнесмен. Я думаю, он взвесил все риски, когда принимал решение о покупке»*<sup>167</sup>.

16 сентября 2014. Следственный комитет России предъявил обвинение председателю совета директоров АФК «Система» Владимиру Евтушенкову по ч. 3 ст. 33 и ч. 4 ст. 174 УК РФ («организация легализации имущества, приобретенного преступным путем») по делу о продаже «Башнефти». Ему была избрана мера пресечения в виде домашнего ареста<sup>168</sup>.

17 сентября 2014. Президент компании ПАО АНК «Башнефть» дает комментарий федеральным информационным агентствам по поводу ареста собственника компании В. Евтушенкова: *«"Башнефть" продолжает полностью исполнять все обязательства перед государством, сотрудниками, партнерами и контрагентами и в настоящее время ведет*

---

<sup>165</sup> Урал Рахимов объявлен в международный розыск / Российское агентство правовой и судебной информации РАПСИ. [Электронный ресурс]. URL: [http://rapsinews.ru/incident\\_news/20140916/272125157.html](http://rapsinews.ru/incident_news/20140916/272125157.html) (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>166</sup> Иск на 209 млрд. рублей предъявлен в рамках дела о продаже «Башнефти» / Российское агентство правовой и судебной информации РАПСИ. [Электронный ресурс]. URL: [http://rapsinews.ru/judicial\\_news/20140827/271989072.html](http://rapsinews.ru/judicial_news/20140827/271989072.html) (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>167</sup> Сечин: «Роснефть» никогда не рассматривала покупку «Башнефти» / РИА Новости. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/economy/20140930/1026220583.html> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>168</sup> Председатель совета директоров АФК «Система» обвиняется в «отмывании» денег / Российское агентство правовой и судебной информации РАПСИ. [Электронный ресурс]. URL: [http://rapsinews.ru/judicial\\_news/20140916/272124684.html](http://rapsinews.ru/judicial_news/20140916/272124684.html) (дата обращения: 11.12.2016).

*операционную деятельность в стандартном режиме*<sup>169</sup>, – антикризисная стратегия выражения ответственности и заботы перед стейкхолдерами.

Октябрь 2014. Арбитражный суд Москвы вынес решение об истребовании в собственность государства 81,67% акций «Башнефти».

30 октября 2014. На официальном сайте нефтяной компании появилось заявление об истребовании в пользу Российской Федерации принадлежащих АФК «Система» и ЗАО «Система-Инвест» акций ПАО АНК «Башнефть»: *«Башнефть» заинтересована в скорейшем разрешении указанного спора, который потенциально может негативно сказаться на отношениях Компании с контрагентами...»,* – антикризисная стратегия выражения ответственности перед заинтересованными сторонами компании. – *«Менеджмент «Башнефти» продолжает предпринимать необходимые усилия по обеспечению бесперебойной операционной деятельности Компании и безусловному соблюдению ее обязательств перед государством, акционерами, партнерами, сотрудниками и всеми другими заинтересованными сторонами»*<sup>170</sup>, – антикризисная стратегия действия по исправлению ситуации, демонстрации заботы о стейкхолдерах.

В декабре 2014 года АФК «Система» передала 73,9% акций ПАО «АНК «Башнефть» Российской Федерации в лице Росимущества. Власти заговорили о повторной приватизации «Башнефти». Министр энергетики А. Новак на саммите АТЭС назвал такое решение «логичным»<sup>171</sup>.

10 декабря 2014. На официальном сайте нефтяной компании размещен пресс-релиз о смене собственника: *«Финансовые и производственные результаты работы Компании в 2014 году демонстрируют, что неопределенность, связанная с мажоритарным акционером, не оказала влияния на эффективность нашей работы и неукоснительное выполнение*

<sup>169</sup> Арест Евтушенкова не оказал влияния на операционную деятельность «Башнефти» / ИТАР-ТАСС. [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/ekonomika/1448596> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>170</sup> Заявление ПАО АНК «Башнефть» / Официальный сайт ПАО АНК «Башнефть», раздел «Пресс-релизы. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bashneft.ru/press/releases/7612/> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>171</sup> Новак: Минэнерго РФ считает логичным включить «Башнефть» в план приватизации / Информационное агентство ТАСС. [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/ekonomika/1560363> (дата обращения: 11.12.2016).

бизнес-плана»<sup>172</sup>, – антикризисная стратегия проявления ответственности и заботы перед заинтересованными сторонами компании.

17 декабря 2014. В. Евтушенков отпущен из-под домашнего ареста.

18 декабря 2014. Президент РФ В. Путин заявил о снятии обвинений против В. Евтушенкова.

В настоящее время У. Рахимов находится в международном розыске, скрывается в Вене. Власти Австрии в феврале 2016 года отказались выдать бизнесмена России. АФК «Система» добилась компенсации у структур Рахимова ООО «Урал-Инвест» в 46,5 млрд. рублей<sup>173</sup>.

*Таким образом, делая вывод по предварительному этапу кризисной ситуации, мы ставили перед собой вопрос, была ли готова компания к участию в «большой» приватизации 2016 года? Обобщая полученные результаты, мы делаем вывод о том, что ПАО АНК «Башнефть» не в первый раз сталкивается с кризисной ситуацией подобного плана; у компании наблюдаем наличие антикризисного плана по взаимодействию со СМИ в условиях кризиса управленческих провалов.*

2. *На кризисном этапе исследования была восстановлена хронологическая последовательность событий приватизации ПАО АНК «Башнефти» в 2016 году, а также выявлены кризисные стратегии, которые применяла компания в сложившихся условиях.*

В феврале тогдашний глава Минэкономразвития А. Улюкаев назвал три компании, которые имеют наибольшие шансы быть приватизированными уже в текущем году: «Роснефть», «Башнефть» и АЛРОСА.

Ключевые условия большой приватизации 1 февраля в ходе встречи с членами правительства назвал Президент РФ В. Путин. Он потребовал, чтобы потенциальные покупатели находились в российской юрисдикции и не

---

<sup>172</sup> «Башнефть» получила уведомление о смене контролирующего акционера / Официальный сайт ПАО АНК «Башнефть», раздел «Пресс-релизы. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bashneft.ru/press/releases/7713/> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>173</sup> АФК «Система» договорилась о компенсации с продавцом «Башнефти» / Информационное агентство Interfax. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/business/430918> (дата обращения: 10.12.2016).



одалживали деньги у госбанков, а сделки были «максимально прозрачными как для их участников, так и для общественности»<sup>174</sup>.

16 февраля. В. Алекперов, глава и основной владелец нефтегазовой компании «Лукойл» заявил о том, что компания заинтересована в покупке доли федерального правительства в «Башнефти»<sup>175</sup>.

В марте о желании принять участие в приватизации «Башнефти» заявил бывший глава «Роснефти», владелец Независимой нефтегазовой компании (ННК) Э. Худайнатов. По данным газеты «Ведомости», он обратился к президенту В. Путину с письмом, в котором сообщил о готовности ННК участвовать в приватизации «Башнефти»<sup>176</sup>.

16 мая. Указом Президента РФ В. Путина ПАО АНК «Башнефть» была исключена из перечня стратегических предприятий<sup>177</sup>.

25 мая. Премьер-министр РФ Д. Медведев подписал распоряжение, включающее «Башнефть» в план приватизации на 2016 год.

На конец мая получено три заявки на участие в приватизации «Башнефти»: НК «Лукойл», Независимая нефтяная компания (ННК) Э. Худайнатова и малоизвестной компании «Татнефтегаз». После выхода данной информации в СМИ наблюдается подорожание акций «Башнефти» на Московской бирже на 1,5%.

11 июля. В интервью Business FM Первый вице-премьер РФ И. Шувалов, прокомментировал первую приватизационную сделку, где призывал не сбрасывать вариант появления интереса ПАО «НК «Роснефть»

---

<sup>174</sup> Путин назвал ключевые условия большой приватизации / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/economics/01/02/2016/56af5eb59a79470fd04585eb> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>175</sup> Russia's Lukoil interested in buying controlling stake in Bashneft – CEO (50+1%) / Международное агентство новостей и финансовой информации Reuters. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.reuters.com/article/russia-lukoil-bashneft-idUSR4N15Q019> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>176</sup> Улюкаев подтвердил заинтересованность «Татнефтегаза» в «Башнефти» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/56f9472b9a79479fc4fa1874>. (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>177</sup> Путин разрешил приватизацию «Башнефти» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/573ae9ad9a7947011ca4fdae>. (дата обращения: 11.12.2016).

к «Башнефти», если предлагаемые условия будут способствовать развитию компании, а также экономике страны<sup>178</sup>.

ПАО «НК «Роснефть» получила от «ВТБ Капитала», являющегося агентом по продаже госпакета в «Башнефти», предложение приобрести 50,1% акций «Башнефти». При этом еще в феврале 2016 года пресс-секретарь «Роснефти» М. Леонтьев утверждал, что ей неинтересен этот актив. *«Как может одна госкомпания покупать другую?»*<sup>179</sup>. «Газета.Ru» сообщала, что среди получивших предложения от «ВТБ Капитала» также были международные компании: Total, Sinopec, Shell, BP, Statoil, Eni, ONGC, Oil India, арабский фонд Mubadala, а также китайские фонды Silk Road Fund и CIC.

21 июля. Кремль поручил правительству не допускать госкомпаний к участию в приватизации. Вице-премьер А. Дворкович, курирующий в правительстве ТЭК, раскритиковал такую возможность: *«Роснефть» не может участвовать в приватизации «Башнефти», потому что косвенно контролируется государством через «Роснефтегаз»*<sup>180</sup>. Дворкович выразил официальную позицию правительства, уточнила позже пресс-секретарь премьер-министра Н. Тимакова: *«Дворкович – вице-премьер и отвечает за свои слова. Он – представитель правительства, его позиция официальная»*<sup>181</sup>.

25 июля. «ВТБ Капитал» объявил, что интерес к покупке актива высказали четыре компании: ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Лукойл», НК и Антипинский НПЗ. Газета «Коммерсантъ» сообщала, что заявки также подали Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ), «Татнефть» и фонд «Энергия».

---

<sup>178</sup> Шувалов: «Нужно ли, когда недавно мы переживали покупку «Роснефтью» ТНК-ВР, чтобы она приобрела еще частного игрока»? / Деловой портал BFM.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bfm.ru/news/327979> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>179</sup> «Роснефть» исключила свое участие в приватизации «Башнефти» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/18/02/2016/56c5aef69a79479d45661516> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>180</sup> Путин запретил правительству продавать «Башнефть» «Роснефти» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/21/07/2016/578f5c919a79479b1f232e4e> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>181</sup> Там же.

Пресс-секретарь «Роснефти» М. Леонтьев отказался комментировать вопрос об интересе «Роснефти» к участию в приватизации «Башнефти».

В августе глава ПАО «НК «Роснефть» И. Сечин предложил правительству следующую схему: «Роснефть» покупает контроль в «Башнефти» за \$5 млрд., а затем «Роснефтегаз» продает 19,5% самой «Роснефти» за \$11 млрд. (693,74 млрд. рублей)<sup>182</sup>.

03 августа. Первый вице-премьер РФ И. Шувалов, курирующий приватизацию «Башнефти»: *«Вчера в Минэкономразвития должна была быть представлена оценка госпакета. Я с ними еще не ознакомился, так как нахожусь в Екатеринбурге. Наша была предварительная оценка в три миллиарда долларов. Но нужно дождаться оценщика»*<sup>183</sup>. Таким образом, власти впервые назвали сумму, которую они хотят получить от приватизации «Башнефти». За контрольный пакет они попросят \$3 млрд., что на 26% ниже нынешней рыночной цены актива.

05 августа. Первый вице-премьер РФ, курирующий приватизацию, И. Шувалов: *«Стартовая цена продажи государственного пакета в 50,1% «Башнефти» может быть оценена в 306 млрд. рублей»*<sup>184</sup>.

16 августа. Решением правительства РФ приватизация «Башнефти» будет отложена. Одной из причин тому стало письмо главы Башкирии Р. Хамитова, который попросил не приватизировать в этом году «Башнефть» или снизить государственную долю до 25%, чтобы компания продолжала выполнять социальные обязательства перед республикой<sup>185</sup>.

В августе отмечаем негативные последствия для компании после информации о переносе приватизации компании – падение акций на 13% .

---

<sup>182</sup> Putin Said to Ban Ally Sechin's Rosneft From Bashneft Auction / Агентство финансово-экономических новостей Bloomberg. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-09/putin-said-to-ban-ally-sechin-s-rosneft-from-bashneft-auction> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>183</sup> Шувалов оценил госпакет акций «Башнефти» в \$3 млрд. / Информационное агентство Interfax. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/business/521808> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>184</sup> Шувалов назвал стартовую цену госпакета «Башнефти» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/57a4744f9a794728ca402824> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>185</sup> «Башнефть» будет стоить дороже \$10 млрд / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/08/18/57b45c099a794757e4ce49ec> (дата обращения: 14.12.2016).

2 сентября. Министр экономического развития А. Улюкаев, в рамках II Восточного экономического форума во Владивостоке, сообщил, что «Роснефть» формально допущена к приватизации «Башнефти»: *«Если мы хотим ее не допускать, мы должны сделать некое обязующее действие. Оно может быть двух видов: либо издание распоряжения правительства о том, что все-таки распространяются на эту сделку требования 174 закона, либо это должна быть директива правительства о том, что не участвует «Роснефтегаз»<sup>186</sup>.*

30 сентября. Первый вице-премьер РФ И. Шувалов, курирующий приватизацию «Башнефти», заявил, что правительство возобновило приватизацию «Башнефти», а «Роснефть» будет допущена к участию в сделке. Тогда же в «Роснефти» подтвердили сохраняющийся интерес к приватизации пакета федерального правительства<sup>187</sup>.

04 октября. Публикация на официальном сайте ПАО «НК «Роснефть» пресс-релиза об одобрении проведения существенной сделки, подлежащей согласованию представителями основных акционеров: *«Сделка была одобрена членами Совета директоров Компании единогласно. Детали сделки будут объявлены в установленном требованиями раскрытия порядке»<sup>188</sup>.*

06 октября. Правительство РФ выпустило директиву, обязывающую руководство «Роснефти» на заседании совета директоров голосовать за покупку 50,0755 % акций «Башнефти». При этом до 15 октября необходимо получить одобрение всех регуляторов и подписать договор о купле-продаже акций «Башнефти», цена покупки не должна превысить 330 млрд. рублей<sup>189</sup>.

09 октября. Министр экономического развития А. Улюкаев: *«Потому что "Роснефть" – это единственная компания, которая дала на*

---

<sup>186</sup> Улюкаев: «Роснефть» формально допущена к приватизации «Башнефти» / РИА Новости. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/economy/20160902/1475922309.html> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>187</sup> Правительство возобновило приватизацию «Башнефти» / Медиахолдинг Rbc.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/30/09/2016/57ee98cf9a7947822f3baf5f> (дата обращения: 14.12.16).

<sup>188</sup> Совет директоров ПАО «НК «Роснефть» одобрил существенную сделку / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosneft.ru/press/releases/item/183853/> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>189</sup> Правительство опубликовало директиву по участию «Роснефти» в покупке «Башнефти» / Lenta.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2016/10/06/rosneft3/> (дата обращения 14.12.2016).

*предложение консультанта, "ВТБ Капитала", юридически обязывающее предложение с ценой выше, чем цена независимого оценщика, который оценивал пакет от 297 млрд. до 315 млрд. рублей»<sup>190</sup>.*

10 октября. Глава правительства РФ Д. Медведев сообщил, что подписал распоряжение о продаже 50,0755% акций компании «Башнефть» «Роснефти». Сумма сделки, по его словам, составит 329,69 млрд. рублей. После этого НК «Лукойл» заявила, что сумма, в которую был оценен госпакет «Башнефти», оказалась слишком высокой для компании<sup>191</sup>.

12 октября. ПАО «НК «Роснефть», не подавая ходатайства в ФАС, заключила договор купли-продажи «Башнефти» и выплатила 329,7 млрд. рублей. Вся сумма поступила в бюджет России. Пресс-секретарь «Роснефти» М. Леонтьев: *«Нам нужно было быстро перечислить деньги в бюджет, мы это сделали»<sup>192</sup>.*

14 ноября. Министр экономического развития А. Улюкаев задержан, в отношении него возбуждено уголовное дело. Задержание связано с получением \$2 млн. за положительную оценку, позволившую «Роснефти» купить «Башнефть», заявили в СКР.

06 декабря. Полпред президента в Приволжском федеральном округе М. Бабич заявил, что к эффективности работы экс-руководства «Башнефти» есть «большие вопросы», и пообещал «правовую оценку» его деятельности<sup>193</sup>.

07 декабря. Главный исполнительный директор ПАО «НК «Роснефть» И. Сечин доложил президенту В. Путину в Кремле о завершении сделки по

---

<sup>190</sup> Улюкаев рассказал, сколько «Роснефть» может заплатить за 50% «Башнефти» / РИА Новости. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/economy/20161009/1478826364.html> (дата обращения 14.12.16).

<sup>191</sup> Медведев подписал распоряжение о продаже «Роснефти» акций «Башнефти» / Информационное агентство Interfax. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/business/531867> (дата обращения: 14.12.16).

<sup>192</sup> «Роснефть» закрыла сделку по покупке «Башнефти» / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть», раздел «Пресс-релизы». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/12/10/2016/57fe50029a7947a28afaf48c> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>193</sup> Полпред Путина заявил о «больших вопросах» к экс-менеджерам «Башнефти» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/06/12/2016/5846a9ba9a79474cbc050f06> (дата обращения: 25.12.2016).

приватизации компании. Не смотря на сложившиеся на нефтегазовом рынке сложные экономические и политические условия ПАО «НК «Роснефть» удалось провести интегральную сделку по приватизации 19,5% акций иностранным инвесторам: Glencore International AG (Швейцария), QIA (Катар). В бюджет РФ от приватизации «Роснефти» и контрольного пакета «Башнефти» поступит \$17,5 млрд. Более 1,1 трлн. рублей – общий эффект для государства с учетом синергии между ПАО «НК «Роснефть» и ПАО АНК «Башнефть»<sup>194</sup>.

16 декабря. На внеочередном общем собрании акционеров ПАО АНК «Башнефть» были досрочно прекращены полномочия членов Совета директоров и избран новый состав Совета директоров, в который вошли восемь представителей ПАО «НК «Роснефть», два представителя органов власти республики «Башкортостан»<sup>195</sup>.

*Таким образом,* в соответствии с восстановленной хронологией событий «большой приватизации» ПАО АНК «Башнефть» мы разделили кризисную ситуацию на следующие кризисные этапы:

1) Предварительный этап: февраль-июнь 2016 (официальный запуск процесса приватизации ПАО АНК «Башнефть»);

2) Кризисный этап: июль-октябрь 2016 (участие в покупке государственного пакета «Башнефти» нефтяной компании с государственным участием ПАО «НК «Роснефть»);

3) Пост-кризисный этап: ноябрь-настоящее время (оперативная смена руководства компании, передача внутренней документации, аудит и оценка финансового состояния компании, кардинальная смена Совета директоров компании).

---

<sup>194</sup> Сечин доложил Путину о завершении приватизации «Роснефти» / Информационное агентство Rbc.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/07/12/2016/58484f239a7947a8a7ee0f6e> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>195</sup> Состоялось внеочередное Общее собрание акционеров «Башнефти» / Официальный сайт ПАО АНК «Башнефть», раздел «Пресс-релизы». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bashneft.ru/press/releases/9219/> (дата обращения: 25.12.2016).

Далее выявим участников кризисной ситуации, а также их антикризисные коммуникации, стратегии реагирования на события «большой приватизации» 2016 года.

На основе сформированной хронологии событий приватизации ПАО АНК «Башнефти» мы выделили следующие типы участников, которые отличаются между собой отношением к продаже государственного пакета башкирской нефтяной компании: «Положительно настроенные», «Недовольные / противники», «Наблюдатели». Рассмотрим коммуникационную деятельность выделенных участников кризиса на разных её этапах.

1) Участники предварительного этапа кризисной ситуации:

– *«Положительно настроенные»*: Президент РФ В. Путин, Премьер-министр РФ Д. Медведев, Первый вице-премьер РФ И. Шувалов, минэкономразвития А. Улюкаев, бывший президент ПАО АНК «Башнефть» А. Корсик,

20 апреля. Президент «Башнефти» Александр Корсик «поддерживает варианты продажи госпакета компании пенсионным фондам, "Лукойлу" или проведение вторичного размещения ее акций»<sup>196</sup> (20 апреля 2016).

– *«Противники»*: пресс-секретарь ПАО «НК «Роснефть» М. Леонтьев, лидер оппозиционной партии КППРФ Г. Зюганов.

Февраль 2016. Пресс-секретарь «Роснефти» М. Леонтьев: *«Как может одна госкомпания покупать другую?»*<sup>197</sup>.

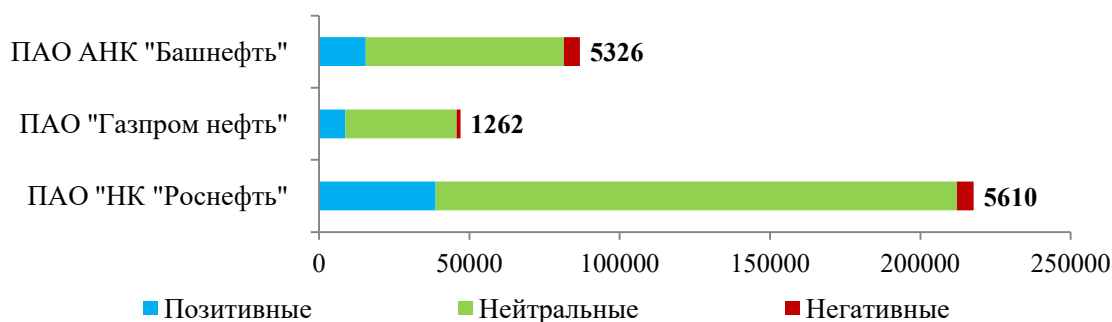
21 мая. Негативное мнение по поводу начала приватизации «Башнефти» выразил председатель ЦК КППРФ Г. Зюганов: *«Мы категорически против, точнее возмущены, заявлением господина Улюкаева о намерении выставить на продажу самые крупные активы государства, в*

<sup>196</sup> Корсик поддержал продажу «Башнефти» пенсионным фондам, ЛУКОЙЛу или СПО / Информационное агентство Interfax. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/business/504728> (дата обращения: 17.12.2016).

<sup>197</sup> «Роснефть» исключила свое участие в приватизации «Башнефти» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/18/02/2016/56c5aef69a79479d45661516> (дата обращения: 17.12.2016).

том числе и «Башнефть»... Нельзя допустить этого. У нас не осталось запаса прочности для экспериментов с нашей экономикой... Наша партия выступает за то, чтобы минерально-сырьевой сектор был народным, а не принадлежал кучке олигархов из 15 человек»<sup>198</sup>.

– «Наблюдатели»: СМИ. Стоит отметить, что СМИ являлись «наблюдателями» на протяжении всей кризисной ситуации. Коммуникационная активность данного типа участников характеризуется пристальным вниманием к комментариям и итоговым решениям публичных персон кризиса. Отличительной особенностью активности СМИ мы выявили наличие в публикациях упоминаний о скандальной истории нефтяной компании «Башнефть». В СМИ активно освещались события приватизации ПАО АНК «Башнефти» на протяжении всего года.



Тональность публикаций за 2016 год	Негативные	Нейтральные	Позитивные
ПАО «НК «Роснефть»	5610	173367	38780
ПАО АНК «Башнефть»	5326	65983	15506
ПАО «Газпром нефть»	1262	37038	8748

**Рис. 16.** Тональность публикаций российских ВИНК за 2016 год<sup>199</sup>

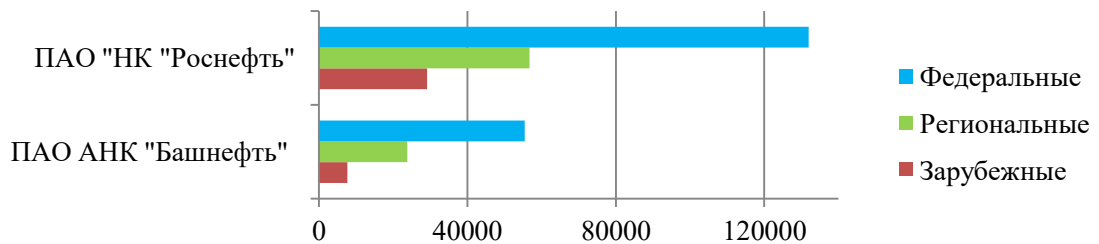
Информационными поводами нефтяной компании стали: запуск процесса приватизации (февраль), участие в покупке государственного пакета «Башнефти» крупнейшей российской нефтегазовой компании с госпакетом ПАО «НК «Роснефть» (июль), а также совершение покупки госпакета компании «Роснефть» (октябрь).

<sup>198</sup> В Уфе Геннадий Зюганов выступил против приватизации «Башнефти» / Информационный портал «МедиаКорСеть». [Электронный ресурс]. URL: <http://mkset.ru/news/patriot/21-05-2016/29120/> (дата обращения: 17.12.2016).

<sup>199</sup> По данным Информационно-аналитической системы «Медialogия» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mlg.ru/> (дата обращения: 15.11.2016).



При антикризисном стратегическом планировании стоит учитывать особенность взаимодействия нефтяной компании со СМИ: кризисные ситуации нефтегазовых компаний в первую очередь освещаются на федеральном уровне (следовательно, большой охват аудитории), что связано с тесным влиянием компаний на все отрасли экономики, а также большое количество заинтересованных сторон (см. Рис. 17).



Уровень СМИ	Федеральные	Региональные	Зарубежные	Всего
ПАО «НК «Роснефть»	131910	56703	29144	217757
ПАО АНК «Башнефть»	55425	23759	7631	86815

Рис. 17. Количество упоминаний компаний по уровням СМИ в 2016 году<sup>200</sup>

Поэтому следует постоянно взаимодействовать со СМИ разного уровня (федеральный, региональный), категорий (отраслевые, государственные, финансовые, предпринимательские и др.) и формировать лояльный пул СМИ для возможности оперативного и эффективного освещения событий.

## 2) Участники кризисного этапа ситуации:

– *«Положительно настроенные»:* Первый вице-премьер РФ И. Шувалов, акционер ПАО «НК «Роснефть» Роберт Дадли.

11 июля. В интервью Business FM Первый вице-премьер РФ И. Шувалов, прокомментировал первую приватизационную сделку, где призывал не сбрасывать вариант появления интереса ПАО «НК «Роснефть» к «Башнефти», если предлагаемые условия будут способствовать развитию компании, а также экономике страны: *«...Должны все обстоятельства быть изучены. Просто надо это все обсуждать публично, в определенный момент, когда условия сделки будут подготовлены, чтобы наши*

<sup>200</sup> По данным Информационно-аналитической системы «Медиалогия» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mlg.ru/> (дата обращения: 15.11.2016).

*инвестконсультанты и Росимущество объяснялись с журналистами и с участниками рынка, инвестиционными банкирами, почему мы к такому решению приближаемся. Ни в коем случае, не обеспечивать передачу или продажу этой компании, «Башнефти», только, потому, что «Роснефть» – государственная компания. Вот этого не должно быть ни за что. А вот если «Башнефть» при всех обстоятельствах выигрывает, и мы получаем более мощного игрока или еще что-то, то вы понимаете, это надо обязательно все взвесить...»<sup>201</sup>.*

10 октября 2016. По данным РИА Новости, «Глава британской нефтяной компании BP, которая владеет 19,75% акций «Роснефти», Роберт Дадли не возражает против приватизации «Башнефти»<sup>202</sup> (10 октября 2016).

– «Негативно настроенные»: вице-премьер А. Дворкович, помощник президента РФ А. Белоусов, глава Министерства экономического развития А. Улюкаев, министр энергетики РФ А. Новак, председатель комитета Госдумы по вопросам собственности С. Гаврилов (КПРФ).

21 июля. Вице-премьер А. Дворкович, курирующий в правительстве ТЭК: «Роснефть» не может участвовать в приватизации «Башнефти», потому что косвенно контролируется государством через «Роснефтегаз»<sup>203</sup>. Дворкович выразил официальную позицию правительства, уточнила позже пресс-секретарь премьер-министра Н. Тимакова: «Дворкович – вице-премьер и отвечает за свои слова. Он – представитель правительства, его позиция официальная»<sup>204</sup>.

---

<sup>201</sup> Шувалов: «Нужно ли, когда недавно мы переживали покупку «Роснефтью» ТНК-BP, чтобы она приобрела еще частного игрока»? / Деловой портал BFM.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bfm.ru/news/327979> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>202</sup> Глава BP не возражает против приватизации «Башнефти» «Роснефтью» / РИА Новости. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/economy/20161010/1478855428.html> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>203</sup> Путин запретил правительству продавать «Башнефть» «Роснефти» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/21/07/2016/578f5c919a79479b1f232e4e> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>204</sup> Путин запретил правительству продавать «Башнефть» «Роснефти» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/21/07/2016/578f5c919a79479b1f232e4e> (дата обращения: 11.12.2016).

28 июля. Помощник президента РФ А. Белоусов назвал глупостью возможность того, чтобы «Роснефть» участвовала в приватизации «Башнефти»: *«Это же глупость какая-то, чтобы «Роснефть» участвовала: одна государственная компания участвовала в приватизации другой»*<sup>205</sup>.

29 июля. Глава Министерства экономического развития (далее – Минэкономразвития) А. Улюкаев: *«С моей точки зрения, «Роснефть» – ненадлежащий покупатель для такого актива»*<sup>206</sup>.

08 августа. Министр энергетики А. Новак согласен с отрицательным мнением Минэкономразвития об участии «Роснефти» в приватизации «Башнефти»: *«Наше ведомство согласно с мнением Минэкономразвития»*<sup>207</sup>.

24 августа. Председатель комитета Госдумы по вопросам собственности С. Гаврилов (КПРФ): *«Приватизацию "Башнефти" следует не просто отложить, а отменить. Надо прекратить распродажу стратегических активов, тем более таких, которые, несмотря на экономический спад, приносят государству стабильный доход»*<sup>208</sup>.

– *«Стратеги»*: Президент РФ В. Путин, пресс-секретарь Президента РФ Д. Песков, финансовые эксперты.

26 июля. Пресс-секретарь Президента РФ Д. Песков: *«С формальной точки зрения «Роснефть» не является госкомпанией, это можно однозначно сказать. Но, безусловно, существуют разные точки зрения на этот счет...»*<sup>209</sup>.

04 августа. М. Мошков, аналитик финансового банка UBS: *«На первый взгляд, у ЛУКОЙЛа, который имеет крупные совместные проекты с*

<sup>205</sup> Помощник Путина назвал «глупостью» участие «Роснефти» в приватизации / Информационное агентство Interfax. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/business/520954> (дата обращения: 11.12.2016).

<sup>206</sup> Улюкаев считает «Роснефть» ненадлежащим покупателем «Башнефти» / РИА Новости. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/economy/20160729/1473201850.html> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>207</sup> Минэнерго против участия «Роснефти» в приватизации «Башнефти» / Деловое издание «Ведомости». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/08/08/652124-minenergo-protiv-uchastiya-rosnefti-v-privatizatsii-bashefti> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>208</sup> С.А. Гаврилов: «Приватизацию «Башнефти» нужно отменить!» / Официальный сайт Коммунистической партии Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://kprf.ru/dep/gosduma/activities/158033.html> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>209</sup> Песков прокомментировал участие «Роснефти» в приватизации «Башнефти» / Информационное агентство Interfax. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/business/520508> (дата обращения: 11.12.2016).

*«Башнефтью», больше возможностей добиться положительного эффекта в краткосрочной перспективе, замечает эксперт. А у «Роснефти» нет подобных совместных проектов, но компания показала себя как эффективного консолидатора после покупки ТНК-ВР в 2013 году»<sup>210</sup>.*

29 августа. Президент РФ В. Путин в интервью одному из крупнейших в мире агентств финансово-экономических новостей Bloomberg заявил, что «покупка «Башнефти» «Роснефтью» – не лучший вариант, но с точки зрения бюджета важно, кто даст больше денег»<sup>211</sup>.

12 октября 2016. Президент РФ В. Путин, отвечая на вопрос о том, как он относится к разрешению «Роснефти» участвовать в аукционе: *«Вы знаете, может вам покажется странным, я сам был немного удивлен такой позицией правительства. Но это действительно позиция правительства Российской Федерации, прежде всего его финансово-экономического блока»<sup>212</sup>.*

### 3) Участники восстановительного (пост-кризисного) этапа:

Экс-президент ПАО АНК «Башнефть» А. Корсик. 13 октября бывший президент ПАО АНК «Башнефть» А. Корсик попрощался с коллективом, разослав электронное письмо за час до своего ухода с работы. Рассмотрим письмо с точки зрения присутствия стратегий антикризисных коммуникаций:

– *«В ближайшее время я завершу свою работу в "Башнефти"... Были сложные моменты, были локальные неудачи, но это была история успеха – успеха каждого из нас. Нам есть чем гордиться!»*, – стратегия укрепления и поддержки (чтобы усилить положительное отношение сотрудников к компании, нивелировать негативные чувства после слияния с «Роснефтью»).

<sup>210</sup> «ВТБ Капитал» разошелся с Шуваловым в оценке стоимости «Башнефти» / Информационное агентство Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/04/08/2016/57a34c9e9a7947b8284d6458> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>211</sup> Rosneft CEO Said to Pitch Putin on Bashneft Deal / Агентство финансово-экономических новостей Bloomberg. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com/news/videos/2016-08-29/rosneft-ceo-said-to-pitch-putin-on-bashneft-deal> (дата обращения: 14.12.2016).

<sup>212</sup> Путин удивлен, что Роснефти разрешили участвовать в приватизации Башнефти / РИА Новости. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/economy/20161012/1479061255.html> (дата обращения: 14.12.2016).

– *«У нас в компании работают потрясающие люди – свободные, умные и способные творить»*, – стратегия отвлечения от негативных событий, демонстрации заботы и уважения своих сотрудников.

– *«Жизнь продолжается. Мы всегда работали во благо акционеров. Продолжайте делать то же самое – нам платят деньги за то, что мы создаем стоимость для акционеров. Не сомневаюсь, что у вас это получится и сейчас»<sup>213</sup>*, – стратегия поддержки сотрудников, а также отвлечение от реальных событий компании, упор на достижение стратегических целей Компании.

Президент ПАО АНК «Башнефть» А. Шишкин, пресс-секретарь ПАО «НК «Роснефть» М. Леонтьев. 13 октября. Письмо А. Шишкина сотрудникам «Башнефти»:

– *«Теперь вы работаете в самой крупной по капитализации компании страны. Вы становитесь частью высокопрофессиональной и эффективной команды»*, – стратегия действия по исправлению ситуации (уход от событий, привлечение внимание на сильные стороны случившейся приватизации).

– *«Нам важен каждый сотрудник, обладающий необходимой квалификацией и навыками. В процессе интеграции мы должны обеспечить бесперебойную работу всех производств и преемственность процессов. От каждого из вас потребуется максимум усилий для достижения поставленных новым руководством задач»*, – антикризисная стратегия ответственности, заботы обо всех заинтересованных сторонах компании. Причем А. Шишкин делает акцент на усилиях каждого сотрудника.

– *«Каждый из вас получит все привилегии, связанные с работой в крупнейшей публичной нефтегазовой корпорации мира»*, – стратегия умаления обвинения с помощью компенсации, действия по исправлению ситуации с помощью заботы о сотрудниках.

---

<sup>213</sup> Бывший и действующий главы «Башнефти» написали письма сотрудникам компании / Информационное агентство Interfax. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/business/532501> (дата обращения: 17.12.2016).

– *«Мы знаем, что на рынке вы зарекомендовали себя как профессионалы, которые умеют добиваться высоких результатов, и рассчитываем использовать ваши компетенции на благо объединенной Компании»<sup>214</sup>*, – апелляции к достижениям сотрудников, то есть стратегия отвлечения от негативных событий, демонстрация уважения сотрудников.

Антикризисные стратегии реагирования пресс-секретаря ПАО «НК «Роснефть» М. Леонтьева направлены на восстановление рабочей атмосферы компании, на держании ситуации под контролем.

13 октября. С самого утра в офисах «Башнефти» началась передача дел новым собственникам компании. Пресс-секретарь ПАО «НК «Роснефть» М. Леонтьев: *«Новое руководство должно контролировать деятельность компании, поэтому надо быстро передать дела, документы и так далее, не допустить утечки информации, в том числе какой-то токсичной»<sup>215</sup>*, – антикризисная стратегия принятия ответственности перед заинтересованными сторонами компании.

15 ноября 2016: *«События, связанные с Улюкаевым, никаким образом не могут повлиять на деятельность «Роснефти», в том числе на планы выставления оферты миноритариям «Башнефти». Компания действует в правовом поле в соответствии с взятыми на себя обязательствами...»<sup>216</sup>*, – антикризисная стратегия принятия ответственности перед стейкхолдерами.

3. На восстановительном этапе кризисной ситуации инициативу по антикризисным коммуникациям в ПАО АНК «Башнефти» берут в свои руки специалисты ПАО «НК «Роснефти», публикуя пресс-релизы, официальные заявления на официальных сайтах двух нефтяных компаний, а также с помощью SMM-продвижения в официальных группах компаний в

<sup>214</sup> Бывший и действующий главы «Башнефти» написали письма сотрудникам компании / Информационное агентство Interfax. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/business/532501> (дата обращения: 17.12.2016).

<sup>215</sup> «Роснефть» начала «быстро принимать дела» в «Башнефти» / Информационное агентство Rbc.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/business/13/10/2016/57ff52039a794735ee7ddf71>

<sup>216</sup> Акции «Роснефти» и «Башнефти» после небольшого снижения перешли к росту / Информационное агентство Interfax. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/business/537078> (дата обращения: 14.12.2016).

социальных сетях Вконтакте (<https://vk.com/bashneftcompany> и <https://vk.com/rosneftru>), Facebook: (<https://www.facebook.com/Bashneft> и <https://www.facebook.com/RosneftRu>) (см. Приложение 7).

*Таким образом,* антикризисные коммуникации компании ПАО АНК «Башнефть» в условиях «большой приватизации» до продажи государственного пакета носили официальный характер (пресс-релизы на официальном сайте, комментарии Президента компании СМИ). Анализ кейса показал: представители компании находились в «неопределенном», «ожидающем» состоянии. Коммуникационная активность со стороны компании соответствовала антикризисной стратегии замалчивания, что с одной стороны обеспечило компании отсутствие новых витков кризисных ситуаций. С другой стороны, усилило внимание стейкхолдеров на освещение кризисных событий с помощью мнений разных персон по поводу продажи госпакета. В этой связи мы наблюдаем ситуацию, когда не компания управляет кризисом, а мнение публичных персон.

Восстановительные коммуникации компании ПАО АНК «Башнефть» после сделки с ПАО «НК «Роснефть» носят оперативный, системный характер: публикация заявлений в СМИ, на официальных сайтах нефтегазовых компаний, дублирование информации в официальных группах компаний в социальных сетях, отмечено использование потенциала новых медиа.

## Заключение

В рамках поставленной цели магистерской диссертации на тему «Кризисные коммуникации нефтегазовых компаний» получен следующий *результат*: характерными коммуникационными стратегиями реагирования нефтегазовых компаний в условиях кризисных ситуаций являются: установление процесса диалога со стейкхолдерами, оперативное реагирование, стратегия выражения сочувствия, стратегия принятия ответственности, стратегия действия по исправлению ситуации, стратегия умаления обвинения с помощью компенсации, демонстрация заботы о стейкхолдерах. Конкретизация цели в задачах и их поэтапная реализация позволили получить следующие результаты.

1. Автором проанализированы теоретические подходы к изучению определений кризиса и кризисных коммуникаций. Установлено, что существуют различные подходы к формулировке дефиниций в зависимости от научного направления изучения. Разработано авторское определение: *кризисные коммуникации* – это коммуникационные взаимодействия социального субъекта, находящегося в условиях кризиса, со всеми значимыми стейкхолдерами. При этом *кризис* мы понимаем, как событие / явление, которое характеризуется неожиданностью возникновения, появлением неопределенности в деятельности организации, угрожает её приоритетным целям или способствует благоприятным возможностям для улучшения работы социального субъекта.

В настоящее время кризисные коммуникации рассматриваются в контексте управления ими в момент возникновения кризиса (тактический уровень). Для предотвращения кризисных ситуаций необходимо заниматься их стратегическим изучением.

2. Кризисы различаются в соответствии со следующими критериями: в зависимости от источника возникновения, территориального охвата, способа реагирования, степени ответственности и репутационных угроз.



3. В научной литературе выделяют три основных этапа антикризисного коммуникационного управления: предварительный этап, этап преодоления кризиса и этап восстановления (пост-кризисный этап). В зависимости от особенностей кризисной ситуации, этапа кризиса Т. Кумбс разработал кризисные стратегии реагирования (ситуационная теория кризисных коммуникаций). Теория восстановления имиджа В. Бенуа направлена на понимание коммуникативных возможностей организации, столкнувшейся с угрозой репутации.

4. Уточнено понимание базисного субъекта PR: нефтегазовая компания – это сложный комплекс тесно взаимосвязанных видов бизнеса по разведке, добыче, переработке, транспортировке, сбыту нефти и газа, которые действуют в разных странах, регионах и континентах.

Особенностями российской нефтегазовой отрасли как бизнес-структуры являются: монополизация бизнеса, территориальное распределение производственных предприятий, ведение бизнеса в условиях экономического кризиса, санкций со стороны США и ЕС, оттока иностранных инвесторов, истощения природных ресурсов, пристального внимания со стороны широкого круга заинтересованных сторон.

5. Заинтересованные стороны нефтегазовых компаний разделяются на внутреннюю общественность (акционеры и инвесторы, руководство компании, сотрудники) и на внешнюю общественность (органы государственной власти и местного самоуправления, поставщики, подрядчики, партнеры по бизнесу, потребители, местные сообщества, общественные организации и НКО, СМИ). Каждая заинтересованная сторона состоит из широкого круга представителей.

6. На деятельность нефтегазовых компаний оказывают сильное влияние внешние (объективных) факторы: экономические, финансовые, инвестиционные, политические, правовые, технологические / инновационные, географические, социальные, природные.

Нефтегазовая отрасль относится к отрасли с высокой степенью вероятности появления кризисных ситуаций. Среди типичных кризисных ситуаций нефтегазовых компаний по источнику возникновения:

- внешние кризисы: снижение цен на нефть, падение стоимости акций, санкции со стороны других государств, международные войны, законодательные изменения, ограничивающие нефтегазовую деятельность;

- кризисы техногенного характера: аварии и пожары на предприятиях, негативные выбросы нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих заводов, разливы нефти;

- кризисы социального климата: протестные акции, информационные атаки, распространение ложной информации, распространение порочащей информации, слухи, стереотипы, жалобы местной общественности, живущей рядом с производственными объектами, клиентов и потребителей;

- кризисы управленческих решений: приватизация, слияния и поглощения, недобросовестная конкуренция, «золотые парашюты», судебные разбирательства, подкуп органов власти или сотрудников компании, конфликт между первыми лицами компаний.

7. Рассмотрев кризисные коммуникации на примере двух кейсов российских нефтегазовых компаний, мы выявили интегральные особенности кризисов, возникающих в нефтегазовых компаниях:

- создают угрозу нормального функционирования компании;
- угрожают репутации, активам компании;
- способствуют высокой степени ответственности перед широким кругом заинтересованных сторон за возможные последствия;

- являются источниками возникновения новых кризисов;
- имеют способность к медиатизации; привлекают излишнее внимание со стороны федеральных, региональных и зарубежных СМИ.

Кризисные коммуникации нефтегазовых компаний имеют сложный характер в силу отраслевых характеристик бизнес-субъекта. Среди

особенностей коммуникационной деятельности нефтегазовых компаний в условиях кризисной ситуации отмечаем:

- оперативное реагирование;
- заблаговременное выстраивание диалога компании со СМИ;
- активное вовлечение в кризисную коммуникацию широкого круга заинтересованных сторон нефтегазовых компаний; особое внимание уделяется внутренней группе стейкхолдеров (акционеры и инвесторы, сотрудники, топ-менеджмент) и местной общественности, общественным организациям;
- использование дифференцированной системы коммуникаций; среди обязательных каналов кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний: корпоративный сайт компании, корпоративная отчетность (ежегодные годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии нефтегазовых компаний), корпоративная финансовая отчетность, многоуровневая система обратной связи (круглосуточная горячая линия, электронная почта);
- внедрение новых форм коммуникаций, предотвращающих возникновение новых кризисов (мобильные приложения, интерактивные доски, официальные аккаунты в социальных сетях (Facebook, Twitter, Вконтакте, Instagram));
- использование стратегий заботы и ответственности о заинтересованных сторонах компании (корпоративно-социальная ответственность);
- регулярный мониторинг СМИ и социальных медиа;
- объединение онлайн и оффлайн-каналов коммуникации.

В заключении отметим, что в рамках данной работы мы рассмотрели не все кризисные ситуации, с которыми встречаются нефтегазовые компании. Мы считаем, что тема кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний в силу специфики отрасли имеет еще достаточно предметов для исследования, а потому дальнейшее направление исследования может сосредоточиться на вопросах изучения кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний в социальных медиа.

## Список литературы

### Нормативно-правовые акты:

1. Закон РФ от 21.02.1992 N 2395-1 (ред. от 03.07.2016) «О недрах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) // СПС КонсультантПлюс.

2. Федеральный закон от 03.07.2016 N 248-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс.

### Книги и монографии:

3. Алёшина, И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. – М., 2005. – 99 с.

4. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 35.

5. Блэк, С. Паблик рилейшнз. Что это такое? / Пер. с англ. – М.: МТ Пресс, 2003. – С. 110.

6. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – С. 469.

7. Меньшиков, А.А. Связи с общественностью в кризисных ситуациях: учебное пособие / А.А. Меньшиков. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре гос. техн. ун-т», 2013. – с. 82.

8. Основы PR в бизнесе / Под ред. В.Д. Соловья. – Москва: Издательство «Э», 2016. – 416 с.

9. Чумиков, А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – 172 с.

10. Шишкин, Д.П., Гавра, Д.П., Бровко, С.Л. PR-кампании: методология и технология : Учеб. пособие. – СПб.: Роза мира, 2004. – С.48.

### Диссертации и авторефераты:

11. Артамонов, С.Ю. Вертикальная интеграция нефтегазовых компаний в условиях неопределенности мировых цен на нефть : автореф. дис. ... канд.

эконом. наук : 08.00.05 / Артамонов Сергей Юрьевич. – Москва, 2003. – 26 с.

12. Козеняшев, К.А. Стратегии развития вертикально-интегрированных нефтяных компаний в условиях формирования нового мирового энергетического порядка : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.14 / Козеняшев Кирилл Андреевич. – Москва, 2015. – 29 с.

**Научные статьи:**

13. Валюлина, Е.В. Кризисные коммуникации в бизнесе // Научный альманах: социологические науки. – 2016. №24 (16). – С. 59-65. [Электронный ресурс]. URL: <http://ucom.ru/doc/na.2016.02.04.059.pdf> (дата обращения (04.12.2016)).

14. Барежев, К. Кризисные коммуникации: суть, назначение, технологии / Журнал «Связи с общественностью в государственных структурах». – №4. – 2013. – С. 15.

15. Гавра Д.П., Быкова Е.В. Кризисные коммуникации в строительном бизнесе: базовые принципы и прикладные аспекты // Российская школа связей с общественностью, 2016. – Т. 8. – С. 100-109.

16. Гавра, Д.П. К переосмыслению категории кризисной коммуникации // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике : матер. междунар. науч. конф. (23 апреля 2014 г.) / отв. ред.-сост. Д. П. Гавра. – СПб.: Свое издательство, 2014. – С. 17-24.

17. Гавра, Д.П. Кризисные коммуникации: современное понимание // Технологии PR и рекламы в современном обществе : матер. IX Всерос. научно-практич. конф. (21 апреля 2016 г.) / отв. ред.-сост. И.Р. Тростинская. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2016. – С. 11-13.

18. Гавра, Д.П., Быкова, Е.В. Стратегическая кризисная коммуникация: базовые характеристики и интегративное воплощение // Материалы 55-го междунар. форума (21–22 апреля 2016 года) / отв. ред. С. Г. Корконосенко. – № 2. – СПб. : Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций, 2016. С. 122-125.

19. Голуб, О.Ю. Общие подходы к разработке социальной технологии управления кризисными коммуникациями // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2012. – Т. 12. – № 2. – С. 38-41.
20. Голуб, О.Ю. Коммуникации в кризисных ситуациях: модели Интернет-присутствия // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2014. – Т.14. – № 4. – С. 9-18.
21. Голуб, О.Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления // Вестник саратовского государственного социально-экономического университета, 2012. – №2 (41). – С.142-145.
22. Голуб, О.Ю. Управление кризисными организационными коммуникациями // Известия Саратовского университета. Сер. Социология. Политология. – 2011. – №4. – С. 40-48.
23. Громов, В. PR в энергетике. – Самара: Издательский дом: «Бахрах-М». – 2013.
24. Грызунова, Е.А. Концепции кризиса социальной системы: сравнительный анализ // Вестник МГИМО университета, 2012. – №4 (25). – С. 270-276.
25. Грызунова, Е.А. Социология кризисного управления: проблемы и перспективы // Материалы Международного молодежного научного форума «Ломоносов-2012». – М.: МАКС Пресс. – 2012. – С. 2.
26. Грызунова, Е.А. Сравнительный анализ современных социологических подходов к кризисам окружающей среды // Вестник МГИМО университета, 2012. – №5 (26). – С. 195-203.
27. Гуров, Ф. Н. Принятие решений при осуществлении антикризисных коммуникаций // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. – 2015. – Т. 9. – Вып. 2: Пространство и время принятия решений. – С.1-10. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gurovpr.ru/ru/press-center/articles/articles\\_29.html](http://www.gurovpr.ru/ru/press-center/articles/articles_29.html) (дата обращения (04.12.2016)).

28. Дышкант, П. Шесть основных принципов PR в кризисной ситуации // Пресс-служба. – 2011. – № 1. – С. 31-34.
29. Есипова, И.Ф. Коммуникаторы в энергетике работают постоянно работают в кризисных ситуациях / Отраслевой журнал «ИТ в энергетике». – №10 (125). – декабрь, 2014. – С. 52-53.
30. Есипова, И.Ф. К топ-менеджерам приходит осознание, что развивать стратегические коммуникации невозможно без активного вовлечения коммуникаторов и полного погружения в медиасреду / Отраслевой журнал «ИТ в энергетике». – №4(139). – май 2016. – С. 52-54.
31. Иглакова, О.В. Специфика совершенствования управления персоналом в российских вертикально-интегрированных нефтегазовых корпорациях / Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – №1 (9). – 2010. С. 123.
32. Кожухова, О.С. Нефтегазовый комплекс России: состояние и перспективы развития // Вопросы экономики и права.– 2011.–№ 7.– С.174.
33. Куликова, О.В. Дискурсивно-прагматические характеристики профессиональной коммуникации (на примере экономического дискурса) // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2013. – №8. – С. 9-24.
34. Летуновский, В.П. Пресс-служба как инструмент управления эффективностью российского бизнеса // Петербургская школа PR: от теории к практике. Вып. 7: Сб. статей / Отв. Ред. А.Д. Кривоносов. – СПб.: Роза мира, 2009. – С. 97–109.
35. Миловидов, К.Н. Экономические проблемы энергетического комплекса / Российский Государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина. – С.70.
36. Первухин, В.В. К истории создания вертикально интегрированных нефтяных компаний в России / Институт энергетической стратегии. – 2012. – С. 1.

37. Рынок СУГ и СПГ: перспективы логистики и транспортировки / Oil & Gas Journal Russia. – 2013. – С.14.

38. Самарцева, Е.А. Роль корпоративных коммуникаций в защите репутации бизнеса // Российский журнал менеджмента. – Том 10, № 4, 2012.

39. Чебанов, Д.В. Развитие нефтегазового комплекса российской федерации / Доклад по итогам VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» 2015. Социально-экономические проблемы управления в современной России. – Москва, 2015. – С. 1-10.

40. Третьяков, Е. Нефтегазовая отрасль сегодня может стать локомотивом технологического развития страны, если будут правильно расставлены приоритеты / корпоративный журнал ПАО Газпром нефть «Сибирская нефть». – №7 (124). – 2015. С.8.

#### **Стандарты и исследования:**

41. Международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/news/2010/10/Ref1366.html> (дата обращения: 01.03.2017).

42. Нефтегазовый комплекс России: итоги 2015 года / По данным аналитического управления «Национального Рейтингового Агентства». – Москва. – С.3.

43. Официальный сайт международной базы данных материалов СМИ и бизнес-информации – официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: [www.nexis.com](http://www.nexis.com) (дата обращения: 30.11.2016).

44. ТЭК России в социальных сетях: итоги 2016 / Аналитический отчет об исследовании представленности организаций топливно-энергетического комплекса России в социальных сетях. – С.11.

45. Annual Energy Outlook 2016 / Независимое агентство информации по энергетике Energy Information Administration (IEA, США) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eia.gov> (дата обращения: 01.03.2017).



**Словари и справочники:**

46. Даль, В. И. Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. / В. И. Даль. – 4-е изд., стереотип. – М. : Рус. яз. медиа, 2007. – Т. 1 : А - З. – 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://slovardalja.net> (дата обращения: 21.11.2016).

**Годовые отчёты и отчёты об устойчивом развитии:**

47. Годовой отчёт ПАО АНК «Башнефть» за 2015, 2016 год;

48. Отчёт об устойчивом развитии ПАО АНК «Башнефть» за 2014/15гг.;

49. Годовой отчёт ПАО «Газпром нефть» за 2015 год;

50. Отчёт об устойчивом развитии ПАО «Газпром нефть» за 2014/15гг.;

51. Годовой отчёт ПАО «НК «Роснефть» за 2015 гг.;

52. Отчёт об устойчивом развитии ПАО «НК «Роснефть» за 2012/15 гг.;

53. Годовой отчёт НК «Сахалин Энерджи» за 2015 год;

54. Отчёт об устойчивом развитии НК «Сахалин Энерджи» за 2014/16 гг.;

55. Годовой отчёт ПАО «Татнефть» за 2015 год;

56. Отчёт об устойчивом развитии «Сахалин Энерджи» за 2014/16 гг.

**Электронные ресурсы:**

57. Официальный сайт «Все о нефти». [Электронный ресурс]. URL: <http://vseonefti.ru> (дата обращения: 11.12.2015).

58. Официальный сайт агентства финансово-экономических новостей Bloomberg. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com> (дата обращения: 14.12.2016).

59. Официальный сайт Главного управления МЧС России по Красноярскому краю. [Электронный ресурс]. URL: <http://24.mchs.gov.ru> (дата обращения: 20.05.2016).

60. Официальный сайт делового издания «Коммерсантъ». [Электронный ресурс]. URL: <http://kommersant.ru> (дата обращения: 22.03.2017).

61. Официальный сайт делового издания Ведомости. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedomosti.ru> (дата обращения: 22.11.2016).
62. Официальный сайт делового портала BFM.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bfm.ru> (дата обращения: 11.12.2016).
63. Официальный сайт ежедневного издания Platt's Guide / – №189.– P.23. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.platts.com> (дата обращения: 21.12.2016).
64. Официальный сайт еженедельного журнала Time. [Электронный ресурс]. URL: <https://time.com> (дата обращения: 15.12.2016).
65. Официальный сайт журнала «Нефтегазовая вертикаль». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ngv.ru/> (дата обращения: 11.12.2015).
66. Официальный сайт издания «Новая газета». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.novayagazeta.ru> (дата обращения: 22.03.2017).
67. Официальный сайт Интернет издания «Известия». [Электронный ресурс]. URL: <http://izvestia.ru/> (дата обращения: 25.03.2017).
68. Официальный сайт Интернет-ресурса Gazeta.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazeta.ru/> (дата обращения: 22.11.2016).
69. Официальный сайт Интернет-ресурса Lenta.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/> (дата обращения: 22.11.2016).
70. Официальный сайт Интернет-ресурса Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/> (дата обращения: 22.11.2016).
71. Официальный сайт информационно-аналитической системы «Медиалогия». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mlg.ru/> (дата обращения: 01.03.2017).
72. Официальный сайт информационного агентства Интерфакс. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru> (дата обращения: 25.03.2017).
73. Официальный сайт информационного агентства ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/ekonomika/3828288> (дата обращения: 25.03.2017).

74. Официальный сайт коммуникационной группы «Neftegaz.RU». [Электронный ресурс]. URL: <http://neftegaz.ru/> (дата обращения: 22.11.2016).

75. Официальный сайт Коммунистической партии Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://kprf.ru> (дата обращения: 14.12.2016).

76. Официальный сайт медиа-холдинга «Россия сегодня» [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/> (дата обращения: 22.03.2017).

77. Официальный сайт международного агентства новостей и финансовой информации Reuters. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.reuters.com> (дата обращения: 11.12.2016).

78. Официальный сайт Министерства энергетики Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <http://minenergo.gov.ru> (дата обращения: 02.02.2017).

79. Официальный сайт независимой общественно-политического сетевого издания Meduza. [Электронный ресурс]. URL: <https://meduza.io/> (дата обращения: 22.11.2016).

80. Официальный сайт нефтегазовой компании «Сахалин Энерджи». – С.15. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sakhalinenergy.ru> (дата обращения: 01.03.2017).

81. Официальный сайт ПАО «АК Транснефть». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.transneft.ru/about/> (дата обращения: 11.12.2015).

82. Официальный сайт ПАО ПАО «НК «Роснефть». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosneft.ru/> (дата обращения: 22.11.2016).

83. Официальный сайт отраслевого издания Neftegazeta.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://neftegaz.ru> (дата обращения: 10.12.2016).

84. Официальный сайт отраслевого сайта pronedra.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://pronedra.ru/> (дата обращения: 22.11.2016).

85. Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom-neft.ru/app/> (дата обращения: 01.03.2017).

86. Официальный сайт ПАО «Татнефть» им. Д.В. Шашина [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tatneft.ru/> (дата обращения: 01.03.2017).

87. Официальный сайт ПАО АНК «Башнефть». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bashneft.ru/> (дата обращения: 22.11.2016).

88. Официальный сайт Российского агентства правовой и судебной информации РАПСИ. [Электронный ресурс]. URL: <http://rapsinews.ru>

89. Официальный сайт Российской службы новостей BBC. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bbc.com/russian/> (дата обращения: 18.12.2016).

90. Официальный сайт телеканала «Дождь». [Электронный ресурс]. URL: <https://tvrain.ru> (дата обращения: 22.03.2017).

91. Официальный сайт финансово-экономического журнала Forbes. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru> (дата обращения: 10.12.2016).

#### **Зарубежные публикации:**

92. Benoit, W. Image repair discourse and crisis communication // Public Relations Review, Summer 1997. – V. 23. – N 2. – P. 177. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/98A1/Benoit.htm> (дата обращения: 14.12.2016).

93. Brockner, J., James, E. Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity // Journal of Applied Behavioral Science, 2008. – №44 (1). P. 94-116.

94. Castells, M. Communication Power // New York: Oxford University Press Inc., 2009. – P. 63-71.

95. Coombs, T. & Holladay, J. Halo or reputational capital: Reputation and crisis management // Journal of Communication Management. – №10 (2). – 2006. – P. 123-137. [Электронный ресурс]. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540610664698> (дата обращения: 22.11.2016).

96. Coombs, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory // *Corporate Reputation Review*. – 2007. – No. 10. – P.168.

97. Coombs, W., Holladay, J. Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. – P. 279-295. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1207/s1532754xjpr0804\\_04](http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1207/s1532754xjpr0804_04) (дата обращения: 14.11.2016).

98. Coombs, W.T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* // Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. – 767 p.

99. *Crisis communications: the definite guide to managing the message* // edited by S. Fink, McGraw-Hill Education, 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (Дата обращения 21.12.2016).

100. Fearn-Banks, K. *Crisis Communications: A Casebook Approach* // NY: Routledge Communication Series. – 2010. – P.43.

101. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. – First Edition. – Boston: Harpercollins College Div. – 1984. – 275 p.

102. Gereffi, G., Fernandez-Stark K. *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Duke University. North Carolina. USA, 2011

103. Hermann, C.F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly* // P. 61-82. [Электронный ресурс]. URL: [www.voxprofessor.org](http://www.voxprofessor.org) (дата обращения: 21.11.2016).

104. Lerbinger, O. *The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures* // NY: Routledge Communication Series. – 2012. – 41 p.

105. Maresh, M., Williams, D. Responding to oil industry crises: The case of Phillips Petroleum in Pasadena, Texas // *American Communication Journal*. – Vol. 9, No. 2, Summer. – 2007. – 12 p.

106. Maureen, T. Toward a holistic organizational approach to understanding crisis // *The handbook of crisis communication* / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, 2010. – P. 698.

107. Mejri, M., Wolf, D. Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil / Business Management and Strategy. – 2013, Vol. – 4, No. 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://dx.doi.org/10.5296/bms.v4i2.4950> (дата обращения: 01.06.2016).

108. Refining and specification / Petroleum On-line Journal. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.petroleonline.com/content/overview.asp?mod=8> (дата обращения: 11.12.2015).

109. Regester, M., Larkin, J. Risk Issue and Crisis Management in Public Relations. A Casebook of Best Practice. Kogan Page, London and Philadelphia, 2008. – P. 165.

110. Robert, R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, and Matthew W. Seeger. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity. Thousand Oaks, CA: Sage. – 268 p.

111. The handbook of crisis communication / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, 2010. – 737 p.

## **Приложение 1. Процедурный раздел программы исследования кризисных коммуникаций нефтегазовых компаний**

Для определения стратегий реагирования нефтегазовых компаний в кризисных ситуациях, необходимо: проанализировать профиль бизнес-субъекта, определить его цели, стратегию, характеристики, выявить стейкхолдеров, описать кризисную историю компании для выявления степени готовности компании к непредвиденным ситуациям, проанализировать коммуникационную активность компании в условиях конкретного кризиса, разработать рекомендации.

### **Определение методов сбора и анализа данных**

В ходе полевого этапа исследования для сбора необходимой информации применяются различные методы. Каждый из них имеет свои особенности, предъявляет определенные методические требования. Опираясь на цели, задачи нашего исследования, а также учитывая ограниченный доступ к внутренним антикризисным материалам нефтегазовых компаний (в силу конфиденциальной информационной политики компаний) мы решили использовать неформализованный метод анализа вторичной информации и информационный аудит. Так, по мнению Д.П. Шишкина, Д.П. Гавры, С.Л. Бровко, «традиционный метод анализа документов состоит в адаптации содержания документа к исследовательской PR-задаче, основанной на интуитивном понимании, обобщении содержания и логическом обосновании сделанных выводов»<sup>217</sup>. Также в рамках исследования мы использовали метод информационного аудита – анализ материалов средств массовой информации и других сетевых ресурсов в целях составления медиапортрета организации / персоны / территории. Руководствуясь данным определением, для логического обоснования данных мы разработали специальную форму для анализа материалов<sup>218</sup>.

---

<sup>217</sup> Шишкин, Д.П., Гавра, Д.П., Бровко, С.Л. PR-кампании: методология и технология : Учеб. пособие. – СПб.: Роза мира, 2004. – С.48.

<sup>218</sup> См. Приложение 2-6.

### **Обоснование объема и структуры выборки<sup>219</sup>**

1) официальные документы в области развития ТЭК, в том числе аналитико-статистические материалы авторитетного Международного энергетического агентства (IEA), Управления энергетической информации США, материалы Министерства энергетики РФ. 2) Вторичные данные из разных источников СМИ: отраслевые (Neftegaz.ru, Агентство нефтегазовой информации, Pronedra.ru), деловые (Коммерсантъ, Известия, Ведомости), Интернет-ресурсы (Rbc.ru, Gazeta.ru, Lenta.ru), отобранные в соответствии с временным периодом проявления кризисной ситуации и рейтингом информационно-аналитической системы «Медialogия». 3) Внутренние документы российских нефтегазовых компаний ПАО АНК «Башнефть», ПАО «Газпром нефть», ПАО «НК «Роснефть», НК «Сахалин Энерджи Лнк.», ПАО «Татнефть» им. В.Д. Шашина (пресс-релизы, заявления для СМИ, информация из официальных сайтов и аккаунтов в социальных сетях Facebook, Twitter, Вконтакте, Instagram).

*Хронологическая рамка исследования:* для кейса «Пожар на Ачинском нефтеперерабатывающем заводе» – с января 2014 года по январь 2016 года; для кейса «ПАО АНК «Башнефть» в условиях «большой» приватизации» – с января 2000 по январь 2017 года.

### **Алгоритм процедур исследования**

На первом этапе исследования анализируется внутренняя документация нефтегазовой компании с целью выявления ее значимости для страны, регионов присутствия, бизнеса, оценки ее деятельности, а также выявления кризисной истории компании и способов выхода из кризисных ситуаций.

Второй этап исследования заключается в анализе конкретной кризисной ситуации компании. На основе публикаций в информационном

---

<sup>219</sup> Описание структуры выборочной совокупности анализируемых источников представлено в Приложении 2.



пространстве реконструируется хронология событий. В соответствии с теоретическими выводами данной магистерской диссертации хронология событий разделяется на следующие циклы: предварительный этап, этап кризисного управления, пост-кризисный этап.

Далее проводим стратегический анализ кризисных коммуникаций: типологизируем участников кризиса, проводим оценку коммуникационной активности сторон, выявляем их антикризисные стратегии реагирования.

По итогам исследования разрабатываются выводы и рекомендации для нефтегазовых компаний в условиях кризиса.

## Приложение 2. Структура выборочной совокупности исследуемых источников информации

№ п/п	Кризисные ситуации нефтегазовых компаний / временной период	Анализируемые источники информации <sup>220</sup>			
		Отраслевые СМИ	Информационные Интернет-ресурсы / агентства	Телевизионные СМИ	Внутренняя документация компании
1.	Пожар на Ачинском НПЗ (ПАО «НК «Роснефть»), 15 июня 2014 года	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Neftegaz.RU;</li> <li>– Pronedra.ru;</li> <li>– Агентство нефтегазовой информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lenta.ru;</li> <li>– Rbc.ru;</li> <li>– Gazeta.ru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lifenews;</li> <li>– Первый канал;</li> <li>– Россия 24</li> </ul>	<p>Внутренняя документация ПАО «НК «Роснефть»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– годовые отчёты,</li> <li>– годовые отчёты устойчивого развития, – пресс-релизы, новостные сообщения официального сайта компании <a href="https://www.rosneft.ru/">https://www.rosneft.ru/</a>,</li> <li>– официальные аккаунты компании в социальных сетях:  <a href="https://www.facebook.com/RosneftRu">https://www.facebook.com/RosneftRu</a>  <a href="https://vk.com/rosneft">https://vk.com/rosneft</a>  <a href="https://twitter.com/RosneftRU">https://twitter.com/RosneftRU</a>  <a href="https://www.instagram.com/rosneft_official/">https://www.instagram.com/rosneft_official/</a></li> </ul>
2.	Конфликт интересов ООО «Газпром нефть шельф» (дочернее общество ПАО «Газпром нефть») и экологическим движением Greenpeace, 2012/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Neftegaz.ru;</li> <li>– Oilru.com (Нефть России)</li> <li>– Rusenergy.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– РИА Новости;</li> <li>– ИА Агентство нефтегазовой информации</li> <li>– ИА ТАСС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Арктик-ТВ;</li> <li>– Телекомпания ТВ-21;</li> <li>– Россия 24</li> </ul>	<p>Внутренняя документация ПАО «Газпром нефть»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– годовые отчёты компании,</li> <li>– годовые отчёты устойчивого развития, – пресс-релизы, новостные сообщения официального сайта компании <a href="http://www.gazprom-neft.ru/">http://www.gazprom-neft.ru/</a>,</li> <li>– официальные аккаунты компаний в социальных сетях:</li> </ul>

<sup>220</sup> Источники выбраны в соответствии с рейтингами самых цитируемых медиаресурсов отрасли ТЭК за 2014, 2016 гг. (в зависимости от времени возникновения кризисной ситуации). Информационно-аналитическая система «Медialogия». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mlg.ru/ratings/media/sectoral/4687/> (дата обращения: 20.03.2017).

					<a href="https://www.facebook.com/gazprom.neft">https://www.facebook.com/gazprom.neft</a> <a href="https://vk.com/gazprom_neft">https://vk.com/gazprom_neft</a> <a href="https://twitter.com/gpnbonus">https://twitter.com/gpnbonus</a> <a href="https://www.youtube.com/user/GAZPROMNEFT">https://www.youtube.com/user/GAZPROMNEFT</a> <a href="https://www.instagram.com/gazprom_neft.ru/">https://www.instagram.com/gazprom_neft.ru/</a>
3.	ПАО АНК «Башнефть» в условиях «Большой приватизации» 2016 года	<b>Анализируемые источники информации</b>			
		<b>Отраслевые СМИ</b>	<b>Информационные Интернет-ресурсы / агентства</b>	<b>Региональные СМИ (Уфа)</b>	<b>Внутренняя документация компании</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oilru.com (Нефть России);</li> <li>– Neftegaz.RU;</li> <li>– Агентство нефтегазовой информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Агентство экономической информации Прайм;</li> <li>– РИА Новости;</li> <li>– Rbc.ru;</li> <li>– Интерфакс;</li> <li>– Gazeta.ru;</li> <li>– Lenta.ru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– информационный портал «Республика Башкортостан»;</li> <li>– новостной портал ProUfu.ru;</li> <li>– информационное агентство bashinform.ru</li> </ul>	Внутренняя документация ПАО «НК Роснефть» (см.п.2) + ПАО АНК «Башнефть»: <ul style="list-style-type: none"> <li>– годовые отчёты компании,</li> <li>– годовые отчёты устойчивого развития, – пресс-релизы, новостные сообщения официального сайта компании <a href="http://bashneft.ru/">http://bashneft.ru/</a></li> <li>– официальные аккаунты компаний в социальных сетях:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– <a href="https://www.facebook.com/Bashneft">https://www.facebook.com/Bashneft</a></li> <li>– <a href="https://vk.com/bashneftcompany">https://vk.com/bashneftcompany</a></li> <li>– <a href="https://twitter.com/bashneftmedia">https://twitter.com/bashneftmedia</a></li> <li>– <a href="https://www.instagram.com/bashneft/">https://www.instagram.com/bashneft/</a></li> </ul> </li> </ul>

**Приложение 3. Антикризисные публикации ПАО «НК «Роснефть» на официальном сайте в разделе «Новости»**

<b>№п/п</b>	<b>Дата публикации</b>	<b>Название публикации</b>	<b>Тип кризисной ситуации</b>
1.	12.02.2014	На ЗАО «Рязанская нефтеперерабатывающая компания» осуществлена частичная локализация возгорания	Чрезвычайная ситуация
2.	13.02.2014	О причинах возгорания на ЗАО «Рязанская нефтеперерабатывающая компания»	-
3.	17.02.2014	Сотрудники ПАО «РЖД» вновь поставили под угрозу безопасность работы на ЗАО «Рязанская нефтеперерабатывающая компания»	Чрезвычайная ситуация
4.	18.06.2014	О ситуации на Ачинском НПЗ	Чрезвычайная ситуация
5.	01.09.2014	Ачинский НПЗ в сжатые сроки возобновил переработку нефти	-
6.	20.11.2014	Ачинский НПЗ возобновил выпуск товарных моторных топлив	-
7.	26.12.2014	О ликвидации последствий инцидента на строящемся магистральном нефтепроводе Тихорецк-Туапсе-2	Чрезвычайная ситуация
8.	01.04.2015	Об урегулировании споров с компаниями группы Yukos	Конфликт интересов
9.	25.08.2015	Пресс-конференция пресс-секретаря ПАО «НК «Роснефть» Михаила Леонтьева на тему: «Спор вокруг конкурса по лицензии на Восточно-Таймырский участок»	Конфликт интересов
10.	31.08.2015	Сообщение пресс-службы ПАО «НК «Роснефть» (по поводу лицензии на Восточно-Таймырский участок)	-
11.	27.11.2015	В Игарке работает Оперативный штаб «Роснефти» (происшествие с вертолетом МИ-8 авиакомпании «Турухан», в котором летели вахтовики дочернего предприятия «Ванкорнефти»; авария – 26.11.15)	Чрезвычайная ситуация
12.	28.11.2015	В Игарке проходит заседание оперативного штаба «Роснефти»	-

<b>№п/п</b>	<b>Дата публикации</b>	<b>Название публикации</b>	<b>Тип кризисной ситуации</b>
13.	28.11.2015	В Игарке и Красноярске продолжает работу оперативный штаб Роснефти	-
14.	30.11.2015	В Ванкорнефти начал работу центр для помощи семьям погибших и пострадавших	-
15.	15.12.2015	Игорь Сечин совершил рабочую поездку в Красноярский край (посетили в больнице сотрудников «Ванкорнефти», пострадавших в результате жесткой посадки вертолета МИ-8 авиакомпании «Турухан»)	-
16.	03.03.2016	Информационное сообщение ПАО «НК «Роснефть» по отказу трубопровода на Ванкорском месторождении	Чрезвычайная ситуация
17.	06.03.2016	«Роснефть» возобновила транспортировку нефти с Ванкорского месторождения	-
18.	16.03.2016	Информационное сообщение ПАО «НК «Роснефть» о ремонтных работах на «Ангарском заводе полимеров»	Чрезвычайная ситуация
19.	11.04.2016	Заявление ПАО «НК «Роснефть» по поводу публикации на сайте РБК	Конфликт интересов
20.	30.05.2016	О ситуации на Ангарском заводе полимеров	Чрезвычайная ситуация

**Приложение 4. Антикризисные публикации ПАО «НК «Роснефть»  
на официальном сайте в разделе «Пресс-релизы»**

<b>№п/п</b>	<b>Дата публикации</b>	<b>Название публикации</b>	<b>Тип кризисной ситуации</b>
1.	28.06.2014	Рабочая поездка Игоря Сечина на Ачинский НПЗ (совещание по вопросам обеспечения промышленной безопасности и проведения восстановительных работ после аварии 15 июня 2014 г.)	Чрезвычайная ситуация
2.	01.07.2014	Заявление ПАО «НК «Роснефть» в отношении позиции ПАО «Газпром» по допуску независимых производителей газа к магистральной газотранспортной системе	Конфликт интересов
3.	18.07.2014	Заявление ПАО «НК «Роснефть» в отношении включения компании в секторальный санкционный список ОФАС	Конфликт интересов
4.	29.10.2014	Официальное заявление ПАО «НК «Роснефть» о публикации газеты «Коммерсант»	Конфликт интересов
5.	21.04.2015	Заявление о позиции Компании по вопросу о предоставлении средств ФНБ (ложная информация в СМИ)	Конфликт интересов
6.	25.06.2015	Заявление ПАО "НК "Роснефть" о взаимодействии с НПФ (ложная информация в СМИ)	Конфликт интересов
7.	31.07.2015	Заявление ПАО «НК «Роснефть» в отношении включения дочерних обществ Компании в секторальный санкционный список ОФАС (незаконная практика трансляции последствий политических решений на субъекты рынка)	Конфликт интересов
8.	31.07.2015	Позиция «НК «Роснефть» по вопросу о сотрудничестве с республикой Абхазия	Конфликт интересов

**Приложение 5. Анализ освещения в СМИ пожара на Ачинском НПЗ 15 июня 2014 года**

<b>№п/п</b>	<b>Дата публикации</b>	<b>Название публикации</b>	<b>Название СМИ</b>	<b>Категория СМИ</b>
1	15 июня 2014 21:05	На Ачинском НПЗ произошел взрыв	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
2	15 июня 2014 23:54	Пожар на Ачинском НПЗ локализован	Россия 24	Телевизионный канал
3	15 июня 2014 23:57	На Ачинском НПЗ произошел взрыв и пожар с человеческими жертвами	Lenta.ru	Информационный Интернет-ресурс
4	16 июня 2014 00:30	Восемь человек пострадали в результате взрыва на Ачинском НПЗ	Pronedra.ru	Отраслевые СМИ (Интернет)
5	16 июня 2014 01:17	Пожар на Ачинском НПЗ удалось потушить	Pronedra.ru	Отраслевые СМИ (Интернет)
6	16 июня 2014 03:59	Число погибших на НПЗ в Ачинске возросло до пяти человек	Lifenews	Телевизионный канал
7	16 июня 2014 04:15	Пожар на Ачинском НПЗ: открытое горение ликвидировано	Россия 24	Телевизионный канал
8	16 июня 2014 07:09	Два человека пострадали при возгорании на Ачинском НПЗ	Lifenews	Телевизионный канал
9	16 июня 2014 07:11	Пожар на Ачинском НПЗ полностью потушен	Россия 24	Телевизионный канал
10	16 июня 2014 07:25	При пожаре на Ачинском НПЗ погибли пять человек, семь пострадали	Агентство нефтегазовой информации	Отраслевые СМИ (Интернет)
11	16 июня 2014 07:31	Число погибших при аварии на Ачинском НПЗ возросло до пяти	Lenta.ru	Информационный Интернет-ресурс

№п/п	Дата публикации	Название публикации	Название СМИ	Категория СМИ
12	16 июня 2014 07:37	Пожар на газодифракционной установке Ачинского НПЗ потушили. СК возбудил уголовное дело	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
13	16 июня 2014 07:46	СК России назвал причину пожара на Ачинском НПЗ	Gazeta.ru	Информационный Интернет-ресурс
14	16 июня 2014 08:16	На Ачинском НПЗ прогремел взрыв, есть погибшие	Россия 24	Телевизионный канал
15	16 июня 2014 09:05	На Ачинском нефтеперерабатывающем заводе продолжается разбор завалов после пожара	Первый канал	Телевизионный канал
16	16 июня 2014 09:26	При пожаре на Ачинском НПЗ погибли 5 человек	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
17	16 июня 2014 10:48	Число погибших при взрыве на НПЗ в Ачинске увеличилось до шести	Lifenevs	Телевизионный канал
18	16 июня 2014 11:06	16 июня объявлен днем траура в Красноярском крае после гибели людей на Ачинском НПЗ	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
19	16 июня 2016 11:41	Взрыв с пожаром на Ачинском НПЗ: объявлен траур, возбуждено дело	Россия 24	Телевизионный канал
20	16 июня 2014 12:09	В Красноярском крае объявлен траур по погибшим в результате пожара на Ачинском НПЗ	Первый канал	Телевизионный канал
21	16 июня 2014 13:16	Найден труп шестой жертвы взрыва на Ачинском НПЗ	Россия 24	Телевизионный канал
22	16 июня 2014 15:09	Число жертв пожара на Ачинском НПЗ возросло до 6 человек	Первый канал	Телевизионный канал



№п/п	Дата публикации	Название публикации	Название СМИ	Категория СМИ
23	16 июня 2014 18:34	В Красноярском крае объявлен траур по погибшим при пожаре на Ачинском НПЗ	Первый канал	Телевизионный канал
24	16 июня 2014 18:42	«Роснефть»: в момент аварии Ачинский НПЗ находился на профилактическом ремонте	Gazeta.ru	Информационный Интернет-ресурс
25	16 июня 2014 19:45	Роснефть: пожар на Ачинском НПЗ не повлияет на снабжение топливом	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
26	17 июня 2014 01:23	Взрыв на Ачинском НПЗ увеличит цены на нефть	Pronedra.ru	Отраслевые СМИ (Интернет)
27	17 июня 2014 12:15	Под завалами Ачинского НПЗ нашли седьмой труп	Россия 24	Телевизионный канал
28	17 июня 2014 13:39	Взрыв на Ачинском НПЗ: обнаружен восьмой погибший	Россия 24	Телевизионный канал
29	17 июня 2014 14:08	Число жертв взрыва на Ачинском НПЗ возросло до 7 человек	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
30	18 июня 2014 -	Раздел «Новости»: О ситуации на Ачинском НПЗ	Официальный сайт компании	Интернет-ресурс
31	18 июня 2014 13:56	«Роснефть» надеется быстро восстановить производство на Ачинском НПЗ	Gazeta.ru	Информационный Интернет-ресурс
32	19 июня 2014 13:08	Роснефть. Официальный комментарий о ситуации на Ачинском НПЗ	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
33	28 июня 2014 -	Пресс-релиз. Рабочая поездка Игоря Сечина на Ачинский НПЗ (совещание по вопросам обеспечения промышленной безопасности и проведения восстановительных работ после аварии 15 июня 2014 г.)	Официальный сайт компании	Интернет-ресурс

<b>№п/п</b>	<b>Дата публикации</b>	<b>Название публикации</b>	<b>Название СМИ</b>	<b>Категория СМИ</b>
34	29 июня 2014 14:25	Сечин назначил нового руководителя Ачинского НПЗ	Pronedra.ru	Отраслевые СМИ (Интернет)
35	29 июня 2014 14:31	На Ачинском НПЗ после пожара сменилось руководство	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
36	29 июня 14:32	Сечин сменил гендиректора НПЗ в Ачинске	Gazeta.ru	Информационный Интернет-ресурс
37	30 июня 2014 07:14	Игорь Сечин назначил Алексея Демахина новым главой Ачинского НПЗ	Агентство нефтегазовой информации	Отраслевые СМИ (Интернет)
38	30 июня 2014 08:43	Причина взрыва на Ачинском НПЗ - ошибка подрядчика	Россия 24	Телевизионный канал
39	30 июня 2014 09:25	И. Сечин сменил главу Ачинского НПЗ после аварии	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
40	07 июля 2014 09:27	Убытки от взрыва на Ачинском НПЗ оценили в \$1 млрд.	Pronedra.ru	Отраслевые СМИ (Интернет)
41	08 июля 2014 13:49	Убытки от взрыва Ачинского НПЗ оценены в 1 млрд. долл. США	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
42	09 июля 2014 08:05	Ачинский НПЗ готовят к запуску	Агентство нефтегазовой информации	Отраслевые СМИ (Интернет)
43	25 июля 2014 13:36	Роснефть обещает осенью 2014 г. запустить остановленный после пожара Ачинский НПЗ	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
44	28 июля 2014 15:24	Ачинский НПЗ возобновит работу к осени	Россия 24	Телевизионный канал
45	20 августа 2014 12:13	Курировать промбезопасность «Роснефти» будет отдельный вице-президент	Pronedra.ru	Отраслевые СМИ (Интернет)
46	29 августа 2014 15:47	Ачинский НПЗ возобновит работу в ноябре	Gazeta.ru	Информационный Интернет-ресурс

№п/п	Дата публикации	Название публикации	Название СМИ	Категория СМИ
47	01 сентября 2014 -	Раздел «Новости»: Ачинский НПЗ в сжатые сроки возобновил переработку нефти	Официальный сайт компании	Интернет
48	01 сентября 2014 11:36	Ачинский НПЗ возобновил работу	Gazeta.ru	Информационный Интернет-ресурс
49	01 сентября 2014 12:04	Ачинский НПЗ в сжатые сроки возобновил переработку нефти	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
50	01 сентября 2014 13:48	Ачинский НПЗ "Роснефти" возобновил переработку нефти	Агентство нефтегазовой информации	Отраслевые СМИ (Интернет)
51	24 сентября 2014 15:19	Авария на Ачинском НПЗ стала крупнейшим в мире страховым случаем	Россия 24	Телевизионный канал
52	25 сентября 2014 15:20	Взрыв на Ачинском НПЗ стал крупнейшим страховым случаем 2014 г.	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
53	14 октября 2014 18:14	Вице-президент «Роснефти» уволен после аварий на заводах компании	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
54	20 ноября 2014	Раздел «Новости»: Ачинский НПЗ возобновил выпуск товарных моторных топлив	Официальный сайт компании	Интернет-ресурс
55	20 ноября 2014 10:45	Ачинский НПЗ возобновил выпуск товарных моторных топлив	Neftegaz.RU	Отраслевые СМИ (Интернет)
56	20 ноября 2014 10:57	Ачинский НПЗ возобновил выпуск товарных моторных топлив	Агентство нефтегазовой информации	Отраслевые СМИ (Интернет)
57	20 ноября 2014 11:49	«Роснефть»: Ачинский НПЗ начал работу после аварии	Pronedra.ru	Отраслевые СМИ (Интернет)

<b>№п/п</b>	<b>Дата публикации</b>	<b>Название публикации</b>	<b>Название СМИ</b>	<b>Категория СМИ</b>
58	20 ноября 2014 13:02	Ачинский НПЗ «Роснефти» возобновил производство после аварии	Gazeta.ru	Информационный Интернет-ресурс
59	09 декабря 2014 14:35	Виновных в аварии на Ачинском НПЗ не могут привлечь к ответственности	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
60	10 декабря 2014 14:44	Причина взрыва на Ачинском НПЗ – проржавевшие трубы	Россия 24	Телевизионный канал
61	29 декабря 2014 08:13	Работников Ачинского НПЗ наградили за ликвидацию аварии на заводе	Россия 24	Телевизионный канал
62	02 октября 2015 07:37	За взрыв на Ачинском НПЗ будут судить двух инженеров	Россия 24	Телевизионный канал

**Приложение 6. Анализ освещения в СМИ приватизации госпакета ПАО АНК «Башнефть» в 2016 году**

<b>№п/п</b>	<b>Дата публикации</b>	<b>Заголовок публикации</b>	<b>Название СМИ</b>	<b>Категория СМИ</b>
1	01 февраля 2016	Путин назвал ключевые условия большой приватизации	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
2	16 февраля 2016	Russia's Lukoil interested in buying controlling stake in Bashneft – CEO (50+1%)	Reuters.com	Международное агентство финансовой информации
3	18 февраля 2016	«Роснефть» исключила свое участие в приватизации «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
4	28 марта 2016	Улюкаев подтвердил заинтересованность «Татнефтегаза» в «Башнефти» (75%)	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
5	21 апреля 2016	«Большая распродажа». Объявленную властями большую приватизацию крупных активов тормозят санкции и плохой рынок. Вероятнее всего, единственное, что государству удастся продать в текущем году, это «Башнефть».	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
6	29 апреля 2016	Алекперов пообещал заплатить «реальные деньги» за «Башнефть»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
7	16 мая 2016	Путин разрешил приватизацию «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
8	21 мая 2016	В Уфе Геннадий Зюганов выступил против приватизации «Башнефти»	Mkset.ru	Информационный Интернет-ресурс (региональный)
9	24 мая 2016	Минэкономразвития получило всего три заявки на покупку «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
10	11 июля 2016	Глава Росимущества допустил продажу «Башнефти» пулу инвесторов	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
11	11 июля 2016	Статус госкомпании не лишит «Роснефть» шансов на «Башнефть»	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс

№п/п	Дата публикации	Заголовок публикации	Название СМИ	Категория СМИ
12	11 июля 2016	Шувалов: «Нужно ли, когда недавно мы переживали покупку «Роснефтью» ТНК-ВР, чтобы она приобрела еще частного игрока»?  О возможности покупки госпакета «Башнефти» компанией с государственным участием «Роснефтью»	Business FM	Деловой портал
13	19 июля 2016	«ВТБ Капитал» примет заявки на участие в приватизации «Башнефти» до 25 июля	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
14	20 июля 2016	«ЛУКОЙЛ» получил предложения об участии в приватизации «Башнефти»	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
15	21 июля 2016	Путин запретил правительству продавать «Башнефть» «Роснефти»  (вице-премьер Аркадий Дворкович напомнил правительству об указании В. Путина; в пресс-службе ВТБ сообщили, что приватизация «Башнефти» пройдет «в строгом соответствии законодательству, а также решениям президента и правительства»)	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
16	22 июля 2016	Песков сообщил о решении не привлекать госкомпании к приватизации «Башнефти»	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
17	25 июля 2016	ЛУКОЙЛ и ННК подтвердили интерес к приватизации Башнефти	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
18	25 июля 2016	«Антипинский НПЗ» подал заявку на участие в приватизации «Башнефти» (совладелец завода – однокурсник президента и известный адвокат Николай Егоров)	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
19	26 июля 2016	Песков прокомментировал участие «Роснефти» в приватизации «Башнефти»	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
20	26 июля 2016	Песков назвал «Роснефть» «с формальной точки зрения» не госкомпанией	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс

№п/п	Дата публикации	Заголовок публикации	Название СМИ	Категория СМИ
21	28 июля 2016	Помощник Путина назвал «глупостью» участие «Роснефти» в приватизации	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
22	28 июля 2016	В Кремле разошлись во мнении о праве «Роснефти» купить «Башнефть»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
23	29 июля 2016	Улюкаев считает «Роснефть» ненадлежащим покупателем «Башнефти»	РИА Новости	Информационный Интернет-ресурс
24	03 августа 2016	Шувалов оценил госпакет акций «Башнефти» в \$3 млрд.	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
25	03 августа 2016	Шувалов назвал предварительную оценку госпакета «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
26	03 августа 2016	Дмитрий Песков напомнил о нюансах при приватизации «Башнефти»	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
27	04 августа 2016	«ВТБ Капитал» разошелся с Шуваловым в оценке стоимости «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
28	05 августа 2016	Шувалов назвал стартовую цену госпакета «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
29	08 августа 2016	Минэнерго против участия «Роснефти» в приватизации «Башнефти»	Ведомости	Печатные СМИ
30	16 августа 2016	Правительство отложило продажу «Башнефти» на более поздний срок	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
31	16 августа 2016	Путин одобрил перенос приватизации «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
32	17 августа 2016	Акции «Башнефти» упали на 13% после переноса приватизации компании	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
33	24 августа 2016	С.А. Гаврилов: «Приватизацию «Башнефти» нужно отменить!»	Kprf.ru	Официальный интернет-сайт КИРФ
34	29 августа 2016	Rosneft CEO Said to Pitch Putin on Bashneft Deal	bloomberg.com	Международное агентство финансовых новостей

35	02 сентября 2016	Улюкаев: «Роснефть» формально допущена к приватизации «Башнефти»	РИА Новости	Информационный Интернет-ресурс
36	30 сентября 2016	Правительство возобновило приватизацию «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
37	01 октября 2016	Совет директоров ПАО «НК «Роснефть» одобрил существенную сделку	www.rosneft.ru	Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть»
38	04 октября 2016	СМИ связали одобренную «Роснефтью» сделку с приватизацией «Башнефти»	Lenta.ru	Информационный Интернет-ресурс
39	06 октября 2016	Правительство опубликовало директиву по участию «Роснефти» в покупке «Башнефти»	Lenta.ru	Информационный Интернет-ресурс
40	09 октября 2016	Улюкаев рассказал, сколько «Роснефть» может заплатить за 50% «Башнефти»	РИА Новости	Информационный Интернет-ресурс
41	10 октября 2016	Медведев подписал распоряжение о продаже «Роснефти» акций «Башнефти»	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
42	10 октября 2016	Глава ВР не возражает против приватизации «Башнефти» «Роснефтью»	РИА Новости	Информационный Интернет-ресурс
43	12 октября 2016	«Роснефть» завершила приобретение государственного пакета акций «Башнефти»	www.rosneft.ru	Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть»
44	12 октября 2016	Заявление о покупке государственного пакета акций ПАО АНК «Башнефть»	<a href="https://www.facebook.com/RosneftRu">https://www.facebook.com/RosneftRu</a>	Официальный аккаунт компании ПАО «НК «Роснефть» в Facebook
45	14 октября 2016	Инфографика о приобретении «Роснефтью» государственного пакета акций «Башнефти»	<a href="https://www.facebook.com/RosneftRu">https://www.facebook.com/RosneftRu</a>	Официальный аккаунт компании ПАО «НК «Роснефть» в Facebook
46	12 октября 2016	«Роснефть» закрыла сделку по покупке «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
47	13 октября 2016	Андрей Шишкин назначен Президентом ПАО АНК «Башнефть»	www.rosneft.ru	Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть»
48	13 октября 2016	«Роснефть» начала «быстро принимать дела» в «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс



№п/п	Дата публикации	Заголовок публикации	Название СМИ	Категория СМИ
49	28 октября 2016	«Роснефть» направила в Банк России обязательное предложение о приобретении обыкновенных акций ПАО АНК «Башнефть» у миноритарных акционеров	www.rosneft.ru	Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть»
50	15 ноября 2016	ПАО «НК «Роснефть» направило обязательное предложение о приобретении обыкновенных акций ПАО АНК «Башнефть» у миноритарных акционеров	www.rosneft.ru	Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть»
51	15 ноября 2016	Путин освободил Улюкаева от должности. LIVE	Gazeta.ru	Информационный Интернет-ресурс
52	15 ноября 2016	Следственный комитет сообщил о задержании министра Алексея Улюкаева	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
53	15 ноября 2016	Дмитрий Песков прокомментировал обвинения в адрес Алексея Улюкаева	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
54	15 ноября 2016	Путин был в курсе о начале оперативной разработки Улюкаева	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
55	15 ноября 2016	Акции «Роснефти» и «Башнефти» слабо снизились на новости о задержании Улюкаева	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
56	15 ноября 2016	Акции «Роснефти» и «Башнефти» после небольшого снижения перешли к росту	Интерфакс	Информационный Интернет-ресурс
57	06 декабря 2016	Полпред Путина заявил о «больших вопросах» к экс-менеджерам «Башнефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
58	07 декабря 2016	Сечин доложил Путину о завершении приватизации «Роснефти»	Rbc.ru	Информационный Интернет-ресурс
59	20 декабря 2016	Инфографика об успешном завершении интегральной приватизационной сделки с участием стратегических международных инвесторов.	<a href="https://www.facebook.com/RosneftRu">https://www.facebook.com/RosneftRu</a>	Официальный аккаунт компании ПАО «НК «Роснефть» в Facebook
60	25 января 2017	Владимир Путин провел встречу с участниками интегральной сделки по приватизации 19,5% акций «Роснефти»	www.rosneft.ru	Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть»

## Приложение 7. Кризисные коммуникации ПАО «НК «Роснефть» в условиях приватизации в социальных сетях

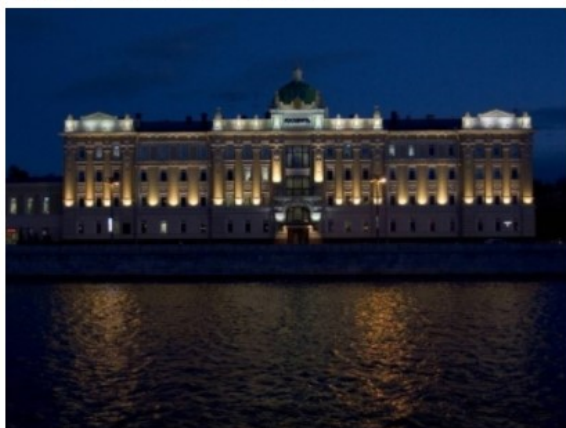


ПАО «НК «Роснефть»  
12 окт 2016

НК «Роснефть» сегодня заключила договор-купли продажи государственного пакета акций ПАО «АНК «Башнефть» и полностью выполнила свои обязательства по договору, перечислив 329,7 млрд рублей на счет Федерального казначейства.

Сделка по приобретению контрольного пакета в Компании завершена.

<https://www.rosneft.ru/press/news/item/184031/>



Заявление о покупке государственного пакета акций ПАО «АНК «Башнефть»  
[www.rosneft.ru](http://www.rosneft.ru)

Нравится 168 30



ПАО АНК «Башнефть»  
25 окт 2016 в 12:11

Вы подписаны



ПАО «НК «Роснефть»  
14 окт 2016 в 14:17

Инфографика о приобретении «Роснефтью» государственного пакета акций «Башнефти»

### Приобретение «Роснефтью» госпакета акций «Башнефти»



ПАО АНК «Башнефть»  
21 дек 2016 в 12:51

Вы подписаны



ПАО «НК «Роснефть»  
20 дек 2016 в 9:01

Инфографика об успешном завершении интегральной приватизационной сделки с участием стратегических международных инвесторов.

### Интегральная сделка по приватизации 19,5%-ной доли в ПАО «НК «Роснефть» и контрольного пакета акций в ПАО АНК «Башнефть»

- Крупнейшая приватизационная сделка в истории России
- Самая крупная сделка в мировой нефтегазовой отрасли в 2016 году

**19,5%** акций «Роснефти» приобрел консорциум международных инвесторов (Qatar Investment Authority и Glencore)

Приватизация 19,5% «Роснефти» принесла в бюджет

**710,8 млрд рублей**

**>1,1 трлн рублей**

общий эффект для государства с учетом синергий между ПАО «НК «Роснефть» и ПАО АНК «Башнефть»

Денежные поступления в бюджет в IV квартале 2016 года

**1 040 млрд рублей**



ПАО АНК «Башнефть»  
23 янв в 17:58

...

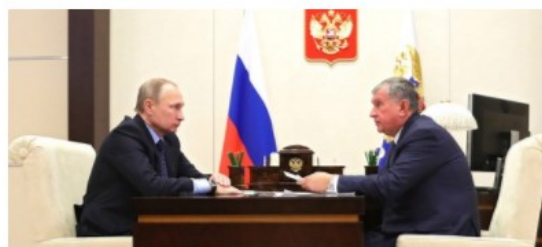


ПАО «НК «Роснефть»  
23 янв 2017 в 17:50

Президент России Владимир Путин провел рабочую встречу с Главным исполнительным директором ПАО «НК «Роснефть» Игорем Сечиным, который доложил ему о результатах работы Компании за 2016 год.

По словам Сечина, «год характеризовался большой волатильностью на рынках углеводородов, работа протекла напряжённо, однако компания «Роснефть» добилась рекордных показателей». Общая добыча углеводородов в жидком эквиваленте составила 265 млн т, увеличившись на 4% по сравнению с прошлым годом. Было добыто 210 млн т нефти и 67 млрд куб м газа.

Подробнее: <https://www.rosneft.ru/press/news/item/185369/>



Игорь Сечин доложил Владимиру Путину об итогах работы «Роснефти» в 2016 году

[www.rosneft.ru](http://www.rosneft.ru)

Нравится 24 3

22K



Приложение 8. Апробация результатов исследования

**XVIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОММУНИКАЦИОННЫЙ  
БАЛТИЙСКИЙ ФОРУМ**



Студенческая научно-практическая  
конференция

**ДИПЛОМ**

*вручается Владимиркиной*

*Светлане Сергеевне*

*за лучший научный доклад*

Декан  
Гуманитарного факультета

Руководитель студенческого  
организационного комитета



ЛОСЕВ С.А.

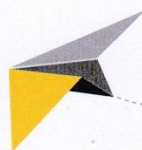
Михайлина М.А.

 **СПбГУТ)))**

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
2016



Golden World Awards  
**IPRA**  
**PRoba**



2016

Премия в области развития общественных связей PROBA-IPRA GWA 2016

# ДИПЛОМ

Финалист в номинации

«Лучшая студенческая работа по теории PR»

**НАГРАЖДАЕТСЯ**

Владимиркина Светлана,  
Санкт-Петербургский государственный университет

За работу

Кризисные коммуникации нефтегазовой компании  
в условиях чрезвычайной ситуации

Председатель жюри ..... С.А. Наумов

Санкт-Петербург  
8 сентября 2016 года

**ЭРМИТАЖ**  
The State Hermitage Museum

**SPN**  
COMMUNICATIONS

ipra



