

РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ

С. В. Вилло

Институционализируемое невежество: невосприимчивость российской нефтяной компании к экологической безопасности



ВИЛЛО Софья Викторовна — старший преподаватель департамента менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» — Санкт-Петербург. Адрес: Россия, 194100, Санкт-Петербург, ул. Кантемировская, д. 3.

Email: svillo@hse.ru

Многие компании демонстрируют низкую восприимчивость к экологической безопасности. Существующая литература выделяет в качестве основной причины низкой корпоративной восприимчивости эгоистическое поведение компаний (жажда прибыли). Однако данные выводы основываются на кейсах компаний из развитых стран. Что определяет низкую восприимчивость к экологической безопасности в компаниях из развивающихся стран или стран с переходной экономикой, для которых сама идея экологической ответственности бизнеса является новой? Для того чтобы ответить на этот вопрос, в данной статье рассматривается опыт одной из крупнейших российских нефтяных компаний по обеспечению экологической безопасности в проекте освоения месторождения нефти, находящегося на территории России. Информационную базу исследования составляют задокументированные источники информации, а также 15 глубинных интервью, проведённых с менеджерами компании, решения которых повлияли на экологическую безопасность проекта, а также с внешними экспертами, сотрудничающими с этой компанией в области экологической безопасности. Результаты проведённого исследования показали, что низкая восприимчивость к экологической безопасности российских компаний связана не с эгоистическим поведением, как это предполагает существующая литература, основанная на кейсах компаний из развитых стран, а с невежеством в вопросах экологии (непонимание проблем экологической безопасности). Автор данного исследования, опираясь на подход Р. Витли, объясняет это невежество как когнитивную производную национальной бизнес-системы и показывает, что невежество менеджеров высшего звена в вопросах экологии устойчиво поддерживается культурой и системой образования российского менеджмента, а также финансовой и политическими системами. Предлагается теоретическое объяснение формирования экологической безответственности в контексте, для которого идея ответственности бизнеса перед экологией является новой. Отмечается также роль политической системы в этом процессе и проблемы, связанные с вмешательством государства в принятие решений по экологической безопасности, а также с работой государственных контрольно-надзорных органов.

Ключевые слова: корпоративная восприимчивость; невежество менеджеров высшего звена; институционализируемое невежество; российская нефтяная компания; экологическая безопасность; переходные экономики.

Введение

Многие компании демонстрируют низкую восприимчивость к экологической безопасности. Это проявляется в аварийных ситуациях при реализации проектов нефтяных компаний, в высоком уровне выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, в халатности работников на производстве и проч. Существующая литература выделяет в качестве основной причины низкой корпоративной восприимчивости к экологической безопасности *эгоистическое* поведение компаний [Boiral, Cayer, Baron 2009; Perrow 2009; Hart 2013; Boiral, Baron, Gunnlaugson 2014]. Данный вывод основывается на кейсах компаний из *развитых* стран — США [Shrivastava 1995; Perrow 2009; Crilly, Sloan 2012], Канады [Boiral, Baron, Gunnlaugson 2014], Норвегии [Hart 2013], Англии [Crilly, Sloan 2012] и др. Однако корпоративная восприимчивость к экологической безопасности представляет собой *контекстный* феномен [Karassin, Bar-Haim 2016], связанный с общей культурой менеджмента, системой образования, политической системой и т. д.

Если для развитых стран типа США и Канады идея экологической ответственности бизнеса не нова, то для ряда развивающихся стран и стран с переходной экономикой она является таковой. Соответственно не исключено, что причины низкой восприимчивости к экологической безопасности в компаниях из этих стран могут быть отличными от тех, на которые указывают существующие исследования. В данном исследовании поэтому поставлен следующий вопрос: что определяет низкую восприимчивость к экологической безопасности в компаниях из развивающихся стран и стран с переходной экономикой, для которых сама идея об экологической ответственности бизнеса является новой?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, в данной статье рассматривается опыт одной из крупнейших нефтяных компаний по обеспечению экологической безопасности в проекте освоения месторождения нефти, находящегося на территории России. Информационную базу исследования составляют задокументированные источники информации, а также глубинные интервью, проведённые с менеджерами российской нефтяной компании, принимающими решения по экологической безопасности проекта, и с внешними экспертами, сотрудничающими с этой компанией в области экологической безопасности.

Статья имеет следующую структуру: вначале сделан обзор литературы по проблеме корпоративной восприимчивости к экологической безопасности, а также потенциального влияния контекста на эту проблему; затем даётся описание методов и информационной базы исследования, выполненного на примере проекта освоения месторождения нефти одной из крупнейших российских нефтяных компаний. Далее приведены результаты проведённого анализа: невежество менеджеров высшего звена в вопросах экологической безопасности представляется как когнитивная производная национальной бизнес-системы. Показано, что это экологическое невежество поддерживается общей культурой и системой образования российского менеджмента, а также финансовой и политическими системами.

Корпоративная восприимчивость к экологической безопасности

Проблему обеспечения экологической безопасности часто исследуют в контексте концепции корпоративной социальной восприимчивости (*corporate social responsiveness*). В общем смысле под корпоративной восприимчивостью (*corporate responsiveness*) понимают способность компании воспринимать общественные проблемы, обусловленные её поведением, и позитивно реагировать на них. Авторами основных работ в области концепции корпоративной социальной восприимчивости являются Р. Акерман, Р. Бауер, А. Керолл, С. Сети и В. Фредерик [Ackerman 1973; Sethi 1975; Bauer, Ackerman 1976; Carroll 1979; Frederick 1994]. Концепция корпоративной социальной восприимчивости возникла в связи с тем, что более базовое понятие «корпоративная социальная ответственность» (КСО) практически невозможно изучать на практике. Однако можно наблюдать за *действиями* компании и прежде всего

за тем, как компании реагируют на различные социальные проблемы, возникающие вследствие их поведения. Об этом говорит название одной из первых работ по теме корпоративной социальной восприимчивости — «Как компании реагируют на общественные потребности» [Askerman 1973]. Соответственно степень корпоративной социальной восприимчивости варьирует от отсутствия какой-либо реакции (компания ничего не делает) до интенсивной реакции (компания предпринимает самые различные действия) [Caroll 1979] и зависит от ряда факторов, в том числе от разделяемых в компании ценностей, верований и убеждений, проводником которых являются менеджеры высшего звена [Basu, Palazzo 2008; Кабалина, Чеглакова 2013].

Низкая корпоративная социальная восприимчивость связывается с *эгоистическим* поведением компании. Например, Д. Крилли и П. Слоан видели основную причину низкой корпоративной социальной восприимчивости в управленческой логике, ориентированной на фирму (*firm-centric*), в рамках которой извлечение прибыли рассматривается как единственно важная цель, а решение сопутствующих бизнесу социальных или экологических проблем воспринимается менеджерами как противоречащее этой цели [Crilly, Sloan 2012]. К. Басу и Г. Палаццо объясняли низкую корпоративную социальную восприимчивость *индивидуалистической* управленческой логикой, которая подчёркивает собственные интересы компании, а существование компании рассматривается как обособленное, самостоятельное, отдельное от заинтересованных сторон [Basu, Palazzo 2008].

Под корпоративной восприимчивостью к *экологической безопасности* понимается способность компании воспринимать необходимость обеспечения экологической безопасности и реагировать на неё соответствующим образом. Корпоративная восприимчивость к экологической безопасности — довольно заметное направление исследований в научной литературе. Низкая степень корпоративной экологической восприимчивости также связывается с эгоистичным поведением компании, единственная цель которой состоит в извлечении прибыли. Одним из первых на это обратил внимание Пол Шривастава, связавший низкую степень корпоративной восприимчивости к экологической безопасности с систематической ошибкой финансового риска (*financial risk bias*) — распространённым предположением о том, что риски на финансовых и товарных рынках считаются самыми важными, а зачастую единственными, с которыми сталкивается компания [Shrivastava 1995]. Проблема, по мнению П. Шриваставы, также состоит в том, чему будущих менеджеров учат в школах бизнеса, где образовательные программы строятся в соответствии с предположением о том, что все действия компании, а также проведение научных исследований по менеджменту должны быть направлены на повышение продуктивности компаний. Чуть позже профессор Йельского университета Чарльз Перроу предложил объяснять низкую корпоративную восприимчивость к экологической безопасности *операционным давлением*, обусловленным стремлением менеджеров к бесперебойному потоку доходов и скорейшей отдаче на инвестиции [Perrow 2009]. Это давление приводит к следующему: с одной стороны, менеджеры игнорируют поступающие от работников сигналы о том, что произошла какая-либо поломка или неисправность, угрожающая экологической безопасности проекта; с другой стороны, работники вынуждены идти на неоправданные риски и проявлять халатность (подкручивать приборы, игнорировать предупреждения об изменениях погоды и проч.). В 2013 г. идеи Ч. Перроу были проиллюстрированы в исследовании, посвящённом крушению вертолётки, который перевозил людей с берега на нефтяную платформу в море на шельфе Норвегии [Hart 2013]. Автор исследования показала, что произошедшая авария явилась результатом операционного давления, сгенерированного менеджерами высшего звена. Поддержание работы нефтяных платформ требует в том числе бесперебойного вертолётного сообщения. Как следствие, в тех случаях, когда системы навигации или системы управления на вертолётке дают сбой, перед работниками встаёт непростая задача найти решение, которое минимизирует, во-первых, продолжительность временной неработоспособности вертолётки и, во-вторых, затраты на поддержание работоспособности, но в то же время позволит произвести *ожидаемое от них* (менеджерами) впечатление, что техника исправна и находится под контролем. Всё это лишь оттягивает неизбежное.

Высокая степень корпоративной восприимчивости к экологической безопасности обсуждается в контексте конкурентной борьбы и необходимости опережения конкурентов [Martínez-del-Río, Céspedes-Lorente 2014; Tang, Tang 2016], а также в контексте отношений с кредиторами, которые могут потребовать соблюдения высоких стандартов охраны окружающей среды в обмен на предоставление своих услуг [Sharma, Henriques 2005; Sharfman, Fernando 2008]. В качестве высокой корпоративной восприимчивости к экологической безопасности выделяют активную позицию высшего руководства по вопросам охраны окружающей среды и связанную с этим осведомлённость работников компании об экологическом загрязнении как о моральной проблеме (*moral awareness*) [Alt, Díez-de-Castro, Lloréns-Montes 2015; Gok et al. 2017].

О. Бойрал, Ч. Барон, О. Гуннлаугсон и М. Каер предложили объяснять вариации в корпоративной восприимчивости к экологической безопасности разными типами логик действия (*action logic*), которым соответствует разный уровень сознательности или совестливости (*consciousness*) компании [Boiral, Cayer, Baron 2009; Boiral, Baron, Gunnlaugson 2014]. *Наиболее развитому* типу логики действия (и соответственно наиболее развитому типу совестливости компании) соответствует активная позиция высшего руководства по вопросам охраны окружающей среды от негативного влияния человека и бизнеса, активное вовлечение работников в решение экологических задач, стремление компании найти креативные решения экологических проблем и т. д. *Наименее развитому* типу логики действия (и соответственно наименее развитому типу совестливости, осознанности компании) соответствует эгоистичное и оппортунистическое поведение компании. Таким образом, в работах упомянутых авторов низкая корпоративная восприимчивость к экологической безопасности также связывается с эгоистичным поведением компании [Boira, Cayer, Baron 2009; Boiral, Baron, Gunnlaugson 2014].

Корпоративная восприимчивость к экологической безопасности в разных национальных бизнес-системах

Выводы рассмотренных выше исследований, объясняющих низкую корпоративную восприимчивость к экологической безопасности, опираются на опыт компаний из *развитых стран* [Shrivastava 1995; Perrow 2009; Hart 2013; Boiral, Baron, Gunnlaugson 2014]. С. Харт проводит своё исследование на базе кейса о компании из Норвегии [Hart 2013]; П. Шривастава и Ч. Перроу отдают предпочтение компаниям из США [Shrivastava 1995; Perrow 2009], О. Бойрал, Ч. Барон и О. Гуннлаугсон используют данные компаний из Канады [Boiral, Baron, Gunnlaugson 2014] и т. д. Аналогичная проблема существует в работах других исследователей, объясняющих различия в степени корпоративной социальной восприимчивости разных компаний (см.: [Basu, Palazzo 2008; Crilly, Sloan 2012]).

Однако научная литература отражает существование *множественности* форм капитализма [Whitley 1999; Dore 2000; Hall, Soskice 2001]. Один из подходов к разделению национальных бизнес-систем предложен Р. Уитли [Whitley 1999]. По его мнению, бизнес-системы различаются по четырём основным элементам — образовательному, финансовому, политическому и культурному. Д. Маттен и Дж. Мун предположили, что эти различия могут объяснить разницу в поведении компаний в области корпоративной социальной ответственности в разных странах [Matten, Moon 2008]¹.

Как отмечают М. Халме, Н. Руме и П. Доберс, если говорить о КСО в терминах и категориях, которые предоставляет контекст развитых (англо-саксонских) стран, концепция социальной и (или) экологической ответственности бизнеса потеряет большую часть своего потенциала [Halme, Roome, Dobers 2009]. Как минимум, необходимо учитывать различия в контекстах развитых и развивающихся стран. Однако, согласно Р. Уитли [Whitley 2003; 2007], и этого может быть недостаточно, ибо развивающиеся страны *также различаются* по формам капитализма.

¹ Маттен и Мун сравнивали опыт компаний США и Европы.

На особенности российского контекста обращали внимание и отечественные, и зарубежные авторы. Например, Т. А. Гермаш и А. Н. Евлаев утверждали, что российский контекст отличается от других спецификой политического взаимодействия государственной власти и бизнеса [Гермаш 2011; Евлаев 2014]. Н. Туркина, Б. Невилл и С. Бис полагают, что Россия представляет собой бизнес-корпоративистское государство (*business corporatist state*), для которого характерны заметное вмешательство государства в экономику, паттерналистский стиль государственного управления, непрозрачность политической системы, поддерживающей распространение коррупции и кумовства [Turkina, Neville, Vice 2015].

Учитывая всё вышесказанное, не ясно, в какой степени выводы существующих исследований, объясняющих низкую корпоративную восприимчивость к экологической безопасности на основе данных о компаниях из развитых стран, могут быть справедливы в отношении компаний из развивающихся стран и стран с переходной экономикой, для которых идея экологической ответственности бизнеса является новой. В связи с этим в данном исследовании поставлен следующий вопрос: *что определяет низкую восприимчивость к экологической безопасности в компаниях из развивающихся стран или стран с переходной экономикой, для которых идея экологической ответственности бизнеса является новой?*

Проблематизация и методы исследования

Влияние контекста может проявляться как в существовании, так и в силе отдельных факторов корпоративной восприимчивости к экологической безопасности [Karassin, Bar-Haim 2016]. Это, как считают О. Карассин и А. Бар-Хаим, должно быть *стимулом* в проведении соответствующих исследований, а отнюдь не ограничением. Автором данной работы не было обнаружено исследований, посвящённых глубинному анализу принятия решений по экологической безопасности *российскими компаниями*. Аналогичное наблюдение сделано Н. Пизани и его соавторами [Pisani et al. 2017] по итогам анализа «спектра» национальных контекстов в исследованиях по проблемам экологической и социальной ответственности бизнеса.

Поскольку восполнение соответствующего пробела предполагает глубокое погружение в работу компании, а также подробный анализ факторов, влияющих на управленческие решения по экологической безопасности, выбор анализа единичного случая (*a single case study*) в качестве стратегии исследования представляется очевидным [Piekkari, Welch 2011: 232]. Как отмечается в работах по методологии научных исследований, выводы (и обобщения), основанные на глубинном анализе единичного случая, более надёжны, чем выводы, основанные на сравнении двух или более случаев [Stake 2000; Mariotto, Zanni, Moraes, 2014].

Контекст исследования

Эмпирическая часть исследования выполнена на материалах реализации проекта освоения нефтяного месторождения одной из крупнейших российских нефтяных компаний. В целях сохранения конфиденциальности респондентов название компании не приводится. Будем говорить о российской нефтяной компании *X*, входящей в группу компаний *XT* и занимающейся проектом *Z* по разработке нефтяного месторождения *Alfa*.

Месторождение *Alfa* находится на территории России. Его освоение началось в 1990-х гг. Проект *Z* по освоению месторождения *Alfa* связан с серьёзными экологическими рисками. Об этом сохранились доклады экспертов в области оценки экологических рисков российской нефтегазовой отрасли. Тем не менее, будучи одним из крупнейших в стране, проект *Z* воспринимается государством как имеющий стратегическое значение для России.

Официальные представители компании *X* и официальные представители правительства РФ неоднократно заявляли о безопасности проекта *Z* для экологии. Вместе с этим деятельность компаний группы *XT* по разработке месторождения *Alfa* подвергалась критике со стороны российских общественных природоохранных организаций. Заметная разница в оценках экологической безопасности проекта *Z* послужила дополнительной мотивацией для проведения настоящего исследования.

Сбор данных

Формирование эмпирической базы данного исследования, в том числе поиск и интервьюирование респондентов, проходило по методу «снежного кома» (*snowball sampling*). Этот метод хорошо знаком социологам и применяется в тех случаях, когда исследователю необходимо получить доступ к закрытой группе и услышать ответы на «деликатные» вопросы [Biernacki, Waldorf 1981]. Владение исследователем русским языком являлось критическим фактором, без которого проведение подобного исследования стало бы весьма затруднительным в плане как сбора данных, так и теоретизирования, обобщения результатов. Роджер Эверед и Мэрил Льюис [Evered, Louis 1981] назвали такой исследовательский подход запросом изнутри (*inquiry from the inside*): исследователь погружается физически и психологически в сбор данных и работу с респондентами и, таким образом, получает возможность участвовать в более интимном, открытом и целостном теоретизировании [Michailova et al. 2014].

Сначала был проведён первичный анализ доступных задокументированных источников информации² для того, чтобы определить основные вехи в истории экологической безопасности проекта *Z* по разработке нефтяного месторождения *Alfa* и потенциальных респондентов. Выяснилась необходимость в данных, полученных от трёх групп заинтересованных сторон:

- от компаний из группы *XT*, занимающихся освоением месторождения *Alfa*;
- от общественных природоохранных организаций, критиковавших деятельность компании *X* по разработке нефтяного месторождения *Alfa*;
- от внешних экспертов по экологической безопасности, которые работали с компаниями из группы *X*.

Затем был выполнен целенаправленный анализ релевантных задокументированных источников информации (отчёты, пресс-релизы, брошюры и т. д.) с целью систематизации огрехов, допущенных при разработке экологической безопасности проекта *Z* (например, узкая зона экологического мониторинга, отсутствие единой системы реагирования, задержка в проведении учений по ликвидации разливов нефти и т. д.). Компании группы *XT* регулярно освещали ход развития проекта в различных материалах и выпускали пресс-релизы, отчёты, корпоративные журналы, а также готовили иные публикации и размещали их на своих официальных сайтах. Общественные природоохранные организации, критикующие действия компаний *X* по разработке месторождения *Alfa*, также публиковали результаты своих исследований по поводу этого проекта. Использование всех этих материалов позволило составить общее представление о состоянии экологической безопасности в проекте освоения месторождения *Alfa*, а также выявить последовательность, в которой перед компаниями группы *X* вставали — и соответственно, решались или не решались — отдельные задачи экологической безопасности. Использовались только те задокументированные источники информации, авторство которых можно установить, и оно не вызывает сомнения.

² Изучались пресс-релизы компании и критикующих её действия общественных природоохранных организаций, отчёты по устойчивому развитию, корпоративные журналы, обзоры, интервью, находящиеся в свободном доступе, и т. д. Были проанализированы 112 ед. задокументированных источников информации.

На этом же этапе были взяты пробные интервью, цель которых — предварительное выяснение отношения менеджеров компаний группы *X* к теме исследования. Обнаружилось, что представители компании воспринимают данную тему как чрезвычайно деликатную, не готовы сразу делиться своим истинным мнением и с настороженностью относятся к формату интервью, напоминающему общение с журналистом, который старается в чём-то уличить компанию и записывает всё на диктофон. По итогам пробных интервью были сделаны выводы о дальнейшей тактике общения с респондентами, то есть о необходимости демонстрации доброжелательных намерений по отношению к компании и респондентам, о планировании специального времени на установление доверия респондента к интервьюеру, о постановке вопросов исключительно по ходу беседы (вслед за рассказом респондента) и т. д. С учётом этой тактики были проведены глубинные интервью, направленные на выявление факторов, повлиявших на принятие решений по экологической безопасности. Результаты этих интервью использовались в исследовании.

Всего было пять групп респондентов:

- менеджеры компании *X* — подразделение в группе компаний *XT*, отвечающего за осуществление проектов типа *Z*;
- менеджеры компании–оператора нефтяной платформы, добывающей нефть из месторождения *Alfa* (также входит в группу *XT*, подконтрольна компании *X*);
- эксперты по экологической безопасности компании–оператора нефтяной платформы, которые работали ранее или продолжают работать в этой организации;
- внешние эксперты в области оценки рисков нефтегазовой отрасли, которые непосредственно взаимодействуют с компаниями группы *XT* по различным вопросам экологической безопасности проекта *Z*;
- специалисты научно-исследовательского центра компаний группы *XT*, оказывающего научную и методологическую поддержку проектам этих компаний.

Анализ данных

Р. Акерман и Р. Бауер рассматривали корпоративную восприимчивость как процесс, который начинается с идентификации некоторой проблемы, затем проходит стадию формирования решения данной проблемы и заканчивается воплощением сформированного решения [Ackerman 1973; Ackerman, Bauer 1976]. Этот подход определил структуру анализа, используемую в данном исследовании (см. рис. 1).

Содержание задокументированных источников информации и ответы респондентов оценивались с тем, чтобы выяснить, как ограничения в мерах экологической безопасности компании *X* связаны с разделяемыми в этой компании ценностями, а также как эти ценности связаны с тем контекстом, в рамках которого оперирует компания.

Результаты эмпирического исследования

Из ответов респондентов исследования (особенно ответов внутренних и внешних экспертов по экологической безопасности) следовало: основным препятствием к обеспечению экологической безопасности в проекте *Alfa* является непонимание менеджерами высшего звена, что такое экологическая безопасность и зачем она нужна. Например, один из респондентов компании–оператора нефтяной платформы так описывал ситуацию:

<...> Руководители просто не представляют, что такое экология и, вообще, нужна ли она и зачем она нужна. Уже не говоря о законах <...> (респондент компании–оператора нефтяной платформы).

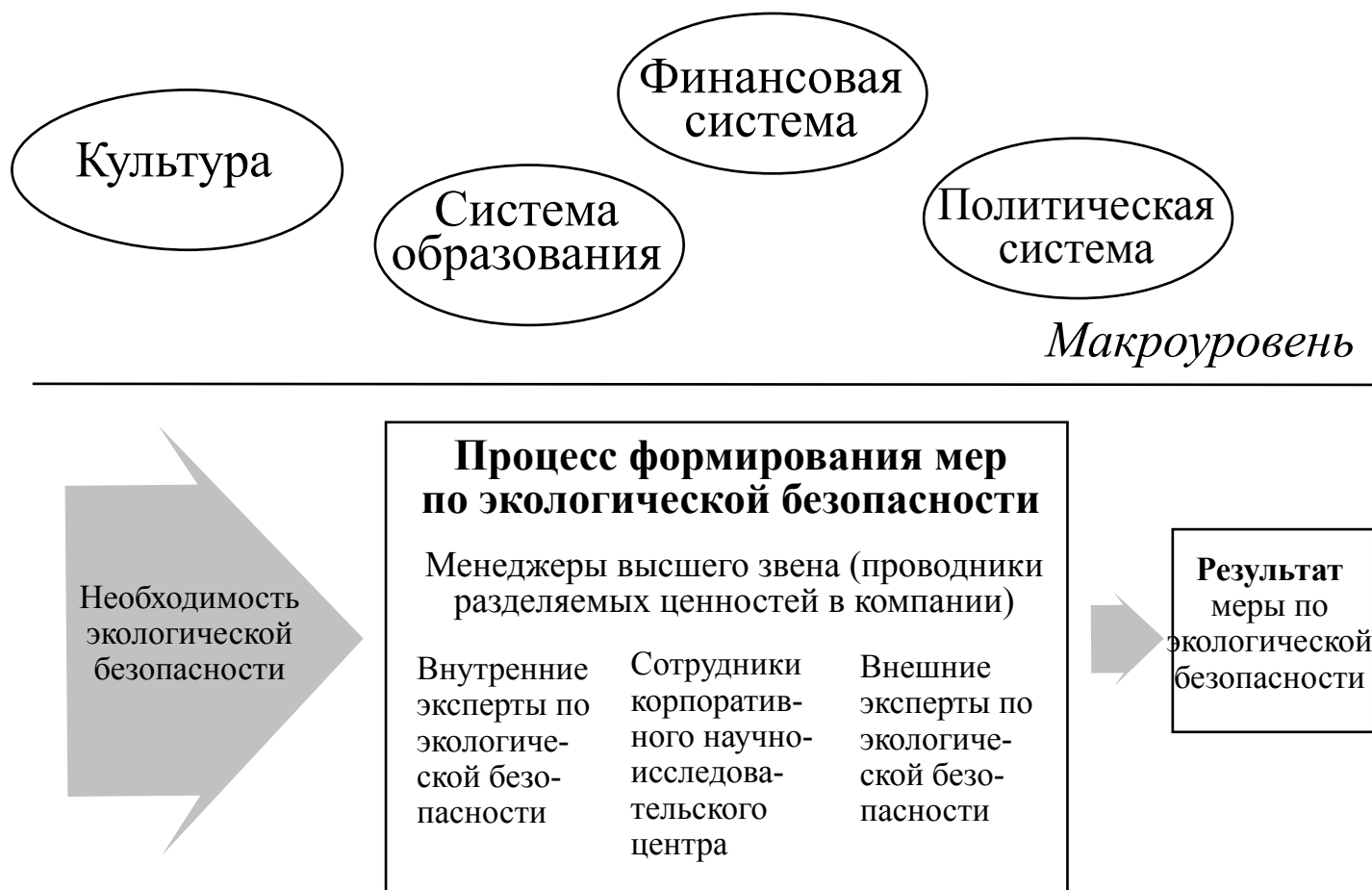


Рис. 1. Структура анализа данных

Непонимание менеджерами высшего звена проблем экологической безопасности имело ряд негативных последствий для обеспечения экологической безопасности в проекте освоения нефтяного месторождения *Alfa*. Например, отсутствовало оповещение работников о том, что ряд работ по обеспечению экологической безопасности является важным, а не пустым делом. По этому поводу респонденты исследования давали следующий комментарий:

Вот, как пример: отходы должны классифицироваться, раскладываться по классам. Значит, нужно все отходы, которые образуются на платформе, разложить по контейнерам, по классам. Кому это надо? Кому это охота делать? Это очень нудная работа. И зачем? В одну кучу свалил всё и сдал (респондент компании–оператора нефтяной платформы).

Меры экологической безопасности воспринимались менеджерами высшего звена как «непонятные» затраты. Иными словами, препятствием к обеспечению экологической безопасности становилось не отсутствие реальных денежных средств, а именно непонимание того, на что и зачем нужно тратить эти деньги.

Существовала *оппозиция* к реализации мер экологической безопасности со стороны менеджеров высшего звена. Непонимание проблем экологической безопасности обуславливает крайне негативную реакцию менеджеров высшего звена на меры по обеспечению экологической безопасности, разрабо-

тываемые внутренними специалистами компании. Это наглядно иллюстрирует следующий фрагмент из интервью с одним из внутренних экспертов по экологической безопасности компании–оператора нефтяной платформы:

Работать тяжело. Я на своём веку <...> имел очень и очень много неприятностей с руководителями. Надо доказывать, что надо делать именно так, объяснять для чего и почему; объяснять, почему ещё деньги нужно платить, причём в соответствии с законодательством <...> Они этого не понимают (респондент компании–оператора нефтяной платформы).

На рисунке 2 обобщена роль управленческого невежества в формировании низкой корпоративной восприимчивости к экологической безопасности.

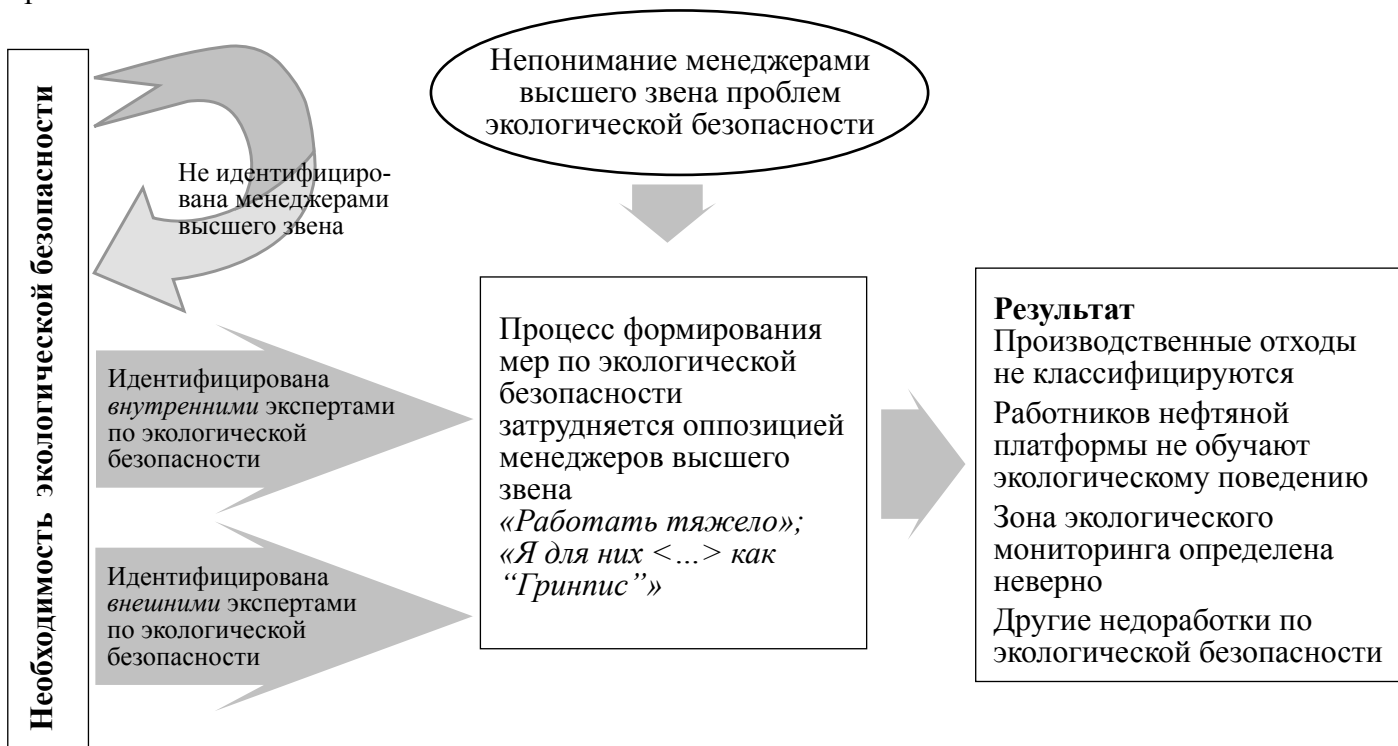


Рис. 2. Невежество в вопросах экологии и его последствия для корпоративной восприимчивости к экологической безопасности

Согласно ответам респондентов, невежество в вопросах экологии устойчиво поддерживается культурой и системой образования российского менеджмента, а также финансовой и политической системами.

Невежество в вопросах экологии как элемент общей культуры отечественного менеджмента

По мнению респондентов, непонимание менеджерами высшего звена проблем экологической безопасности и связанная с этим оппозиция менеджеров высшего звена к обеспечению экологической безопасности — отличительные характеристики *российских компаний*. Аналогичную ситуацию, по мнению респондентов, опрошенных при проведении исследования, невозможно найти в компаниях развитых стран, хотя и они небезгрешны. Один из респондентов иллюстрировал такое положение вещей, сравнивая компанию «Сахалин Энерджи» и рассматриваемую нами компанию X:

Там (В компании «Сахалин Энерджи»). — С. В.) работают не только наши люди. Там не надо два раза объяснять, что такое экология. А здесь (В российской нефтяной компании X. —

С. В.) надо объяснять, что платформе нужен не один доктор, а два. Я для них, получается, как «Гринпис». А «Гринпис» — это кто? <...> “Юноша бледный со взором горящим”³» (эксперт по экологической безопасности в компании-операторе нефтяной платформы).

Фраза: «Я для них, получается, как “Гринпис”», — отсылает к конфликту между компанией «Газпром нефть» и общественными природоохранными организациями, достигшим пика в 2013 г. (интервью с компанией X проходили в 2014 г.), когда активисты-экологи взобрались на платформу «Приразломная» и были оперативно заключены под стражу. Как поясняли респонденты, «накал страстей» между высшим руководством и экспертами по экологической безопасности внутри российской нефтяной компании аналогичен напряжённости, присутствующей в отношениях нефтяников и экологов.

Из ответов респондентов также можно было понять, что их каждодневная работа напоминает «бой». (Об этом говорил и внешний вид респондентов.) Судя по ответам респондентов, сотрудник, занимающийся экологической безопасностью в российской нефтяной компании, — это «такой зелёный человек», отстаивающий непонятные высшему руководству цели. Тогда как в компаниях из развитых стран «не надо два раза объяснять, что такое экология».

Невежество в вопросах экологии как программный сбой системы образования

Внутренние и внешние специалисты по экологической безопасности подчёркивали, что непонимание экологической безопасности менеджерами высшего звена может быть связано с отсутствием у них соответствующего элемента образования. Вот один из характерных фрагментов интервью с респондентом компании–оператора нефтяной платформы:

<...> Они не знают, что это такое <...> Образования в области экологии у руководителей никакого, никакого... (респондент компании–оператора нефтяной платформы).

Респонденты давали понять, что низкая восприимчивость менеджеров высшего звена к проблемам экологической безопасности связана с изъянами («сбоями») в системе отечественного образования, где вопросы охраны окружающей среды не получили повсеместного распространения. Например, один из респондентов компании–оператора нефтяной платформы заметил следующее:

<...> Вообще, экология — это такая более узкая дисциплина. Руководителям экология не нужна, понимаете. Я сам работал руководителем на Севере до 93-го года. Слова «экология» я там не слышал. Единственное, что входило в систему работ по экологии, это рекультивация земель, нарушенных земель, где скважины бурились. Их нужно было нам сдать оленеводческим совхозам в нормальном положении: установок не было буровых, оборудование вывезено, планировка сделана, засыпана... Может, травка посеяна... Вот это надо было делать. Только и всего (респондент компании–оператора нефтяной платформы)⁴.

Отсутствие у менеджеров высшего звена соответствующего образования в области экологической безопасности во многом способствует их оппозиции к реализации соответствующих мер,

³ Строчка из стихотворения В. Брюсова «Юному поэту» (1896).

⁴ Приведённая цитата показывает также слабое понимание самим респондентом различия между экологией как областью научного знания и экологической обстановкой.

которые разрабатываются и предлагаются внутренними специалистами по экологической безопасности («*надо объяснить, для чего и почему*»).

Отсутствие у менеджеров высшего звена соответствующего образования в области экологической безопасности также объясняет их *невнимательное* отношение к образовательным и научно-исследовательским экологическим инициативам. В частности, в рамках проекта *Alfa* так и не было произведено обучение работников нефтяной платформы вопросам экологической безопасности:

<...> Менеджмент у нас пока ещё никакой. Мы планировали обучить весь кадровый состав вопросам экологии, чтоб они делали, знали, изучали. Нет, ничего... (респондент компании–оператора нефтяной платформы).

Вполне вероятно, что отсутствие соответствующего образования у менеджеров высшего звена и порождаемые этим проблемы связаны с отсутствием государственной политики в области экологического образования *как таковой*. Например, А. Черкашин и О. Уланова дают такую оценку общему состоянию развития экологического образования в России: «*<...> Складывается впечатление, что современный низкий уровень организации экологического образования в стране, не отвечающий ни в коей мере остроте экологических проблем, не является следствием отсутствия или недостаточности законодательной базы. Скорее всего, это отсутствие государственной политики в области экологического образования, воспитания и просвещения на федеральном уровне*» [Черкашин, Уланова 2013].

Вклад финансовой системы в сохранение экологического невежества

Под финансовой системой понимается совокупность финансовых отношений, касающихся источников денежных средств и условий их использования. Отдельно взятый контекст отличается своими особенностями в отношениях между компанией и её кредиторами, в работе фондового рынка (как одного из источников капитала), а также в поведении других заинтересованных сторон, включая государство, предоставляющего налоговые льготы. В обмен на свои услуги кредиторы или иные заинтересованные стороны могут ожидать от компании соответствия высоким стандартам охраны окружающей среды [Sharma, Henriques 2005; Sharfman, Fernando 2008].

Налоговые льготы для российских нефтяных компаний — не новая тема для российского контекста [Власова 2015]. В целях реализации проекта *Z* компаниям группы *X* была обещана и предоставлена государственная поддержка, что воспринималось менеджерами как гарант обеспечения рентабельности проекта:

<...> Налоговое законодательство и льготы, которые государство определяет для данного региона, дают эффект как для государства, так и для нас (из интервью с менеджером компании X).

Внутри компании существовала устойчивая вера в то, что «*проблем с деньгами российские нефтяные компании никогда не испытывали*» (респондент компании *X*).

Однако предоставляемая поддержка *не связывалась* государством каким-то специальным образом с нуждами экологической безопасности. В обмен на предоставление поддержки государство не требовало от компании *X* высоких стандартов экологической безопасности. Соответственно, менеджеры компании *X* не ощущали дополнительных обязательств в части обеспечения экологической безопасности.

Для освещения прогресса в промышленном освоении региона, в котором находится месторождение *Alfa*, была создана специальная информационная площадка, курируемая общественной организацией, в попечительский совет которой входили представители Правительства Российской Федерации. Тема «Экологическая безопасность» в качестве *основной* появилась на этой информационной площадке лишь после высокого общественного внимания к экологическим рискам проекта *Z*.

Нет оснований полагать, что обеспечение экологической безопасности географического региона, в котором работала компания *X*, ставилось государством как приоритетная задача в *проактивном* порядке. Напротив, во время реализации проекта *Alfa* произошел ряд изменений в российском законодательстве в области экологической безопасности, носящих антиэкологический характер. В качестве одного из примеров эксперты по экологической безопасности приводили изменения в области регулярности проведения учений по ликвидации разливов нефти:

<...> Понимаете, сегодня формально учения в области ликвидации разливов нефти должны проводиться не реже одного раза в два года. Сейчас вышло новое постановление правительства, которое сказалось, что не реже одного раза в три года <...> Допустим, что компания пошла по [такому] пути — раз в три года. Ясно, что ликвидация разливов летом и ликвидация разливов зимой — это разные вещи. Допустим, что вы в этом году провели летние учения. Через три года вы провели зимние учения. Значит, следующие летние учения у вас будут через шесть лет и зимние — через шесть лет. За шесть лет те навыки, которые могли быть приобретены в этих учениях, будут утрачены. В силу разных причин — люди сменяются, время ушло и т. д. <...> А компания имеет возможность формально проводить учения раз в шесть лет. Но шесть лет — это слишком большой срок для таких вещей (внешний эксперт по экологической безопасности).

Нет также достаточных оснований полагать, что такой подход государства, предоставляющего льготы без дополнительных требований о соблюдении высоких экологических стандартов, мотивировал менеджеров высшего звена компании *X* принимать ответственные решения по экологической безопасности проекта *Z* и, в частности, учитывать несовершенства действующего законодательства:

*<...> Все расчёты, которые мы производим, в том числе в вопросах охраны окружающей среды, полностью соответствуют нормам законодательства. Если кого-то не устраивают существующие законы, они всегда могут выступить с инициативами по их изменению, представив свои аргументы и расчёты (из интервью с менеджером компании *X*).*

Вклад политической системы в сохранение экологического невежества

Степень вмешательства государства в область экологической безопасности может быть различной. Принятие решений по экологической безопасности в России организовано очень иерархично. Специально создан институт государственной экологической экспертизы, от заключения которой зависит возможность реализации проекта. По отдельным видам проектной документации предусмотрены дополнительные масштабные процедуры согласования. Например, план ликвидации разливов нефти необходимо согласовывать с территориальным органом МЧС России, администрацией морского порта, соответствующими территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, специализированными морскими инспекциями Министерства природных ресурсов России и т. д. Как поясняли респонденты, всё это приводит к тому, что «у нас всё замкнуто по вертикали» (внешний эксперт по экологической безопасности).

Созданная система контроля и координации не предусматривает сотрудничество нефтяных компаний, работающих в рамках одного географического региона. Респонденты рассматривали *нежелание* менеджеров высшего звена сотрудничать с компаниями-конкурентами как *отличительную особенность российского контекста*. В особенности на этом акцентировали внимание внешние эксперты по экологической безопасности, а также специалисты научно-исследовательского центра группы компаний ХТ, оказывающего научную и методологическую поддержку проектам этих компаний. Вот один из характерных фрагментов интервью:

Вообще говоря, российские компании не очень охотно на это идут <...> У нас интерактивные проекты между компаниями идут очень трудно. [Эта проблема] у нас повсеместное имеет место, во всех проектах <...> На уровне регионов каждая компания действует самостоятельно. Взаимодействует с оператором, с федеральными органами, а на самом деле нужно взаимодействовать друг с другом. У нас всё замкнуто по вертикали, а нужно работать по горизонтали (внешний эксперт по экологической безопасности).

Менеджеры высшего звена компании Х отказывались от *любых* мер экологической безопасности, если они предусматривали какое-либо взаимодействие с компаниями-конкурентами, работающими в том же географическом регионе. Ни внутренним, ни внешним специалистам компании по экологической безопасности не удавалось провести в компании такие меры экологической безопасности, как организация транспортировки нефти на берег по трубопроводу от нефтяной платформы; разработка совместной с компанией М⁵ системы реагирования на разливы нефти; координация деятельности между компанией Х и другими нефтяными компаниями в области экологического мониторинга региона, в котором все они действуют.

Фактически в проекте Z не была реализована ни одна из мер, которая требовала взаимодействия с конкурентами. В 2012 г. стало известно о том, что компания Х и компания М заключили соглашение о сотрудничестве в области ликвидации разливов нефти. Однако это соглашение носило так называемый рамочный характер, не предусматривало *никаких совместных действий* компаний по обеспечению экологической безопасности *до наступления разлива нефти*. Эксперты комментировали это следующим образом:

Рамочный характер — это «мы работаем, вы работаете, в случае чего, ребята, обращайтесь». На самом деле должно было бы звучать так: «Давайте совместно сделаем то-то, то-то и то-то...» Это соглашение должно быть направлено в будущее. Сегодня оно никаких действий совместных не предусматривает (внешний эксперт по экологической безопасности).

Ещё одна проблема связана с работой государственных контрольно-надзорных органов в области экологической безопасности. Прежде всего, речь идёт о работе *государственной экологической экспертизы* (госэкологоэкспертиза). В соответствии с российским законодательством, каждый проект, связанный с негативным влиянием на экологию, обязан иметь положительное заключение государственной экологической экспертизы для того, чтобы получить развитие. В отсутствие положительного заключения госэкологоэкспертизы развитие проекта невозможно.

Вероятно, осознание критической значимости своих решений подталкивает институт госэкологоэкспертизы к злоупотреблению властью и, в частности, может создать ситуацию, при которой эксперты госэкологоэкспертизы пытаются заставить оператора проекта решить проблемы, слабо связанные с негативным экологическим влиянием его проекта. Вот комментарий респондентов компании, иллюстрирующий проблему:

⁵ Буквой М обозначена ещё одна российская нефтяная компания.

<...> Проект идёт на государственную экспертизу. Там сидят эксперты, которые к промышленности отдалённое имеют отношение. Они имеют отношение к разным общественным фондам, общественным институтам — по защите земли, по защите сферы, по защите атлантического моржа <...> по защите одуванчиков, пончиков, белочек. И вот с этими людьми приходится работать. Они пишут в государственной экологической экспертизе не то, что по закону положено, а то, чтобы было, как им хотелось бы — первое, второе, третье и чтоб сверху бантик был (респондент компании–оператора нефтяной платформы).

Сложно представить, чтобы подобное «вымогательство» со стороны госэкологоэкспертизы повысило мотивацию менеджеров высшего звена к принятию ответственных решений по экологической безопасности. Наиболее вероятна обратная ситуация: *демотивация* менеджеров высшего звена в отношении принятия ответственных решений по экологической безопасности и усиление их оппозиции к предложениям внутренних экспертов компании по поводу реальных мер экологической безопасности.

Аналогичная проблема возникает и на этапе, предшествующем госэкологоэкспертизе, когда необходимо получить согласование проектной документации в Федеральном агентстве по рыболовству (Росрыболовство). Комментарии респондентов со стороны группы компаний *ХТ* свидетельствовали о том, что данный институт, осуществляющий контрольно-надзорные функции в области рыболовства и сохранения водных биологических ресурсов во внутренних водах Российской Федерации, грешит тем же, что и госэкологоэкспертиза, — злоупотреблением властью. Прочитируем один из показательных фрагментов интервью:

<...> Самое тяжёлое — это сохранение биоресурсов. И контроль ведёт Росрыболовство. За всё это время они ведут себя очень и очень жестоко по отношению к проектам, которые мы приносим им на согласование. Они ставят сотни условий, и все мы их должны выполнять. Невыполнение одного условия — всё... Они дальше путь не дают <...> Например, нас постоянно заставляли делать эколого-рыбохозяйственное картирование, которое они не проводили полвека. Они это всё повесили на нас. Нужно было делать съёмки весной, осенью... Как там по фазам идёт всё. И они заставляли нас это делать. А это стоило... Когда это было? 2006-й, 7-й, 8-й годы... Это стоило ежегодно по 40–50 млн рублей, проведение этих всех работ. Мы шли на это (респондент компании–оператора нефтяной платформы).

Как следует из приведённой выше цитаты, Росрыболовство может заставить компанию заниматься решением экологических проблем, не имеющих прямого отношения к реализации конкретного проекта компании. Соответственно, внутренние эксперты компании по экологической безопасности вынуждены отвлекаться от своей основной работы — обеспечения экологической безопасности проекта.

Выводы и обсуждение полученных результатов

Существующие модели (см.: [Boiral, Cayer, Baron 2009; Perrow 2009; Hart 2013; Boiral, Baron, Gunnlaugson 2014]), объясняющие низкую корпоративную восприимчивость к экологической безопасности и основывающиеся на кейсах компаний из развитых стран, выделяют извлечение прибыли (или эгоистическое поведение компании) в качестве основной причины корпоративной невосприимчивости к экологической безопасности. В противоположность этому, данное исследование, выполненное на материалах российской компании, выделяет *непонимание* проблем экологической безопасности в качестве основной причины низкой корпоративной восприимчивости к экологической безопасности.

Проведённое исследование показало, что это непонимание создаёт оппозицию менеджеров высшего звена к мерам экологической безопасности, разрабатываемым и предлагаемым внутренними спе-

циалистами компании, а также оказывает демотивирующий эффект на работников, не способствует принятию работниками ответственных решений в области экологической безопасности, исключает проведение образовательных инициатив для работников, что в ещё большей степени снижает корпоративную восприимчивость к экологической безопасности. Данные аспекты не рассматриваются в исследованиях, основанных на кейсах компаний из развитых стран (см.: [Boiral, Cayer, Baron 2009; Boiral, Baron, Gunnlaugson 2014]), в качестве детерминанты низкой корпоративной восприимчивости к экологической безопасности.

Проведённое исследование показывает корпоративную невосприимчивость российской нефтяной компании к экологической безопасности как *когнитивную производную* национальной бизнес-системы. В соответствии с результатами проведённого исследования непонимание проблем экологической безопасности менеджерами высшего звена в российской нефтяной компании поддерживаются не только культурой и изъянами в системе образования отечественного менеджмента, но и политической и финансовой системами (см. табл. 1).

Таблица 1

Невежество в вопросах экологической безопасности как отличительная особенность российского контекста и его последствия для корпоративной восприимчивости

Контекст	Последствия для корпоративной восприимчивости к экологической безопасности
<p>Культура отечественного менеджмента Непонимание менеджерами высшего звена проблем экологической безопасности</p>	<p>Оппозиция менеджеров высшего звена к реализации мер экологической безопасности; Восприятие экологической безопасности как непонятных затрат; Отсутствие оповещения работников о том, что ряд мер по экологической безопасности является важным, а не пустым делом</p>
<p>Сбой системы образования Отсутствие образования в области экологической безопасности у менеджеров высшего звена</p>	<p>Непонимание менеджерами высшего звена проблем экологической безопасности; Оппозиция менеджеров высшего звена к реализации мер экологической безопасности; Игнорирование менеджерами высшего звена образовательных программ в области экологической безопасности и невнимательное отношение к ним</p>
<p>Финансовая система Государственная антиэкологическая политика, предусматривающая предоставление налоговых льгот без обязательств соблюдения высоких стандартов охраны окружающей среды</p>	<p>Отсутствие дополнительных обязательств по соблюдению высоких стандартов экологической безопасности</p>
<p>Политическая система Вмешательство государства в принятие решений по экологической безопасности Искаженное целеполагание в работе государственных институтов в области экологической безопасности</p>	<p>Нежелание общаться с компаниями-конкурентами и, как следствие, отказ от реализации мер экологической безопасности, предполагающих такое взаимодействие Заниженная мотивация менеджеров высшего звена к принятию ответственных решений по экологической безопасности; Оппозиция менеджеров высшего звена к реализации мер экологической безопасности, предлагаемых внутренними экспертами компании</p>

Проведённое исследование выделило два механизма, с помощью которых существующая политическая система в России поддерживает корпоративное невежество в вопросах экологической безопасности.

Первый механизм связан с активным вмешательством государства в область принятия решений по экологической безопасности, обуславливающим иерархичную систему координации и контроля, которая исключает горизонтальные связи между компаниями, работающими в рамках одного географического региона, и поддерживает в менеджерах этих компаний *нежелание* взаимодействовать друг с другом в решении экологических задач⁶. Второй механизм связан с работой государственных институтов, созданных для реализации контрольно-надзорных функций в области экологической безопасности, которые склонны злоупотреблять своей властью и требовать выполнения от компании действий, лишь косвенно связанных с обеспечением экологической безопасности конкретного проекта компании. Таким образом, результаты проведённого анализа расширяют представление о связях между деятельностью государства в области экологической безопасности и восприимчивостью компаний к экологической безопасности. В исследованиях, выполненных на базе компаний из развитых стран, эта дискуссия ведётся в основном в контексте ужесточения законодательных требований и повышения штрафов за их нарушение (см., напр.: [Бурк, Логздон 2010]). Данное исследование рассматривает слабую мотивацию менеджеров высшего звена в принятии ответственных решений по экологической безопасности в российских компаниях как *результат* искажённого целеполагания государственных институтов в сфере экологической безопасности.

Вклад финансовой системы в сохранение корпоративного невежества в вопросах экологической безопасности связан с механизмом предоставления налоговых льгот, в рамках которого от компании не требуется соответствия высоких стандартов в области охраны окружающей среды. Играет роль и поведение государства, предоставляющего льготы, которое склонно одобрять изменения в законодательстве в области экологической безопасности, носящие антиэкологический характер (см. приведенный выше пример с допустимой частотой проведения учений по ликвидации разливов нефти).

Теоретическая значимость исследования

Проведённое исследование вносит вклад в развитие концепции корпоративной социальной восприимчивости. Исследователи в данной области объясняют различия в степени корпоративной восприимчивости к социальным или экологическим проблемам различными логиками действия [Basu, Palazzo 2008; Voiral, Cayer, Baron 2009; Crilly, Sloan 2012; Voiral, Baron, Gunnlaugson 2014]. При этом в качестве наиболее узкой (менее развитой) логики действия выделяется логика эгоистичного поведения. Результаты данного исследования, выполненного на материалах российской компании, позволяют предположить, что наиболее узкой управленческой логикой является не логика эгоистичного поведения, а *логика невежества*. Различия между логикой эгоиста и логикой невежества весьма существенны. Эгоистом называется человек, чьё поведение целиком определяется мыслью о собственной пользе. Невеждой называется малообразованный, малосведущий человек. Предложенный в данной работе концепт «непонимание экологии» подразумевает низкий уровень компетенции в области экологической безопасности и охраны окружающей среды, необразованность в вопросах экологической безопасности, нежелание погружаться в проблему обеспечения экологической безопасности и проч. Менеджеры, не понимающие цели и суть экологической безопасности, склонны воспринимать меры экологической безопасности как не понятные им затраты, формировать оппозицию в отношении специалистов компании по экологической безопасности, не расположены к просвещению и обучению работников по вопросам экологической безопасности и т. д.

⁶ В то время как авторы исследований, анализирующих проблему корпоративной восприимчивости к экологической безопасности в контексте развитых стран, выделяли конкурентную борьбу и необходимость опережения в ней в качестве основного драйвера высокой корпоративной восприимчивости к охране окружающей среды [Martínez-del-Río, Céspedes-Lorente 2014; Tang, Tang 2016], данное исследование показывает альтернативный эффект восприятия конкурентной борьбы — нежелание работать с компаниями-конкурентами, при котором менеджеры не могут экономить на ресурсах и добиться более эффективного решения экологических проблем.

Результаты данного исследования также обогащают дискуссию о корпоративной социальной ответственности как контекстном феномене [Halme, Roome, Dobers 2009], иллюстрируя невосприимчивость российской нефтяной компании к экологической безопасности как когнитивную производную национальной бизнес-системы. Полученные результаты выявляют и объясняют феномен институционализированного невежества и, таким образом, расширяют представление о том, как формируется корпоративная экологическая *безответственность* в рамках контекста, для которого само понятие «экологическая ответственность бизнеса» ново.

Практическая значимость исследования

Проведённое исследование представляет интерес для *практиков и теоретиков менеджмента*, так как раскрывает причины низкой восприимчивости российских компаний к экологической безопасности. Как показал проведённый анализ, эта проблема в России — системная и должна решаться на системном уровне, что, в частности, подразумевает изменения в рамках системы образования и государственного управления.

Результаты проведённого анализа могут быть использованы для развития системы образования в России. Автор предполагает, что в рамках образовательных программ для бакалавров, магистрантов и представителей бизнеса экологическую безопасность и охрану окружающей среды нужно представлять и объяснять как имеющую ценность *саму по себе*. Кроме того, преподаватели и кураторы образовательных программ для бизнеса могут задаться вопросом о том, насколько оправдано позиционирование конкуренции как жёсткой борьбы, исключая партнёрские отношения между компаниями-конкурентами. Представляется, что проблема нежелания российских нефтяных компаний взаимодействовать в области экологической безопасности скорее найдёт своё позитивное решение, если ведущие школы бизнеса будут трактовать партнёрство между этими компаниями как вполне естественное явление для нужд экологической безопасности.

Результаты проведённого исследования также представляют интерес для *государственных служащих*, которые участвуют в разработке политики Российской Федерации в области охраны окружающей среды, стремясь обеспечить экологическую безопасность нынешнего и будущих поколений россиян и реализацию их конституционного права на здоровую окружающую среду.

Приложение

Таблица П.1

Информация о респондентах исследования

Организации	Количество респондентов	Количество интервью	Материалы личной переписки
Компания–оператор нефтяной платформы, добывающей нефть из месторождения <i>Alfa</i> (входит в группу <i>X</i>).	5	5	—
Организация–владелец компании–оператора нефтяной платформы (входит в группу <i>X</i>)	5	5	—
Научно-исследовательский центр компаний группы <i>X</i>	2	2	—
Консалтинговые и (или) исследовательские организации в области оценки рисков нефтегазовой отрасли, взаимодействующие с компаниями группы <i>X</i>	2	3	2
Итого	14	15	2

Литература

- Бурк Л., Логздон Д. М. 2010. Как окупается корпоративная социальная ответственность. *Российский журнал менеджмента*. 8 (4): 57–68.
- Власова Е. 2015. Антикризисные предложения нефтяников, или Как обойти экологические барьеры. *Официальный сайт общественной организации «Беллона»*. URL: http://bellona.ru/2015/04/01/oil_anticrisys/
- Гермаш Т. А. 2011. *Политическое взаимодействие государственной власти и бизнеса в России: становление корпоративистской модели*. Ростов-на-Дону: Волгоградская академия государственной службы.
- Евлаев А. Н. 2014. Модели взаимодействия бизнеса и государства при решении задач политического механизма развития железнодорожного транспорта в России. *Власть*. 5: 55–59.
- Кабалина В. И., Чеглакова Л. М. 2013. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями. *Российский журнал менеджмента*. 11 (3): 5–30.
- Пахомова Н. В., Малышков Г. Б. 2008. Социально-экологическая ответственность и конкурентоспособность бизнеса: возможен ли синергетический эффект? *Проблемы современной экономики*. 2 (1): 310–318.
- Черкашин А. А., Уланова О. В. 2013. Экологическое образование в России в рамках концепции устойчивого развития. *Веб-сайт «ЭКА»*. URL: <http://ecamir.ru/experts/Ekologicheskoe-obrazovanie-v-Rossii-v-ramkah-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya.html>.
- Ackerman R. W. 1973. How Companies Respond to Social Demands. *Harvard Business Review*. 51 (4): 88–98.
- Ackerman R. W., Bauer R. A., 1976. *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*. Reston, VA: Reston Publishing Company.
- Alt E., Díez-de-Castro E. P., Lloréns-Montes F. J. 2015. Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: the Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision. *Journal of Business Ethics*. 128 (1): 167–181.
- Basu K., Palazzo G. 2008. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*. 33(1): 122–136.
- Biernacki P., Waldorf D. 1981. Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods and Research*. 10 (2): 141–163.
- Boiral O., Baron C., Gunnlaugson O. 2014. Environmental Leadership and Consciousness Development: A Case Study among Canadian SMEs. *Journal of Business Ethics*. 123 (3): 363–383.
- Boiral O., Cayer M., Baron C. 2009. The Action Logics of Environmental Leadership: A Developmental Perspective. *Journal of Business Ethics*. 85 (4): 479–499.

- Bundy J., Shropshire C., Buchholtz A. K. 2013. Strategic Cognition and Issue Salience: Toward an Explanation of Firm Responsiveness to Stakeholder Concerns. *Academy of Management Review*. 38 (3): 352–376.
- Carroll A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. 4 (4): 497–505.
- Crilly D., Sloan P. 2012. Enterprise Logic: Explaining Corporate Attention to Stakeholders from the ‘Inside-Out’. *Strategic Management Journal*. 33 (10): 1174–1193.
- Dore R. 2000. *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany Versus the Anglo-Saxons*. Oxford: Oxford University Press.
- Evered R., Louis M. R. 1981. Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: «Inquiry from the Inside» and «Inquiry from the Outside». *Academy of Management Review*. 6 (3): 385–395.
- Frederick W. C. 1994. From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*. 33 (2): 150–164.
- Gok K. et al. 2017. You May not Reap what You Sow: How Employees’ Moral Awareness Minimizes Ethical Leadership’s Positive Impact on Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*. 146 (2): 257–277.
- Hall P. A., Soskice D. W. (eds). 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Halme M., Laurila J. 2009. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 84 (3): 325–339.
- Halme M., Roome N., Dobers P. 2009. Corporate Responsibility: Reflections on Context and Consequences. *Scandinavian Journal of Management*. 25 (1): 1–9.
- Hart S. M. 2013. The Crash of Cougar Flight 491: A Case Study of Offshore Safety and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 113 (3): 519–541.
- Henry L. A., Douhovnikoff V. 2008. Environmental Issues in Russia. *Annual Review of Environment and Resources*. 33: 437–460
- Karassin O., Bar-Haim A. 2016. Multilevel Corporate Environmental Responsibility. *Journal of Environmental Management*. 183: 110–120.
- Matten D., Moon J. 2008. «Implicit» and «Explicit» CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. 33 (2): 404–424.
- Mariotto F. L., Zanni P. P., Moraes G. H. S. 2014. What is the Use of a Single-Case study in Management Research? *Revista de Administração de Empresas*. 54 (4): 358–369.
- Martínez-del-Río J., Céspedes-Lorente J. 2014. Competitiveness and Legitimation: The Logic of Companies Going Green in Geographical Clusters. *Journal of Business Ethics*. 120 (1): 131–146.

- Michailova S. et al. 2014. Breaking the Silence about Exiting Fieldwork: A Relational Approach and its Implications for Theorizing. *Academy of Management Review*. 39 (2): 138–161.
- Perrow C. 2009. *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*. Princeton: Princeton University Press.
- Piekkari R., Welch K. 2011. *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pisani N. et al. 2017. How Global is International CSR Research? Insights and Recommendations from a Systematic Review. *Journal of World Business*. 52 (5): 591–614.
- Sethi S. P. 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*. 17 (3): 58–64.
- Sharfman M. P., Fernando C. S. 2008. Environmental Risk Management and the Cost of Capital. *Strategic Management Journal*. 29 (6): 569–592.
- Sharma S., Henriques I. 2005. Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry. *Strategic Management Journal*. 26 (2): 159–180.
- Shrivastava P. 1995. Ecocentric Management for a Risk Society. *Academy of Management Review*. 20 (1): 118–137.
- Stake R. 2000. The Case Study Method in Social Inquiry. In: Denzin N. K., Lincoln Y. S. (eds). *The American Tradition in Qualitative Research*. California: Sage Publications; 236–247.
- Tang Z., Tang J. 2016. The Impact of Competitors-Firm Power Divergence on Chinese SMES' Environmental and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*. 136 (1): 147–165.
- Turkina N., Neville B. A., Bice S. 2015. Rediscovering Divergence in Developing Countries' CSR. In: Jamali D., Karam C., Blowfield M. (eds). *Development-Oriented Corporate Social Responsibility*. Vol. 2: *Locally Led Initiatives in Developing Economies*. New York: Greenleaf Publishing; 13–36.
- Whitley R. 1999. *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Whitley R. 2003. *How National are Business Systems? The Role of Different State Types and Complementary Institutions in Constructing Homogenous Systems of Economic Coordination and Control*. Manchester: Manchester Business School.
- Whitley R. 2007. *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences*. Oxford: Oxford University Press.

BEYOND BORDERS

Sofia Villo

Institutionalized Ignorance: Unresponsiveness of a Russian Oil Company to Environmental Safety

VILLO, Sofia — Senior Lecturer, Department of Management, National Research University Higher School of Economics — St. Petersburg. Address: 3 Kantemirovskaya str., Saint Petersburg, 194100, Russian Federation.

Email: svillo@hse.ru

Abstract

Many companies demonstrate a low level of corporate responsiveness to environmental safety issues. The existing literature indicates egoistic behavior of companies as the main cause. However, these conclusions are based on cases from the developed countries. What determines the low corporate responsiveness to environmental safety in developing and transition economies, for which the very concept of environmental business responsibility is new? Responding to this question, this paper explores the experience of a large Russian oil company in ensuring environmental safety in the development of an oil field located in Russia. Data were collected from the documented sources of information and 15 in-depth interviews with managers who make decisions on the

environmental safety of the project as well as with external experts who cooperate with this company in the field of environmental safety. The study showed that the low responsiveness to environmental safety of Russian companies is not due to their selfish behavior, as it is suggested in the existing literature, but due to the illiteracy of their top managers and their lack of understanding of environmental safety issues. Following the approach of Richard Whitley, the author explains this illiteracy as a cognitive derivative of the national business system. The author shows that illiteracy of top managers regarding environmental issues is backed by the Russian culture, education, financial, and political systems. A theoretical explanation is offered for how environmental irresponsibility is formed within a context where the very concept of environmental business responsibility is new. Governmental intervention in decision-making on environmental safety issues and the activities of regulatory authorities are discussed.

Keywords: corporate irresponsiveness; managerial ignorance; institutionalized ignorance; Russian oil company; environmental safety; transition economies.

References

- Ackerman R. W. (1973) How Companies Respond to Social Demands. *Harvard Business Review*, vol. 51, no 4, pp. 88–98.
- Ackerman R. W., Bauer R. A. (1976) *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Reston, VA, Reston Publishing Company.
- Alt E., Díez-de-Castro E. P., Lloréns-Montes F. J. (2015) Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision. *Journal of Business Ethics*, vol. 128, no 1, pp. 167–181.
- Basu K., Palazzo G. (2008) Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, vol. 33, no 1, pp. 122–136.

- Biernacki P., Waldorf D. (1981) Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods and Research*, vol. 10, no 2, pp. 141–163.
- Boiral O., Baron C., Gunnlaugson O. (2014) Environmental Leadership and Consciousness Development: A Case Study among Canadian SMEs. *Journal of Business Ethics*, vol. 123, no 3, pp. 363–383.
- Boiral O., Cayer M., Baron, C. (2009) The Action Logics of Environmental Leadership: A Developmental Perspective. *Journal of Business Ethics*, vol. 85, no 4, pp. 479–499.
- Bundy J., Shropshire C., Buchholtz A. K. (2013) Strategic Cognition and Issue Salience: Toward an Explanation of Firm Responsiveness to Stakeholder Concerns. *Academy of Management Review*, vol. 38, no 3, pp. 352–376.
- Burk L., Logzdou D.M. (2010) Kak okupayetsya korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost [How does Corporate Social Responsibility Pay off]. *Russian Management Journal*, vol. 8, no 4, pp. 57–68 (in Russian).
- Carroll A. B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, no 4, pp. 497–505.
- Cherkashin A. A., Ulanova O. V. (2013) Ekologicheskoe obrazovanie v Rossii v ramkah koncepcii ustoychivogo razvitiya [Ecological Education in Russia within the Framework of the Concept of Sustainable Development]. *EKA*. Available at: <http://ecamir.ru/experts/Ekologicheskoe-obrazovanie-v-Rossii-v-ramkah-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya.html> (accessed 6 November 2017) (in Russian).
- Crilly D., Sloan P. (2012) Enterprise Logic: Explaining Corporate Attention to Stakeholders from the ‘Inside-Out’. *Strategic Management Journal*, vol. 33, no 10, pp. 1174–1193.
- Dore R. (2000) *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany Versus the Anglo-Saxons*, Oxford: Oxford University Press.
- Evered R., Louis M. R. (1981) Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: “Inquiry from the Inside” and “Inquiry from the Outside.” *Academy of Management Review*, vol. 6, no 3, pp. 385–395.
- Evlaev A. N. (2014) Modeli vzaimodejstviya biznesa i gosudarstva pri reshenii zadach politicheskogo mekhanizma razvitiya zheleznodorozhnogo transporta v Rossii [Models of Interaction between Business and the State in Solving Problems of the Political Mechanism for the Development of Rail Transport in Russia]. *Vlast'*, no 5, pp. 55–59 (in Russian).
- Frederick W. C. (1994) From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, vol. 33, no 2, pp. 150–164.
- Germash T. A. (2011) *Politicheskoe vzaimodejstvie gosudarstvennoj vlasti i biznesa v Rossii: stanovlenie korporativistskoj modeli* [Political Interaction of State Power and Business in Russia: the Emergence of a Corporate Model], Rostov-na-Donu: Volgogradskaya akademiya gosudarstvennoj sluzhby (in Russian).
- Gok K., Sumanth J. J., Bommer W., Demirtas O., Arslan A., Eberhard J., Ozdemir A., Yigit A. (2017) You May not Reap what You Sow: How Employees’ Moral Awareness Minimizes Ethical Leadership’s Positive Impact on Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, vol. 146, no 2, pp. 257–277.

- Hall P. A., Soskice D. W. (eds). (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Halme M., Laurila J. (2009) Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no 3, pp. 325–339.
- Halme M., Roome N., Dobers P. (2009) Corporate Responsibility: Reflections on Context and Consequences. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 25, no 1, pp. 1–9.
- Hart S. M. (2013) The Crash of Cougar Flight 491: A Case Study of Offshore Safety and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 113, no 3, pp. 519–541.
- Henry L. A., Douhovnikoff V. (2008) Environmental Issues in Russia. *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 33, pp. 437–460
- Kabalina V. I., Cheglakova L. M. (2013) Korporativnye tsennosti v upravlenii rossiyskimi kompaniyami [Corporate Values in the Management of Russian Companies]. *Russian Journal of Management = Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, vol. 11, no 3, pp. 5–30 (in Russian).
- Karassin O., Bar-Haim A. (2016) Multilevel Corporate Environmental Responsibility. *Journal of Environmental Management*, vol. 183, pp. 110–120.
- Mariotto F. L., Zanni P. P., Moraes G. H. S. (2014) What is the Use of a Single-Case Study in Management Research? *Revista de Administração de Empresas*, vol. 54, no 4, pp. 358–369.
- Martínez-del-Río J., Céspedes-Lorente J. (2014) Competitiveness and Legitimation: The Logic of Companies Going Green in Geographical Clusters. *Journal of Business Ethics*, vol. 120, no 1, pp. 131–146.
- Matten D., Moon J. (2008) “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, vol. 33, no 2, pp. 404–424.
- Michailova S., Piekkari R., Plakoyiannaki E., Ritvala T., Mihailova I., Salmi A. (2014) Breaking the Silence about Exiting Fieldwork: A Relational Approach and its Implications for Theorizing. *Academy of Management Review*, vol. 39, no 2, pp. 138–161.
- Pakhomova N. V., Malyshkov G. B. (2008) Sotsialno-ekologicheskaya otvetstvennost i konkurentosposobnost biznesa: vozmozhen li sinergetichesky effekt? [Socio-Ecological Responsibility and Business Competitiveness: Is it Possible to Have a Synergistic Effect?] *Problems of Modern Economics = Problemy sovremennoy ekonomiki*, vol. 2, no 1, pp. 310–318 (in Russian).
- Perrow C. (2009) *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*, Princeton: Princeton University Press.
- Piekkari R., Welch K. (2011) *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pisani N., Kourula A., Kolk A., Meijer R. (2017) How Global is International CSR Research? Insights and Recommendations from a Systematic Review. *Journal of World Business*, vol. 52, no 5, pp. 591–614.

- Sethi S. P. (1975) Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, vol. 17, no 3, pp. 58–64.
- Sharfman M. P., Fernando C. S. (2008) Environmental Risk Management and the Cost of Capital. *Strategic Management Journal*, vol. 29, no 6, pp. 569–592.
- Sharma S., Henriques I. (2005) Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry. *Strategic Management Journal*, vol. 26, no 2, pp. 159–180.
- Shrivastava P. (1995) Ecocentric Management for a Risk Society. *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, pp. 118–137.
- Stake R. (2000) The Case Study Method in Social Inquiry. *The American Tradition in Qualitative Research* (eds. N. K. Denzin, Y. S. Lincoln), California: Sage Publications, pp. 236–247.
- Tang Z., Tang J. (2016). The Impact of Competitors-Firm Power Divergence on Chinese SMES' Environmental and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 136, no 1, pp. 147–165.
- Turkina N., Neville B. A., Bice S. (2015) Rediscovering Divergence in Developing Countries' CSR. *Development-Oriented Corporate Social Responsibility. Vol. 2: Locally Led Initiatives in Developing Economies* (eds. D. Jamali, C. Karam, M. Blowfield), New York: Greenleaf Publishing, pp. 13–36.
- Vlasova E. (2015) Antikrizisnye predlozheniya neftyanikov, ili Kak oboyti ekologicheskie bar'ery [Anti-Crisis Proposals of Oil Companies or How to Circumvent Environmental Barriers]. *Bellona*. Available at: http://bellona.ru/2015/04/01/oil_anticrisis/ (accessed 6 November 2017?) (in Russian).
- Whitley R. (1999) *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford: Oxford University Press.
- Whitley R. (2003) *How National are Business Systems? The Role of Different State Types and Complementary Institutions in Constructing Homogenous Systems of Economic Coordination and Control*, Manchester: Manchester Business School.
- Whitley R. (2007) *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences*, Oxford: Oxford University Press.

Received: September 13, 2017

Citation: Villo S. (2018) Institutsionalizirovannoe nevezhestvo: nevospriimchivost' rossiyskoy neftyanoy kompanii k ekologicheskoy bezopasnosti [Institutionalized Ignorance: Unresponsiveness of a Russian Oil Company to Environmental Safety]. *Journal of Economic Sociology= Ekonomicheskaya sotsiologiya*, vol. 19, no 1, pp. 92–115. doi: [10.17323/1726-3247-2018-1-92-116](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2018-1-92-116) (in Russian).