

<https://doi.org/10.24223/1999-5555-2020-13-3-197-206>

УДК 316.77

Коммуникационная технология управления кризисом в условиях массового нарушения электроснабжения в период «ледяных дождей»

Зизаева Р. Р., Ужанов А. Е.*

Международный институт энергетической политики и дипломатии МГИМО МИД России
119454, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 76, корп.1

Поступила / Received 18.06.2020

Принята к печати / Accepted for publication 14.09.2020

Представлена технология управления кризисом, репутационными и имиджевыми последствиями для энергокомпании ОАО «Холдинг МРСК» в связи с самой распространенной и чувствительной для электроснабжения российского населения техногенной аварии в 2010–2011 гг., произошедшей под воздействием на технические системы передачи электроэнергии природного фактора в виде «ледяных дождей».

По итогам комплексного анализа PR-ситуации выявлена природа кризиса, который по своему географическому масштабу, степени массовости отключений от источников энергии потребителей и объему ремонтно-восстановительных работ был самым беспрецедентным в Российской Федерации за предшествующие 30 лет. Оценено, что восстановление работоспособности электросетевой инфраструктуры продолжалось на протяжении трех месяцев (январь – март 2011 г.) с задействованием огромного информационного и коммуникационного ресурса, мобилизацией штатного и дополнительного кадрового состава специалистов общей численностью более 3-х тысяч человек.

Методология исследования выдержана в классических границах, имеется полный набор подходов, характерных для исследования системного социального феномена, каковым является деятельность компании в сфере коммуникаций и в сопряжении с сущностными характеристиками деловой репутации. В качестве гипотезы выдвинуто убедительное и доказанное предположение о том, что массовые нарушения электроснабжения под воздействием природной стихии могут стать решающим фактором для кардинального изменения общественного мнения в пользу электросетевой компании, если в основу кризисной PR-программы будут положены креативные идеи по вовлечению в процесс ликвидации последствий аварий журналистов, экспертов, экологов, депутатов, иных стейкхолдеров и лидеров общественного мнения.

На примере анализа коммуникационной работы в условиях массового нарушения электроснабжения в зоне ответственности ОАО «Холдинг МРСК» предложена система рекомендаций в деятельности PR-службы в кризисный период.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление кризисом, PR-деятельность

Адрес для переписки:

Ужанов А. Е.

Международный институт энергетической политики и дипломатии МГИМО МИД России, 119454, г. Москва, проспект Вернадского, 76, корп.1, кафедра «Мировой электроэнергетики»
e-mail: uzhanov@mail.ru

Address for correspondence:

Uzhanov A. E.

International Institute of energy policy and diplomacy
MGIMO MFA of Russia, 119454, Moscow, Prospekt Vernadskogo, 76, bldg. 1, World Electric Power Industry Department
e-mail: uzhanov@mail.ru

Для цитирования:

Зизаева Р. Р., Ужанов А. Е. Коммуникационная технология управления кризисом в условиях массового нарушения электроснабжения в период «ледяных дождей» // Надежность и безопасность энергетики. 2020. – Т. 13, №3. – С. 197–206.

<https://doi.org/10.24223/1999-5555-2020-13-3-197-206>

For citation:

Zizayeva R. R., Uzhanov A. Ye. [Communication technology of crisis management in conditions of mass disruption of power supply in the period of «ice rains»]. *Nadezhnost' i bezopasnost' energetiki = Safety and Reliability of Power Industry*. 2020. vol. 13, no. 3, pp. 197–206 (in Russian).

<https://doi.org/10.24223/1999-5555-2020-13-3-197-206>

Communication technology of crisis management in conditions of mass disruption of power supply in the period of «ice rains»

Zizayeva R. R., Uzhanov A. Ye.*

*International Institute of Energy Policy and Diplomacy of MGIMO University of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, World Electric Power Industry Department
Bldg.1, 76, Prospect Vernadskogo, Moscow, Russia, 119454*

A technology is presented for crisis management and handling reputation and image consequences for the JSC IDGC Holding power company in connection with the man-caused accident of 2010–2011 (the most extended and painful for power supply of the Russian population), which occurred under the impact of a natural factor in the form of "ice rain" on power transmission engineering systems.

Based on the results of a comprehensive analysis of the PR situation, the nature of the crisis has been revealed, which, in terms of its geographical scale, the extent of mass outages of consumers from power supply sources, and the scope of repair and restoration work, was unprecedented in the Russian Federation over the previous 30 year period. It is estimated that the restoration of performance of the electricity network infrastructure took three months (January through March of 2011) and involved huge information and communication resources, mobilization of staff and additional pool of specialists with a total number of more than 3 thousand people.

The research methodology is consistent with conventional boundaries, with a full set of approaches typical of research of a systemic social phenomenon, such as the company's communication activities and in interfacing with the essential characteristics of business reputation. As a hypothesis, a convincing and proven assumption has been put forward that mass disruptions of power supply under the influence of natural elements can become a decisive factor for a fundamental shift in public opinion in favor of the power grid company, if the crisis PR program is based on creative ideas for the involvement of journalists, experts, environmentalists, deputies, other stakeholders and opinion leaders in the process of emergency response.

By way of example of analysis of communication work in conditions of mass power supply disruption in the zone of responsibility of JSC IDGC Holding, a system of recommendations is suggested for the PR service activities during the crisis period.

KEYWORDS: crisis management, PR activities

Введение

В современном информационном обществе грамотно выстроенная PR-деятельность становится всё более значимым инструментом влияния на внутрикорпоративную и внешнюю среду компании, тем более в условиях технологического кризиса. В связи с тем, что технологические сбои в работе технических систем приводят к веерным отключениям большого количества потребителей от электроснабжения, нежелательным и плохо просчитываемым последствиям в виде материально-экономического ущерба для промышленных и бытовых потребителей, но в большей степени угрозе девальвации и декапитализации подвергаются нематериальные активы, среди которых деловая репутация и имиджевая устойчивость энергокомпании.

Для преодоления репутационных последствий инцидентов природного характера (грозы, ураганы, «ледяные дожди»), вызывающих наибольшие масштабы выведения энергообъектов в ремонтно-восстановительный режим, принципиально важно владеть специальной PR-технологией «управление кризисом», а также иметь в структуре компаний подготовленных специалистов и квалифицированную нормативно-правовую базу (регламенты, стандарты, инструкции, алгоритмы действий, журналистские пулы, кризисные информационные центры, внештатные подразделения кризис-коммуникаций).

Актуальность темы

Ввиду того, что «ледяные дожди» 2010–2011 гг. стали первым опытом национальной энергетической компании, управляющей распределительным электросетевым комплексом в стране, по восстановлению нарушенного электроснабжения в результате мощного массированного воздействия «ледяных дождей», изучение организации столь масштабной, в границах минимум 25 электросетевых филиалов кризисных коммуникаций по всей Российской Федерации, носит актуальный характер как в технологическом отношении, так и исключительно с целью формирования бенчмарка преодоления последствий коммуникационных разрывов, репутационных потерь, дисквалификации имиджа ОАО «Холдинг МРСК», как надежной и безопасной системы российской электроэнергетики.

Именно грамотная организация PR-деятельности помогла повернуть ситуацию в нужное для энергокомпании с контрольным пакетом акций у Российской Федерации организационно-техническое и комментариально-политическое русло, выйти из кризисной ситуации с наименьшими репутационными потерями. GR-техники и спиндокторинг в значительной степени способствовали имиджевой реабилитации управляющей компании и тех операционных компаний, в границах которых имели место веерные отключения (в том числе ОАО «МРСК Центра», ОАО «МРСК Центра и

Приволжья», ОАО «МРСК Юга», ОАО «МРСК Северо-Запада»).

Прогнозирование и планирование антикризисного PR

Антикризисный PR имеет широкий спектр применения и действия: от финансовых проблем в области ведения бизнеса до экстремальных условий, возникающих как следствие различных стихийных действий в природе и аварийных ситуаций. Деятельность антикризисного PR основана на ряде принципов, среди которых оперативность, монополизация источника информации, опережение оппонента в интерпретировании событий, открытость и правдивость, сочувствие пострадавшей стороне, предотвращение и минимизация последствий.

Готовясь к управлению кризисом, следует ответить на несколько основных вопросов: с кем мы собираемся разговаривать, и что должно быть услышано? Этот алгоритм можно обозначить как: материалы, комментаторы, модули, коммуникации.

Кризисные ситуации часто сопровождаются появлением негативных публикаций в СМИ и различного рода инспекторскими и фискальными проверками. Один из ключевых, наиболее сложных аспектов в управлении кризисом — поддержка компании в ситуации общественной эскалации. План дезавуирования протестных действий широкой общественности, наряду со всей коммуникационной кризисной программой, разрабатывается до наступления кризиса. Кто и каким образом выскажется в пользу компании, успокоит общественное мнение, разовьет позитивные сдвиги в устранении причин аварии — это предмет особой заботы PR-специалиста, внимательно «на берегу» отрабатывающего пул спикеров и официальных комментаторов, независимых экспертов и благотворителей.

Необходимо сформировать перечень лидеров общественного мнения, обеспечить их лояльность компании, своевременное выведение комментариев и оценочных суждений в публичный контекст. Речь идет также о представителях депутатской общественности, профильных аналитиках и чиновниках из Минэнерго, Ростехнадзора и других, вовлеченных в кризис государственных структур и ведомств. Кроме того, в связи с социальным характером отключений потребуются доверительные контакты с руководителями местных администраций, обществ защиты потребителей, профсоюзов, журналистами и блогерами.

Так, например, в ОАО «Холдинг МРСК» был сформирован и действовал в нештатных ситуациях по особому стандарту Общественный совет, в состав которого входили представители Общероссийских общественных организаций-партнеров: «ОПОРА России», «Деловая Россия» (малый, средний, крупный бизнес), Федерации независимых профсоюзов, Союза малых городов и других.

Интеграция зарубежного опыта коммуникаций по управлению кризисом

В качестве опорного кейса рассмотрим систему коммуникаций в кризисной ситуации в ходе Кали-

форнийского энергетического кризиса 2000–2001 гг.

Это была ситуация, в которой американский штат Калифорния испытывал дефицит электроснабжения, вызванный рыночными манипуляциями и ограничением розничных цен на электроэнергию. В большей степени пострадало от многочисленных крупномасштабных отключений электроэнергии государство, поскольку одна из крупнейших энергетических компаний штата рухнула, а экономические последствия сильно пострадали от положения губернатора Грея Дэвиса¹.

Засуха, задержки с вводом новых электростанций, манипулирование рынком привели к снижению предложения, что стала причиной увеличения оптовых цен с апреля 2000 г. по декабрь 2000 г. на 800%. Веерные отключения негативно сказались на экономике многих промышленных предприятий и причинили неудобства большинству розничных потребителей.

Следует отметить, что кризис-менеджмент в США и Великобритании входит в перечень аутсорсинговых сервисных функций, в отличие от Российской Федерации, где центр управления кризисом всегда расположен внутри энергокомпании. Так, в кризис-коммуникациях на энергетическом рынке США специализируется компания California Independent System Operator (CAISO). CAISO, деятельность которой носит некоммерческий характер, представляет собой независимый системный оператор на территории Калифорнии, в основу деятельности которой положен контроль оптового рынка по электроэнергетическим ресурсам, охватывая при этом 4/5 части территории штата.

В случае возникновения кризисной ситуации CAISO выпускает предупреждение, в котором прописывает степень аварийной ситуации. Документ извещает о количестве падения производства электроэнергии в процентном соотношении и возможности отключения электроэнергии. На основе данной информации происходит рассылка СМС-сообщений потребителям, а также извещение по теле- и радиосвязи.

Количество уведомлений об аварийных ситуациях 3 степени, которые могут потребовать веерного отключения, увеличилось с 1 в 2000 г. до 38 22 мая 2001 г. Количество уведомлений об аварийных ситуациях 1 и 2 степеней увеличилось с 91 в 2000 г. до 127 22 мая 2001 г. В некоторых случаях 2 степень требует добровольного сокращения потребления электроэнергии.

Веерные отключения электроэнергии, затронувшие 97000 клиентов, произошли в районе залива Сан-Франциско 14 июня 2000 г., и компания San Diego Gas & Electric Company подала жалобу на манипулирование рынком некоторыми производителями энергии в августе 2000 г. 7 декабря 2000 г. компания CAISO, управляющая калифорнийской энергосистемой, объявила о начале третьей ступени энергоснабжения штата, что означало, что запасы электроэнергии были ниже 3 процентов. Веерные отключения были предотвращены, когда штат остановил два мощных государственных и федеральных водяных насоса для экономии электроэнергии.

¹ California Power Exchange [Электронный ресурс] website <http://www.calpx.com>. (дата обращения: 17.05.2020).

Наиболее примечательно, что город Лос-Анджелес не пострадал от кризиса, потому что государственные коммунальные предприятия в Калифорнии (включая Департамент водоснабжения и электроснабжения Лос-Анджелеса) были освобождены от законодательства о дерегулировании и продавали свою избыточную мощность частным коммунальным предприятиям в штате (в основном в Южной Калифорнии Edison) во время кризисов. Это позволило большей части Большого Лос-Анджелеса пострадать только от прокатки коричневых выходов, а не от долгосрочных отключений, которые имели место в других частях штата.

17 января 2001 г. из-за энергетического кризиса губернатор Грей Дэвис объявил чрезвычайное положение. Спекулянты, возглавляемые корпорацией Enron, коллективно получали большие прибыли, в то время как государство балансировало на краю в течение нескольких недель и, наконец, пострадало от накатившихся отключений 17 и 18 января. Дэвис был вынужден вмешаться, чтобы купить электроэнергию на крайне невыгодных условиях на открытом рынке, так как калифорнийские энергетические компании были технически банкротами и не было никакой покупательной способности. В результате этого огромные долгосрочные долговые обязательства добавились к кризису государственного бюджета и привели к широкому недоверию администрации Грэя Дэвиса.

На примере энергетического кризиса в США следует признать важность осуществления следующих превентивных шагов:

- максимально централизовать коммуникации;
- провести экспресс-мониторинг СМИ;
- выступить с официальным заявлением для СМИ;
- проинформировать основных контрагентов о произошедшем, о возможных последствиях;
- реализовать комплекс мероприятий, направленных на привлечение лидеров мнений, имеющих возможность оказать поддержку компании своими выступлениями.

В отличие от российской модели коммуникации зарубежные компании в большей мере используют методы работы с ретрансляторами: предусмотрены специальные отделы, которые готовят кризисные информационные сообщения и транслируют их по нескольким каналам связи.

Содержание коммуникации с населением при массовом отключении потребителей от источников централизованного электроснабжения

Одним из самых важных в период кризисной ситуации является вопрос о том, какие целевые группы в текущий момент наиболее приоритетны и как дифференцировать информацию применительно к их специфике. В зависимости от типа и сути кризиса в основные группы целевых аудиторий могут входить СМИ, акционеры, местные жители, государственные структуры, акционерное, банковское и экспертное сообщества.

В условиях отключения электроэнергии вследствие

«ледяных дождей» 2020–2011 гг. одной из проблем, носящих в наибольшей степени актуальный характер, было информирование населения о ходе работ по восстановлению электроснабжения².

В создавшихся условиях департамент по работе с общественностью ОАО «МОЭСК» (электросетевая компания на территории Москвы и Московской области, подотчетная ОАО «Холдинг МРСК») перешел на круглосуточный режим работы. Готовилась оперативная информация, которая выкладывалась в Интернет, проводились пресс-туры, предоставлялись интервью, в том числе телевидению Россия-24, на котором действовала специальная, продюсируемая департаментом информационной политики и коммуникаций ОАО «Холдинг МРСК» телепрограмма «Энергетика. Обзор отрасли», телепрограмма «Электропередача», учрежденная с участием ОАО «МОЭСК» на Московском областном телевидении. Особое внимание уделялось подготовке комментариев, оперативных сводок, экспертных оценок, мониторингу общественного мнения в административных районах, подвергшихся массовым отключениям.

Вполне естественно, что в период пика аварийно-восстановительных работ ощущалась острая нехватка персонала для информирования населения на местах. Причиной этому послужили несколько факторов:

Во-первых, при массовых отключениях, когда без света остались одновременно около 400 тысяч человек, доводить информацию из центра до жителей каждой деревни практически невозможно.

Во-вторых, основные усилия PR-специалистов ОАО «МОЭСК» были сосредоточены на работе с журналистами.

Большую роль в информировании населения о ходе восстановительных работ в круглосуточном режиме осуществлял Call-центр ОАО «МОЭСК» по единому бесплатному номеру 8-800-700-40-70. Для обеспечения дозвона абонентов в Call-центр оперативно увеличили число операторов, принимающих звонки. В период с 26.12.2010 г. по 10.01.2011 г. общее количество обращений в Call-центр составило 12494.

Более того, подобные Call-центры в Холдинге МРСК впоследствии были созданы повсеместно. Например, в ОАО «МРСК Северо-Запада» на всей территории, которая включает в себя семь регионов, в период кризиса зимы 2011 г. действовала единая аварийная телефонная линия «Включаем свет».

Вместе с тем, в период жестких «ледяных дождей» 2010–2011 гг. нехватка специалистов для целенаправленного информирования населения ощущалась весьма остро. Решением проблемы послужила организация временных информационных центров (ВИЦ) в местах, где непосредственно занимались организацией и ведением аварийно-восстановительных работ.

ВИЦ выполняли следующие задачи:

² Ужанов А. Е. В своей экологической инициативе мы опираемся на опыт и потенциал экологических организаций, особенно в части совершенствования профильного законодательства. // https://www.ruscable.ru/news/2012/05/12/Aleksandr_Uzhanov_V_svoej_ekologicheskoy_initsiati/

- ответы на звонки граждан с вопросами о ходе аварийно-восстановительных работ в ОАО «МОЭСК»;
- информирование глав местных администраций, сельских поселений и других должностных лиц о ходе аварийно-восстановительных работ, возможных отключениях, примерных сроках восстановления электроснабжения.

Работа ВИЦ, создаваемых в каждом районе электрических сетей (РЭС), организовывалась круглосуточно на базе приемных начальников РЭС (там, где непосредственно занимались ведением аварийно-восстановительных работ и куда стекалась вся оперативная технологическая информация).

Стоит отметить, что это не были привычные пресс-центры, а именно информационные подразделения; так что за работу с журналистами оставался ответственным по-прежнему департамент связей с общественностью компании.

Телефоны ВИЦ были опубликованы на сайтах ОАО «МОЭСК», органов власти Московской области и в местных СМИ.

Комплектовались ВИЦ за счет штатных сотрудников РЭСов, незадействованных в аварийно-восстановительных работах. На практике это были, в основном, сотрудники финансово-экономического блока и блока по технологическому присоединению. Им было рекомендовано внимательно выслушивать все обращения, вести разговор корректно, стремиться, по возможности, сбивать накал эмоций со стороны заявителей. Эта ситуация, помимо всего прочего, подчеркнула необходимость повышения коммуникативной и психологической подготовки сотрудников, которые могут привлекаться к работе на «горячей линии». Поэтому впоследствии в компании, исходя из полученных уроков в экстремальной ситуации 2011 г., был разработан регламент работы экстренной выездной группы психологов и врачей Центра психофизиологического обеспечения надежности профессиональной деятельности и работоспособности персонала. Была сформирована рабочая группа, занимающаяся разработкой концепции социально-психологической службы, психолого-физического обеспечения персонала. Были также отработаны специальные методики, стресс-тесты, реабилитационное оборудование, диагностические приборы. Очевидно, что сотрудники должны проходить и психологические тренинги, повышающие их стрессоустойчивость и улучшающие навыки общения с населением в условиях ЧС. Следует подчеркнуть, что сотрудники компании также являются одной из ее целевых аудиторий, так как это внутренняя среда организации и соответственно деятельность всех участников, в конечном счете, направлена на достижение одних и тех же целей — восстановление нарушенного электроснабжения и минимизация материального ущерба как для потребителей, так и для компании, не допустить обвала деловой репутации и лояльности местного населения.

Говоря о работе информационного актива, стоит также отметить то, что для ее облегчения были разработаны примерные ответы на звонки населения и типовые сообщения для информирования глав местных администраций.

Так, например, на звонки населения предлагался следующий вариант текста в качестве ответа:

«На основании того, что погодные условия характеризовались наличием обильного снегопада и порывами ветра, достигавшими Y м/с, случилось отключение на линиях электропередач, носившее временный характер. Бригады, которые ведут аварийно-восстановительную деятельность от компании ОАО «МОЭСК», перешли на круглосуточный режим работы. Что касается конкретного населенного пункта X , то туда было направлено Z бригад для восстановления электроснабжения на этой территории. Ориентировочно плановое время подключения энергоснабжения в пункте X состоит в W часов».

Всего в течение января 2011 г. операторами ВИЦ было принято более двадцати одной тысячи звонков.

Вместе с тем, на одном из постриктисных заседаний Правительственной комиссии по безопасности электроснабжения (т. н. федерального штаба) перед информационными структурами распределительного электросетевого комплекса России была поставлена задача кардинально повысить качество информирования населения в чрезвычайных ситуациях техногенного и особенно природно-климатического характера. На селекторном совещании 14 января 2011 г. Министр энергетики РФ С. И. Шматко обратил внимание на необходимость повышения ответственности электросетевых компаний за оперативность и эффективность работы по информированию населения в ходе ликвидации последствий массовых отключений потребителей электроэнергии и проведения аварийно-восстановительных работ, т. е. конкретно за управление кризисом.

Таким образом, задача информирования общественности о ходе ликвидации последствий кризисной ситуации не является исключительной прерогативой PR-департамента или пресс-службы энергокомпании. Как правило, в таких случаях идут звонки от большого числа потребителей, поэтому создание и развитие технологии ВИЦ, как показал кризис 2011 г., является серьезным подспорьем в преодолении последствий блэкаута. На уровне ОАО «Холдинг МРСК» координирующим деятельность по информированию населения и стейкхолдеров была специальная Временная рабочая группа (кризис-штаб), в которую входили директор по информационной политике и коммуникациям, начальник пресс-центра компании, начальник отдела по связям с общественностью и даже начальник отдела по международному сотрудничеству (занимался оперативным сбором зарубежного опыта действий в подобных ситуациях и трансфером в ОАО «Холдинг МРСК» и его операционные компании. Особо значение для той ситуации имели кризисные кейсы Норвегии, Канады, Финляндии).

Взаимодействие с органами государственной и муниципальной власти, органами государственного управления и регулирования

Все без исключения энергокомпании зависят в своей деятельности от государственного регулирования.

Именно государственные органы разного уровня являются главным стейкхолдером энергобизнеса. GR-коммуникация в кризис осуществляется на 3-х уровнях³:

1. Федеральный уровень (высший) — это президентские структуры, правительственные структуры (в том числе Минэнерго, Российское энергетическое агентство), законодательные (Госдума, комитет по энергетике, комитет по природопользованию) и госрегуляторы (Федеральная антимонопольная служба, Федеральная служба по тарифам, Ростехнадзор, Росприроднадзор, Рослесхоз, Совет рынка и пр.). Важными партнерскими структурами являются также энергкомпании, например, территориальные сетевые организации, Федеральная сетевая компания и ее операционные субъекты в виде МЭС, Системный оператор и его региональные диспетчерские управления, иные энергкомпании (Русгидро, Газпром, Роснефть и т. д.).

2. Региональный уровень (средний) — это в основном органы власти субъектов Федерации и Региональные энергетические комиссии — структуры, устанавливающие тарифы на передачу электроэнергии.

3. Местный уровень (нижний) охватывает муниципальные образования, органы местного самоуправления, ТСЖ, дачные кооперативы, депутатскую общественность и СМИ.

Сразу после произошедших событий в канун Нового 2011 г., когда под воздействием ледообразования на воздушных линиях электропередачи не выдержали кроны деревьев и, опустившись на ЛЭП, произвели в труднодоступных без специальной техники и авиасообщения лесных массивах короткое замыкание системы электроснабжения на уровне ПС 110 кВ (отключались целые города, аэропорты, мощные транспортные и логистические узлы), руководство Минэнерго и Холдинга МРСК было приглашено с отчетом о случившемся на заседание Президиума Правительства РФ, а позже и на совещание Правительства РФ. По словам генерального директора ОАО «Холдинг МРСК» Н. Н. Швеца, за весь период с момента начала восстановительных работ до их завершения директор Холдинга МРСК трижды выступал с личными докладами перед Премьер-министром РФ В. В. Путиным. Помимо констатации ситуации с отключениями, предлагались пути восстановления системы энергоснабжения, резервирования важных транспортных линий, оперативной переброски в приоритетные учреждения (больницы, школы, детские сады, муниципальные структуры) дизель-генераторов и других автономных источников электроэнергии. Многие вопросы разрешались достаточно быстро, чему способствовала поддержка со стороны Правительства и Минэнерго РФ.

Отдельная коммуникация велась с депутатской ответственностью. Представители Комитета по энергетике Государственной думы РФ, Комитета Совета Федерации по природным ресурсам и охране окружающей среды, а также комитетов ТЭК республиканских, краевых и областных законодательных собраний старались держать

руку на пульсе, проводили заслушивания, назначали депутатские расследования конкретных инцидентов.

В работе по информированию глав местных администраций о ходе ремонтно-восстановительных работ в ОАО «МОЭСК» были разработаны шаблоны типовых сообщений. Предлагался, например, следующий текст:

«В связи с обильным снегопадом и порывами ветра до Y метров в секунду произошли временные отключения на линиях электропередачи. Аварийно-восстановительные бригады ОАО «МОЭСК» круглосуточно работают на линиях. В руководимом вами районе (сельском поселении, деревне) возможны отключения следующих населенных пунктов <...>. Ожидаемое время восстановления электроснабжения — столько-то часов»⁴.

Более того, коммуникации со всеми районными газетами были установлены через министерство информации Московской области.

К явным недостаткам в организации взаимодействия с территориальными органами власти и управления следует отнести отсутствие заранее согласованного порядка информирования населения об аварийных отключениях, о сроках выполнения аварийно-восстановительных работ. Из-за отсутствия должного взаимодействия и единого центра формирования информационного потока на начальном этапе население ощущало дефицит нужной информации. Информация была разобщенной, так как исходила из разных источников и не все они имели высокий ценз доверия.

Несмотря на имеющиеся соглашения между филиалами электросетевых компаний и территориальными управлениями МЧС по обмену информацией, не везде соблюдалась взаимная ответственность за согласование кризисной ситуации и сообщения по ней. Так, в докладной записке Заместителю Генерального директора-Технического директору ОАО «Холдинг МРСК» Б. И. Механошину и Заместителю Генерального директора — Руководителю Аппарата ОАО «Холдинг МРСК» А. А. Попову Директора Департамента информационной политики и коммуникаций ОАО «Холдинг МРСК» А. Е. Ужанова от 20.01.2011 г. говорится:

«<...> В структуре оперативных штабов Общества и дочерних зависимых обществ (ДЗО) отсутствуют группы по работе с общественностью. Это негативно сказывается на получении оперативной и полной информации о масштабах аварий и технологических нарушений, а также о ходе аварийно-восстановительных работ, силах и средствах, привлеченных для ликвидации последствий нарушений.

С учетом вышеизложенного предлагаю внести обоснованные изменения:

I. В действующий регламент:

1.2. Создать <...> Группу по связям с общественностью (далее — Группа) во главе с директором по информационной политике и коммуникациям Общества. <...>

³ Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993) [Электронный ресурс] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 20.02.2020).

⁴ А. Е. Ужанов. Материалы мастер-класса «Организация информационного обеспечения деятельности субъекта электроэнергетики и взаимодействия с населением в условиях массовых нарушений», с.18.

В Группе предусмотреть профильные секторы:

- по работе с информационными структурами федеральных и региональных органов государственной власти и управления, общественными организациями <...>;
- по работе с депутатами Государственной Думы РФ <...>;
- <...>»⁵.

«<...> В области организации взаимодействия с территориальными органами власти и муниципальными образованиями предлагается:

- Разработка совместно с администрациями муниципальных районов порядка информирования населения;
- Разработка регламента взаимодействия с администрациями районов при производстве аварийно-восстановительных работ с определением зоны ответственности;
- Принятие администрациями муниципальных районов мер по обеспечению объектов жизнеобеспечения и социально-значимой нагрузки «МОЭСК» парка передвижных электростанций для электроснабжения потребителей по временной схеме <...>»⁶.

Коммуникации со средствами массовой информации и специфика кризисного медиа-планирования

Как правило, СМИ выделяются в условиях кризиса в одну из самых приоритетных для кризисной коммуникации категорий. Журналистам следует уделять особое внимание, поскольку в их компетенции находится возможность оказывать прямое влияние на формирование общественного мнения в отношении того или иного события. Так, в период отключения электроснабжения зимой 2010–2011 гг. коммуникация с населением происходила через СМИ, и основные усилия PR-специалистов ОАО «МОЭСК» были сосредоточены на работе с журналистами.

Только за первые десять дней 2011 г. было предоставлено 48 комментариев телевизионным и 50 радиальным СМИ.

Общее количество публикаций со ссылкой на МОЭСК за январь 2011 г. превысило четыре тысячи, что соответствовало итогам всего 2009 г.

Учитывая, что в период с 31 декабря 2010 г. по 11 января 2011 г. печатные СМИ не выходили, основной упор в работе был сделан на контакты с электронными СМИ: телевидение, радио и информационные агентства.

В период с 26 декабря 2010 г. по 26 января 2011 г.

был организован выезд 43 съемочных телевизионных групп в районы проведения аварийно-восстановительных работ.

Более того, в период ликвидации последствий «ледяных дождей» коммуникация поддерживалась непосредственно со всеми центральными телеканалами. В федеральном телеэфире иногда по нескольку раз в день выходили интервью официальных лиц компании с сообщениями о ходе восстановительных работ и примерном времени, в течение которого будет восстановлено электроснабжение. Основными спикерами были: директор по информационной политике и коммуникациям ОАО «Холдинг МРСК» А. Е. Ужанов, Директор Департамента по связям с общественностью ОАО «МОЭСК» В. М. Струговец. Телеканал «НТВ» на экране во время оперативных выпусков предоставлял прямой мобильный телефон Директора по информационной политике и коммуникациям организации А. Е. Ужанова для отключенных потребителей, который в круглосуточном режиме реагировал на возникающие ситуации и действовал кризис-менеджером, иногда принимая решения о переброске в то или иное село дизель-генератора замерзающему человеку или срочной доставке к месту аварийной ситуации оперативно-восстановительной бригады. Т. е. кризис потребовал взять ответственность за восстановление электроснабжения даже от специалистов в области коммуникаций, что позволило им приобрести ценнейший опыт на уровне бенч-марка не только для России, но и для зарубежных стран.

На телеканале «Россия-24» раз в неделю выходила программа «Энергетика. Обзор отрасли», где делались обзоры происходящей ситуации и прогнозы на нее от официальных лиц ОАО «Холдинг МРСК».

В Московской области выходила подобная тематическая программа «Электропередача», где департамент связей с общественностью компании также освещал процесс ремонтно-восстановительных работ.

Информация публиковалась в районных газетах. Сводки по итогам каждого дня направлялись на районные радиостанции и в районные газеты. Эти же сводки выдавались Call-центрам и единым диспетчерским службам каждого подмосковного города. Таким образом, круг ретрансляторов информации был достаточно широким.

На базе оперативных сводок составлялись пресс-релизы, где фиксировалась информация о ходе ремонтно-восстановительных работ, о бригадах, задействованных на объектах, о линиях, на которых ведутся работы, также в них давалось ориентировочное время включения. Сводки публиковались через СМИ, отправлялись в Call-центры и в диспетчерские службы. Эти же пресс-релизы размещались на официальном сайте компании.

В первых пресс-релизах по технологическим нарушениям энергокомпании акцентировали внимание на следующих аспектах:

- «в ремонтных работах задействовано Х единиц техники и Х сотрудников»;

⁵ Письмо №6-198 от 20.01.2011 Заместителю Генерального директора-Технического директору Б. И. Механошину и Заместителю Генерального директора — Руководителю Аппарата А. А. Попову от Директора по информационной политике и коммуникациям А. Е. Ужанова.

⁶ Письмо №6-198 от 20.01.2011 Заместителю Генерального директора-Технического директору Б. И. Механошину и Заместителю Генерального директора — Руководителю Аппарата А. А. Попову от Директора по информационной политике и коммуникациям А. Е. Ужанова.

- «создан оперативный штаб для ликвидации последствий ЧП»;
- «работы будут производиться в круглосуточном режиме»;
- «делается все необходимое для энергоснабжения потребителей по резервной схеме»;
- «работы производятся в координации с органами власти и МЧС».

Так, например, 31.12.2010 г. на официальном сайте ОАО «МОЭСК» был опубликован пресс-релиз со следующим заголовком: «Информация оперативного характера, которая освещает ситуацию по восстановлению электроэнергетических объектов на территории Подмоскovie по состоянию на 14:00».

В тексте пресс-релиза говорилось: «Работа, которая продлевалась 5 часов сегодня, 31 декабря с начала рабочего дня (09:00) до текущего момента включительно (14:00), осуществляемая специалистами МОЭСК, направленная на восстановление электроснабжения на территории Подмоскovie, помогла в существенной степени сократить количество трансформационных подстанций, находящихся в отключённом состоянии. Их количество сократилось с 1219 ед. (что было в начале работы) до 971 ед. (на текущий момент), то есть на 348 ед. В связи с этим можно сказать, что количество жителей в Московской области, оставшихся утром без электроэнергии, также сократилось — с 9500 до 8700, т. е. на 800 человек. Проблемная ситуация до сих пор имеет место быть для жителей Раменского, Истринского, Подольского, а также Рузского районов в рамках территории Подмоскovie. Работы аварийно-восстановительного характера, направленные на ликвидацию данной проблемы, ведутся усилиями 588 бригад, общая численность работников которых составляет 2 306 чел. Также на устранение проблемы направлено 299 ед. специализированной техники. После того, как вчера (30.12) дали сбой и отключились основные питающие электроэнергетические центры, в качестве приоритетной задачи на сегодня (31.12) можно выделить восстановление электроснабжения, которое будет находиться пока что в диапазоне низкого напряжения, а именно, от 0,4 кВ до 10 кВ. <...>»⁷.

В период с конца декабря 2010 г. по конец января 2011 г. каждые сутки на официальном сайте компании публиковались от трех до восьми постов с актуальной информацией о процессе ликвидации последствий «ледяных дождей».

Кризисные коммуникации с экспертным сообществом

Имеет смысл в одну из целевых аудиторий в кризис выделять экспертное сообщество — тех, кто будет давать независимые оценки, осуществлять экспертизы, предоставлять комментарии, кто будет давать прогнозы и моделировать ожидания, предвосхищать результат посткризисного развития ситуации для конкретной компании и рынка в целом.

В числе таких экспертных субъектов выступают Фонд

энергетической политики, Фонд «Институт энергетики и финансов», Фонд национальной энергетической безопасности, Научное сообщество «Энергетика будущего», созданное по инициативе департамента информационной политики и коммуникаций ОАО «Холдинг МРСК».

Так, например, при расчистке просек (виной многочисленных замыканий на ЛЭП были заросшие просеки), когда высвобождалось огромное количество древесины, потребовались специальные технические и коммерческие решения. Так, Некоммерческое партнерство «Энергетика будущего», которым руководил директор департамента по информационной политике и коммуникаций ОАО «Холдинг МРСК» А. Е. Ужанов разрабатывало предложения по использованию мульчерной техники (измельчение и перемалывание остатков леса: древесины, веток и т. д.), а также мобильных, сопряженных с мульчерами, энерго-котлов, которые использовали вырубленный лес и щепу для выработки электроэнергии⁸.

В период кризиса был подписан приказ о создании рабочей группы по обобщению опыта деятельности в условиях кризисных ситуаций. Она состояла из специалистов по кризисным коммуникациям и в сфере электроэнергетики, что подразумевало проведение скрупулёзного анализа всех факторов, влияющих на ход развития ситуации, а также разработку комплексного плана действий, системную работу с общественностью.

Спин-докторские техники в ходе кризиса и при ликвидации последствий массовых отключений потребителей от электроснабжения

Выделяют пять типов использования PR-технологии спиндокторинга: до-спин, после-спин, торнадо-спин, спин-контроль, спин-даун⁹.

Для того, чтобы сформировать желаемое общественное мнение в период ликвидации последствий «ледяных дождей» 2010–2011 гг. и переключить внимание аудитории с негативных событий на позитивно-резонансные был использован фактор торнадо-спина. Компания сделала явный акцент на том, что основной причиной многочисленных замыканий на воздушных трассах линий электропередачи стали заросшие просеки, которые не входили в зону ответственности самой компании. По инициативе ОАО «Холдинг МРСК», не ставшего разбираться, чья ответственность за содержание лесных просек, начались масштабные расчистки трасс вдоль воздушных ЛЭП, и это прямое и репутационно значимое действие активно освещалось в телепрограммах «Энергетика. Обзор отрасли» и «Электропередача», в печатных и электронных СМИ.

Более того, в этот период было вырублено около

⁸ PR в энергетике [Электронный ресурс] // Comagency, 2013. URL: <http://comagency.ru/pr-v-energetike/> (дата обращения: 20.02.2020).

⁹ К. Э. Погоцкий, П. Л. Соловьев. Спиндокторинг как технология защиты интересов организации в медиапространстве [Электронный ресурс] // URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/159384/1/36-51.pdf> (дата обращения: 02.05.2020).

⁷ URL: http://www.moesk.ru/press/company_news/item23428.php#

300 тысяч деревьев только в Подмосковье, что без сомнения нанесло огромный ущерб природе. Для компенсации данного ущерба была разработана целевая коммуникационная программа (ЦКП) ОАО «Холдинг МРСК» под названием «Распределительный электросетевой комплекс — за охрану окружающей среды», девиз которой «Сохраним энергию леса!» стал ключевым слоганом компенсационных высадок деревьев и кустарников по всей стране. Фактически это была Всероссийская экологическая экспедиция под единым зонтичным брендом.

Основной месседж ЦКП «Сохраним энергию леса» заключался в том, что сохранение природного баланса не только национальная, но и глобальная проблема, решение которой важно для всего человечества. По своей сути это была беспрецедентная по своему масштабу экологическая акция в 2011 г. было в России электросетевыми компаниями высажено один миллион деревьев, в 2012 г. столько же. Разбито 85 аллей электроэнергетики, 25 природно-ландшафтных парков¹⁰.

Всероссийская экологическая акция началась 4 марта 2011 года на территории Государственного историко-художественного и литературного музея-заповедника «Абрамцево». Событие было приурочено к 165-летию со дня рождения выдающегося отечественного историка и теоретика искусства Адриана Викторовича Прахова, творчество которого неразрывно связано с усадьбой «Абрамцево». Там прошла высадка сибирского кедра и пихты, компенсировавшая два дерева, упавших во время катаклизма на ЛЭП в границах заповедника.

Для привлечения большего числа участников высадки деревьев проводились в праздничные дни: 23 апреля 2011 г. — в единый день Всероссийской высадки деревьев, 14 мая 2011 г. — в Национальный день посадки леса. Высаженному дереву присваивалось имя участника акции. Поэтому каждый, в том числе члены семей, могли почувствовать свою сопричастность и вовлечённость в этот благородный и высоко репутационный проект. Все деревья были нанесены на специальную электронную карту, созданную на официальном сайте ОАО «Холдинг МРСК». Среди организаторов Всероссийской экологической акции были Координационный совет ветеранов распределительного электросетевого комплекса, Объединённый совет молодёжи ОАО «Холдинг МРСК» и ВК «Электропрфсоюз».

Для того, чтобы СМИ самостоятельно заинтересовались акцией и освещали её на безвозмездной основе, а сама акция получила широкую огласку, был предложен ряд следующих нестандартных (креативных) решений. Мероприятия по посадке были совмещены с Историко-мемориальной акцией, которая носила название «Эстафета Знамени Победы», а также с Международной эстафетой памяти и благодарности под брендом «Родина Подвига — Родине Героя». В рамках этих со-

пряжённых и синхронизированных патриотических общенациональных акций было установлено сотрудничество с Общероссийскими общественными организациями «Опора России», «Деловая Россия», ДОСААФ и другими, а также осуществлялось взаимодействие с природоохранными, экологическими, культурными организациями (Всемирный фонд дикой природы, Движение молодых экологов «Местные», общественная организация «Всероссийское общество охраны природы» и другими). Также была учреждена специальная номинация «Сохраним энергию леса» в рамках Всероссийского конкурса журналистских работ «Электросети России-2011».

Партнерами проекта также стали внешние структуры: Федеральное агентство лесного хозяйства (Рослесхоз), Русская Православная Церковь, Всемирный фонд дикой природы, Движение молодых экологов «Местные», общественные организации, представляющие бизнес-сообщество, вузы-партнеры, компании-партнеры, СМИ.

Стоит отметить, что за результаты этой целевой коммуникационной программы ОАО «Холдинг МРСК» был награжден специальным дипломом по итогам III Ежегодного конкурса Министерства энергетики РФ и Российской ассоциации по связям с общественностью «КонТЭКст» в номинации «Лучший проект, который направлен на поддержание охраны окружающей среды».

Все это, безусловно, положительно сказалось на репутации компании. Особенно примечательно то, что до реализации данной коммуникационной программы компания, в целом, была малоизвестна. И именно коммуникационные стратегии, разработанные в период ликвидации последствий «ледяных дождей», помогли сформировать репутацию компании в наиболее выгодном свете. Публичный капитал ОАО «Холдинг МРСК» за время кризиса вырос в 5 раз.

Заключение

В работе раскрыта специфика построения PR-коммуникаций в компании-поставщике электроэнергии на примере ОАО «Холдинг МРСК»: выявлена структура PR-коммуникации энергетической компании в кризисной ситуации, изучены особенности PR-сопровождения ликвидации последствий ЧП, обобщён опыт по работе с населением, а также, на основе выше-сказанного, разработаны рекомендации по действию в период кризисных ситуаций.

Компании, представляющие энергетическую отрасль, имеют повышенный уровень возникновения репутационного риска, ввиду особенностей осуществления своего основного вида деятельности. Таким образом, предварительная оценка рисков в таких компаниях и поиск возможностей по их ликвидации или минимизации является одной из ключевых задач специалиста в области PR.

Так, репутация энергокомпании — это её восприятие целевыми аудиториями, в которые могут входить представители органов государственной и муниципальной власти, органы самоуправления, средства массовой

¹⁰ А. Е. Ужанов. Материалы презентации целевой коммуникационной программы ОАО «Холдинг МРСК» «Распределительный электросетевой комплекс — за охрану окружающей среды».

информации, экспертное сообщество и, конечно, население. Поэтому грамотная организация Коммуникации на всех уровнях является приоритетной задачей PR-отдела.

Список использованных источников

1. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993) [Электронный ресурс] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: (20.02.2020).
2. Лесной кодекс РФ от 04.12.2006 N 200-ФЗ (ред. от 24.04.2020)/ [Электронный ресурс] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64299/ (дата обращения: (30.04.2020).
3. ФЗ "Об электроэнергетике" от 26.03.2003 N 35-ФЗ [Электронный ресурс] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41502/ (дата обращения: (20.02.2020).
4. Постановление Правительства РФ от 24 февраля 2009 г. N 160 "О порядке установления охранных зон объектов электросетевого хозяйства и особых условий использования земельных участков, расположенных в границах таких зон" (с изм. и доп.), [Электронный ресурс] // <https://base.garant.ru/12165555/> (дата обращения: (20.02.2020).
5. Единая коммуникационная политика Группы компаний ПАО «Россети». – 70 с.
6. Регламент антикризисных коммуникаций компании ПАО «Россети».
7. Письмо №6-198 от 20.01.2011 Заместителю Генерального директора-Технического директору Б. И. Механовину и Заместителю Генерального директора – Руководителю Аппарата А. А. Попову от Директора по информационной политике и коммуникациям А. Е. Ужанова.
8. California Public Utility Commission, "California's Electricity Options and Challenges Report To Governor Gray Davis," August 2, 2000.
9. California Power Exchange [Электронный ресурс] URL: <http://www.calpx.com>. (дата обращения: 17.05.2020).
10. Официальный сайт компании "Россети" [Электронный ресурс] // URL: [http://www.moesk.ru/press/company_news/item23428.php#./](http://www.moesk.ru/press/company_news/item23428.php#/) (дата обращения: (20.02.2020).
11. Ужанов А. Е. Материалы мастер-класса «Организация информационного обеспечения деятельности субъекта электроэнергетики и взаимодействия с населением в условиях массовых нарушений». – 24 с.
12. Ужанов А. Е. Материалы презентации целевой коммуникационной программы ОАО «Холдинг МРСК» «Распределительный электросетевой комплекс – за охрану окружающей среды». – 32 с.
13. PR в энергетике [Электронный ресурс] // Comagency, 2013. URL: <http://comagency.ru/pr-v-enegetike/> (дата обращения: (20.02.2020).
14. Погоцкий К. Э., Соловьев П. Л. Спиндокторинг как технология защиты интересов организации в медиапространстве [Электронный ресурс] // URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/159384/1/36-51.pdf> (дата обращения: 02.05.2020).
15. Ужанов А. Е. В своей экологической инициативе мы опираемся на опыт и потенциал экологических организаций, особенно в части совершенствования профильного законодательства [Элек-

тронный ресурс] // URL: https://www.ruscable.ru/news/2012/05/12/Aleksandr_Uzhanov_V_svoej_ekologicheskoy_initsiati/ (дата обращения: (20.02.2020).

References

1. Russian Federation Constitution (adopted by nationwide vote on December 12, 1993) [online resource] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (date of retrieval: (February 20, 2020).
2. Forestry Code of the Russian Federation dated December 04, 2006 No. 200-FZ (as revised on April 24, 2020)/ [online resource] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64299/ (date of retrieval: (April 30, 2020).
3. Federal Law "On Electric Power Engineering" dated March 26, 2003 No. 35-FZ [online resource] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41502/ (date of retrieval: (February 20, 2020).
4. Russian Federation Government Resolution dated February 24, 2009 No. 160 "On procedure for establishing protected zones of power grid facilities and special terms of use of land plots located within the boundaries of such zones" (with amendments and additions), [online resource] // <https://base.garant.ru/12165555/> (date of retrieval: (February 20, 2020).
5. Single communication policy of PJSC Rosseti Group. – 70 pp.
6. Anti-crisis communication regulation of PJSC Rosseti.
7. Letter No.6-198 date January 20, 2011 to Deputy Director General – Technical Director B.I. Mekhanoshin and Deputy Director General – Chief of Staff A. A. Popov from A. Ye. Uzhanov, Director for Information Policy and Communications.
8. California Public Utility Commission, "California's Electricity Options and Challenges Report To Governor Gray Davis," August 2, 2000.
9. California Power Exchange [online resource] URL: <http://www.calpx.com>. (date of retrieval: May 17, 2020).
10. Official PJSC Rosseti website [online resource] // URL: [http://www.moesk.ru/press/company_news/item23428.php#./](http://www.moesk.ru/press/company_news/item23428.php#/) (date of retrieval: (February 20, 2020).
11. Uzhanov A. Ye. Materials of the workshop "Organization of information support of electric power engineering entity and interaction with population in conditions of mass disruptions". – 24 pp.
12. Uzhanov A. Ye. Materials of the presentation of target communication program of JSC IDGC Holding "Electric power grid complex – for environment protection". – 32 pp.
13. PR in power industry [online resource] // Comagency, 2013. URL: <http://comagency.ru/pr-v-enegetike/> (date of retrieval: (February 20, 2020).
14. Pogotskiy K. E., Solovyov P. L. Spin doctoring as a technology for protection of interests of an organization in media space [online resource] // URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/159384/1/36-51.pdf> (date of retrieval: May 02, 2020).
15. Uzhanov A. Ye. In our environmental initiative we rely on the experience and potential of environmental organizations, especially in terms of improving specific legislation. [online resource] // URL: // https://www.ruscable.ru/news/2012/05/12/Aleksandr_Uzhanov_V_svoej_ekologicheskoy_initsiati/ (date of retrieval: (February 20, 2020).

