

7 ГРЕХОВ ГРИНВОШИНГА

Практическое руководство по созданию
доверия и снижению репутационных рисков



МАРАТ ИСМАИЛОВ

Марат Исмаилов

7 грехов гринвошинга

«Автор»

2026

Исмаилов М.

7 грехов гринвошинга / М. Исмаилов — «Автор», 2026

Книга «7 грехов гринвошинга» — это практическое руководство для бизнеса, который хочет говорить об устойчивом развитии честно, убедительно и с выгодой для себя. Автор делится авторской методологией S.T.O.R.Y., которая помогает превратить разрозненные ESG-инициативы в целостную систему коммуникаций и доверия. В книге — чек-листы, шаблоны, разборы реальных кейсов и готовые алгоритмы действий. Она адресована руководителям, PR-, HR- и маркетинг-директорам, специалистам по устойчивому развитию и финансистам. Книга поможет завоевать доверие инвесторов и потребителей, вовлечь сотрудников в ESG-повестку и избежать обвинений в гринвошинге.

© Исмаилов М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
Конец ознакомительного фрагмента.	24

7 грехов гринвошинга

Глава

Дорогой читатель!

Прежде чем вы откроете эту книгу, я хочу сказать вам спасибо.

Спасибо за то, что решили потратить своё время на эту тему. В мире, где информационный шум становится всё громче, а доверие — всё более хрупким, вы выбрали путь осознанного развития. Вы не просто ищете ответы — вы ищете правильные вопросы.

Эта книга родилась из моего многолетнего медийного опыта работы с компаниями, которые хотели говорить об устойчивом развитии честно и убедительно. Я видел, как блестящие ESG-инициативы оставались незамеченными из-за ошибок в коммуникациях. И я видел, как простые, но искренние истории меняли восприятие бизнеса.

Я написал эту книгу не для того, чтобы дать вам готовые рецепты. Я написал её, чтобы дать вам инструменты. Инструменты, которые помогут вам строить мосты доверия там, где раньше были стены непонимания.

Я верю, что бизнес может быть сильным и ответственным одновременно. Что прибыль и устойчивость — не враги, а союзники. И что правильные слова, сказанные в правильный момент, могут изменить всё.

Марат Исмаилов

1

ОГЛАВЛЕНИЕ:

Введение: Вашу историю никто не слышит	3
Глава 1: От гринвошинга к зеленой стратегии	6
Глава 2: Карта ваших слушателей	15
Глава 3: Аудит ваших текущих коммуникаций	21
Глава 4: Ядро нарратива	30
Глава 5: Выбор каналов резонанса	37
Глава 6: Круглогодичное вовлечение	45
Глава 7: Переводчик с цифрового	52
Глава 8: Полная презентация S.T.O.R.Y. Framework	60
Глава 9: Нарратив для инвестора	67
Глава 10: Нарратив для потребителя	74
Глава 11: Нарратив для сотрудника	79
Глава 12: Бюджетирование ESG-коммуникаций	85
Глава 13: Работа с медиа	92
Глава 14: Кризисные коммуникации	96
Глава 15: Будущее ESG-коммуникаций	103
Заключение: Ваша история уже пишется.	114
Глоссарий:	116

ВВЕДЕНИЕ

Вашу историю никто не слышит. И это стоит вашей компании миллионов

Вы держите в руках не просто книгу. Вы держите в руках ключ к решению одной из самых острых бизнес-проблем современности — проблемы шума, недоверия и напрасных трат. Проблемы, когда миллионы рублей, вложенные в реальные проекты устойчивого развития, не доходят до сознания вашей аудитории, упираясь в глухую стену равнодушия или, что хуже, отскакивая от нее рикошетом обвинений в лицемерии.

Представьте себе эту ситуацию. Ваша компания проделала титаническую работу: инвестировала в энергоэффективные технологии, отладила цепочки поставок, чтобы минимизировать воздействие на окружающую среду, разработала строгие этические кодексы для партнеров. Финансовый директор с облегчением отмечает улучшение операционных показателей. Менеджер по устойчивому развитию с гордостью кладет на стол совету директоров толстый, идеально структурированный отчет, соответствующий стандартам GRI. Вы публикуете пресс-релиз... и попадаете в информационный вакуум.

В ответ — оглушительная тишина. Деловая лента новостей продолжает бежать мимо. Инвесторы на очередной конференции задают все те же вопросы: «А что у вас по устойчивому развитию?», словно и не слышали ваших ответов. А в социальных сетях то и дело всплывают едкие комментарии от скептиков: «Очередной зеленый пиар!», «Пытаются отмыть репутацию!».

Знакомая картина? По данным исследований, более 90% компаний-представителей крупного бизнеса сегодня сталкиваются с одним и тем же парадоксом. Парадоксом разрыва между действием и восприятием. Между реальными, измеримыми достижениями в области устойчивого развития и тем, как эти достижения видятся со стороны.

Почему так происходит? Ответ лежит на поверхности, но его упорно игнорируют, зашумленный техническими терминами и бюрократическими отчетами. Потому что вы сообщаете, но не коммуницируете. Вы информируете, но не вовлекаете. Вы говорите на языке цифр, метрик и соответствия требованиям — языке, который абсолютно чужероден для вашего

ключевого стейкхолдера: человека. Человека, будь то инвестор, аналитик, потенциальный сотрудник или покупатель, принимающего решение на основе эмоций, ценностей и, что важно, правдоподобных историй.

Эта книга — не про то, что вам делать. Ваши инженеры, технологи и специалисты по устойчивому развитию уже знают, как снижать углеродный след, повышать разнообразие в коллективе и выстраивать этические закупки. Эта книга — о том, как об этом говорить. Как превратить сухие данные из отчета в убедительную и прозрачную историю преобразований. Как сделать так, чтобы ваши усилия в области устойчивого развития работали не только на планету и общество, но и на вашу репутацию, стоимость бренда и котировки акций, принося осязаемый, финансовый результат.

Кому нужна эта книга?

Руководителям и собственникам бизнеса, которые интуитивно понимают, что ESG (или ЭКГ) - это не просто «статья расходов» или «повинность перед регулятором», а мощный инструмент управления долгосрочными рисками и стоимостью компании, но не видят четкого пути для извлечения из него максимальной выгоды.

Директорам по устойчивому развитию, которые устали быть «тайными советниками» в тени и хотят вывести результаты своей работы на авансцену, чтобы получить реальную поддержку совета директоров, дополнительное финансирование и организационный вес.

PR-, HR- и маркетинг-директорам, которые чувствуют, что их классические инструменты и интуиция дают сбой при столкновении с новой, сложной и гиперчувствительной повесткой, требующей беспрецедентного уровня достоверности.

Финансовым директорам, которые воочию наблюдают, как инвесторы и крупные фонды все чаще принимают решения на основе нефинансовых показателей, и хотят говорить с ними на одном языке, защищая стоимость активов компании.

Что вы найдете внутри?

Это не сборник теоретических эссе и не академический учебник. Это практическое руководство, написанное медиа-менеджером с командой ведущих PR аналитиков. Вы

не просто прочтете его — вы будете работать с ним, как с на-стоящим конструктором. В каждой главе вас ждет выверен-ный баланс между стратегией и тактическими инструментами:

Чек-листы и опросники для мгновенной диагностики текущего состояния ваших коммуникаций.

Глубокие разборы кейсов: детальный анализ как оглушительных провалов, так и блестящих успехов мировых брендов

с выведением универсальных уроков.

Готовые шаблоны, рамки, методологии и алгоритмы действий, которые можно адаптировать и внедрить в работу

вашей команды уже завтра.

Конкретные формулировки и анти-примеры: что говорить, а какие фразы и конструкции — категорически исключить из лексикона.

Мы пройдем с вами полный путь от коммуникационного хаоса и разрозненных инициатив до выстроенной, надежной и эффективной системы, которую я назвал «S.T.O.R.Y. Framework».

Этот фреймворк (основа) состоит из пяти последовательных этапов: карта стейкхолдеров (S), аудит правды и прозрачности (T), оркестровка нарратива (O), выбор каналов резонанса (R), круглогодичное вовлечение (Y).

S.T.O.R.Y. Framework — это акроним, который отражает суть процесса: превращение данных в убедительную историю.

S (Stakeholder map) — карта стейкхолдеров и значимость: определяем, кому и что говорить. Не всем все сразу.

T (Truth) — аудит правды и прозрачности: проверяем, насколько наши заявления соответствуют реальности, чтобы избежать обвинений в гринвошинге.

O (Orchestration of Narrative) — оркестровка нарратива: создаем ядро нашей истории, связывая ценности компании с ценностями аудитории.

5

R (Resonance) — выбор каналов резонанса: выбираем правильные каналы для донесения нашей истории до каждой конкретной аудитории.

Y (Year-Round Engagement) — круглогодичное вовлечение: превращаем разовую акцию в постоянный диалог.

Ваши инициативы — будь то спасение лесов или программа инклюзивного найма — заслуживают того, чтобы о

них узнали. Более того, они того требуют. Давайте сделаем так, чтобы их не просто услышали — чтобы им поверили.

Любая крепкая постройка начинается с фундамента.

Точно так же любые эффективные ESG-коммуникации начинаются с двух простых, но критических вопросов: «С кем мы говорим?» и «Есть ли у нас что сказать по-настоящему важное?».

Большинство компаний пропускают этот этап. Они сразу бросаются писать пресс-релизы, снимать ролики и отчитываться. И терпят крах, потому что их сообщения летят в

пустоту или, что хуже, вызывают раздражение.

В этой части мы зложим тот самый фундамент, который

позволит вашим коммуникациям стоять прочно. Мы построим детальную карту ваших стейкхолдеров — вы узнаете не

только «кто они», но и что на самом деле движет каждым из

них. А затем проведем жесткий, честный аудит ваших

текущих заявлений, чтобы выявить риски, которые могут взорвать вашу репутацию в любую минуту.

Без этого фундамента любые дальнейшие шаги будут

шаткими. Но с ним — вы будете говорить не вслепую, а прицельно, точно и убедительно.

ГЛАВА 1

от гринвошинга к зеленой стратегии: почему ваши

ESG-коммуникации не работают

Притча о двух компаниях - цена вопроса

Две компании. Два диаметрально противоположных

подхода к коммуникации. Два разных финансовых результата. Компания «А» — крупный промышленный холдинг. Они

инвестировали свыше 1.5 млрд рублей в строительство новейшего завода по переработке отходов, соответствующего наи-

высшим экологическим стандартам. По случаю запуска был

выпущен пресс-релиз, изобилующий техническими терминами: «внедрение технологий замкнутого цикла», «модернизация производственных мощностей», «снижение нагрузки на полигонное захоронение на 40%». Реакция рынка: две

заметки в отраслевых СМИ с низким охватом, несколько формальных поздравительных писем от чиновников и — что показательно — гневный разбор в блоге известного эко-активиста: «Очередной гринвошинг! Фейки! Гигантская трата денег

на пиар, чтобы скрыть систематический вред от основного

производства!». Акции компании не показали никакой положительной динамики.

Компания «Б» — пищевое производство среднего размера.

Они выделили 15 млн рублей на установку современной

системы фильтрации воды на своем старом заводе, что позволило значительно сократить водопотребление и улучшить

качество стоков. Они не стали писать в релизе о «снижении

показателей ХПК и БПК». Вместо этого они сняли трехминутное документальное видео.

Его героем стал главный инженер

завода, проработавший на предприятии 30 лет. Он рассказал

простую человеческую историю: как его дед ловил рыбу в

этой реке, как сам он в детстве купался здесь, и как ему горько

было видеть ее постепенное загрязнение. Он с гордостью

показал новые фильтры и привел одну, но яркую цифру: «Благодаря этой системе, мы вернем реке 10 миллионов литров

чистой воды ежегодно — этого хватит, чтобы наполнить 4

олимпийских бассейна. Я хочу, чтобы мои внуки тоже могли

здесь рыбачить и отдыхать». Реакция: материал в федеральном деловом издании с упором на корпоративную социальную ответственность, волна положительных откликов в соцсе-

тях от местных жителей. Лояльность к бренду выросла на

17% в регионе присутствия.

В чем фундаментальная разница? Компания «А» сообщала о технологических параметрах. Компания «Б» рассказывала человеческую историю, вплетая в нее конкретные цифры.

В современном перенасыщенном информацией мире история

всегда побеждает сухой отчет. Всегда.

7

1.1. Три роковые ошибки, которые съедают ваши инвестиции в устойчивое развитие

Ошибка №1: Разрыв между словом и делом

Это не просто ошибка, это — главный коммуникацион-ный грех, неминуемо ведущий к обвинениям в гринвошинге

и тотальному разрушению доверия. Речь идет о ситуации, когда громкие, гуманистические заявления на главной странице корпоративного сайта или в годовом отчете вступают в вопиющее противоречие с реальной практикой где-то в глубине цепочки поставок или во внутренней политике компании.

Конкретный пример: крупный международный банк с гордостью заявляет о достижении углеродной нейтральности своих офисов по всему миру (перевел филиалы на зеленую энергию, установил датчики движения и т.д.), но при этом

продолжает оставаться одним из мировых лидеров по кредитованию новых проектов по добыче угля и разработке нефтя-ных месторождений. Его финансирование напрямую способствует выбросам, в тысячи раз превышающим те, что сэко-номлены в офисах.

Почему это смертельно для репутации и кошелька: ничто не уничтожает доверие акционеров, клиентов и регуляторов

быстрее и тотальнее, чем разоблаченное лицемерие. Современные неправительственные организации, журналисты-расследователи и просто грамотные активисты отлично

умеют проводить глубокий аудит и выявлять подобные несо-ответствия. Ущерб от такого разоблачения исчисляется не

только падением котировок на следующий же день, но и долгосрочной потерей репутации, оттоком клиентов и ужесточе-нием контроля со стороны регуляторов.

Ошибка №2: Язык метрик вместо языка ценностей и смыслов

Вы пишете в своем отчете или на странице «Устойчивое развитие»: «Сократили выбросы Score 1 на 18% по сравнению с базовым 2020 годом». И что чувствует ваш рядовой потребитель, потенциальный сотрудник или даже средний инвестор?

Ровным счетом ничего. Он не понимает, что такое «Score 1», не знает, много это или мало — 18%, и не видит, как это

связано с его жизнью и ценностями.

8

Почему это провальная стратегия: цифры и технические термины обращаются исключительно к левому, логическому полушарию мозга. Однако ключевые решения о доверии, лояльности и инвестициях принимаются на эмоциональном

уровне, под воздействием правого полушария, которое мыслит образами, историями и ценностями. Ваша критически важная задача — выступать в роли переводчика: перево-дить сухой язык метрик на универсальном языке человеческих ценностей: здоровье детей, безопасность, чистота

родного города, справедливость, забота о будущем поколении.

Ошибка №3: молчание как стратегия, игра в прятки с самим собой

«Мы не будем кричать о наших достижениях с крыш. Мы

скромно и тихо будем делать свое дело, работать над улучше-ниями, и нас обязательно заметят и по достоинству оценят».

Эта позиция, к сожалению, является одной из самых опасных и разрушительных иллюзий в современном бизнесе. Почему это тикающая бомба. Информационный вакуум — явление, которое природа, как и СМИ, не терпит. Если вы сами не заполняете пространство вокруг своего бренда правдивыми, прозрачными и убедительными историями о своей трансформации, это пространство заполняют другие. Ваши не-доброжелатели, конкуренты, некомпетентные журналисты. И абсолютно нет никакой гарантии, что рассказываемая ими история будет хоть сколько-нибудь соответствовать действительности или будет вам полезна.

1.2. Анатомия провала: детальный разбор кейса краха доверия и его финансовых последствий

Рассмотрим гипотетический, но абсолютно реалистичный и собирательный пример, основанный на множестве реальных кейсов.

Компания: «А» (российский производитель бытовой химии и товаров для дома).

Инициатива: запуск новой «экологичной» линейки

средств с пометкой «100% переработанный пластик» в бутылках и «биоразлагаемые компоненты».

Действие: крупная рекламная кампания в федеральных СМИ и у блогеров. Упор в коммуникации сделан на спасение планеты, заботу о будущем детей, яркие зеленые цвета и природные образы в рекламе. Проведен красивый и дорогой ивент для прессы.

Проблема: независимая экологическая лаборатория по заказу конкурирующего издания проводит экспертизу. Результаты шокируют: доля переработанного пластика в бутылках не превышает 15-20%. Фактически, упаковка линейки не отличается от обычной и отправляется на свалки.

Реакция компании (как НЕ надо делать): День 1-3: молчание и отрицание. Пресс-служба игнорирует запросы СМИ, заявляя: «Это клевета конкурентов».

День 4: агрессивное опровержение. Официальное заявление с угрозами судебных исков против лаборатории и издания, без предоставления каких-либо собственных доказательств.

День 7: неуклюжие извинения. Под давлением общественности компания выпускает релиз с признанием «отдельных недочетов» и туманными обещаниями «разобраться».

Итог: полномасштабный кризис. Волна негатива во всех соцсетях с хештегом #ЭкоЛожь, массовый флешмоб по возврату товаров в магазины, официальные проверки Роспотребнадзора. Крупные ритейлеры приостанавливают продажи линейки.

Финансовые и репутационные последствия (разбор ущерба):

Прямые убытки: отзыв и утилизация всей партии товара; затраты на юридические услуги и кризис-менеджмент; штрафы от регуляторов; падение продаж не только «эколинейки», но и всего портфеля бренда на 15-25% в следующем квартале.

Репутационный ущерб: подорванное доверие потребителей, которое будет восстанавливаться годами; потеря партнеров, которые не захотят ассоциироваться с «грязным» брендом.

Рыночная стоимость: для публичной компании следующим шагом стало бы моментальное падение капитализации

на 10-20%, что для среднего бизнеса может означать потерю миллиардов рублей.

10

Разбор полетов: где не сработал предохранитель?

Система должна была дать сбой гораздо раньше. Предохранитель №1: еще на этапе разработки продукта и коммуникационной стратегии должен был быть проведен сценарный анализ: «А что, если нас проверят? Готовы ли мы предоставить неопровержимые доказательства?». Предохранитель №2: недопустимо делать абсолютные заявления («100%», «полностью») без 100% гарантии и без готовности к тотальной проверке. Предохранитель №3: нужен был заранее проработанный протокол действий на случай кризиса, предполагающий не агрессию, а максимальную открытость и диалог.

1.3. Анатомия успеха: детальный разбор кейса построения доверия и его финансовых выгод

Компания: «Х» (сеть магазинов фермерских продуктов).

Инициатива: борьба с пищевыми отходами.

Действие: компания начинает не с достижений, а с признания проблемы. Они публикуют в своем блоге и соцсетях пост: «Да, мы выбрасываем Х тонн еды ежемесячно. Это огромная проблема, с которой сталкивается весь ритейл, и мы не исключение. Нам стыдно, и мы ищем решения».

Решение и поэтапная коммуникация: они не просто внедряют систему, а делятся процессом в режиме реального времени:

Эксперимент: «Мы запускаем пилотный проект в 10 магазинах: вводим вечерние скидки на товары с истекающим сроком годности».

Отчетность: «Спустя месяц: нам удалось сократить отходы в этих магазинах на 15%. Это хороший, но не идеальный результат. Мы продолжаем искать».

Новый этап: «Мы начали партнерство с фондом «Фудшеринг» для передачи непроданной, но хорошей еды благотворительным организациям. Вот первые сложности, с которыми мы столкнулись логистически...».

Успех и признание: «Спустя год: нам удалось наладить систему и спасти от уничтожения Y тонн продуктов. Спасибо вам за поддержку и идеи».

Итог: формирование образа честного, прозрачного и человеческого бренда, который не боится говорить о сложностях и работает над решением. Рост лояльности клиентов, которые чувствуют свою причастность к общему делу. Улучшение опе-

рациональной эффективности. Привлечение внимания социально-ответственных инвесторов.

Финансовые и репутационные выгоды: Прямая экономия: сокращение операционных затрат на

утилизацию отходов.

Рост продаж: увеличение лояльности и среднего чека за счет вечерних скидок и положительного имиджа.

Репутационный капитал: формирование прочного «банка доверия», который страхует бренд на случай будущих кризисов. Компанию начинают воспринимать как лидера и новатора.

Привлечение талантов: лучшие специалисты хотят работать в компании, которая ассоциируется с ценностями, а не только с прибылью.

Разбор полетов: Ключи к успеху

Прозрачность и достоверность. Компания начала с уязвимости — признания проблемы, что сразу сняло возможные обвинения в лицемерии. Непрерывный диалог. Они вели историю, а не разово отчитались о результате. Ориентация на ценности. Они говорили не о тоннах, а о спасенной еде для нуждающихся, что находит прямой отклик у аудитории.

1.4. Молчание — это не консерватизм, а стратегический риск

Многие руководители оправдывают отсутствие коммуникаций желанием «остаться в тени», «не высываться» или

«избежать лишнего внимания». Вакуум информации будет заполнен вашими конкурентами, которые расскажут рынку о своих успехах. Недоброжелателями, которые сочинят свою версию. Наконец, простым незнанием, которое всегда трактуется негативно: «Раз они молчат, значит, им есть что скрывать».

1.5. Первый шаг к исцелению: комплексный аудит ваших текущих коммуникаций

Прежде чем строить новую стратегию, нужно трезво оценить текущее положение дел. Это болезненно, но необходимо.

12

Практикум: расширенный чек-лист «15 признаков того, что ваши ESG-коммуникации в опасности»

Ответьте «да» или «нет» на каждый вопрос. За каждый ответ «да» начисляйте себе 1 балл.

На нашем корпоративном сайте/в отчете есть громкие заявления-клише («лидеры в области устойчивого развития»,

«самые экологичные», «сохраняем планету для будущих поколений»), которые не подкреплены конкретными, измеримыми цифрами с четкими сроками.

Мы никогда или почти никогда не рассказываем о неудачах, трудностях и ошибках на пути к нашим целям в области

устойчивости, создавая идеализированную картинку.

Наши тексты написаны сухим, канцелярским или излишне техническим языком, понятным только узкому кругу специалистов в нашей отрасли.

Мы не объясняем, почему выбранные нами приоритеты в

области устойчивого развития (например, именно сокращение выбросов CO₂, а не, скажем, проблема водопотребления) являются существенными именно для нашей компании и нашей отрасли.

У нас нет заранее подготовленного, проработанного юристами и PR-специалистами плана-протокола на случай обвинений в гринвошинге.

Наши коммуникационные сообщения для инвесторов, конечных потребителей, сотрудников и регуляторов практически идентичны — мы не адаптируем послание и язык под специфику и интересы каждой аудитории.

Мы не проводили целенаправленного исследования для выявления ключевых стейкхолдеров и не знаем, какие именно аспекты нашей деятельности волнуют их больше всего. Мы никогда не проводили независимый аудит нашей цепочки поставок на предмет ее соответствия нашим же громким ESG-заявлениям.

Наши стратегические цели в области устойчивого развития (например, «достичь нулевых выбросов к 2050 году») не

имеют понятных, промежуточных KPI (ключевых показателей эффективности) с разбивкой по годам.

13

Мы коммуницируем от случая к случаю, чаще всего — раз в год при публикации отчета, не ведя постоянного, планового диалога с аудиторией.

Мы не используем визуальный контент (инфографику, видео, фото) для объяснения сложных ESG-тем, полагаясь

только на текст.

В наших коммуникациях нет человеческих историй, мы не показываем людей, которые стоят за этими инициативами. Мы не собираем и не анализируем обратную связь от

аудитории на наши ESG-сообщения (комментарии, вопросы, настроения в соцсетях).

Ответственность за ESG-коммуникации размыта между отделом маркетинга, PR, HR и отделом устойчивого развития, нет единого центра управления.

Мы не можем четко сформулировать, какой конкретный бизнес-результат (рост продаж, снижение рисков, привлечение инвестиций) принесли наши ESG-коммуникации за последний год.

Интерпретация результатов:

0-5 баллов: ваш фундамент достаточно прочен. Вы осознаете основные риски. Эта книга поможет вам выстроить выдающуюся, системную работу и получить отдачу от ваших усилий.

6-10 баллов: вы в зоне высокого риска. Вероятность коммуникационного кризиса велика. Вам необходимо начать

планомерную работу по исправлению ситуации в приоритетном порядке, иначе следующие 1-2 года могут быть омрачены

скандалами и репутационными потерями.

11-15 баллов: тревога! Ваши текущие коммуникации — это мина замедленного действия. Следующий скандал — лишь вопрос времени и внимательности ваших стейкхолдеров. Однако эта книга — ваш подробный и практический

план по обезвреживанию этой мины и построению новой, надежной системы с нуля.

14

Заключение главы: Первый и самый важный шаг к исцелению — это признание проблемы. Если вы набрали больше 5 баллов — вы не одиноки. Подавляющее большинство компаний проходят через этот этап. Хорошая новость заключается в том, что кризис доверия в области ESG — это не приговор, а диагноз. И диагноз этот излечим. В следующей главе мы заложим фундамент вашего выздоровления — перейдем от хаотичных оправданий к выверенной стратегии, которая превратит ваши ESG-усилия из источника риска в ваше главное конкурентное преимущество.

ГЛАВА 2

карта ваших слушателей: глубокое погружение в мир стейкхолдеров

«Говорить с кем попало — это шум. Говорить с нужным человеком о том, что его волнует, — это стратегия».

Вы провели грандиозное мероприятие по устойчивому развитию для журналистов, а на следующий день совет директоров задает вопрос: «И как это повлияло на нашу стоимость?». Вы вложили миллионы в социальные проекты для местных сообществ, а потребители в соцсетях пишут: «Лучше бы цены снизили!».

Знакомо? Это классические симптомы одной болезни: отсутствия карты заинтересованных сторон. Вы бросаете ресурсы на создание универсального сообщения в надежде, что оно понравится всем. А в итоге оно не попадает точно ни в одну цель.

Первая буква нашего фреймворка — S (Stakeholder map) — не случайна. Это отправная точка. Прежде чем создавать историю, вы должны точно знать, кому вы ее рассказываете, что они хотят услышать и какой язык они понимают.

В этой главе мы создадим точную навигационную карту, которая позволит вам распределять усилия и ресурсы с максимальной отдачей. Мы разберемся с мотивацией пяти ключевых групп влияния и научимся определять, чье мнение для вашего бизнеса критически важно именно сейчас.

15

Матрица стейкхолдеров



2.1. Портреты аудитории: что на самом деле волнует ваших стейкхолдеров?

Рисунок 1. Матрица стейкхолдеров

Каждая группа говорит на своем языке и имеет свои «кнопки мотивации». Ошибка в выборе языка и приоритетов — верный путь к провалу.

1. Инвесторы и акционеры: язык рисков и денег

Их главный вопрос: «Как ваши ESG-инициативы влияют на долгосрочную стоимость моих активов и финансовую устойчивость компании?»

Что они хотят видеть:

Управление рисками: Как вы минимизируете ESG-риски (репутационные, регуляторные, физические из-за изменения климата), которые могут «сжечь» капитализацию.

Новые возможности для роста: Как ваши «зеленые» технологии или социальные инновации открывают доступ к новым рынкам, дешевому финансированию («зеленые» облигации) или повышают операционную эффективность.

Данные, а не слова: Конкретные показатели, интегрированные в бизнес-стратегию и понятные в контексте возврата на инвестиции. Их интересуют не тонны спасенной бумаги, а то, как это сократило затраты или увеличило продажи.

16

Язык общения: Цифры, графики, стандарты отчетности, денежные потоки, стоимость капитала.

2. Потребители: язык ценностей и честности

Их главный вопрос: «Почему я должен покупать именно у вас? Разделяете ли вы мои ценности? Можно ли вам доверять?»

Что они хотят видеть:

Прозрачность и честность: Признание сложностей и неудач на пути. История о том, как вы двигаетесь к цели, ценится выше, чем заявления о том, что вы уже всего достиг-ли. Личная польза и удобство: Как ваша ESG-политика делает продукт лучше, безопаснее, выгоднее лично для них. Например, энергоэффективная техника экономит их деньги, а не только планету.

Эмоциональная связь: История о конкретных людях, которым помог ваш социальный проект, или о конкретном

уголке природы, который вы сохранили.

Язык общения: Простые человеческие истории, визуальный контент (фото, видео), честный диалог в соцсетях, акцент на качестве и пользе продукта.

3. Сотрудники: язык гордости и личного вклада

Их главный вопрос: «Горжусь ли я компанией, в которой работаю? Даете ли вы мне возможность делать осмысленную работу и вносить свой вклад?»

Что они хотят видеть:

Справедливость и заботу: Честную оплату труда, равные возможности для роста, безопасные условия труда, баланс работы и жизни. Это основа, без которой все разговоры о спасении планеты будут звучать фальшиво.

Возможность участвовать: Программы волонтерства, корпоративные конкурсы идей, внутренние стартапы. Люди

хотят быть не просто винтиками, а соавторами позитивных изменений.

Признание: Публичная благодарность за вклад в ESG-инициативы, рассказы о героях внутри компании.

Язык общения: Внутренние рассылки, корпоративный портал, личные встречи с руководством, программы лояльности.

17

4. Регуляторы и государство: язык соответствия и вклада в развитие

Их главный вопрос: «Соответствуете ли вы законодатель-ству и вносите ли вклад в достижение национальных целей

(например, в рамках нацпроектов)?»

Что они хотят видеть:

Прозрачность и отчетность: Своевременное предоставле-ние всей требуемой отчетности, отсутствие нарушений.

Демонстрацию вклада в общественные блага: Как ваша деятельность способствует созданию рабочих мест, развитию регионов, реализации государственных программ (импорто-замещение, «зеленая» трансформация, экономика замкнутого цикла?).

Язык общения: Официальные отчеты, рабочие встречи, участие в отраслевых совещаниях, публикации в официальных СМИ.

5. Местные сообщества и НКО: язык партнерства и диалога

Их главный вопрос: «Как ваша деятельность влияет на

нашу жизнь здесь и сейчас? Вы наш партнер или угроза?»

Что они хотят видеть:

Открытость к диалогу: готовность слушать и реагировать на жалобы, проводить общественные слушания, создавать общественные советы.

Реальный вклад в развитие территории: поддержка местных инициатив, благоустройство, создание инфраструк-туры, а не разовые подачки.

Экологическую ответственность: гарантии безопасности производства, минимизацию воздействия на окружающую среду, открытость.

Язык общения: личные встречи, совместные проекты, прозрачная информация о плани-руемой деятельности.

2.2. Инструмент S.T.O.R.Y.: Шаг S (Stakeholder map). Прак-тикум: как построить карту стейкхолдеров

Теория без практики бесполезна. Давайте создадим вашу первую карту заинтересованных сторон. Это можно сделать в три шага.

Шаг 1: Идентификация. Кто они?

18

Соберите фокус-группу из ключевых руководителей (ге-неральный директор, финансо-вый директор, директор по

устойчивому развитию, директор по PR, директор по HR) и проведите мозговой штурм. Выпишите все группы, которые так или иначе влияют на вашу компанию или зависят от нее.

Не ограничивайтесь стандартным списком. Включите в него: Крупнейших клиентов и поставщиков

Влиятельных отраслевых блогеров и журналистов

Ключевых политиков и чиновников в вашем регионе

Профсоюзы

Сильных лидеров мнений в местных сообществах

Результат: у вас получится длинный список из 20-30 позиций.

Шаг 2: Анализ и приоритизация. Кто важнее?

Теперь оценим каждую группу по двум ключевым критериям: Уровень влияния/власти: насколько эта группа может повлиять на достижение ваших целей? Может ли она заблоки-ровать проект, инициировать проверку, повлиять на репутацию? Уровень заинтересованности: насколько эта группа во-влечена в вашу деятельность и заинтересована в ваших усилиях в области устойчивого развития?

Нанесите каждую группу на Матрицу стейкхолдеров (см. схему ниже).

ВЛИЯНИЕ / ВЛАСТЬ

ВЫСОКАЯ

НИЗКАЯ

Ключевые игроки

Пример: Инвесторы,

Группы поддержки

регуляторы. Стратегия: Пример: Местные власти (в **ВЫСОКАЯ**

Тесное взаимодей-

некоторых случаях). Страте-

ствие, партнерство, во- гия: Регулярное информи-влечение в принятие
рование, поддержание
решений.

хороших отношений.

Влиятельные субъек-

ты Пример: Крупные

Наблюдатели Пример:

СМИ, отраслевые ассо- Широкая общественность, НИЗКАЯ

циации. Стратегия: Ак- активисты. Стратегия: Ми- тивное информирова- нимальное вза-

имодей- ние, привлечение к

ствие, общий мониторинг

мероприятиям.

настроений.

Результат: Вы ясно видите, на ком нужно сфокусировать

основные усилия вашей коммуникационной команды прямо

сейчас. Это ваши Ключевые игроки.

19

Шаг 3: Планирование. Что им говорить?

Для каждой группы создайте профиль:

Ключевые интересы/ожидания: кратко, исходя из раздела

2.1. Ключевые сообщения: 2-3 главных тезиса, которые вы

хотите донести.

Каналы коммуникации: как вы будете доносить эти сообщения (личные встречи, отчеты, соцсети).

Метрики успеха: как вы поймете, что достучались? (Например, для инвесторов — количество вопросов по ESG на

конференции, для сотрудников — рост индекса вовлеченности).

2.3. Кейс: Как ошибка в приоритизации похоронила

дорогую кампанию

Компания: крупный девелопер

Инициатива: запуск нового «экологичного» жилого ком-плекса премиум-класса. Упор в коммуникациях делался на

«зеленые технологии», энергоэффективность, концепцию «зеленого двора».

Целевая аудитория (по версии маркетологов): потребители с высоким доходом, ценящие экологию и здоровый образ

жизни.

Действие: была запущена масштабная и дорогая рекламная кампания в глянцевых журналах, на тематических ресурсах о дизайне и архитектуре, привлечены блогеры-урбанисты.

Провал: продажи шли крайне слабо. Основной поток вопросов от потенциальных покупателей касался не экологии, а

транспортной доступности, парковок, планировок и сроков

сдачи. Выяснилось, что для этой аудитории в приоритете

были классические факторы «цена-качество-локация». Экология воспринималась как «приятный бонус», но не как решающий аргумент.

Что пошло не так? Компания не провела нормального

анализа заинтересованных сторон. Она не учла, что для ключевых игроков (покупателей недвижимости) в данном сег-менте и локации фактор ESG был в квадранте «Наблюдатели»

(низкая заинтересованность и влияние), в то время как классические параметры — были в квадранте «Ключевые игроки».

Все ресурсы были брошены не на ту аудиторию и не на те сообщения.

20

Урок: даже самая продуманная ESG-история будет про-вальной, если ее рассказывать не тем, кто готов ее слушать и

для кого она действительно существенна.

Заключение главы:

Карта заинтересованных сторон — это не просто красивый рисунок, который пылится в отчете. Это живой, динамичный инструмент, который нужно регулярно пересматривать.

Новый регуляторный закон может моментально передвинуть регуляторов в категорию «Ключевые игроки». Кризис в соцсетях — поднять роль «Наблюдателей».

Потратив один раз несколько часов на создание этой карты, вы сэкономите миллионы рублей на неэффективных коммуникациях и получите четкий план: кому, что и когда говорить. Вы перестанете бросать ресурсы на ветер и начнете вести целевой диалог.

В следующей главе мы проверим, а есть ли что сказать этим ключевым игрокам? Не противоречат ли ваши громкие заявления реальному положению дел? Мы перейдем к шагу Т (Truth) — самому жесткому и необходимому аудиту.

ГЛАВА 3

аудит ваших текущих коммуникаций: находим слабые места и противоречия

«Доверие приходит пешком, а уезжает на скаку. Един-ственное, что распространяется быстрее хорошей новости, —

это плохая. И один неверный шаг в коммуникациях, одна най-денная нестыковка могут перечеркнуть годы кропотливой работы».

Вы построили детальную карту заинтересованных сторон. Теперь вы знаете, кому нужно говорить. Вы даже в общих чертах представляете, о чем. Но прежде чем начать этот диалог, критически важно провести ревизию самого главного инструмента — ваших собственных сообщений.

Представьте, что вы отправляетесь в важнейшее путешествие. Вы нанесли на карту точки назначения, но не провери-ли надежность корабля. Аудиторская проверка коммуникаций — это именно та процедура, которая выявляет скрытые

течи, треснувшие мачты и сомнительные запасы провизии в трюме вашего «корабля» доверия.

21

Эта глава — ваш подробный и предельно честный чек-лист для проверки на прочность. Мы не просто найдем слабые места; мы научимся оценивать уровень их критичности, понимать мотивы разных аудиторий и, что самое важное, переупаковывать одну сложную информацию в семь разных убедительных сообщений. Это превратит ваш годовой отчет из документа для галочки в мощный инструмент влияния.

3.1. Инструмент S.T.O.R.U.: Шаг T (Truth). Проверка заявлений на прочность и искренность

Проведение этого аудита — это не формальность, а стратегическая инвестиция в безопасность и устойчивость бизнеса. Цена невыявленных противоречий измеряется не только в деньгах, но и в безвозвратно утерянной репутации.

Практикум: проводим комплексный аудит за 6 шагов

Шаг 1: Создание «контрольного досье» компании.

Соберите в одну папку все материалы, которые формируют образ компании вовне и изнутри. Это ваш объект исследования:

Внешние документы: корпоративный сайт (особенно) разделы «Устойчивое развитие», «Миссия и ценности», «Новости»), годовые и нефинансовые отчеты за последние 2-3 года, пресс-релизы, рекламные брошюры и буклеты.

Социальные сети: посты, сторис, обсуждения в комментариях за последний год во всех ключевых каналах (ВКонтакте, Telegram, МАХ и др.).

Внутренние документы: кодекс корпоративной этики, политики в области охраны труда и окружающей среды, внутренние рассылки, сообщения в корпоративных чатах.

Публичные выступления: тексты выступлений первых лиц на конференциях, интервью в СМИ.

Шаг 2: Поиск «абсолютных заявлений» — главных факторов риска.

Вооружитесь маркером. Внимательно прочитайте каждый документ и выделите фразы, содержащие категоричные, ничем не подкрепленные или размытые утверждения. Занесите их в таблицу.

Заявление
Критичность
Какие дока-
(Пример)
Где найдено?
(Низкая/Сред

зательства

План действий

няя/Высокая)

есть?

«Мы —

Найти рейтинг, где

лидеры в

компания в топ-5,

области устой- Сайт, главная

Нет ссылок на или убрать/сменить

чивого разви- страница

Высокая

рейтинги,

формулировку на

тия в своей

премии.

«мы стремимся к

отрасли».

лидерству».

Сертификат

Заменить на «на

«Наша упаков-

на перераба-

100% подлежит пе-

ка на 100%

Брошюра для по-

тываемость,

реработке» и прило-

экологична».

требителей

Высокая

но не на «Эко- жить значок-под-

логичность».

тверждение.

«Мы гаранти-

руем высочай-

Разработать про-

шие стандар-

Есть внутрен- грамму аудита для

ты качества

Годовой отчет

Средняя

ний аудит 30% 100% ключевых по-

по всей

поставщиков. ставщиков или

цепочке по-

смягчить формули-

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.