

■ ■ ■ Влияние стратегических экологических коммуникаций на управление экосистемами (на примере Байкальской природной территории)

Панова Е. В. Гавра Д. П.

Государственная дума Российской Федерации, Москва, Российская Федерация.

Аннотация. Данный материал является продолжением серии исследований о месте коммуникаций в устойчивом развитии территории. В статье автор исследует влияние стратегических экологических коммуникаций на процесс принятия и реализации управленческих решений. Целью исследования является анализ структуры и динамики информационно-коммуникативного сопровождения процесса принятия управленческого решения о дальнейшем развитии Байкальской природной территории и на основе полученных данных формирование модели соотношения коммуникативных задач с этапами управленческого цикла. Теоретическим фреймом выступает синтез трех подходов: концепция экосистемного управления, теория адаптивного управления и стратегические экологические коммуникации как неотъемлемая часть управления сложными социально-экономическими системами. В эмпирической части на основе контент-анализа публикаций федеральных СМИ, освещавших дискуссию вокруг принятия решения об изменении закона «Об охране озера Байкал» (2023-2026 гг.) рассмотрена на практике предложенная автором интегративная модель стратегических экологических коммуникаций в структуре экосистемного управления. Полученный результат показал, что предложенная модель может быть использована как аналитический инструмент для оценки качества коммуникативного сопровождения как уже принятых экологических решений, так и в качестве матрицы для проектирования информационной поддержки крупных проектов, оказывающих влияние на состояние экосистем, на стадии их подготовки и реализации.

Ключевые слова: стратегические экологические коммуникации, адаптивное управление, экосистемное управление, принятие решений, управленческий цикл, устойчивое развитие.

Для цитирования: Панова Е.В., Гавра Д.П. Влияние стратегических экологических коммуникаций на управление экосистемами (на примере Байкальской природной территории) // Коммуникология. 2026. Том 14. № 2. С. 229-243. DOI 10.21453/2311-3065-2026-14-2-229-243.

Сведения об авторах: Панова Елена Васильевна – кандидат политических наук, руководитель Аппарата Комитета Госдумы России по экологии, природным ресурсам и охране окружающей среды, соискатель ученой степени доктора наук, Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург). Адрес: 103265, Москва, улица Охотный ряд, 1. E-mail: karyroupe@gmail.com. ORCID: 0000-0001-8782-3680; Гавра Дмитрий Петрович, доктор социологических наук профессор, заведующий кафедрой связей с общественностью в бизнесе; Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»; Санкт-Петербургский государственный университет. Адрес: 199004, Россия, г. Санкт-Петербург, Василеостровский р-н, линия 1-я В.О., д. 26. E-mail: d.gavra@spbu.ru ORCID: 0000-0002-6536-9277

Статья поступила в редакцию: 10.03.2026. *Принята к печати:* 23. 06.2026.

Конфликт интересов: отсутствует.

Введение. Автор продолжает исследование места и роли коммуникаций в устойчивом развитии территории. В одной из опубликованных научных работ отдельное внимание уделялось устойчивости Байкальской природной территории. Проведенный анализ подчеркивал наличие серьезного запроса на необходимость выработки общего видения дальнейшего развития этой территории [Панова 2023]. В данной статье автор намерена изучить процесс принятия управленческого решения и на основе полученных результатов предложить модель соотношения коммуникативных задач со всеми этапами управленческого цикла.

Современное управление природными ресурсами и экосистемами все больше усложняется, так как сталкивается с фундаментальным вызовом: лица, принимающие решения, вынуждены действовать в условиях беспрецедентной сложности, неопределенности и избыточности информации [Madzhid et al. 2025]. Традиционные подходы, ориентированные на управление природными ресурсами для получения экономических выгод, демонстрируют несостоятельность, так как приводят к непредвиденным негативным последствиям для экосистем [Дудов и др. 2025]. Отчасти это связано с тем, что в системе отношений «человек-природа» потребности экосистемы часто отодвигаются на дальний план. Как результат, чрезмерное антропогенное воздействие, требующее оперативного принятия корректирующих решений.

Новым подходом, которому посвящается все больше научных исследований, стало экосистемное управление. Оно рассматривается как стратегическая концепция, направленная на долгосрочное сохранение структуры, функций и процессов экосистем [Long et al. 2015]. Ключевым механизмом данной концепции выступает адаптивное управление – процесс «обучения на действиях», позволяющий корректировать решения на основе данных мониторинга и обратной связи [Caro-González et al. 2025].

В своем предыдущем исследовании, о котором упоминается выше, автор отмечала, что управление изменениями в экологической сфере требует не только административных и научных инструментов, но и стратегических экологических коммуникаций [см. например, Панова 2023]. Они представляют собой систему целенаправленных коммуникативных действий, ориентированных на достижение долгосрочных целей в сфере взаимодействия общества и природы.

Несмотря на признание научным сообществом важности коммуникаций в экосистемном управлении, до настоящего времени недостаточно изученным остается вопрос о том, каким образом стратегические экологические коммуникации (далее – СЭК) могут быть интегрированы в структуру принятия управленческих решений. Существующие исследования часто рассматривают коммуникации как внешний, «сопроводительный» элемент, либо фокусируются на отдельных инструментах, не предлагая целостной модели соотношения коммуникативных задач с этапами управленческого цикла. Настоящее исследо-

вание предлагает восполнить этот пробел. Опираясь на эмпирический анализ информационно-коммуникативного сопровождения конкретного управленческого решения – изменения Федерального закона «Об охране озера Байкал» (2025 г.), – мы ставим целью не только описать, как был организован коммуникативный процесс, но и выйти на уровень теоретического обобщения взаимодействия стратегических коммуникаций управленческих целей.

Материалы и методы. Теоретико-методологическая часть исследования базируется на синтезе трех теоретических подходов:

- концепции экосистемного управления [Дудов и др. 2025; Ruiz et al. 2024], задающей целевую рамку анализа (учет всех компонентов экосистемы, вовлечение заинтересованных сторон, ориентация на долгосрочную устойчивость);
- теории адаптивного управления [Madzhd et al. 2025], предоставляющей структуру для анализа процесса принятия решений (цикл «цели – сценарии – прогноз – мониторинг – корректировка»);
- характеристиках СЭК как неотъемлемом элементе управления сложными социально-экологическими системами [Liang 2018; Панова 2024; Caro-González et al. 2025].

В качестве объекта эмпирической части исследования выбрано информационное пространство, формируемое тремя федеральными СМИ, входящими в тройку лидеров по цитируемости согласно данным автоматической системы мониторинга и анализа СМИ и соцмедиа «Медialogия»: «Известия», «Коммерсантъ», «Ведомости». Выбор данных изданий обусловлен их ориентацией на структурированный, аналитический контент, что позволяет реконструировать не просто событийный ряд, но содержательные аспекты коммуникативного процесса.

Хронологические рамки эмпирического исследования охватывают период с 1 января 2023 года по 1 февраля 2026 года. Данный временной интервал выбран как период наиболее активной общественно-политической и экспертной дискуссии вокруг подготовки и принятия изменений в Федеральный закон «Об охране озера Байкал».

Анализ публикаций проводился с использованием структурных элементов адаптивного управления, применимого к задачам исследования коммуникативных процессов. В общей сложности было проанализировано 214 публикаций по следующим параметрам: количество публикаций (интенсивность дискуссии); заинтересованные стороны (стейкхолдеры); институты – участники процесса; цели (декларируемые и латентные); варианты сценариев; конфликтные темы; прогнозирование последствий; мониторинг и контроль; принятие решений; корректировка.

Теоретическая часть исследования. Современное управление природными ресурсами и экосистемами сталкивается с серьезным вызовом: лица,

принимающие решения, вынуждены действовать в условиях сложности, неопределенности и избыточности информации [Volosci, 2002; Heinimann, 2010]. В таких условиях традиционные подходы, ориентированные на максимизацию одного показателя, демонстрируют свою несостоятельность, приводя к непредвиденным негативным последствиям для экосистем [Holling 1996; Nekrich 2024].

Этим объясняется тот факт, что все больше исследований посвящается принципам экосистемного управления. Он фокусируется на поддержании устойчивости и биологического разнообразия всей экосистемы. Главной задачей экосистемного управления, как подчеркивают авторы, является сохранение основных функций и процессов экосистемы, а также поддержание ее способности предоставлять человеку необходимые услуги в долгосрочной перспективе [Wali 2009; Heinimann 2010]. Подробный обзор принципов и методов экосистемного подхода, включая критерии Международного союза охраны природы (МСОП) для оценки уязвимости экосистем, представлен учеными Московского государственного университета им. Ломоносова и Российской академии наук в обзоре мирового опыта и оценки перспектив использования для России [Дуов, Дизюрова и др. 2025].

Отдельного внимания в рамках изучения экосистемного управления заслуживает адаптивное управление, которое рассматривается как естественный и потенциально эффективный способ принятия решений в условиях неопределенности [Pascal 2025; Walters, Hilborn 1978; Bormann 2017; Edmondson, 2022]. Изучение научных материалов позволяет определить адаптивное управление как процесс принятия решений, которые могут быть скорректированы в условиях неопределенности по мере того, как результаты управленческих действий становятся лучше понятны [Williams 2014]. Таким образом, в отношении природных систем мы говорим о трансформации управленческих решений в сторону большей гибкости, которые предполагают постоянный мониторинг и корректировку получаемых результатов.

Для дальнейшего анализа автору представляется важным разграничить экосистемное управление как стратегическую концепцию и адаптивное управление как операционный механизм ее реализации. Экосистемное управление определяет «что» мы хотим получить. Адаптивное управление отвечает на вопрос «как» достичь этих целей в условиях неполноты знаний и неопределенности [Wali 2009]. В этом на наш взгляд ключевое значение адаптивного управления, через призму которого коммуникации должны быть встроены во все фазы управленческого цикла [Мамедов 2021].

По мнению автора, этому запросу отвечают СЭК, которые автор продолжает исследовать с точки зрения их практической применимости и влияния на эффективность управленческих решений. Как мы уже отмечали, экосистемное управление – это стратегическая задача и именно на достижение стратегических целей направлены СЭК. О значимости стратегических коммуни-

каций говорят и другие авторы [Калафатов: 2024; Тихомирова, 2015; Dudo 2017]. Подробно мы исследуем данную категорию в своих предыдущих работах [Панова, 2023; 2025]. В широком смысле автор понимает СЭК как систему целенаправленных коммуникативных действий, ориентированных на достижение долгосрочных целей в сфере взаимодействия общества и природы. Они включают работу с восприятием экологических рисков и возможностей, формирование моделей поведения различных аудиторий, разъяснение сложных научных данных, расширение круга сторонников принимаемых решений и, в конечном итоге, легитимацию управленческого выбора в глазах общества.

В данной работе автор рассматривает СЭК в части возможности их системной интеграции в экосистемное управление через механизм адаптивного управления. Как мы уже отмечали, большинство существующих исследований либо рассматривают коммуникации как внешний, «сопроводительный» элемент, либо фокусируются на отдельных инструментах. Вместе с тем сама логика адаптивного управления – итеративность (способность системы реагировать на действия), учет обратной связи, готовность к корректировке – обнаруживает глубокое родство со стратегическим подходом к коммуникациям.

На основе синтеза рассмотренных теоретических подходов автор предлагает следующую модель соотношения элементов адаптивного управления и характеристик СЭК (таблица 1).

Таблица 1. Интегративная модель СЭК в структуре адаптивного управления/
Integrativ model of SEC in the structure of adaptive management

Элемент адаптивного управления	Характеристики СЭК	Теоретическое обоснование
Неопределенность	Долгосрочность и учет отложенных эффектов	Коммуникация должна готовить общество и стейкхолдеров к тому, что результаты управления могут проявляться не сразу
Заинтересованные стороны	Многосубъектность и инклюзивность	Коммуникация призвана обеспечить вовлечение всех групп в диалог, с учетом их разнонаправленных интересов, ценностей и поведенческих установок
Информационно-аналитический процесс	Специфичность и адаптация знания	Коммуникация должна учитывать высокую сложность и специальный характер информации об экосистемах, обеспечивая ее адаптацию без потери смысла
Варианты сценариев	Прояснение компромиссов и формирование консенсуса	Задача – способствовать консолидации вокруг практически реализуемого и общественно приемлемого варианта, проясняя компромиссы, заложенные в выбранном решении

Окончание табл. 1

Элемент адаптивного управления	Характеристики СЭК	Теоретическое обоснование
Прогнозирование последствий	Работа с восприятием рисков и возможностей	Коммуникация должна транслировать не только научные прогнозы, но и формировать адекватное отношение к рискам и возможностям, влиять на модели поведения всех заинтересованных сторон в связи с ожидаемыми последствиями
Мониторинг и контроль	Измеримость, прозрачность, подотчетность	Коммуникационное сопровождение должно демонстрировать как контроль осуществляется по понятным, измеримым критериям, а результаты мониторинга доступны и открыты для интерпретации
Принятие решений	Легитимность и общественное признание	Важно обеспечить признание процедуры принятия решения как справедливого, учитывающего разные мнения и опирающегося на экспертизу (научную и правовую)
Корректировка	Адаптация коммуникативных стратегий	Корректировка сообщений и каналов в зависимости от того, как развивается ситуация, какие возникают конфликты и как меняется общественное восприятие

Источник: составлено автором

Предлагаемая автором модель устанавливает системное соответствие между элементами адаптивного управления и характеристиками СЭК, что позволяет рассматривать коммуникации как внутренний структурирующий элемент управленческого цикла. Соответственно, управленческие решения могут быть детально рассмотрены с точки зрения коммуникаций, что позволяет провести анализ информационного сопровождения конкретных решений с точки зрения соответствия задачам на каждом этапе управленческого цикла.

Следующим этапом нашего исследования стала эмпирическая проверка модели на примере дискуссии вокруг изменений Федерального закона «Об охране озера Байкал».

Исследование. Практическая часть исследования направлена на выявление структуры и динамики информационно-коммуникативного сопровождения процесса принятия управленческого решения, которое отражалось в принятии Федерального закона №482-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об охране озера Байкал» и отдельные законодательные акты

Российской Федерации» (далее – законопроект).¹ Автором был выбран данный кейс, так как он позволяет детально изучить управленческий прецедент и на его основе осуществить теоретическое обобщение.

Объектом исследования является информационное пространство, формируемое тремя федеральными СМИ: «Известия», «Коммерсантъ», «Ведомости». Выбор данных изданий обусловлен: (1) высоким рейтингом цитируемости, обеспечивающим репрезентативность отбора; (2) федеральным статусом, позволяющим рассматривать формируемую ими повестку как значимую для всего информационного пространства страны; (3) ориентацией на аналитический, структурированный контент, дающий возможность реконструировать содержательные аспекты коммуникативного процесса; (4) различной редакционной политикой, позволяющей выявить вариативность освещения одной и той же темы. Всего проанализировано 214 публикаций, распределившихся следующим образом: «Известия» – 119 публикаций, «Коммерсантъ» – 66, «Ведомости» – 29.

Период исследования – 01.01.2023-01.02.2026. – охватывает наиболее активную фазу общественно-политической и экспертной дискуссии вокруг подготовки и принятия законопроекта.

Для проведения исследования автор использовал структуру адаптивного управления, отвечающего на вопрос как достичь поставленных целей (таблица 2).

Анализ публикаций, представленный в таблице 2, позволяют сделать следующие выводы. Процесс принятия решения носил длительный характер, дискуссия вокруг планируемых изменений длилась около трех лет. В ней участвовал широкий спектр стейкхолдеров. Состав групп несколько варьируется в зависимости от издания. В «Известиях» доминируют ученые, представители власти, экологи, жители, бизнес и экологические общественные организации. «Коммерсантъ» и «Ведомости» также включают в повестку международный аспект (ЮНЕСКО) и чаще упоминают интересы бизнес-сообщества.

Важной особенностью, выявленной в ходе анализа, является невозможность однозначной классификации субъектов по традиционной дихотомии «власть – общество». В медиадискурсе сформировались две сквозные группы: «сторонники» и «противники» принимаемого решения. Условно эти группы можно разделить на два вектора, влияющие на характер коммуникаций: социально-экономический и эколого-охранный.

Всего в публикациях упоминается более 20 институтов, участвовавших в выработке решения. Такая многосубъектность говорит не только о широте дискуссии, но и о глубине проработки решения, об уровне общественного и международного внимания к вопросам сохранения озера Байкал.

¹ Федеральный закон от 15.12.2025 № 482-ФЗ Официальное опубликование правовых актов URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202512150047>

Таблица 2. Анализ коммуникативного сопровождения управленческого решения /Analysis of communication support for a management decision

	Известия	Коммерсанты	Ведомости
Заинтересованные стороны	Ученые, власть, экологи, жители, представители бизнеса, экологическая общественность	Ученые, жители, представители бизнеса, экологическая общественность, туристы	Представители бизнеса, туристы, жители, органы власти, ЮНЕСКО, экологическая общественность
Институты	Госдума, Минприроды России, Правительство России, институты РАН, Совет по правам человека при Президенте России (СПЧ), Общественная палата	РАН, Рослесхоз, Минприроды, Госдума России, Общественная палата, органы власти Р. Бурятия, ВООП, фонд «Компас», СПЧ, ЮНЕСКО	Правительство России, политические партии, Общественная палата, Минэкономразвития, Минприроды, РАН, Госдума России, Совет Федерации, Президент России, фонд «Компас», Российское экологическое общество, ФБУ «Рослесозащита», ВНИИ лесоводства и механизации лесного хозяйства, ВНИИ «Экология», органы власти Р. Бурятия и Иркутской области, буддистская община Бурятии, Росреестр, РГО, Российское экологическое движение, СПЧ, ЮНЕСКО
Цели	Социально-экономическое развитие регионов, реализация инвестиционных проектов по развитию туризма, выполнение экологических задач (строительство селективных защитных сооружений и др.)	Искусственное лесовосстановление взамен погибших лесных насаждений, строительство дорог, коммунальных сетей, инженерных объектов, туристической инфраструктуры, защита лесов от пожаров	Развитие туризма, социально-экономическое развитие регионов, решение социальных вопросов
Варианты сценариев	Принятие закона, сохранение статус-кво	Принятие закона, сохранение статус-кво	Принятие закона, сохранение статус-кво
Конфликтные темы	Сплошные рубки лесных насаждений	Сплошные рубки лесных насаждений	Выборка лесных насаждений

Окончание табл. 2

	Известия	Коммерсантъ	Ведомости
Прогнозирование последствий	<p>1) Ухудшение экологической ситуации (в том числе самого озера), социального самочувствия, транспортные проблемы, экономические трудности;</p> <p>2) решение социальных и инфраструктурных вопросов, улучшение экологической ситуации, развитие регионов, торговля со странами АТР, экологическая устойчивость, баланс экономики и экологии</p>	<p>1) Поджоги лесов, бесконтрольные вырубки, эрозия почвы, ухудшение экологической ситуации;</p> <p>2) развитие туризма, воспроизводство лесов, решение социальных и инфраструктурных проблем, решение проблем людей, развитие регионов, защита озера от негативных последствий</p>	<p>1) Уничтожение леса, ухудшение состояния экосистем, незаконная приватизация земель;</p> <p>2) создание объектов жизнеобеспечения, экологическая безопасность, реализация прав местных жителей, снижение нагрузки на озеро, решение проблем дикого туризма, создание объектов жизнеобеспечения</p>
Мониторинг и контроль	<p>Обследование лесов проводит Рослесхоз совместно с РАН, без мнения РАН решение не может быть принято</p>	<p>Парламентский контроль за проведением мероприятий на БПТ, проверка Генпрокуратурой законности проектов, решение принимает Комиссия при Правительстве России на основе документов и позиции РАН</p>	<p>Проект поправок согласован с Генпрокуратурой, Минприроды, Росприроднадзором, Росреестром, Рослесхозом, РАН</p> <p>Парламентский контроль за созданием объектов и реализации норм закона</p>
Принятие решений	<p>Принятие изменений в закон, лесовосстановление 5 к 1, решения принимает специальная Комиссия</p>	<p>Принятие изменений в закон, увеличение объема лесовосстановления, решения принимает специальная Комиссия</p>	<p>Принятие закона, увеличение объема лесовосстановления, решения принимает специальная Комиссия</p>
Корректировка	<p>Этап не наступил</p>	<p>Этап не наступил</p>	<p>Этап не наступил</p>

Источник: составлено автором

Ключевой конфликтной темой дискуссии стали сплошные рубки лесных насаждений в центральной экологической зоне Байкальской природной территории. Во всех трех изданиях эта тема фигурирует как центральная точка противоречий.

В информационном пространстве представлены два основных сценария, соответствующие вариантам управленческого решения: принятие закона (изменение норм) и сохранение статус-кво. Каждый сценарий сопровождался прогнозами последствий, которые можно сгруппировать следующим образом (таблица 3):

Таблица 3. Прогнозы сценариев принятия решения/ Forecasting decision scenarios

Прогнозы	Сценарий принятия закона	«Сохранение статус-кво»
Позитивные	Решение социальных и инфраструктурных вопросов, развитие регионов, экономический рост, расширение торговых связей с АТР, достижение баланса экономики и экологии.	Сохранение уникальной экосистемы, предотвращение необратимых изменений, выполнение международных обязательств.
Негативные	Ухудшение экологической ситуации, в том числе озера Байкал, социального самочувствия населения, транспортные и экономические проблемы.	Консервация инфраструктурных и социальных вопросов, сдерживание экономического развития, невозможность эффективной борьбы с пожарами и болезнями леса.

Источник: составлено автором

Отдельного внимания заслуживает анализ того, как в информационном пространстве представлены вопросы будущего мониторинга и контроля за реализацией принятого решения. Исследование выявило трехуровневую систему гарантий, транслируемую в СМИ:

1) прокурорский надзор: в публикациях неоднократно подчеркивалось, что проект поправок согласован с Генеральной прокуратурой РФ, и именно за этим органом закреплена главная функция контроля за законностью деятельности на Байкальской природной территории;

2) парламентский контроль: важная роль отводится Совету Федерации и Госдуме России в части контроля за созданием объектов и реализацией норм закона через деятельность специальной Комиссии. Это призвано подчеркнуть открытость процесса и его подконтрольность законодательной власти;

3) научная экспертиза: ключевая роль в оценке состояния экосистем и выработке конкретных управленческих шагов отводится РАН. В ряде публикаций указывается, что решение Комиссии не может быть принято без учета позиции РАН. Это позиционирует науку как «главного эксперта» с точки зрения управления экосистемами.

Таким образом, медиа транслируют модель, в которой административный (прокуратура), политический (парламент) и научный (РАН) контроль образуют систему сдержек, призванную минимизировать риски принятого решения.

Исследование показывает, что ключевым моментом, позволившим перейти от дискуссии к решению, стала консолидация групп, обладающих ресурсом власти (органы власти различных уровней и политические партии), вокруг общей цели. Это объединение стало ключевым фактором, обеспечившим принятие закона.

Заключительный этап управленческого цикла – этап корректировки – еще не наступил, поскольку решение только принято, а его реализация находится в начальной стадии. Вместе с тем, в перспективе корректировка имеет большое значение для дальнейшей легитимизации принятого решения. Именно освещение процесса реализации, выявление первых проблем и успехов, контроль за деятельностью Комиссии и мониторинг экологических последствий будут напрямую влиять на общественную оценку решения и его долгосрочных эффектов.

Выводы

Результаты исследования показывают, что СЭК не являются внешним дополнением к управленческому процессу. Модель соотнесения элементов адаптивного управления и задач СЭК демонстрирует, что коммуникация должна решать специфические задачи на каждом этапе управленческого цикла: от работы с неопределенностью (через разъяснение долгосрочных эффектов) до обеспечения легитимности итогового решения и готовности корректировать коммуникационные стратегии на этапе реализации. Применительно к рассмотренному кейсу, данная модель позволяет объяснить, почему, несмотря на остроту дискуссии и поляризацию мнений, итоговое решение было воспринято обществом как легитимное.

Предложенная в работе модель СЭК может быть применена не только к анализу подобных кейсов, но и к практическому проектированию информационного сопровождения управленческих решений в будущем. Это позволит перейти от реактивной модели (реагирование на уже возникшие кризисные ситуации) к проактивной, где коммуникация с самого начала встроена в логику управления сложными социально-экологическими системами.

Источники

Дудов С.В., Дзизюрова В.Д., Дудова К.В., Бочарников М.В. (2025). Экосистемный подход в охране природы: мировой опыт и перспективы для России // *Журнал общей биологии*. Т. 86. № 2. С. 83-99. DOI: 10.31857/S0044459625020013

Калафатов Э.А., Буркальцева Д.Д. (2024). Коммуникация как стратегический актив планирования устойчивого развития сельских территориальных систем с учетом экономических интересов // *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. №. 3 (79). С. 14.

- Мамедов Н.М. (2021). Концепция устойчивого развития: глобальное видение и российская действительность // *Экопоэзис: экогуманитарные теория и практика*. Т. 2. №. 1. С. 6-12.
- Панова Е.В. (2023). Роль коммуникации в устойчивом развитии территории (на примере Байкальской природной территории) // *Коммуникология*. Том 11. № 4. С. 113-130.
- Панова Е.В. (2024). Место стратегических экологических коммуникаций в управлении изменениями (на примере национального проекта «Экологическое благополучие») // *Коммуникология*. 12 (3): 164-175. <https://doi.org/10.21453/2311-3065-2024-12-3-164-175>.
- Тихомирова Е.И. (2015). Коммуникация и стратегические коммуникации // Сб. науч. статей / Редколл.: Д.П. Гавра, А.Д. Кривоносов, М.А. Шишкина. СПб.: СПбГУ. С. 49.
- Bormann B.T., Haynes R.W., Martin J.R. (2007). Adaptive management of forest ecosystems: did some rubber hit the road? *Bioscience*. 57:186-191.
- Caro-González A.L., Torrecilla-García J.A., Núñez-Cansado M. (2025). Transformative governance for climate neutrality: A case study of a living lab approach to ecosystem management. *Environmental Science & Policy*. Vol. 165, pp.104-118.
- Dudo A., Kahlor L.A. (2017). Strategic Communication: New Agendas in Communication. New York; London: Taylor & Francis.
- Edmondson E., Fanning L. (2022). Implementing Adaptive Management within a Fisheries Management Context: A Systematic Literature Review Revealing Gaps, Challenges, and Ways Forward. *Sustainability*. Vol. 14, No. 12. P. 7249.
- Haugen J.B., Link J.S., Fulton E.A., et al. (2024). A performance measure framework for ecosystem-based management. *ICES Journal of Marine Science*. URL: <https://www.integratedecosystemassessment.noaa.gov/publications/495>.
- Heinimann H.R. (2010). A concept in adaptive ecosystem management—An engineering perspective. *Forest Ecology and Management*. Vol. 259. No. 4. P. 848-856.
- Holling C.S., Meffe G.K. (1996). Command and Control and the Pathology of Natural Resource Management. *Conservation Biology*. Vol. 10, № 2, pp.328-337.
- Liang Y., Kee K.F., Henderson L.K. (2018). Towards an integrated model of strategic environmental communication: advancing theories of reactance and planned behavior in a water conservation context. *Journal of Applied Communication Research*. Vol. 46 (2), pp. 135-154.
- Long R.D., Charles A., Stephenson R.L. (2015). Key principles of marine ecosystem-based management. *Marine Policy*. Vol. 57. No. 1, pp. 53-60.
- Madzhd S., Nychyk O., Togachynska O., Lunova O., Maksymenko O. (2025). Environmental management: Assessing the reliability of ecosystems to ensure their environmental sustainability. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. No. 2. P. 164-171. DOI: 10.33271/nvngu/2025-2/164.
- Nekrich A. (2024). Traditional nature management as a way to prevent the loss of wildlife species in a changing environment. E3S Web of Conferences. *EDP Sciences*. Vol. 480. P. 02023.
- Pascal L.V., Chades I. & Helmstedt K.J. (2025). Developing new technologies to protect ecosystems: Planning with adaptive management. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 122(39), e2422002122. <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2422002122>
- Ruiz I., Pompeu J., Sanz M.J. (2024). Mapping Ecosystem Services in a Mediterranean Watershed in the Context of Socio-ecological Restoration Actions. *Advances in Science, Technology and Innovation*. P. 345-359.
- Voloscuk I. (2002). Adaptive ecosystem management. *Acta Facultatis Ecologiae*. Vol. 8. P. 9-16.
- Wali M.K., Evrendilek F., Fennessy S. (2009). Adaptive ecosystem management. *The Environment*. Taylor & Francis.
- Walters CJ, Hilborn R (1978) Ecological optimization and adaptive management. *Annu Rev Ecol Syst* 9: 157–18
- Williams B.K., Brown E.D. (2014). Adaptive management: from more talk to real action. *Environmental Management*. V. 53. №. 2. P. 465-479.

■ ■ ■ The Impact of Strategic Environmental Communications on Ecosystem Management (a case study of the Baikal Natural Territory)

Панова Е.В., Гавра Д.П.

State Duma of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

Abstract. This material is a continuation of a series of studies on the place of communications in the sustainable development of the territory. In the article, the author examines the impact of strategic environmental communications on the process of making and implementing management decisions. The purpose of this study is to analyze the structure and dynamics of information and communication support for the management decision-making process on the further development of the Baikal Natural Territory and, based on the data obtained, to propose a model for correlating communicative tasks with the stages of the management cycle. The theoretical framework is a synthesis of three approaches: the concept of ecosystem management, the theory of adaptive management, and strategic environmental communications as an integral part of managing complex socio-economic systems. In the empirical part, based on a content analysis of federal media publications that covered the discussion around the decision to amend the law «On the Protection of Lake Baikal» (2023-2026), the integrative model of strategically ecological communications in the ecosystem management structure proposed by the author is considered in practice. The result showed that the proposed model can be used as an analytical tool to assess the quality of communication support for environmental decisions already made, and as a matrix for designing information support for large projects that affect the state of ecosystems at the stage of their preparation and implementation.

Keywords: strategic environmental communications, adaptive management, ecosystem management, decision-making, management cycle, sustainable development.

For citation: Panova E.V. Gavra D. P. The Influence of Strategic Environmental Communications on Ecosystem Management (on the Example of the Baikal Natural Territory) // *Communicology*. 2026. Vol. 14. No. 2. С. 229-243. DOI 10.21453/2311-3065-2026-14-2-229-243.

Inf. about the author: Panova Elena Vasilievna, PhD in political science, head of the staff of the State Duma Committee on Ecology, Natural Resources, and Environmental Protection, and candidate for a doctorate, Saint Petersburg State University (Saint Petersburg). *Address:* 1 Okhotny Ryad Street, Moscow, 103265. *E-mail:* karrypoupe@gmail.com. ORCID: 0000-0001-8782-3680; Gavra Dmitry Petrovich, Doctor of Sociology, Professor, Head of the Department of Public Relations in Business; Institute of Higher School of Journalism and Mass Communications; St. Petersburg State University. *Address:* 199004, Russia, St. Petersburg, Vasileostrovsky district, line 1-ya.O., 26. *E-mail:* d.gavra@spbu.ru ORCID: 0000-0002-6536-9277

Received: 10.03.2026. *Accepted:* 23. 06.2026.

References

- Bormann B.T., Haynes R.W., Martin J.R. (2007). Adaptive management of forest ecosystems: did some rubber hit the road? *Bioscience*. 57:186-191/
- Caro-González A.L., Torrecilla-García J.A., Núñez-Cansado M. (2025). Transformative governance for climate neutrality: A case study of a living lab approach to ecosystem management. *Environmental Science & Policy*. Vol. 165, pp. 104-118.
- Dudo A., Kahlor L.A. (2017). *Strategic Communication: New Agendas in Communication*. New York; London: Taylor & Francis.
- Dudov S.V., Dzizyurova V.D., Dudova K.V., Bocharnikov M.V. (2025). Ecosystem approach in nature conservation: world experience and prospects for Russia. *Journal of General Biology*. Vol.86. No. 2, pp. 83-99, (in Rus). DOI: 10.31857/S0044459625020013
- Edmondson E., Fanning L. (2022). Implementing Adaptive Management within a Fisheries Management Context: A Systematic Literature Review Revealing Gaps, Challenges, and Ways Forward. *Sustainability*. Vol. 14, No. 12. P. 7249.
- Haugen J.B., Link J.S., Fulton E.A., et al. (2024). A performance measure framework for ecosystem-based management. *ICES Journal of Marine Science*. URL: <https://www.integratedecosystemassessment.noaa.gov/publications/495>.
- Heinimann H.R. (2010). A concept in adaptive ecosystem management – An engineering perspective. *Forest Ecology and Management*. Vol. 259. No. 4, pp. 848-856.
- Holling C.S., Meffe G.K. (1996). Command and Control and the Pathology of Natural Resource Management. *Conservation Biology*. Vol. 10, № 2, pp. 328–337.
- Kalafatov E.A., Burkaltseva D.D. (2024). Communication as a strategic asset for planning sustainable development of rural territorial systems, taking into account economic interests. *Regional Economics and Management: an electronic scientific journal*. №. 3 (79). P. 14 (in Rus).
- Liang Y., Kee K.F., Henderson L.K. (2018). Towards an integrated model of strategic environmental communication: advancing theories of reactance and planned behavior in a water conservation context. *Journal of Applied Communication Research*. Vol. 46 (2), pp. 135-154.
- Long R.D., Charles A., Stephenson R.L. (2015). Key principles of marine ecosystem-based management. *Marine Policy*. Vol. 57. No. 1, pp. 53-60.
- Madzhd S., Nychyk O., Togachynska O., Lunova O., Maksymenko O. (2025). Environmental management: Assessing the reliability of ecosystems to ensure their environmental sustainability. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. No. 2. P. 164-171. DOI: 10.33271/nvngu/2025-2/164.
- Mammadov N.M. (2021). The concept of sustainable development: global vision and Russian reality. *Ecopoiesis: ecohumanitarian theory and practice*. Vol. 2. No. 1, pp. 6-12. (in Rus).
- Nekrich A. (2024). Traditional nature management as a way to prevent the loss of wildlife species in a changing environment. *E3S Web of Conferences*. EDP Sciences. Vol. 480. P. 02023.
- Panova E.V. (2023). The role of communication in the sustainable development of the territory (on the example of the Baikal natural territory). *Communicology*. Vol. 11. No. 4, pp. 113-130 (in Rus).
- Panova E.V. (2024). The place of strategic environmental communications in change management (on the example of the national project «Environmental Well-being»). *Communication science*. 12(3):164-175. <https://doi.org/10.21453/2311-3065-2024-12-3-164-175> (in Rus).
- Pascal L.V., Chades I. & Helmstedt K.J. (2025). Developing new technologies to protect ecosystems: Planning with adaptive management. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 122(39), e2422002122. <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2422002122>
- Ruiz I., Pompeu J., Sanz M.J. (2024). Mapping Ecosystem Services in a Mediterranean Watershed in the Context of Socio-ecological Restoration Actions. *Advances in Science, Technology and Innovation*, pp. 345-359.

Tikhomirova E.I. (2015). Communication and strategic communications. Sat. scientific. articles / Editorial Board: D.P. Gavra, A.D. Krivonosov, M.A. Shishkina. St. Petersburg: St. Petersburg State University. P. 49. (in Rus).

Voloscuk I. (2002). Adaptive ecosystem management. *Acta Facultatis Ecologiae*. Vol. 8, pp. 9-16.

Wali M.K., Evrendilek F., Fennessy S. (2009). Adaptive ecosystem management. *The Environment*. Taylor & Francis.

Walters C.J., Hilborn R. (1978). Ecological optimization and adaptive management. *Annu Rev Ecol Syst* 9:157-18.

Williams B. K., Brown E.D. (2014). Adaptive management: from more talk to real action. *Environmental Management*. Vol. 53. №. 2, pp. 465-479.