

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет «  
Институт новых информационных технологий  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет «

**А.А. Меньшиков**

**СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ**

Учебное пособие

Комсомольск-на-Амуре, 2013

УДК 316.77 (07)  
ББК 60.550.57 я 7  
М 513

**Меньшиков, А.А.**

М 513 Связи с общественностью в кризисных ситуациях: учебное пособие / А.А. Меньшиков. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре гос. техн. ун-т», 2013. – с.

Кратко изложены основы антикризисного PR, разбираются особенности кризиса как постоянно существующего для экономики современного типа фактора, приведены основополагающие подходы к решению кризисных ситуаций как на примере отечественных, так и мировых PR-коммуникаций.

Предназначено для студентов заочной формы обучения, с использованием дистанционных технологий.

ББК 60.550.57 я 7

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2013

© Институт новых информационных технологий Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2013



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1 Кризис репутации: сущность, причины, механизм, последствия.....	6
Глава 2 Понятия и принципы антикризисного PR.....	12
Глава 3 Содержание антикризисного PR.....	18
Глава 4 Практика антикризисного PR.....	24
Глава 5 Практика отношений со СМИ в антикризисном PR.....	26
Глава 6 Принципы и методы организации антикризисного PR.....	30
Глава 7 Антикризисный PR в процедурах банкротства.....	34
Глава 8 Особенности антикризисного PR в практике отечественного бизнеса...48	
Глава 9 Использование технологий черного PR в отечественном бизнесе.....	61
Глава 10 Примеры антикризисного PR из мировой практики связей с общественностью.....	68
Заключение.....	71
Контрольная работа 1.....	72
Контрольная работа 2.....	80
Вопросы к экзамену.....	81
Список использованной литературы.....	82

## ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление предприятием в рыночной экономике нацелено на обеспечение прочного, стабильного положения на рынке. Поэтому содержанием антикризисного управления является нейтрализация причин, вызвавших кризис. В связи с этим многие ученые и эксперты, анализируя причины кризисов, рассматривают в качестве таковых потери, связанные с фактором предпринимательства.

Перечень факторов предпринимательства, то есть условий осуществления предпринимательства обычно включает в себя факторы природно-демографические, технологические, экономические и правовые. Однако очень редко обращают внимание на то обстоятельство, что одним из важнейших условий предпринимательства является соблюдение принципов деловой этики, особенно таких из них, как честность, порядочность, обязательность и ответственность в деловых отношениях.

Суммарным, агрегированным показателем степени соблюдения принципов деловой этики тем или иным субъектом предпринимательства является деловая репутация.

В настоящее время деловая репутация рассматривается в качестве одного из нематериальных активов, роль которых в капитализации компаний постоянно возрастает.

Такое положение существовало не всегда. Последние 100 лет развития мировой экономики характеризуются постоянным повышением значения нематериальных ресурсов в структуре активов компании, организации или предприятия. Причем, в самой структуре нематериальных ресурсов произошло смещение акцентов.

Для индустриального общества (XIX- начало XX в.в.) основным видом нематериальных ценностей были патенты на изобретения и связанные с этим авторские права. В постиндустриальном обществе значительную роль в процветании компаний стали играть такие нематериальные ресурсы, как торговая марка и брэнд. Однако еще более быстрыми темпами в нематериальных активах росло значение репутации, которая сегодня многими считается нематериальным активом № 1.

Малейшие изменения репутации крупных компаний напрямую отражаются на стоимости их акций. Не только открытые судебные разбирательства, но даже слухи или негативные публикации в прессе (в том числе, не подтвержденные официально), способны в один день понизить котировки акций таких гигантов как Microsoft или British Petroleum. При наличии положительной репутации, общественность верит сначала компании, а потом уже другим источникам информации. Но если репутация рушится – это часто означает не только падение стоимости именно репутационного актива, но общий кризис предприятия, затрагивающий все его жизненно-важные направления деятельности и обесценивающий все остальные ресурсы.

Именно поэтому в числе угроз предприятия рассматривают репутационный риск, а среди кризисов предприятия четко выделяют репутационный кризис.

В той мере, в которой репутация представляет собой набор оценок, соответствующих устойчивому общественному мнению в некотором коллективе или экспертной (оценочной) группе, воздействие на общественное мнение или на мнение оценочной группы является основным инструментом снижения репутационного риска. В современной теории и практике целенаправленное воздействие на общественное мнение (безотносительно того, имеется ли в виду все общество или только какая-то его часть) называется общественными связями (по-английски – public relations, сокр. PR).

Обычно когда речь идет о связях с общественностью, говорят о благоприятном образе или благоприятном климате для высказывания. Но это неверные концепции. Они больше принадлежат миру рекламы и маркетинга, но не публич рилейшнз. Они

ложные прежде всего потому, что имиджа как такового не существует, он бывает только в головах у людей. В реальной жизни далеко не все является таким простым, и поэтому время от времени приходится объяснять другим людям неприятные явления.

Например, для любого человека (работника, работодателя, пассажира или представителя властных структур) трудно отыскать что-нибудь положительное, когда он говорит о забастовке на железной дороге и о людях, и организациях, которые в ней участвуют. Для всех людей, как-то связанных с ней, это огромное несчастье. В публичных рилейшнз приходится объяснять подобные катастрофы постоянно. В связи с этим антикризисный PR (кризисный менеджмент) становится одним из крупнейших составляющих PR-деятельности.

Менеджмент должен иметь достаточную степень ответственности, чувствительности и осведомленности, чтобы осознавать, что нет ни одной компании или организации - особенно многонациональной, с признанным положением - способной работать в современном климате без участия наивысших стандартов общественной ответственности и обязательности. Общественная оценка действий и отношений компании значительно отражается на ее коммерческой деятельности. Эти восприятия усугубляются поведением компании на общественной арене и особенно ее реакцией на кризис, который может повлиять на безопасность ее служащих, более широкой группы лиц, навредить окружающей среде. Сегодня степень ответственности компании перед общественностью высока, как никогда прежде.

На разных уровнях компания постоянно сталкивается с теми или иными вариантами кризисных ситуаций. Самым простым из них является конфликт. Но его, в отличие от кризиса, конфликтология считает нормой. Ошибкой является лишь разрешение конфликта неправильными способами, а в принципе конфликты способствуют увеличению жизнестойкости системы, поскольку вскрывают ее «болевые точки». Отсюда и повышенное внимание к разумному разрешению конфликтов.

Кризисная ситуация - иная, это уже разрушенная система. Многие крупнейшие компании мира исчезли, поскольку не смогли адекватно отреагировать на разразившийся кризис. В последнее время число кризисов и аварий резко возрастает. Почти везде их сопровождают человеческие жертвы. И кризис сразу же становится новостным событием для средств массовой коммуникации. Подобное событие может иметь серьезные последствия для компании: оно даже может угрожать будущему существованию компании. Поэтому менеджмент кризиса сразу же включает кризисные публичные рилейшнз. Проходит как бы всплеск подобной информации, формирующей общественное мнение. С другой стороны, этот поток становится менее управляемым, а то и вовсе неуправляемым. В этой ситуации уже сложнее ограничивать доступ к данной информации: она переходит из разряда внутренней в разряд общественной. Все это и приводит к особому вниманию, уделяемому публичным рилейшнз в кризисном управлении, делая их сегодня одной из самых бурно растущих областей (наряду с финансовыми и правительственными PR).

## **ГЛАВА 1. КРИЗИС РЕПУТАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ПРИЧИНЫ, МЕХАНИЗМ, ПОСЛЕДСТВИЯ**

Повреждение репутации может привести к потере клиентов и снизить потенциальную прибыль, а в худшем случае - привести к банкротству. Создание хорошей репу-

тации может занять около двадцати лет, но потерять ее можно быстрее, чем за пять минут. Это то, что надо всегда помнить.

Как известно, топ-менеджмент испытывает потребность в эффективных стратегиях управления рисками. Вместе с тем часто им игнорируется самый мощный риск, с которым может столкнуться организация – риск повреждения репутации компании.

Общепринятого определения этого вида риска не существует. Согласно рекомендациям Базельского комитета, «**репутационный риск** возникает в результате операционных ошибок, несоблюдения соответствующих законов, постановлений или других причин».

В одном из документов Федеральной резервной системы говорится: «**репутационный риск** представляет собой возможность того, что преданная гласности негативная информация о деловой практике организации, правдивая или нет, приведет к сокращению клиентской базы, дорогостоящим судебным разбирательствам или снижению доходов».

**Репутация** – актив компании номер один. Исследования показывают, что 50% цены акции компании составляет репутация ее торговой марки, надежности и ее стоимости в представлении клиентов. В экономике, где 70 – 80 рыночной стоимости составляют нематериальные активы, типа надежности торговой марки, интеллектуального капитала и гудвила, организации особенно уязвимы для всего, что может повредить их репутации. Из-за своей специфической природы **деловая репутация** – один из самых трудных активов по определению количества и качества, наименее защищенный и управляемый. В связи с этим в настоящее время управление репутационным риском представляется очень актуальной проблемой.

Необходимо напомнить, что организация в условиях рыночной экономики подвергается следующим видам риска:

- кредитный риск;
- рыночный риск;
- риск потери ликвидности;
- операционный и правовой риски;
- репутационный риск;
- страновой и региональный риск;
- стратегический риск;
- другие.

Репутационный риск тесно связан с другими видами риска, фактически является их следствием и реализуется, когда неблагоприятное событие становится достоянием гласности.

Например, в феврале 2002 года Allied Irish Bank понес огромные потери в результате несанкционированной деятельности одного из трейдеров, который занимался спекулятивными операциями на валютном рынке. Свои потери трейдер покрывал фиктивными опционами, прибегая к неадекватным процедурам риск-менеджмента. Этот случай риска первоначально можно было классифицировать как рыночный. Однако в дальнейшем он превратился в операционный, а впоследствии нанес серьезный ущерб репутации банка.

Нашумевший скандал с компанией Enron сначала мог быть классифицирован как событие, вызванное проявлением кредитного риска. После фальсификации бухгалтерских документов он стал случаем операционного рынка и в конце концов – репутационного риска, который в конечном счете повлиял и на отношение к банкам-кредиторам.

**Репутация компании** — это совокупность мнений о фирме представителей различных заинтересованных сторон: инвесторов, клиентов, поставщиков, служащих, органов регулирования, политиков, негосударственных организаций.

Репутацию следует рассматривать в определенных категориях:

- качество товара;
- корпоративное управление;
- трудовые отношения;
- обслуживание клиентов;
- интеллектуальный капитал;
- финансовая результативность;
- работа с социальными и экологическими проблемами.

Сильная положительная репутация среди заинтересованных сторон в различных категориях создает сильную положительную репутацию компании в целом.

Рассмотрим более подробно некоторые аспекты риска потери деловой репутации в части взаимодействия с «заинтересованными сторонами».

#### **Акционеры**

Прежде всего, необходимо выделить внутренние аспекты:

1. отношения акционеры — менеджмент,
2. крупные акционеры — мелкие акционеры,
3. конфликты между акционерами

Внешние аспекты:

1. вопросы функционирования бизнеса
2. деловая репутация.

#### **Инвесторы**

Репутация организации непосредственно влияет на стоимость акций фирмы на рынке.

В начале 2007 года корпорации TJX и Jetblue (компании, обладающие отличной репутацией, столкнулись с кризисными ситуациями). Руководство TJX было вынуждено признать, что хакеры взломали систему безопасности хранения баз данных клиентов и захватили почти 46 миллионов по кредитным карточкам. Это стало самым большим кибер воровством в истории американского бизнеса. Причиной случившегося стала ошибка в организации системы электронной защиты TJX.

Почти мгновенно последовал поток негативных сообщений в адрес компании, что сопровождалось снижением курсов акций, судебными процессами и усиленным вниманием со стороны регулирующих органов. Ущерб, нанесенный компании, превысил несколько сотен миллионов долларов. Несколько недель спустя неблагоприятные погодные условия на северо-востоке США вызвали затруднения в авиасообщении. Несколько из самолетов Jetblue застряли на взлетно-посадочных полосах международного аэропорта Нью-Йорка с сотнями пассажиров на борту, некоторые из которых просидели в самолетах в течение 10 часов. Jetblue отменил сотни рейсов на той неделе. Цены на акции Jetblue упали на 5%.

#### **Клиенты**

Поврежденная репутация может вызвать отток клиентов. Это зачастую связано с утечкой информации о снижении качества товара, нарушении технологии производства, экологических проблемах производства. От деловой репутации в представлениях клиентов наиболее зависят организации, действующие в банковском секторе. "Банковская паника", спровоцированная слухами о неустойчивом финансовом состоянии, основное последствие риска потери деловой репутации банка. Особенно сильно это проявляется в условиях развивающейся рыночной экономики, что можно было видеть на примере России в 1995, 1998 и 2004 году.



## **Сотрудники**

Любому руководителю организации приходится сталкиваться со слухами, распространяемыми в трудовом коллективе. Нередко они выходят за стены компании, а если слухи носят скандальный характер, то они становятся достоянием средств массовой информации.

Основная причина слухов — отсутствие официальной и регулярно обновляемой внутренней информации: финансовой, кадровой, маркетинговой (новые продукты, новые рынки, крупные операции с клиентами), стратегической (миссия, цели, основные направления развития бизнеса).

Например, во внутренней рассылке одной уважаемой западной кредитной организации были неправильно указаны процентные ставки по новым видам кредитов — в результате на рынке появились слухи о том, будто бы «банк демпингует».

Общепризнанно, что самую распространенную и одновременно трудно упрямую угрозу деловой репутации представляют действия конкретных сотрудников. В то же время сам факт нанесения ущерба организации одним дилером или менеджером («Бэрингс», «Дайва Секьюритиз», «Морган Гренфелл», «Эллайд Айриш Бэнкс») говорит о слабости внутреннего контроля — одного из наиболее существенных факторов управления рисками, в том числе рисками деловой репутации.

**Кризис репутации** - ситуация, угрожающая падением репутации или кредитоспособности организации в результате огласки или иного распространения негативной информации среди заинтересованных лиц.

Степень подверженности компании кризису репутации определяется тремя следующими вопросами:

1. Соответствует ли действительности ее положительная репутация?
2. Насколько изменения внешних убеждений и ожиданий могут расширить или (что менее вероятно) сузить это расхождение?
3. Каково качество внутренней координации?

### **Расхождение между репутацией и реальностью.**

Репутация отличается от реального характера или способа действий компании и может быть лучше или хуже.

Когда компания имеет положительную репутацию, не соответствующую действительности, то это расхождение представляет значительный риск. В конце концов, несоответствие претензий компании реальному положению дел выплывет наружу, и ее репутация будет падать, пока не приблизится к реальности.

Ситуация с British Petroleum (BP) является примером такой ошибки. Этот гигант энергетики стремился представить себя ответственной корпорацией, которая заботится об окружающей среде. В частности, компания провела большую рекламную кампанию Beyond Petroleum и многомиллиардную инициативу для расширения своего бизнеса по разработке альтернативных источников энергии. Однако несколько важных событий дали общественности основания сомневаться в реальности такой исключительности BP.

Одним событием был взрыв и пожар на нефтеперегонном заводе Texas City в марте 2005 года, в результате которого погибли 15 человек, а множество других получили ранения. Другим стала произошедшая через год утечка из проржавевшего нефтепровода на месторождении Прудхоу-Бей на Аляске, которая заставила компанию сократить производство в августе 2006 года.

BP возложила вину за катастрофу на заводе на слабый технологический режим, но федеральные следователи утверждают, что этому содействовала и экономия средств. Согласно показаниям служащих и отчетам компании, предполагается, что основная

причина проблемы в Прудхоу-Бей — недостаточное техническое обслуживание и инспектирование, неспособность менеджмента принимать во внимание предупреждения о потенциальных проблемах коррозии. Как видно из средств массовой информации, эти и другие события повредили репутации BP.

Расхождения между репутацией и реальностью в отношении финансовых результатов часто ведут к мошенничеству с бухгалтерией и, в конечном счете, к фальсификации результатов. Computer Associates, Enron, Rite Aid, Tyco, WorldCom и Xerox — это только некоторые из хорошо известных компаний, которые попали в эту ловушку в последние годы.

#### **Изменение представлений и ожиданий.**

Это еще один основной определяющий фактор риска для репутации. Когда ожидания меняются, а характер компании остается тем же, расхождение между репутацией и реальностью увеличивается, а риск возрастает.

Существуют многочисленные примеры методов, считавшихся приемлемыми в прошлом, которые заинтересованные стороны больше не считают удовлетворительными или этичными. До 1990-х годов в Японии враждебные поглощения были почти неслыханными, но это частично из-за перекрестного владения акциями среди элитных компаний, известных как «кайрецу» — подход, который ослабил влияние других акционеров. С ослаблением структуры кайрецу за последние 10-15 лет права акционеров и количества поглощений возросли.

В США тоже есть методы, которые были приемлемыми в прошлом, но сегодня считаются неуместными. Это использование брокерской фирмой своих исследовательских функций для продажи банковских инвестиционных сделок, плата страховыми компаниями брокерам, чтобы те оценивали и структурировали общую сумму по договору страхования в интересах страховых компаний, а не клиентов, назначение друзей СЕО в правление как «независимых директоров», руководство прибылью, выравнивание прибыли.

Иногда нормы эволюционируют со временем, как в случае распространенного ожидания в самых развитых странах, что компании должны минимально загрязнять окружающую среду (или вообще не загрязнять). Изменение поведения или политики ведущей компании способно вызвать резкое изменение ожиданий акционеров, что может подвергнуть опасности репутацию фирм, придерживающихся старых стандартов.

Например, инициатива «Экофантазия», предпринятая компанией General Electric в 2005 году, потенциально способна поднять планку для других компаний. Это обязало GE удвоить инвестиции в научные исследования и разработки для создания более чистых технологий, удвоить доход от товаров и услуг, у которых значительные и умеренные преимущества для окружающей среды, и сократить выбросы «парниковых газов».

Надо отметить, разные ожидания заинтересованных сторон могут резко расхожиться, что особенно затрудняет определение приемлемых норм.

Иногда из-за определенных событий скрытые проблемы прорываются на поверхность. Примером могут служить вопросы о том, полностью ли Merck огласил способность болеутоляющего средства Vioxx вызывать инфаркт миокарда и инсульт. Merck втянут в тысячи судебных исков из-за лекарства от артрита, которое было отозвано с рынка в 2004 году. Полемика повысила ожидания пациентов и врачей в том, что фармацевтические компании должны публиковать результаты и анализы клинических испытаний, а также результаты опыта на рынке после получения одобрения лекарства органами регулирования.

Когда происходит подобный кризис, компании жалуются, что они были признаны виновными (в суде или прессе) из-за того, что изменились правила. Но слишком ча-

сто все происходит по их собственной вине: они или игнорируют признаки изменения убеждений и ожиданий заинтересованных сторон, или отрицают их обоснованность.

К тому же, организации иногда недооценивают, как сильно может отличаться отношение к вопросу в разных регионах или странах. Например, компания Monsanto — разработчик генетически модифицированных растений — «прогорела», поскольку не смогла предугадать, как сильно европейцы были обеспокоены генетически модифицированными продуктами питания.

#### **Слабая внутренняя координация.**

Еще один главный источник рисков для репутации — слабая координация решений, принятых в разных подразделениях и функциях организации. Репутация компании может пострадать, если одна группа создает ожидания, которые второй группе не удается оправдать.

Классический пример — маркетинговый отдел по разработке начинает большую рекламную кампанию нового продукта до выявления и устранения разработчиками всех его дефектов: организация стоит перед дилеммой - или продавать бракованный продукт, или проводить его презентацию позже, чем было обещано.

Согласование во времени несвязанных решений также может поставить под угрозу репутацию компании, особенно если вынуждает группу заинтересованных сторон поспешить с отрицательным выводом. Это произошло с American Airlines в 2003 году, когда она пыталась предотвратить банкротство. В то время, когда фирма вела переговоры с профсоюзами о большом сокращении зарплат, правление одобрило надбавки руководящему персоналу и большой взнос в трастовый фонд, призванный защищать его пенсии в случае банкротства. Профсоюзам компания об этом не сообщила. Представители профсоюзов, узнав об этом, отвергли концессионный пакет, с которым раньше соглашались, что стоило генеральному директору Дональду Дж. Карти работы.

Плохая внутренняя координация также подавляет способность компании видеть, как со временем меняются убеждения и ожидания. Фактически во всех хорошо управляемых организациях функциональные отделы не только держат руку на пульсе разных заинтересованных групп, но и пытаются активно управлять их ожиданиями.

Отдел по отношениям с инвесторами (с разной степенью вмешательства финансового директора и генерального директора) пытается выяснить и повлиять на ожидания аналитиков и инвесторов. Отдел маркетинга изучает клиентов, отдел кадров — служащих. Отдел рекламы покупает рекламу, отдел внешних связей следит за СМИ и передает сообщения о компании. Отдел по социальным обязанностям корпорации работает с общественными организациями, отдел корпоративных вопросов следит за новыми и находящимися в рассмотрении законами и регулятивными актами. Все эти действия необходимы для понимания и управления рисками для репутации. Но чаще эти группы недостаточно делятся информацией и согласовывают планы.

#### **Отношение со СМИ.**

Освещение в СМИ играет большую роль в определении репутации.

Изменяющееся соотношение положительных и отрицательных сообщений, упоминающих BP в британских, немецких и американских газетах с января 2003 года по сентябрь 2006-го, показывает, как ряд событий разрушает репутацию нефтяного гиганта. В 2003-м и 2004 годах соотношение положительных и отрицательных сообщений было приблизительно два к одному. Но вести о взрыве на нефтеперегонном заводе, уклонении от уплаты налогов в России и сокращении штатов в Европе привели к негативным последствиям в 2005 году — тогда положительное и негативное освещение в прессе было примерно одинаковым. События 2006 года, и особенно утечка нефти на месторождении в Прудхоу-Бей на Аляске из-за коррозии нефтепровода и последующее

сокращение производства, вызвали резкое увеличение количества сообщений о ВР, при этом преобладали отрицательные известия.

Кризис с Vioxx застал Merck врасплох — фирма оказалась не готовой бороться и защищать свою репутацию. В 2004 году, за 33 месяца до изъятия с рынка компанией Merck болеутоляющего средства, у компании был низкий рейтинг. О ней не было достаточного количества сообщений в ведущих СМИ, что позволило бы удержать ее выше «порога осведомленности» общественности. 28% отрицательных сообщений нейтрализовали 27% положительных.

К тому же еще до изъятия в 7% абсолютно неадекватных сообщений был упомянут кто-то из компании или приведены данные, предоставленные ею, а это значило, что у Merck не было достаточной доли рекламного воздействия для разъяснения своей позиции. После оглашения об отзыве Vioxx среднемесячное количество сообщений, упоминающих о Merck, возросло более чем в три раза, но 60% сообщений, которые появлялись до сентября 2006-го, были отрицательными, и только 13% — положительными. Компании Merck будет трудно восстановить свою репутацию, особенно принимая во внимание тот факт, что ее доля рекламного воздействия снизилась до 5,5%.

Таким образом, основной задачей антикризисного PR является предотвращение превращения потенциального репутационного риска в кризис репутации.

## ГЛАВА 2. ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ АНТИКРИЗИСНОГО PR

Прежде всего, необходимо определить, что вообще следует считать кризисной ситуацией с точки зрения связей с общественностью.

**Кризис** - это событие, из-за которого компания рискует попасть в центр недоброжелательного внимания СМИ и других целевых аудиторий. А это значит, что кризисом может обернуться любой повод для негативного высказывания в адрес компании в прессе и для активизации действий конкурентов против компании.

Таким образом, **кризисная ситуация** - это всегда угроза для безопасности компании, как репутационной, так и финансово-экономической.

**Кризис** – это неожиданный случай или ряд событий, выходящих из-под контроля, прерывающих нормальное функционирование организации и вызывающее настойчивое и нежелательное общественное внимание, которое вредит или угрожает нанести вред репутации организации.

Характерной особенностью кризисной ситуации является неизбежный цейтнот: времени, отпущенного для подготовки и принятия решений, всегда не хватает. Особенно это заметно в крупных компаниях с жесткой вертикалью управления и сложной системой согласования и прохождения управленческих решений - для них дефицит времени может обернуться весьма существенными потерями.

Практика показывает, что именно кризисные темы СМИ освещают охотней всего.

С одной стороны, такие материалы более интересны и драматичны, а значит - более востребованы зрителем или читателем, с другой - именно сообщения, касающиеся возникновения кризисных ситуаций (в первую очередь у крупных игроков рынка), наиболее активно влияют на рынок.

Традиционным информационным поводом для развития кризисной ситуации часто становится заявление официальных лидеров общественного мнения: представителей государственной власти, экспертов или крупных игроков рынка. Как правило, это

либо негативные высказывания в адрес участников рынка, либо озвученная ими информация об организационных преобразованиях, "грозящих" рынку.

К типичным признакам кризисной ситуации в первую очередь относится появление негативных публикаций в СМИ и участвовавшие проверки государственными органами контроля и надзора, явно спровоцированные конкурентами.

Однако специалисты по связям с общественностью утверждают, что эти события являются лишь следствием. Компания наверняка не столкнулась бы с ними, если бы руководство фирмы активно разрабатывало стратегические и тактические шаги в сфере связей с общественностью. Последнее предполагает анализ развития компании и внешних условий, в которых она живет и работает, прогнозирование возможных негативных событий и разработку мер по их преодолению.

Существует ряд факторов, которые могут спровоцировать кризис. Рассмотрим некоторые из них.

Предположим, что анализ ситуации на рынке показывает, что существует возможность быстрого развития конкурента, которому требуется пространство для роста. Пусть даже первоначально его шаги не носят враждебного характера, но обязательно надо быть готовым к тому, что агрессия еще последует, и разработать приемы отражения информационных атак. Если же ожидается приход зарубежной компании-конкурента, необходимо разработать грамотную PR-стратегию, позволяющую выжить в условиях жесткого информационного и экономического давления.

Другим основанием для беспокойства является часто сам факт процветания компании. Если компания динамично развивается, это дает лишний повод конкурентам «подставить ножку». В этой ситуации важно заниматься репутационным пиаром, т.е. активно формировать позитивную репутацию компании и постоянно заботиться о том, что думает по поводу фирмы общественность, что люди знают о миссии организации. Ежедневно задаваться вопросом о том, как работают те или иные связи: с коллективом, со СМИ, с властными структурами, с партнерами.

Если организация является монополистом на данном рынке, бизнес процветает, а проверки из различных органов случаются все чаще, стоит выяснить, не желает ли какой-нибудь облеченный властью чиновник поставить своего человека во главе данного бизнеса.

Если же происходит активное перераспределение акций предприятия, нелишним будет удостовериться в том, что это не планомерная работа конкурентов с акционерами, направленная на формирование контрольного пакета.

Во многих случаях предпосылки кризиса вызревают внутри компании:

1. Все отношения усложняются в преддверии того момента, когда надо отчитываться перед акционерами. Всегда есть группы недовольных. С ними надо активно работать, выстраивая взаимоотношения.

2. Особую осторожность следует проявлять в периоды реорганизаций в компании, при принятии непопулярных мер (увольнении работников или продаже активов компании).

3. Если на предприятии число «удобных сотрудников» (люди, с которыми вам, прежде всего, комфортно, и неважно, что они посредственные специалисты) преобладает над числом «сотрудников для работы» (профессионалы, которых нелегко удерживать, мотивировать, которые готовы спорить, если считают предлагаемый путь решения неверным), то это тревожный симптом.

4. Очень опасные факторы — нечеткая структура подчинения и распределения ответственности; переполненность и незаполненность функциональных позиций; применение западных механизмов стимулирования сотрудников, неадекватных российской

действительности; нарушение обмена информацией в компании и возникновение «пропасти» между руководством и сотрудниками и т.д. В такой ситуации достаточно «одной искры» извне — изменения экономической ситуации или появления негативной публикации, — чтобы «взорвать» компанию изнутри. Внешнее напряжение передается коллективу, и начинается разрушительный процесс.

Так, одна из крупнейших в стране авиакомпаний пережила сложный момент, когда при угрозе снятия первого лица вдруг начали бастовать коллективы: авиадиспетчеры, стюардессы, летчики. Анализ ситуации показал, что сотрудники и руководство были, как сообщающиеся сосуды. Поэтому люди воспринимали директоров как паразитов, впустую тратящих их кровные деньги. Появление в газетах маленькой заметки о возможности замены руководства этой компании взорвало накопившееся внутри коллектива негативное отношение к нему. Следствием недовольства того же рода часто бывает продажа конкурентам «секретов фирмы».

**Кризисные ситуации**, возникающие в организации, могут быть классифицированы на следующие виды:

- Технологические кризисы - кризисы, вызванные несовершенством применяемых технологий. Их результатом являются сбои в работе, аварии и как следствие - ухудшение позиций компании на рынке.
- Конфронтационные кризисы - обострение противостояния соперничающих участников рынка, в результате чего возможен бойкот выпускаемых продуктов и предлагаемых услуг.
- Кризисы злонамеренного поведения - возможная террористическая опасность.
- Кризисы менеджмента - кризисные ситуации, спровоцированные неверными управленческими решениями или несовершенством системы их внедрения.

В зависимости от динамики протекания кризисы можно подразделить на следующие виды:

1. Неожиданные кризисы (происходят внезапно, требуют заблаговременного общего плана действий);
2. Назревающие кризисы (дают больше времени для изучения и планирования, но вступают в разрушительную стадию внезапно, важно предпринять шаги до этого момента);
3. Непрерывные кризисы (длятся месяцами и даже годами, часто поддерживаются очередной волной слухов).

В зависимости от вида кризиса определяется тип антикризисного PR.

**Антикризисный PR** – комплекс мероприятий по прогнозированию, недопущению или преодолению кризиса репутации.

В настоящее время во многих российских компаниях антикризисный PR рассматривается как нечто второстепенное, не имеющее отношение к реальной деятельности организации. Однако следует отметить, что все больше менеджеров начинают признавать антикризисный PR частью общего антикризисного менеджмента компании, причем очень важной его частью.

Положение о том, что PR-департамент как часть управленческого корпуса организации должен быть допущен к процессу выработки и принятия решений по преодолению кризисной ситуации, многим руководителям уже не представляется спорным.

Чем больше полномочий получает PR-служба компании, тем больше ответственности на нее ложится. Способность PR-специалистов эффективно действовать именно в кризисе - один из важнейших факторов, которые следует учитывать при подборе и подготовке персонала либо при выборе внешнего PR-консультанта.

Все виды экономической деятельности подвержены кризисным ситуациям и поэтому необходимо быть готовым к их проявлениям. Самая неверная реакция на кризис – это надежда на то, что никто не узнает о произошедшем и отсутствие каких-либо предпринимаемых действий. Такую манеру поведения можно назвать «**страусиной политикой**». Следствием такой позиции является запоздалый ответ на сложившуюся ситуацию, то есть реакция на кризис после того как информация стала достоянием общественности.

В таком случае общение организации с обществом и СМИ носит оборонительный характер и компания выглядит оправдывающейся и виноватой. Это наносит серьезный урон репутации, образу компании на рынке. Таковы следствия «страусиной политики». Поэтому одним из руководящих принципов антикризисного PR является отказ от подобного поведения. Меры антикризисных коммуникаций должны носить активный, а не оборонительный характер.

При разработке антикризисной стратегии необходимо, прежде всего, определить заинтересованные лица и их интересы.

**Заинтересованные лица** – любая группа людей, которая может повлиять на благополучие организации (наемный персонал, управляющие, акционеры, потребители, поставщики, кредиторы, СМИ, местные жители, местные власти, надзорные органы и др.). Заинтересованных лиц можно разделить на представителей внутренней и внешней среды

Далее необходимо определить сегменты, которые затронул кризис. Наиболее сложная ситуация, если кризис охватил все сегменты.

#### **Работа с внутренней средой**

В первую очередь нужно разъяснить сотрудникам, что кризис носит временный характер и таким образом предотвратить панику. Паника в условиях кризиса недопустима и означает гибель компании.

Следующим этапом будет разработка стратегии фирмы по выходу из кризиса. Стратегия разрабатывается антикризисной командой совместно с топ-менеджерами. Команда разработчиков работает в сжатые сроки, при весьма ограниченных ресурсах. Готовую антикризисную стратегию необходимо разработать в течение 3-7 дней, иначе она будет неактуальна.

Затем необходимо провести презентацию стратегии по выводу организации из кризиса. Каждый сотрудник должен четко понимать сложившуюся ситуацию и полную прозрачность действий. При этом надо учитывать, что каждый сотрудник является своеобразным пресс-секретарем компании в кризисной ситуации.

Несомненно, что в любой организации есть определенные сотрудники "официально" уполномоченные говорить от имени организации. Если репортеру потребуются информация, то его вопросы будут адресованы пресс-секретарю организации, но это не предотвращает утечки сведений от вашего секретаря, молодого специалиста или менеджера. Поэтому важно в течение кризисной ситуации планировать коммуникации, формулировать ключевые сообщения не только для сотрудников, но также и для тех, кто близок к организации, например, консультантов и основных потребителей. Они – одни из первых, с кем будут беседовать журналисты.

Целесообразно разработать рекомендации для подготовки сотрудников к общению с представителями внешней среды в кризисной ситуации, включающие следующие направления:

1. Разработка одного - трех ключевых сообщений о кризисной ситуации, которые будет достаточно просто понять, запомнить и использовать. В чрезвычайной ситуации сообщения могут быть не чем иным как обнадеживающими заявлениями, типа

"все под контролем, никаких комментариев", "наша текущая деятельность не затронута происшедшим", "мы были готовы к этому, все идет по плану" или "мы - отличная компания, и я горд, что работаю в этой компании.

2. Установление тесного контакта между сотрудниками и представителями руководства компании, которые обязаны информировать их о происходящем. В личной беседе фраза «мы заботимся о Вас» звучит гораздо убедительнее, чем в бюллетене или информационном сообщении, хотя иногда письменные коммуникации - единственный путь общения. Нежелательно, чтобы сотрудники получали информацию о ситуации в организации из СМИ.

3. Определение лучших "неофициальных пресс-секретарей" и «свободных орудий».

- первые - это служащие, зарекомендовавшие себя лояльными, понимающими, когда можно говорить, а когда нужно молчать, и кем восхищаются их коллеги; если они чувствуют, что получают точную информацию и о них заботятся, то передадут это чувство другим сотрудникам наряду с ключевыми сообщениями, которые подготавливает руководство организации.

- «свободные орудия» - это те сотрудники, которые не знают, когда надо молчать, иногда бывают недовольными, иногда рьяно лояльными - они сообщают не только факты, но и слухи и инсинуации. Во время кризиса, такие сотрудники должны получать сглаженную, но верную информацию и/или должны быть хорошо изолированы от чувствительной информации.

4. Создание системы управления слухами. Необходимо обеспечить способы, по средствам которых персонал сможет задавать вопросы и получать быстрые ответы. Рекомендуется назначить сотрудников, которым больше доверяют (из белых или синих воротничков), кто ответит на вопросы и затем получит ответы от кого-то из официальной антикризисной команды. Важно также иметь анонимное средство для вопросов, типа информационного табло, на котором размещаются ответы на анонимные вопросы, отправленные по почте. Все служащие должны иметь возможность использовать любой метод связи без опасения репрессий. Практика показывает, что успешное выполнение программы по внутренним коммуникациям эффективнее, чем большинство внешних коммуникаций. В тоже время недостаток внутренних коммуникаций может полностью подорвать даже лучшую внешнюю стратегию организации.

#### **Работа с внешней средой**

В компании выявляются информационные потоки, которые проходят через секторы аудитории, определенные на предыдущих этапах. Выбирается группа людей, имеющих право общаться со СМИ. Всему персоналу дается официальный запрет на внешние контакты. Назначается группа, занимающаяся постоянным мониторингом СМИ.

Для ньюс-мейкеров готовятся специальные материалы, в которых содержится статистическая информация, информация о фирме, сотрудниках, о сложившейся ситуации, а также готовые ответы на сложные вопросы. Например, вовсе не обязательно втягиваться в дискуссию и отвечать на провокационные вопросы. Достаточно использовать одну из заготовленных фраз, мягкий "перевод стрелок": "К сожалению, мне как непрофессионалу очень сложно судить, и я бы посоветовал вам обратиться в нашу PR-службу за более подробной информацией".

В Кодексе Профессионального Поведения Канадского PR сообщества определяется такое профессиональное этическое поведение PR менеджеров, которое можно выразить словами "честность, точность, целостность и правдивость". Однако, данное положение не в полной мере отражает отношения, которые специалисты по PR организации должны строить с общественностью.



Реальное основание для определения общественной пользы и этического поведения содержится в условиях контрактов, которые заключаются между специалистами по PR и организацией. Другими словами, это согласие использовать навыки для продвижения интересов клиентов, соблюдая закон, в обмен на соответствующее вознаграждение.

В некоторых случаях истинный интерес клиента может лежать в полной открытости и прозрачности, чтобы привлечь внимание к своей версии произошедшего. В таких ситуациях, требуется открытость и искренность

Однако в иных ситуациях интересы клиента требуют, чтобы некоторые факты никогда не становились достоянием общественности, для того чтобы минимизировать воздействие и продолжительность кризиса. Такую ситуацию часто называют **«кризисным предотвращением и контролем повреждений»**. Как известно, это составляет большую часть работы специалистов по PR. И именно в этой услуге обычно нуждается работодатель.

В кризисных ситуациях, когда реальная виновность клиента невелика, контроль повреждений должен быть, основным способом, которым можно легко продемонстрировать принцип "честность, точность, целостность и правдивость". (Например: кризис Tylenol, где компания казалась жертвой).

В кризисных ситуациях, где реальная виновность клиента высока, использование метода контроля повреждения должно быть выборочным: что, где и когда должно быть публично сказано и должно ли быть сказано вообще. (Например, Bhopal или кризис Exxon Valdez).

При этом контроль повреждений требует, чтобы PR менеджер не разглашал факты, которые он может знать, которые действительно верны и важны для достижения "Истины", но их раскрытие может быть вредно для интересов клиента. Специалисты по связям с общественностью определяют такую ситуацию как "особая подача сообщений", что на практике означает «выборочная подача информации». Естественно, это служит интересам клиента и одновременно препятствует информированию общественности о реальном положении дел.

Известный специалист в области связей с общественностью Peter O'Malley в своей статье «Этические основы связей с общественностью» предлагает следующую концепцию формирования такого рода отношений:

1. Мы живем в обществе, которое поддерживает и ценит "свободу прессы", что на практике означает, что люди сами могут контролировать то, о чем сообщают им СМИ.

2. Журналисты в нашем обществе работают согласно стандартной практике подбора информации, которая попадает на страницы газет.

3. Через непосредственное ознакомление человек может увидеть важную информацию за стандартными формулировками. Используя определенные навыки, возможно вмешаться в процесс подачи сообщений способом, который имеет шанс влиять на результат сообщений. Это - то, что делают профессионалы по PR.

4. Современное общество предоставляет людям право самим определять их интересы в процессе передачи сообщений, как они считают целесообразным в пределах закона. Поэтому люди могут использовать финансовые или другие стимулы, услуги тех, кто опытен в выполнении этого.

Если в обществе нет свободной прессы и свободных граждан, то нет потребности и в связях с общественностью. Это причина того, почему тоталитарные режимы используют пропагандистов, которые распространяют информацию через подкон-

трольные СМИ, но не имеют никакой потребности в специалистах по связям с общественностью, которые влияют на восприятие сообщений.

Таким образом, "общественная польза", осуществляемая специалистами по связям с общественностью, заключается в способности продвигать законные, определенные клиентом интересы. А общество, пользуясь свободой слова, само решит какому способу подачи информации доверять. Это означает, что основное нравственное решение, которое принимается PR менеджером, не является тактическим – подписывать или нет договор на оказание услуг. То есть неэтичное профессиональное поведение - любое поведение, которое преднамеренно подрывает интересы клиента, нарушая договор с ними.

В свободном обществе со свободной прессой, связь с общественностью и освещение событий происходит так: задача ньюсмейкера и его PR службы состоит в том, чтобы продвигать те факты и защищать те представления, которые они хотят, чтобы общество получило. В тоже время журналисты имеют задачу сообщить обо всех фактах и точках зрения, которые они могут собрать, чтобы представить сбалансированную картину произошедшего. Практически, само собой разумеется, что этот процесс редко работает совершенно.

### **ГЛАВА 3. СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО PR**

Антикризисное управление с точки зрения антикризисного PR – это просто план, который нужен для минимизации потенциального ущерба от кризиса, и в некоторых случаях может быть эффективен в устранении кризиса вообще. Это – двух аспектная задача. Первый аспект – разработка плана антикризисного управления, второй – план кризисных коммуникаций. Вместе они представляют эффективное средство для защиты от последствий кризиса.

#### **3.1 Докризисные мероприятия**

Проведение докризисных мероприятий - это самый важный этап работы PR-отдела. Его еще часто именуют **«этап стратегического планирования»**.

Основные задачи данного этапа включают:

1. Выявление возможных угроз и слабых сторон организации;
2. Разработка перечня возможных мероприятий, направленных на их предотвращение.

Очень важно комплексно подойти к проблеме. Антикризисная стратегия - это рабочий проект, в котором необходимо проанализировать деятельность организации в разрезе «трех “К”»

После того как составлена программа, необходимо выявить и проанализировать риски и составить бюджет. Рекомендуется выделить достаточное количество времени на этап разработки и планирования. Чем больше времени уделяется подготовке и анализу, тем эффективнее проходит этап реализации.

Этап разработки антикризисной стратегии очень важен для компании. К сожалению, еще очень немногие фирмы, как в России, так и в других странах СНГ осознают значение первоначальной стадии, этапа подготовки к возможной кризисной ситуации в области отношений с общественностью.

Результаты отсутствия антикризисной стратегии можно проиллюстрировать следующим примером. Вам необходимо ехать на машине сутки без остановки. Накануне вы ремонтировали автомобиль, в том числе и внешнее освещение, но перед самой поездкой все-таки забыли проверить именно фары, и они оказались неисправны. Днем

все было нормально. Однако ночью, в полной темноте вы либо продолжите двигаться очень медленно, либо заглушите мотор и начнете искать источник дополнительного света. Так же и в экстремальной ситуации в бизнесе: не имея антикризисной PR-стратегии, вы срочно начинаете искать «запасные фары».

Самый важный фактор в преодолении кризиса - создание атмосферы доброжелательности для ваших клиентов, ваших служащих, заинтересованных лиц, так же как и для лидеров общественного мнения. Также важно - формирование "кризисной культуры" в пределах организации, задача которой: планирование кризиса; подготовка к кризису; коммуникации и оценка последствий кризиса.

Работая с кризисной ситуацией надо учитывать следующие факторы:

1. Кризис может произойти;
2. Необходимо разработать антикризисный план прежде, чем кризис произойдет;
3. Важно реагировать безотлагательно, но без паники;
4. Держать все под контролем.

Управление кризисом означает создать план, определить, кто что делает, и реализовывать план во всех возможных ситуациях.

Существует точка зрения о том, что достаточно быть хорошим менеджером, чтобы незамедлительно реагировать на происходящее. Зачастую требуется принимать решения на ходу и делать это быстро относительно ключевых вопросов. Поэтому эффективным решением является разработка антикризисного плана PR заранее.

Большинство организаций не предполагают, что столкнутся с кризисом, но большая часть из них, в конечном счете, испытывает кризисную ситуацию. Компания должна подготовиться к этому заранее, поскольку это важно для ее выживания. Разрабатывается кризисный план управления, целью которого является показать, что руководство организации обладает инструментарием для быстрого взятия под контроль кризиса и минимизации возможного ущерба.

Одна из самых важных частей антикризисного плана - **кризисный план коммуникаций**. Многие руководители считают, что если кризис произойдет, то он окажется незаметным для общественности, и придется иметь дело только с последствиями кризиса. Иногда действительно происходит так. Но во многих случаях информация о кризисной ситуации быстро становится известна СМИ.

Кризисный план коммуникаций является частью **стратегии обращения компании со СМИ**. Период кризиса – это не то время, когда следует строить отношения со СМИ. В организации уже должны быть соответствующие сотрудники: пресс-секретарь организации; менеджер отношений с инвесторами и др. Пресс-секретарь должен знать журналистов, которые освещают деятельность той сферы экономики, к которой относится организация. При этом устанавливаются контакты с журналистами, представляющими различного рода СМИ (печатные, телевизионные, Интернет-ресурсы).

В кризисной ситуации основной задачей является не минимизация расходов, а максимизация вероятности сохранения компании. С одной стороны необходимо снизить расходы, но с другой - ограничить ущерб репутации компании и доверию к ней. Пресс-секретарь организации должен начать выполнять кризисный план коммуникаций, как только станет очевидно, что эта ситуация стала достоянием общественности.

При наступлении кризисной необходимо разработать сценарий действий на начальный период, который бывает наиболее напряженным, Указанный сценарий должен решать задачу буфера против поступающей негативной информации.

Продолжая работать в прежнем режиме, что и до кризиса, ответственные лица организации принимают одно из следующих решений:

#### Вариант 1.

Не делать ничего. Фирма надеется на свою репутацию и решает «не дергаться», мол, время покажет. Современный менеджер настолько привык к стрессам, что при возникновении кризисной ситуации продолжает оставаться спокойным, «заметая проблему под ковер». Это - ошибочные действия, так как именно в этот период к организации приковано повышенное внимание общественности, и проблема не решается, а лишь усугубляется («страусиная политика»).

#### Вариант 2.

Экстренно собирается специальная антикризисная команда:

1. топ – менеджеры компании; в этом случае директор организации становится руководителем антикризисной команды и берет на себя всю ответственность по выводу организации из кризиса. Он же и координирует все действия. Однако этот вариант далек от оптимального. Во время кризиса необходимо продолжать руководить бизнесом, и совмещение двух функций не всегда возможно и эффективно.

2. В антикризисную команду превращается отдел маркетинга или PR.

#### Вариант 3.

Оптимальным является вариант, когда организация осуществляет стратегическое планирование, и заранее назначила антикризисную команду, либо существует антикризисный отдел. Как правило, специальные отделы имеют крупные корпорации. Традиционно считается, что «вырастив» сотрудников внутри компании, они лучше ориентируются в ситуации, при этом у них появляется своеобразное чутье по отношению к деятельности компании.

#### Вариант 4.

Нанимается агентство со стороны. В период кризиса организация находится в состоянии так называемого «повышенного хаоса». Добавив «инородное тело» в виде агентства, можно еще и усугубить ситуацию. Кроме того, потребуется определенное время на выявление специфики деятельности организации, разработку стратегии и сценариев сторонними специалистами.

Управление репутацией компании в период кризиса можно приравнять к управлению будущим самой организации. Имеющиеся публикации содержат примеры блестящих антикризисных PR кампаний крупных корпораций (Shell, Coca Cola, Bayer, McDonalds). Показано как эти компании профессионально и своевременно потратили миллионы долларов на организацию и проведение антикризисных мероприятий. Однако, таких компаний не так много и поэтому их действия не всегда могут считаться образцами для тысяч других фирм. Кризисные PR кампании гигантов бизнеса отличаются от всех остальных возможностью мобилизации огромных ресурсов, как правило, недоступных более скромным организациям.

**Ресурсы антикризисной PR кампании** включают:

- время;
- денежные средства;
- интеллектуальные способности;
- опыт сотрудников;
- связи;
- доступ к информации.

В кризисной ситуации важна способность организации мобилизовать все доступные ресурсы при недостатке ресурса "время".

В отсутствие кризиса ресурсы используются в том или ином сочетании, такой ресурс как «время» не ограничен. При наличии времени и хорошего источника ресурса "интеллект", ресурс "деньги" в PR бывает абсолютно не критичен.

В кризисных ситуациях ресурс "время" становится ключевым, и этого ресурса, как правило, нет. От скорости реакции и темпа действий зависит результат кризисного управления репутацией. То есть ресурс "время" должен заменяться другим ресурсом – "деньги", например. Кризисные PR требуют много денег потому, что деньгами приходится заменять такой мощный ресурс как «время».

Если имеется нехватка денежного ресурса, то может помочь такой ресурс как "связи" или ресурс "интеллект". Эти ресурсы позволяют грамотно использовать последний ресурс – информацию. Информация, как энергия, может принести пользу или вред, поэтому владеть ею должны только люди, знающие технику безопасности.

Ресурсы ограничены, их нехваткой часто объясняется проигрыш в кризисных PR-кампаниях. В тоже время их наличие не гарантирует выигрыш. PR специалисты не могут остановить финансовый кризис в своей компании, устранить последствия аварии на производстве и т.д. Единственное, что может пиарщик – это контролировать информацию о происходящем (нейтрализация потока негативной информации о клиенте, коррекция этой информации в его интересах и распространение альтернативной информации).

Нейтрализация (блокирование) потока негативной информации осуществляется на любом этапе ее возникновения и распространения:

**Устранение источника информации** достигается путем переговоров, подкупа, угроз, шантажа и др. В случае со стихийными бедствиями, техногенными катастрофами, любыми материальными объектами, к ним пытаются ограничить доступ.

**Устранение канала связи для источника** предполагает перекрытие всех современных видов связи. Однако в наше время это достаточно сложно. Вместе с тем в ряде случаев это может оказаться самым дешевым и эффективным способом нейтрализации негативной информации.

**Устранение ретранслятора** – самый популярный в России и самый дорогой способ антикризисного PR.. В целом, набор путей нейтрализации негативной информации на этапе ретранслятора тот же, что и в "борьбе" с источником.

**Устранение канала связи для ретранслятора.** С этой целью выключается электричество, отнимается лицензия на вещание, разрушаются или "глушатся" передатчики, выводятся из строя серверы интернет-изданий, блокируются телефоны и др.

**Устранение аудитории.** Бывает, что аудитория состоит из одного или нескольких человек. Людей можно отвлечь от экрана телевизора, отправить в отпуск, загрузить работой выше головы. Можно целый трудовой коллектив развлечь неким шоу, пока за воротами собирается митинг.

Устранение материальных носителей негативной информации заслуживает отдельного внимания. Документы, тиражи газет и книг, видеокассеты, аудиозаписи, компьютерные данные – все это бывает иногда самым слабым звеном в цепочке создания и распространения негативной информации. В некоторых случаях носители информации легко восстанавливаются, и их уничтожение производится исключительно с целью выигрыша во времени или просто от отчаяния. В других случаях отсутствие носителей информации сводит на нет все труды источника и ретранслятора.

С того момента, как негативная информация начала свой путь от источника к аудитории, одной из задач становится ее коррекция и смягчение. Ключевое звено коммуникативной цепочки в этом процессе – ретранслятор. Исходить надо из того, что негатив при передаче в принципе не может стать мягче, он может стать только еще опаснее в силу склонности ретрансляторов усиливать эффектность "горячих фактов" в ущерб объективности.

Условия возможности корректировки негативной информации:

1. знание о ее поступлении ретранслятору.
2. наличие рычагов убеждения ретранслятора в целях если не блокирования,

то коррекции информации.

На первом этапе наиболее ценным ресурсом будут связи, на втором – тоже связи + все остальные ресурсы, поскольку могут понадобиться и деньги, и время на переговоры, и интеллект, чтобы в правильную сторону скорректировать материал, и информация, способная заменить исходные данные.

Специалист по кризисному PR способен корректировать негативную информацию только в случае, если он полностью владеет информацией об истинном положении вещей.

Наиболее распространенный способ коррекции негативной информации в СМИ – это присоединение к негативному материалу собственного комментария или комментария независимого эксперта.

Мир вокруг компании в режиме кризисного PR состоит сплошь из ретрансляторов. Первое действие в случае кризисного PR – жесткая, авторитарная, деспотичная централизация функций общения с внешней средой. Руководство организации обязано провести собрания и разъяснить коллективу общую ответственность и общую заинтересованность в согласованном поведении.

В кризисном PR существует достаточно много отличий от обычного режима управления репутацией:

1. если в мирном состоянии пиарщик часто занят просто распространением информации, то в кризисном состоянии добавляются первые 2 задачи – нейтрализация и коррекция негативной информации;
2. растет количество необходимых контактов, которые нельзя отложить. Ретрансляторы и аудитория требуют немедленного внимания и очень болезненно реагируют на его отсутствие;
3. внутри организации увеличиваются объемы информации, которую необходимо воспринять, обработать и распространить. При этом необходимо отделять ложную и паническую информацию от истинной;
4. вырастает необходимость привлечения лояльных независимых экспертов и комментаторов событий;
5. если в мирном состоянии ньюсмейкером является сама компания, то в кризисном PR появляется много неконтролируемых ньюсмейкеров. В состоянии кризиса доверие к самой компании, как ньюсмейкеру, падает, и пиарщик обязан искать и находить лояльных сторонних ньюсмейкеров;
6. топ-менеджмент компании в условиях кризиса предпочитает не брать на себя ответственность за слова и действия, и приходится в условиях цейтнота с боем согласовывать информацию, подлежащую распространению;
7. возрастает цена ошибки, и времени на ее исправление нет.

Эффективный кризисный PR возможен, если сбалансированы полномочия, ресурсы и ответственность. На практике чаще бывает ответственность без полномочий и ресурсов.

Любой конфликт или кризис — результат нарушения информационных связей. Первоочередной задачей становится их восстановление, а также налаживание процессов информационного обмена с внешней и внутренней средой. Чтобы достичь этой цели, прежде всего, необходимо проанализировать ситуацию и выделить основные источники проблем. Определить, исходят ли они из внешнего источника или основная причина — внутренние «изъяны» компании; возникли ли проблемы сами собой или появление «болезни» — результат злого умысла.

После локализации причин **критической ситуации во внешней среде** эксперты могут действовать по следующему сценарию (в зависимости от степени тяжести положения).

1. Если ситуацию удалось определить в момент обострения отношений и спланированная агрессивная акция еще не запущена, то организуется процесс переговоров. Специалист по пиару выступает при этом в качестве посредника, с целью донести до агрессоров идею неконструктивности войны, результатом которой наверняка будет «потеря лица» обеими сторонами.

2. Если ситуация такова, что найти пути сотрудничества переговорным путем не удастся, или информационная атака уже началась, или незаконные действия против организации уже предприняты, специалисты по пиару оперативно мобилизуют связи со СМИ.

Так, например, один крупный холдинг задолжал небольшому банку более 20 млн. долл. Для банка это была огромная сумма. Эта ситуация поставила его под угрозу гибели. Был найден простой выход. В основных деловых изданиях банк купил рекламные полосы. Там опубликовали собственно кредитный договор банка с холдингом и одну лишь фразу: «Долги надо платить». Реакция холдинга была молниеносной. Обидчики заплатили не только по договору, но и за то, чтобы банк снял все запланированные публикации такого рода.

Если же критическая ситуация на глазах перерастает в крах, консультанты действуют в связи с властными структурами, привлекая мощное влияние авторитетных фигур: политиков, чиновников, бизнесменов.

Особое внимание уделяется **внутренней среде организации**. Независимо от того, какая стратегия будет предложена, в компании должен быть разработан «кризисный сценарий», включающий:

- список руководящих работников высшего, среднего и нижнего звена с указанием возможных вариантов их взаимодействия в критической ситуации;
- перечень лиц, имеющих право выступать перед общественностью и СМИ;
- все необходимые материалы и средства для работы антикризисной команды вне рабочего места;
- инструкции для секретарей и сотрудников, устанавливающие, как надо отвечать на входящие телефонные звонки и запросы по электронной почте.

В кризисной ситуации нельзя:

- перепоручать управление ситуацией доверенным лицам и отдаляться от подчиненных. Наоборот, необходимо демонстрировать то, что руководитель разделяет трудности сотрудников. Ситуация не должна представляться им безнадежной;
- доводить ситуацию до такого момента, когда у оппонентов не остается «пути отступления», возможности изменить свои намерения и «сохранить лицо»;
- полагаться на то, что все проблемы удастся решить кулуарно. Безусловно, попробовать встретиться с оппонентом и мирно договориться можно. Но если переговоры не дают результата, необходимо принять серьезные меры. В этом случае, чем быстрее проблема будет представлена общественности в истинном свете, тем меньше шансов у оппонентов применить недобросовестные методы;
- обращаться к тем СМИ, которые опубликовали критические материалы, и выяснять отношения, почему была напечатана негативная информация;
- идти по пути экономии средств. Сейчас на рынке много компаний, предлагающих услуги в области антикризисного пиара. Но если компания маленькая, то она, безусловно, может предложить отличные идеи. Последних, однако, зачастую бывает

недостаточно, поскольку для разрешения сложных ситуаций необходимы связи во властных структурах, влияние;

- останавливать PR-кампанию;
- бросаться в крайности: оставлять все как есть и думать, что все само собой образуется. Или поступать противоположным образом: «всех уволить и купить новых».

Цикл кризиса очень непродолжителен. Он подобен вспышке, всплеску негативной информации. После того как волна улеглась, необходимо провести оценку текущей ситуации. Вывести показатели цитируемости о деятельности фирмы в СМИ.

Очень полезно периодически проводить в компании «спровоцированные кризисы». В рабочих группах, примерно раз в 6 месяцев, чтобы не отвлекать людей от основной работы, ставить перед ними вопрос: «Что вы будете делать, если кризис наступит завтра?». А результатом работы таких групп должна стать антикризисная программа всего предприятия.

## **ГЛАВА 4. ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО PR**

Каждая организация первоначально должна провести "ревизию кризисной уязвимости". Чтобы сделать это, необходимо создать команду по управлению кризисной ситуацией (КУКС). При этом целесообразно руководствоваться следующими рекомендациями.

- Сделать КУКС настолько малочисленной, насколько это возможно. Чем больше людей, которые заняты в КУКС, тем больше трудностей это создаст для принятия быстрых решений в эффективной манере. Идеальное число - от 8 до 10.
- Каждый член КУКС должен быть готовым принимать решения в области своей компетенции. Они также должны быть способны работать с информацией, делать значимые рекомендации и разрабатывать программу действий.
- Каждый член команды должен иметь определенные обязанности, изложенные в письменной форме. Эти письменные "роли" чрезвычайно важны, чтобы все члены команды знали, кто и что должен делать во время кризисной ситуации.
- Каждый член команды должен обладать творческим потенциалом наряду со способностью принимать ответственные решения. Все члены КУКС должны пользоваться этичными методами.
- Команде нужно дать время, в течение которого ее члены будут хорошо обучены.
- КУКС должна провести "ревизию кризисной уязвимости" в областях своей ответственности. Поэтому КУКС должна состоять из менеджеров, которые фактически охватывают все области, в которых кризис мог произойти. Каждый член команды должен иметь полномочия в своей области, чтобы принимать решения. Ведь в этих областях проявляются "предупреждающие признаки", предшествующие каждому кризису.

После создания КУКС и проведения ревизии кризисной уязвимости, руководство организации встречается с командой и располагает по приоритетам уязвимости ключевые области по 10-ти бальной шкалы. После этого рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

1. Разработать кризисный план действий относительно каждого потенциального кризиса. Это будет включено в индивидуальные обязанности членов КУКС.



2. Подготовить письменную информацию о каждом потенциальном кризисе. Она должна содержать то, что сделано для подготовки к этому кризису, что делали раньше в подобных ситуациях и что команда сможет сделать.

3. Подготовить ключевые сообщения для общественности.

В первую очередь надо связываться с внутренней средой. Неинформированным сотрудникам на всех уровнях нужно предоставить необходимую информацию и как можно скорее, и также непрерывно ее обновлять. Никогда не следует оставлять сотрудников неинформированными.

Далее следует подготовить пресс-релизы, которые будут содержать столько информации, сколько возможно. При этом использовать все каналы работы со СМИ.

Рекомендуется связаться с другими лицами, которые заинтересованы в получении информации; то есть с общественными должностными лицами, координаторами по чрезвычайным ситуациям, кредиторами.

В КУКС должен быть сотрудник, ответственный за выпуск пресс-релизов. Этот человек должен быть тем, кто получает всю информацию от других членов, готовит информационные сводки, выпуски новостей и отвечает за связь с общественностью. Данный сотрудник не должен иметь других функций, поскольку его роль жизненно важна. Первые 24 часа кризиса многое решают для организации, во многом из-за налаженной связи с общественностью.

Во время кризиса, за связь с внешней и внутренней средой отвечает руководитель организации и КУКС. Вот некоторые темы, обычно рассматриваемые при общении со СМИ:

- как ваша организация подготовилась к этому кризису?
- как ваша организация помогала другим компаниям в подобных ситуациях?
- что Вы делали при подготовке к подобным ситуациям?
- каких успехов Вы добились?
- что Вы сделали для предотвращения этого кризиса?
- Вы воспринимаетесь как "лидер" в этой области?
- если Вы испытали подобную кризисную ситуацию, то, как ваши служащие справились с ситуацией?

До наступления кризисной ситуации в организации должны быть разработаны и реализованы следующие направления.

1. Политика и процедуры связей с общественностью. Утверждение полномочий, приоритетов, программы, руководства.

2. Кризисный план коммуникаций. Ключевые люди, роли, последовательность действий, сценарии.

3. Информационная картина организации.

4. Информация по каждой программе. Содержание и своевременное обновление наиболее важны. Это может быть сохранено в электронном формате или напечатано в специальном информационном листке.

5. Полезные ссылки в кризисных ситуациях. Доступные образовательные фильмы, общедоступная информация.

6. Список ключевых людей. Рабочие и домашние телефоны, информация о работе, полномочиях, сфере ответственности - правления, топ-менеджмента, ответственных лиц в каждом подразделении.

7. Определение ответственных за связь с общественностью, имеющие опыт выступлений перед широкой аудиторией. Эти сотрудники должны знать каналы связей с общественностью в организации.

8. Определение принципов взаимодействия со СМИ. Они должны отрабатываться как с персоналом, так и со СМИ до кризиса.

9. Основной и детализированный список СМИ. Создание базы данных СМИ.

10. Регистрация контактов со СМИ (с кем встречались, что говорили и др.).

Кризис может стать концом карьеры или возможностью обойти других; он также может стать возможностью для построения доверительных отношений с общественностью или уничтожить хорошую репутацию, на которую так долго работали.

Если кризис уже произошел, то уже слишком поздно что-либо планировать. Это - то время, когда месяцы предшествующего планирования должны приносить свои дивиденды. Когда кризис наступает, надо уже знать и понимать целевую аудиторию и как строить отношение со СМИ.

Некоторые рекомендации руководству для подготовки к кризису:

1. определить и составить список потенциальных кризисов, классифицируйте их, поскольку будет необходим план относительно каждой категории.

2. оказывать влияние на стратегии предотвращения или смягчения вероятности потенциальных кризисов;

3. во время подготовки планов, координировать свои действия со всеми внутренними подразделениями; также определить каналы связей с общественностью и установить с ними доверительные отношения;

4. разработать планы, основанные на максимальном раскрытии информации с минимальной задержкой времени; создать список публикуемой и непубликуемой информации;

5. проконсультироваться с другими специалистами по связям с общественностью, узнать об их опыте; сделать выводы из схожих ситуаций;

6. постоянно проводить мониторинг потенциальных кризисов: претензии, конфликты, и т.д.;

7. определить и подготовить пресс-секретарей;

8. определить необходимые средства и ресурсы; создать список контактов заранее: транспорт; пресс-центры; телефоны; стоянки; аккредитация для СМИ; курьерские службы;

9. подготовить списки оповещения (по принципу пирамиды); проводить учения, чтобы гарантировать, что они будут работать в критической ситуации;

10. подготовить материалы заранее и периодически их обновлять: фактические данные, биографии, ответы на стандартные вопросы; фотоматериалы; подготовить "кризисные комплекты".

## **ГЛАВА 5. ПРАКТИКА ОТНОШЕНИЙ СО СМИ В АНТИКРИЗИСНОМ PR**

Ключевой проблемой антикризисного PR является работа со СМИ.

**Кризисные коммуникации** - это искусство работы со СМИ в ситуации, которая может иметь отрицательное, разрушительное воздействие на клиента. Это - самая творческая работа, которую исполняет профессионал по связям с общественностью. Ведь ошибка в построении отношений со СМИ в период кризиса может нанести серьезный урон репутации организации и перевести к большим финансовым потерям. Как это, например, случилось с компанией Exxon Mobil.

В 1989 нефтяной танкер Exxon Valdez вошел в бухту Принца Уильяма на пути к Калифорнии. Несмотря на то, что погодные условия и состояние моря были благопри-

ятны и риф Bligh ясно отмечен на картах, судно зашло на мель, что спровоцировало утечку нефти. За очень короткое время большое количество из его 1 260 000 баррелей нефти вылилось в окружающую среду (около 240 000 баррелей = 40 000 тонн). В момент столкновения у руля был третий помощник капитана, которому было вверено вести корабль в бухту. Вероятно, одна из причин происшествия заключалась в том, что капитан и многие из команды были пьяны.

Компания полностью отказалась давать какие-либо комментарии. Председатель Еххон, Лоренс Рол, очень подозрительно относился к СМИ и реагировал соответственно. Вскоре после происшествия представителя компании спрашивали, можно ли взять интервью для телевидения у Лоренса Рола. Ответом пресс-службы на это было: «У председателя Еххон нет на подобные вещи времени».

Спустя неделю, компания все еще не давала никаких комментариев. Отношение СМИ стало настолько враждебным, что, в конечном счете, Франк Иаросси, Директор по Отгрузке Еххон, направился к Valdez, чтобы участвовать в пресс-конференции. Но это уже не могло принести успеха. Маленькая порция хороших новостей, преподнесенная компанией, противоречила свидетельствам журналистов и местных жителей.

Джон Девенс, Мэр Valdez говорил, что общество чувствует себя обманутым неадекватным ответом Еххон на кризис. Наконец, Председатель Рол решается идти на телевидение. Его спросили о последних планах относительно ликвидации последствий катастрофы. Он ответил, что это не входит в обязанности председателя компании отвечать на подобные вопросы и возложил всю вину за кризис на СМИ.

Катастрофа Еххон была полной. Потери от катастрофы для Еххон имели два аспекта – разлив нефти и экологические последствия, и коммуникационные проблемы компании – и были огромны. Стоимость разлитой нефти составила \$7 млрд., включая затраты на ликвидацию последствий катастрофы. \$5 млрд. составили штрафы, что стало рекордом корпоративной безответственности. Ущерб для репутации компании оказался еще более существенным и более трудно определяемым. Еххон потерял свою рыночную долю и опустился с позиции наибольшей нефтяной компанией в мире к третьему месту.

Вот какие правила поведения со СМИ предлагает известный специалист в области антикризисного PR Джонатан Берстейн.

- **Не делайте** СМИ вашим приоритетным средством связи при ожидаемом или текущем кризисе. Журналисты – это ненадежное средство передачи ваших сообщений общественности, ведь это - не работа репортера сообщать все то, что вам кажется необходимым.
- **Свяжитесь** непосредственно с вашей ключевой аудиторией, внутренней и внешней, убедитесь, что они получили информацию, о вопросах, освещаемых в СМИ, и осветите свою позицию.
- **Рассмотрите** возможность информировать ключевых партнеров и сотрудников о вероятности некоторых событий прежде, чем информация о них появится в прессе.
- **Помните**, что все служащие выступают в качестве представителей по связям с общественностью для организации, хотите ли Вы этого или нет.
- **Не говорите** «никаких комментариев», если Вы пока не имели возможность рассмотреть случай во всех подробностей. Скажите, что «я очень хотел бы прокомментировать это, как только я соберу всю информацию». Еще добавьте: «у меня пока нет копии вашего запроса, Вы могли отправить факсом или послать по электронной почте еще один экземпляр?»

- **Скажите** журналистам, что Вы хотите уложиться в их крайние сроки, но попросите их уважать ваше намерение иметь больше информации, чтобы дать развернутый ответ.

- **Не нападайте** на СМИ. Ни напрямую, ни через других людей, потому что это все равно дойдет до СМИ. СМИ могут нанести гораздо больший ущерб, чем Вы сможете повредить им. Большинство СМИ любит быть преследуемыми, ведь это способствует продажам газет или времени в эфире.

- **Не судитесь** со СМИ из-за сенсационных заголовков или сюжетов в новостях. Спросите вашу ключевую аудиторию, внутреннюю и внешнюю, как они на это смотрят – зачастую они не верят этому!

- **Рассмотрите** возможность публиковать отчеты в Интернете, чтобы давать информацию о ситуации в организации, если Вас интересует мнение широкой общественности. Или на защищенном паролем Вебсайте для людей, которые важны для Вас.

- **Не считайте**, что Вы знаете, как говорить с репортерами о плохих новостях только потому, что Вы квалифицированы в подаче "хороших новостей" в интервью для СМИ.

- **Установите** и внутренние, и внешние системы управления слухами, прежде чем они подтвердятся.

Американское информационное Агентство (USIA) разработало принципы для ответственного пресс-центра:

- Решите то, что вы хотите сказать и повторяйте это.
- Если вы не знаете что сказать, скажите им, что вы не знаете и сообщите когда могли бы ответить.

- Будьте честными
- Придерживайтесь фактов. Не предполагайте или размышляйте.
- Будьте кратким и прямым.
- Имейте в виду невербальную связь. Оденьтесь соответственно, следите за манерами, и будьте спокойным.

- Выясните уровень компетенции журналистов и их аудитории. Необходимо определить, что можно сообщить СМИ, а какой материал остается конфиденциальным. Надо дать так много информации насколько это возможно, не подвергая опасности образ клиента.

1. Координация утренних брифингов с PR отделом и антикризисной командой, обсуждение ситуацию и рассмотрение всех выдвигаемых идей.

2. Постоянная связь со всеми членами команды антикризисного управления.

3. Наличие запасного аварийного оборудования для внутренних и внешних коммуникаций - мобильных телефонов, устройств звуковой сигнализации, радиостанций УКВ на портативных электрических генераторах.

4. Активный характер взаимодействия со СМИ.

5. Использование электронной почты и факсы для рассылки сообщений. Эфир на телевидении и радио, создание фокус-группы, разработка эмблемы, рекламные сообщения и даже наклейки для автомобильных бамперов. Координация появления знаменитости для одобрения действий организации. Эти элементы всегда создают положительный образ для СМИ.

6. Создание медиа центра для удобства работы журналистов. Медиа центр для осуществления кризисных коммуникаций ничем не отличается от пресс-центра или информационной точки на крупных выставках. Обеспечить несколько автоматизированных рабочих мест для представителей СМИ с компьютерами, Интернетом, телефонами и факсами. Организовать снабжение пищей и кофе. Создать удобную рабочую

атмосферу – обеспечивать пресс-релизами, фактическими данными, комплектами для СМИ и другим материалами. Если проблема имеет международный характер, обеспечить профессионалов, владеющих английским, французским, немецким или испанским языком.

7. Иметь номера мобильных телефонов и адреса электронной почты журналистов для сообщения срочных новостей. Определить контакты офисов ведущих СМИ.

8. Использование Интернет –ресурсы. Интернет - самый быстрый и самый легкий путь к обновлению информации для редакторов и репортеров. Создание Интернет-сайта, который обеспечивается 24 часа в сутки и семь дней в неделю письменным материалом и изображениями. Создание эффективных инструментов для обеспечения безопасности Интернета и антивирусную защиту.

9. Формирование команды, в чьи функции входит мониторинг и анализ сообщений электронных и печатных СМИ в режиме 24x7. При появлении информации или слухов, неблагоприятных для компании, будет эффективный аппарат, для быстрой реакции и нейтрализации отрицательного содержания. В некоторых случаях - желательно получить копию новостей прежде, чем они переданы - зачастую ошибки удается предотвратить вследствие близкой работы со СМИ.

10. Проведение ежедневных пресс-конференций. Если не направляется информационный поток, то СМИ будут искать другие источники, которые могут быть менее надежны и негативно настроены к тому образу, который организация старается создать. Ежедневные пресс-конференции, проводимые экспертами в области, связанной с кризисом, обеспечат СМИ необходимыми данными. Важно координировать время пресс-конференций / брифингов с крайними сроками прессы.

11. Ежедневный выпуск звуковых сообщений. В наше время информационной перегрузки у людей нет времени, чтобы читать историю произошедшего от начала до конца. Ее рассказывают в течение двух минут в ночных теленовостях.

12. Назначение, по крайней мере, одного человека, анализирующего события дня и событий, которые должны произойти. Ответ дается уместными звуковыми сообщениями, распространяемыми кризисной командой или PR отделом.

13. Предоставление только правдивой и достоверной информации. Если один пункт ложен, то это перечеркнет усилия и подорвет доверие.

14. Организация работы «бюро пресс-секретарей» - обученных экспертов, которые знакомы с ситуацией и способны ясно сформулировать свои мысли для журналистов.

15. Признание своих ошибок. Если ваш клиент сказал или сделал что-то неточное или неправильное – признайте это и извинитесь перед прессой.

16. Использование диктофонов и видео камер. Когда журналисты видят эти механизмы контроля, они, вероятно, будут меньше неверно цитировать. И если вы неверно процитированы, то будете готовы противостоять ситуации "он сказал". Кроме того, если от неточных комментариев журналисты не отрекаются и создают еще больший ущерб организации, то можно предъявлять иск за клевету.

17. Не давать никаких комментариев «не под запись».

18. Никогда не говорите «Без комментариев». Если задаются вопросы, которых хотелось бы избежать, или на которые нет ответа, то следует сказать: "Это - хороший вопрос, но у меня пока нет ответа, позвольте мне вернуться к этому вопросу позже". Возьмите номер телефона этого репортера, и заявите, что Вы вскоре вернетесь к нему с ответом.

19. Создание благожелательной атмосферы. Если кризисная ситуация стала затяжной (например, захват заложника) и журналисты организовали лагерь, чтобы, не-

смотря на дневную жару и вечерний холод, получить последние новости, надо спросить у них в чем они нуждаются. Попытаться создать ситуацию, столь же удобную, как и безопасную насколько это возможно.

Часы спустя после террористической атаки 11-ого сентября, Мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани заявил: "Возвращайтесь к нормальной жизни, мы не боимся. Так что делайте обычные вещи. Идите. Идите в магазины. Идите в рестораны. Это - ужасная вещь, что случилось, но мы просто должны продолжать нашу жизнь".

## ГЛАВА 6. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО PR

Как уже отмечалось выше, антикризисный PR – словосочетание, пока еще не привычное для российского общества. Между тем, это направление – одно из самых востребованных. То, что отечественные компании остро нуждаются в антикризисном PR, очевидно.

Коротко всю философию антикризисного PR можно выразить одной фразой: к решению проблем нужно готовиться задолго до того, как они начались. Мы живем далеко не в идеальном мире, и непредвиденные обстоятельства могут возникнуть в любое время.

Почему в качестве инструмента для борьбы с кризисом широко применяют PR?

Потому что в результате кризиса страдает репутация предприятия, что, в свою очередь, сказывается на его доходах и развитии в целом. Широко известны факты, когда, скажем, плесень, обнаруженная в пяти или шести йогуртах, приносила компании, их выпускающей, миллионные убытки. Зачастую достаточно появления негативной информации о предприятии или его продукции в СМИ – и репутация может быть утрачена безвозвратно. Не случайно, например в России, особенно в Москве, антикризисный пиар пользуется повышенным спросом.

Как известно, кризисы делятся на различные типы и виды. Ниже приведены наиболее популярные типологии кризисов от самых именитых «профи» из мира пиар и менеджмента.

Сэм Блэк, один из основоположников института PR в Великобритании, разделял все кризисы на два вида:

1. «известное неизвестное» (ИН)
2. «неизвестное неизвестное» (НН).

Абсолютное большинство кризисов, с которыми сталкиваются компании, предприятия, организации, страны принадлежат к категории ИН – они в принципе прогнозируемы и известны.

**«Известное неизвестное»:** Мы знаем, что такой кризис, в принципе, возможен, но не знаем, произойдет ли он, и если да, то где именно и когда именно.

Пример: в силу своей деятельности, многие предприятия потенциально могут столкнуться с аварией или утечкой ядовитых веществ (например, предприятия нефтехимии, угольные предприятия, транспортные предприятия).

**«Неизвестное неизвестное»:** Мы не предполагаем, что такой кризис вообще может случиться.

Пример: гибель нескольких человек в 1982 году в США, когда преступник добавил цианистый калий в популярное средство «Тайленол», взрыв здания Торгового Центра в Нью-Йорке, вследствие теракта в 2001 году, наводнение в Германии и Чехии в 2002 году.

Что же делать с кризисом?

Есть три варианта действий:

1. Борьба с кризисом – с помощью PR. Первый вариант касается ситуаций, когда кризис непосредственно затрагивает предприятие.

2. Использовать кризис для своей выгоды (такое тоже возможно), когда кризис не относится непосредственно к конкретному предприятию.

3. Подготовиться к кризису заблаговременно, предотвращать кризисы, другими словами проводить «профилактику кризисов».

Пример использования кризиса:

Кризис: Коровье бешенство в ряде областей страны.

Стороны, которые могут использовать с пользой для себя кризис:

- Производитель говядины из «чистых» областей.
- Производитель или импортер говядины из другой страны.
- Производитель или поставщик вакцин для крупного рогатого скота.

Любой репутационный кризис имеет свою динамику развития, в которой прослеживается закономерность:

- Внезапность возникновения
- Недостаток информации
- Эскалация событий
- Потеря контроля
- Нарастание вмешательства внешних сил
- Ментальность загнанного в угол
- Паника.

В то же время, каждый кризис, который происходит с конкретным предприятием в конкретной ситуации и на конкретном рынке – индивидуален, и предусмотреть его течение на 100% невозможно. В этом и заключается основная сложность антикризисного PR.

Типичные ошибки предприятий в кризисных ситуациях, как правило, выражаются в двух крайностях.

**«Пассивная крайность»:**

- «Ничего не говорить»
- «Никак не реагировать»
- «Посмотрим, как ситуация будет развиваться дальше»

**«Активная крайность»:**

- «Нужно всё отрицать»
- «Мы должны срочно отбросить обвинения»
- «Воспользуемся теми данными, которые есть, на выяснение нет времени».

Основной фактор в кризисной ситуации – это фактор времени.

На практике реакция наших предприятий, компаний, организаций во время кризиса, как правило, очень медленная. Основные причины этого: неготовность к кризису, отсутствие антикризисной программы и плана действий, неподготовленный персонал.

На Западе считается, что если организация не вышла со своим заявлением на общественность в течение 3-6 часов после появления информации о кризисе в СМИ – она уже мертва для общественного мнения. «Имей свою версию. Расскажи все. Расскажи быстро», - вот принципы, предложенные Майклом Роджестером, которые лежат в основе первых часов профессиональных действий предприятия во время кризиса.

Основные вопросы, на которые нужно быстро найти ответ после того, как кризис разразился – это:

- «Что говорить»?
- «Что делать»?
- «Кто виноват»?

Что же нужно делать предприятию, когда на него обрушился кризис?

- Занять четкую недвусмысленную позицию – достаточно гибкую, но принципиальную.

- Централизовать коммуникации (только один представитель компании имеет право делать официальные заявления).

- Привлечь к активным действиям руководство.

- Постоянно поддерживать связи со СМИ.

- Подключить «внешнюю группу поддержки» (специалистов, лидеров мнений, клиентов, потребителей, ученых, чиновников, представителей общественных организаций).

- Не игнорировать своих работников - они должны быть проинформированы о сути ситуации и позиции компании в первую очередь.

- Смотреть на кризис широко (руководство часто «не замечает» начала кризиса, но проявляет чрезмерную активность во время его пика или нарастания). Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса (не прозевать момент нарастания и не пропустить момент угасания).

- Заранее думать о позиционировании компании после кризиса (акцент будет на том, что сделано, а не на допущенных ошибках).

Почему СМИ являются ключевой аудиторией общественности во время кризиса?

Во-первых, СМИ склонны искать и транслировать сенсации, неоднозначные оценки, жареные факты, слухи, сплетни – это часть их работы.

Во-вторых, для СМИ важно, кто первый обнародует сенсационный факт, кто первый «раскопает» острую тему. В связи с этим, зачастую, через СМИ может транслироваться непроверенная информация. Природа СМИ такова, что информация через них транслируется быстро и охватывает широкие круги общественности. Кроме того, СМИ имеют право на разъяснения и предоставление достоверной информации – поэтому именно представители СМИ начинают первыми «осаждают» руководство предприятия, а также обращаться за комментариями в различные организации.

Но кроме СМИ есть другие ключевые аудитории (заинтересованные лица), которые также нуждаются в активной работе с ними – например, инвесторы или собственные сотрудники. В зависимости от сути кризиса, к таким ключевым аудиториям также могут принадлежать местные жители, общественные организации, государственные органы, поставщики, дилеры и т.д.

Часто, во время серьезных кризисов, возникает «вечная» дискуссия между пиар-специалистом и юристом на тему «Гласность или закрытость»?

Позиция юристов известна: «Все что Вы скажете, может быть использовано против Вас». Пиар-специалисты настаивают на открытости организации (в разумных рамках, конечно). Эта позиция основана на простой логике: если компания сама не предоставит информацию, это сделают конкуренты, некомпетентные или предвзято настроенные лица. Общественное мнение не может быть положительным, если компания закрыта.

Общественное мнение важно для организации, как во время кризиса, так и после него. Например, оно играет важную роль при судебном разбирательстве и принятии решений государственными органами. Именно поэтому пост-кризисное реагирование



так необходимо. Как правило, оно выражается в пиар-кампании по восстановлению или укреплению репутации и тоже предусматривается в Антикризисной программе.

Особого внимания при рассмотрении методов антикризисного PR заслуживает вопрос о привлечении в кризисных ситуациях сторонних PR-агентств. У этого метода есть как недостатки, так и достоинств.

К числу недостатков следует отнести тот факт, что сторонние антикризисные PR-специалисты не знакомы с кризисным предприятием, с его спецификой и проблемами. На информирование сторонних антикризисных PR-специалистов об обстоятельствах, послуживших причиной или поводом репутационного кризиса (а также на то, чтобы разъяснить им, что никакой реальной причины кризиса не было, а есть недоразумение или попытка рейдерского наезда) уйдет время, столь необходимое для разработки и реализации срочных мероприятий антикризисного PR.

С другой стороны, профессиональные антикризисные PR-специалисты очень хорошо разбираются в типичных репутационных кризисах, и им часто нужно не более получаса, чтобы сориентироваться в ситуации и предложить действенные шаги по антикризисному PR.

Эффективный антикризисный PR возможен, если сбалансированы полномочия, ресурсы и ответственность. На практике чаще бывает ответственность без полномочий и ресурсов. При этом хорошие специалисты при наличии профессионального азарта достигают блестящих результатов.

Антикризисный PR существенно отличается в двух вариантах:

- 1) борьба с человеческими страхами, суевериями и дилетантизмом.
- 2) борьба с целенаправленной кампанией сильного противника. PR в конфликтных ситуациях – гораздо сложнее и заслуживает отдельного внимания.

**Упредительный антикризисный PR** – состоит в разработке Антикризисной программы и подготовке руководства и персонала предприятия к ее реализации. Этот метод может быть применен как штатными специалистами предприятия (внутренний антикризисный PR), так и сторонними консультантами (внешний антикризисный PR).

Антикризисная программа представляет собой стратегический документ, который, упрощенно говоря, является «планом действий» на случай возникновения различных кризисных ситуаций. Но Антикризисная программа трактует кризис стратегически – то есть нацелена не только на его преодоление, а и на профилактику, а также на грамотное посткризисное реагирование. То есть, Антикризисная программа – это программа действий компании до, во время и после кризиса. Как правило, выделяются несколько наиболее типичных для данного производственного предприятия и данной отрасли деятельности кризисов, которые закладываются в программу.

При разработке Антикризисной программы задействуется теория управления проблемами Чейса, согласно которой основные проблемы можно предвидеть за 1-3 года до их возникновения.

Эти проблемы, как правило, являются макроэкономическими и на их возникновение или невозникновение предприятие повлиять не может. Оно может только прогнозировать свои поведение и действия в обстановке нарастания этих кризисов.

Такой подход наиболее понятен маркетологам, поскольку маркетинговая стратегия предприятия, например, в части разработки и выведения на рынок новых продуктов, тоже разрабатывается на 1-3-5 (на Западе - до 25 ) лет вперед, с учетом основных тенденций рынка, потребительского поведения и т.д.

Особенность Антикризисной программы в том, что ее осуществляют люди, поэтому без подготовки ключевого персонала, этот солидный документ останется просто

правильным манифестом. Так, кроме разработки Антикризисной программы, проводится обучение ключевого персонала предприятия.

В ночь, когда Наполеон III напал на Пруссию, военный советник Отто Бисмарка – Мольтке – спал. Его разбудили и сообщили о нападении. «План в третьем ящике комода», - сказал Мольтке, повернулся на другой бок и... уснул.

## **ГЛАВА 7. АНТИКРИЗИСНОМЫЙ PR В ПРОЦЕДУРАХ БАНКРОТСТВА**

Российская система несостоятельности не обладает одним из важнейших элементов, обеспечивающих ее устойчивое существование: понимание обществом необходимости процедур банкротства. Одной из причин этого «дефицита» является начальный период рыночной трансформации страны и сопутствующая экономическая малограмотность населения.

Однако есть и вторая причина, гораздо более важная: чрезвычайно низкая эффективность процедур банкротства в России.

Каким бы показателем не мерить, – количеством организаций, чья платежеспособность была восстановлена в процедурах банкротства, или долей требований, возвращенных кредиторам, - эффективность оказывается намного ниже, чем в других странах.

Из 83 тысяч дел о несостоятельности, рассмотренных арбитражными судами России в 2006 г., платежеспособность была восстановлена всего у 39 организаций (0,05%).

Российские кредиторы получают в среднем всего 28 % возмещения своих требований в процедурах банкротства. По оценкам, до 95% процедур банкротства в России неэффективны.

Все это создает негативный фон общественного мнения в отношении конкретных процедур несостоятельности и главных действующих лиц таких процедур – арбитражных управляющих.

По мнению руководителей Федеральных органов исполнительной власти и администраций многих субъектов Российской Федерации необходимо самым тщательным образом анализировать действия каждого арбитражного управляющего, контролировать его, направлять его действия и пр.

В сообщениях СМИ о процедурах банкротства очень часто можно увидеть неточную, безграмотную или искаженную информацию о процедурах банкротства.

Одновременно в СМИ публикуется очень мало информационных материалов, объясняющих то обстоятельство, что сам факт несостоятельности организации означает последнюю, зачастую безнадежную фазу кризиса предприятия, когда антикризисное управление очень эффективным быть не может.

Более того, все действия арбитражного управляющего регламентируются положениями Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», отступление от которых грозит арбитражному управляющему личным имущественным ущербом, административным взысканием, дисквалификацией и уголовным наказанием.

В этих условиях насущной необходимостью является антикризисный PR в процедурах банкротства.

У антикризисного PR в арбитражном управлении могут быть следующие цели:

- Разъяснить положения законодательства о банкротстве и других нормативных правовых актов, обязательных для исполнения арбитражным управляющим;

- Проинформировать о планах арбитражного управления (в допустимых законом рамках), нацеленных на восстановление платежеспособности должника;
- Проинформировать о социальных мерах, направленных на возмещение текущей задолженности по заработной плате;
- Убедить в добросовестности и компетентности арбитражного управляющего.

Методы антикризисного PR, к которым может прибегнуть арбитражный управляющий, в принципе не отличаются от методов «классического» антикризисного PR:

- Разработка Программы антикризисного PR и включение этой программы в план антикризисного управления для получения одобрения со стороны собрания или комитета кредиторов;
- Налаживание конструктивных отношений со СМИ и работа со СМИ в рамках антикризисного PR;
- Целенаправленная работа с ключевыми заинтересованными лицами по разъяснению проблем и плана арбитражного управления; к заинтересованным лицам в процедурах банкротства относятся не только кредиторы и уполномоченный орган, но также местные органы власти, персонал должника, профсоюзная организация, местные жители и др.

В последние годы о необходимости представления информационных интересов во внешней среде (среди СМИ, клиентов, партнеров), а также обеспечения внутрикорпоративной коммуникации задумываются большинство компаний, ведущих активную деятельность на рынке. Вследствие этого создание PR-отдела в компании не вызывает сомнений почти ни у одного российского собственника. Если же говорить о PR-службе в процедурах банкротства, то здесь мы видим ряд принципиальных отличий, обусловленных, в том числе спецификой банкротства.

PR-отдел в процедурах банкротства подчиняется в основном ее руководителю или его заместителю, реже директору по маркетингу, если такая должность существует в компании.

Как правило, сотрудники этого отдела персонифицируют компанию через руководителя, что затрудняет выстраивание ее бренда. В результате складывается достаточно сложная ситуация, при которой трудно, а во многих случаях почти невозможно, заниматься PR-м "в чистом виде", целью которого является продвижение команды специалистов. В действительности бренд и имидж абсолютно любой компании, занимающейся консалтингом, зависит напрямую от каждого ее консультанта. Уход одного сотрудника и приход другого - достаточно болезненный период, а уход руководителя проекта сравним с послеоперационным периодом. Поэтому сложность заключается в том, что PR-отделу приходится не только уделять особое внимание формированию доверия общественности к имиджу компании, находящейся в процедуре банкротства, но и не забывать про ее сотрудников как составляющей общего бренда.

PR-инструменты играют важную роль в сопровождении банкротства. Наиболее популярными направлениями деятельности по связям с общественностью являются: организация публикаций в СМИ, выступления представителей компании в мероприятиях, мониторинг СМИ и конференций, формирование информационных поводов, подготовка рекламных брошюр и буклетов, обновление сайта. Реже применяются такие PR-инструменты, как поиск объекта спонсоринга, кризисный PR, создание специализированных баз данных, налаживание связей с государственными организациями.

Показателями эффективности PR-деятельности в процедурах банкротства могут быть:

узнаваемый бренд;

качественный состав сотрудников компании;  
положительное отношение у целевых групп;  
количество публикаций с упоминанием компании.

Проблемы, связанные с оценкой эффективности PR-деятельности, как правило, возникают из-за общей недоосведомленности о деятельности этих служб. Но можно с уверенностью сказать, что PR-службы заинтересованных компаний и средства массовой информации как единственные коммуникаторы, связывающие компанию и ее целевую аудиторию, примут активное участие в реализации мер по повышению так называемой консалтинговой грамотности и информированности населения в области консалтинговой деятельности и консалтинговых услуг.

Цель банкротства понятна — оградить экономический оборот и его участников от последствий неэффективной работы тех, кто проявил неспособность надлежащим образом исполнять принятые на себя обязательства. Но с другой стороны, пока нет твердой уверенности, что такая неспособность приобрела стойкий характер, вполне закономерно желание сохранить на рынке кредитную организацию как производителя банковских услуг. Наконец, существует потребность в том, чтобы защитить интересы самого несостоятельного должника, а решение вопроса о его сохранении или ликвидации ввести в четкое русло установленных законом процедур.

Практика показывает, что реализация этих разнохарактерных задач зачастую наталкивается на несовершенство действующего законодательства. Наглядный тому пример — недавняя история с отзывом лицензии у «Содбизнесбанка», которая выявила целый ряд пробелов в правовых процедурах, связанных с работой временной администрации Банка России.

Существуют и другие проблемы. Первыми о фактической несостоятельности банка узнают, естественно, не кредиторы, а его менеджеры и собственники. Нередко они принимают решение о выводе активов, и к моменту отзыва лицензии в банке может практически не остаться средств для погашения обязательств перед кредиторами.

Разумеется, каждое из обозначенных направлений заслуживает отдельного серьезного анализа. Однако, на мой взгляд, один из узловых моментов сосредоточен сегодня в сфере правового обеспечения института несостоятельности (банкротства) кредитных организаций в целях защиты интересов вкладчиков и других кредиторов. Хотела бы в связи с этим высказать несколько соображений, направленных на совершенствование этой области права.

Ввести на законодательном уровне возможность запрета руководителям банков-банкротов занимать в дальнейшем руководящие должности в кредитных организациях, а, возможно, и в иных финансовых учреждениях на срок от 3 до 5 лет. Эта мера должна вводиться по представлению Банка России на основании решения арбитражного суда с учетом всех имеющихся обстоятельств (например, в случае намеренного непринятия мер по предупреждению банкротства или создания препятствий работе временной администрации Банка России).

Следует отметить, что в территориальных учреждениях Банка России существуют внутренние базы данных о руководителях, деятельность которых привела к нарушениям банковского законодательства и нормативных актов Банка России, неудовлетворительному финансовому состоянию кредитной организации. Эта информация учитывается при согласовании Банком России кандидатур на руководящие должности в кредитные организации и их филиалы как один из факторов, характеризующих деловую репутацию руководителя. Закрепление в Законе о банкротстве кредитных организаций механизма запрета занимать руководящие должности в банках для тех, кто допустил нарушение законодательства в этой области, поднимет на качественно иной уро-

вень личную ответственность топ-менеджеров и, уверена, существенно сузит практику умышленных банкротств и преднамеренного вывода активов.

Ввести институт корпоративного конкурсного управляющего и определить в законе контрольные полномочия Банка России за конкурсным производством как одной из процедур банкротства кредитных организаций. Функции конкурсного управляющего при банкротстве конкретной кредитной организации должны осуществляться с момента вынесения арбитражным судом решения о ее признании банкротом и открытии в связи с этим конкурсного производства. Для этого конкурсные управляющие наделены значительными правами в сфере распоряжения имуществом должника, осуществления иных полномочий. В то же время у арбитражных судов нет сегодня реальной возможности контролировать их деятельность в оперативном режиме. На практике это нередко приводит к использованию различных внеправовых («серых») схем ликвидации кредитной организации, а также к затягиванию ее процедуры.

Следует также отметить, что само положение конкурсного управляющего-предпринимателя объективно подталкивает его к тому, чтобы на первый план поставить не задачу справедливого и соразмерного удовлетворения требований всех кредиторов, а получение прибыли при реализации активов кредитной организации. Другая серьезная причина необходимости введения института корпоративного ликвидатора заключается в том, что сегодняшние частные ликвидаторы не всегда располагают достаточным штатом квалифицированных специалистов, способных должным образом осуществить все предусмотренные законом процедуры банкротства среднего банка, а тем более крупного.

Считаю также целесообразным, чтобы контроль за деятельностью корпоративного ликвидатора возлагался не только на комитет кредиторов и арбитражный суд, но и на Банк России. В настоящее время Банк России на основании собственных нормативных актов лишь рассматривает отчет конкурсного управляющего о проведении предварительных выплат кредиторам первой очереди и осуществляет контроль за реализацией имущества кредитной организации и использованием средств, направляемых для расчетов с кредиторами и на затраты по осуществлению ликвидационных процедур.

Обратимся к анализу факторов, которые служат непосредственным катализатором кризисной ситуации.

Успехи и неудачи деятельности предприятия следует рассматривать как взаимодействие целого ряда факторов: внешних (на них предприятие не может влиять вообще, или влияние может быть слабым), внутренних (как правило, они зависят от организации работы самого предприятия). Способность предприятия приспособиться к изменению технологических, экономических и социальных факторов — гарантия не только его выживания, но и процветания.

В экономической литературе к внешним факторам, оказывающим сильное влияние на деятельность предприятия, относятся:

- 1) размер и структура потребностей населения;
- 2) уровень доходов и накоплений населения, а, следовательно, и его покупательная способность (сюда же могут быть отнесены уровень цен и возможность получения потребительского кредита, что существенным образом влияет на предпринимательскую активность);
- 3) политическая стабильность и направленность внутренней политики;
- 4) развитие науки и техники, которое определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность;
- 5) уровень культуры, проявляющейся в привычках и нормах потребления, предпочтениях одних товаров и отрицательном отношении к другим;

б) к внешним факторам банкротства следует отнести международную конкуренцию. Зарубежные фирмы в одних случаях выигрывают за счет дешевого труда, а в других — более совершенных технологий.

На финансовом положении большинства предприятий негативно сказываются и последствия общеэкономического спада, инфляции. Им часто сопутствует полоса слияний и неожиданного возникновения иных конкурентов.

Предприятие может подвергнуться тяжелым испытаниям при неожиданных переменах в сфере государственного регулирования, резких спадах государственного заказа. Трудности такого рода весьма характерны для нашей страны.

Конечно, бороться с кризисом, имеющим национальные масштабы, отдельному малому или среднему предприятию не по силам. Но в их возможности проводить гибкую политику, способную значительно смягчить негативные последствия общего спада.

Не менее малочисленны и внутренние факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его работы. В общем виде их можно представить четырьмя группами: стратегия предприятия; принципы его деятельности; ресурсы и их использование; качество и уровень маркетинга. В свою очередь, они включают десятки, если не сотни конкретных факторов, действующих на каждом предприятии избирательно. Рассмотрим их в некотором агрегированном виде.

До 90% различных неудач малых американских фирм связывают с неопытностью менеджеров, некомпетентностью руководства, его несоответствием изменившимся объективным условиям. Представляется, что неудачи фирм и предприятий России также связаны с влиянием этих факторов.

Другие внутренние факторы, усиливающие кризисную ситуацию предприятия, таковы:

- возникновение убытков предприятия, связанных с неудовлетворительной постановкой работы с рынком, неспособностью товара успешно конкурировать с другими товарами, находящимися на рынке, несвоевременное обновление ассортимента товарной продукции;

- резкое повышение уровня издержек производства и сбыта товара, что может быть вызвано массой причин, начиная с нерациональной структуры управления, раздутого штата управления, применения дорого-стоящих технологий, средств и предметов труда и т.д.;

- утрата уровня культуры производства и культуры предприятия вообще, которая включает квалифицированный состав персонала, технический уровень производства, психологическую атмосферу управляющего персонала и всего коллектива предприятия, его уверенность в эффективной работе;

- наличие стимулов труда у персонала предприятия.

Итак, десятки факторов, действующих в разных направлениях, приводят к разрушению организационного, экономического и производственного механизма функционирования предприятия.

В классической рыночной экономике, как отмечают зарубежные исследователи, 1/3 вины за наступление кризисной ситуации на предприятии падает на внешние факторы и 2/3 — на внутренние. Отечественные исследователи еще не провели подобной оценки, однако можно не без основания предполагать, что для современной России характерна обратная пропорция влияния этих факторов. Политическую и экономическую нестабильность, разрегулирование финансового механизма и инфляционные процессы следует отнести к наиболее значительным факторам, ухудшающим кризисную ситуацию российских государственных и частных предприятий.

Сохранение неудовлетворительного финансового состояния предпринимательских структур российской экономики актуализирует исследование проблем антикризисного управления отдельными хозяйствующими субъектами.

Несмотря на обширные и продуктивные экономические исследования, проводимые в последнее время в области антикризисного менеджмента, в российской управленческой практике устойчиво сохраняется представление о необходимости антикризисных мер лишь в чрезвычайных ситуациях, когда угроза банкротства стала явной, что значительно затрудняет оздоровление организации. В то же время эффективное управление организацией во многом определяется предупреждением развития кризисных процессов, необходимым элементом чего является своевременная и достоверная диагностика результатов ее деятельности. В этой связи изучение направлений развития методического оснащения данного процесса, способствующее совершенствованию управления организациями, актуально и целесообразно рассматривать в качестве самостоятельной проблемы.

Целью данной публикации является освещение авторского понимания сущности диагностики и ее задач в соответствии с функциями антиципативного менеджмента, а также критический анализ существующих методов диагностики кризисных ситуаций с выделением методов антикризисной диагностики в отдельную группу.

Понятие "диагностика" в широком смысле характеризуется в литературе как идентификация состояния объекта в целом или отдельных его элементов с помощью комплекса исследовательских процедур, цель которых - выявление слабых звеньев и "узких мест". Адаптируя данное определение к аналитическим задачам изучения вероятности банкротства организации, мы пришли к заключению, что диагностика банкротства - это процесс исследования результатов деятельности организации в целях выявления количественного измерения и идентификации кризисных тенденций, провоцирующих формирование финансовой несостоятельности, а также причин их образования и целесообразных путей нивелирования. Причем банкротство понимается нами как один из возможных вариантов завершения кризисного состояния хозяйствующего субъекта, представленного процедурой его ликвидации.

Все выделенные виды диагностики, несмотря на их множественность, в процессе диагностирования вероятности банкротства в качестве общей точки соприкосновения имеют предмет исследования - это результаты деятельности организации, которые находят свое отражение в системе взаимосвязанных формализованных и неформализованных показателей.

Вместе с тем по целевой ориентации процесса диагностирования диагностику вероятности банкротства организаций целесообразно классифицировать на антикризисную и кризисную диагностику. Причем в целях своевременности предвидения кризисных ситуаций особо значимо первое направление - антикризисная диагностика, которая представляет собой исследовательский процесс регулярного и досудебного мониторинга состояния организации с целью своевременного выявления вероятности формирования кризиса на ранних его стадиях, т.е. в целях его предвидения, а значит, и своевременного предотвращения. Задачами, которые решает антикризисная диагностика и которые ориентированы на приоритетность достижения целей управления превентивного характера в рамках досудебных процедур банкротства, являются:

- своевременное распознавание симптомов кризисной ситуации и их количественное измерение;
- оценка деятельности предприятия как целостной системы для определения ориентиров;

- выявление причин образования сложившегося положения и выработка наиболее целесообразных мер по нивелированию их негативного воздействия на результаты деятельности организации.

Основной результат процесса диагностирования в этом случае - это формирование вывода о наличии угрозы вероятности банкротства и целесообразности или необходимости проведения более углубленного и детального анализа по определенным направлениям.

Другой вид диагностики, осуществление которого, по нашему убеждению, возможно при оценке вероятности банкротства хозяйствующих субъектов в ходе арбитражного процесса, т.е. на стадии судебного разбирательства дела о банкротстве, - это кризисная диагностика. Она представляет собой исследование сформировавшегося кризисного состояния организации в целях выявления возможностей его преодоления. Кризисная диагностика решает следующие задачи, содержание которых отражает ее принадлежность к реактивному управлению:

- оценка масштабности кризиса;
- изучение причин его образования по бизнес-процессам для выделения точек разрыва жизненного цикла организации;
- выбор варианта применения наиболее эффективных процедур банкротства с точки зрения законодательства (внешнее управление, финансовое оздоровление, конкурсное производство, мировое соглашение).

Разная целевая ориентация кризисной и антикризисной диагностики в системе управления предприятием предопределила необходимость дифференцированного подхода к формированию их методического обеспечения. Сравнительная характеристика методического содержания антикризисной и кризисной диагностики в систематизированном виде была представлена нами ранее. Здесь же отметим, что в настоящее время в теории и практике экономических исследований сформировалось множество методов диагностики кризисного состояния организаций и вероятности их банкротства. Эти методы различаются областью применения, составом показателей, точностью диагностирования и т.п. В целях ограничения данной совокупности применительно к задачам антикризисной диагностики считаем необходимым классифицировать их по определенным признакам, представленным в таблице.

Причем в основе всех типологий существующих методов диагностики кризисного состояния организаций, по нашему убеждению, лежит их подразделение по признаку формализуемости на:

- количественные, которые предполагают построение факторной модели, позволяющей обнаружить и количественно оценить опасные для финансовой состоятельности предприятия тенденции;
- качественные, основанные на построении системы неформализованных признаков, интуитивно-логический анализ которых позволяет формировать суждение о наличии вероятности банкротства;
- комбинированные, сочетающие в себе первые два.

Итак, цель антикризисного диагностирования состоит в том, чтобы своевременно распознать и тем самым обеспечить принятие таких управленческих решений, которые будут способствовать снижению влияния негативных процессов на состояние объекта пусть не для полного предотвращения кризиса, а частичной локализации наиболее существенных его проявлений. Успешность достижения данной задачи определяется содержанием методического инструментария их решения.

Учитывая, что данный вопрос широко освещен в литературе по данной проблематике, напомним, что подробное изложение сущности методов антикризисной диагностики вероятности банкротства организации не является задачей данной публика-



ции. В связи с этим остановимся лишь на методическом содержании каждой группы методов.

Модели, построенные на основе стохастического факторного анализа, к которым принадлежат общеизвестные Z-модели зарубежных и отечественных авторов (Э. Альтмана, Р. Тафлера, Р. Лиса, Фулмера, Г. Тишоу, Спрингейта, Ж. Лего, Чессера, Л. Философова, М.А. Федотовой и В.М. Радионовой, Г.В. Давыдовой и А.Ю. Беликова, Г.В. Савицкой, В.А. Пареной и И.А. Долгалева) основаны на разделении всей совокупности исследуемых организаций путем моделирования классифицирующей функции в виде корреляционной модели на два класса, подлежащие банкротству и способные его избежать. Задача здесь состоит в том, чтобы найти эффективное (с точки зрения точности результатов прогноза) эмпирическое уравнение определенной дискриминантной границы, разделяющей используемую систему показателей на то их сочетание, при котором предприятие обанкротится, и то, при котором банкротство предприятию не грозит. Вероятным решением проблемы антикризисной диагностики является другая группа методов, основанных на детерминированном анализе. В эту группу согласно классификации, представленной на рис. 3, входят:

- 1) однокритериальные модели;
- 2) многокритериальные модели, основанные на методах обратного детерминированного факторного анализа (методах комплексного анализа);
- 3) методы скоррингового (сравнительного) анализа.

Однокритериальные модели позволяют осуществить диагностику вероятности наступления банкротства организации на основе локального параметрического анализа, т.е. построения детерминированной модели в виде одного относительного частного показателя, позволяющего количественно оценить вероятность банкротства организации. Причем, как показало исследование данной системы показателей, все они имеют единый подход к оценке вероятности банкротства, который строится на основе одной характеристики - ликвидности.

В основе детерминированных методов антикризисной диагностики с применением многокритериальных моделей (комплексных показателей) лежит тот факт, что деятельность предприятия представляет собой комплекс взаимосвязанных хозяйственных процессов, зависящих от многочисленных и разнообразных факторов. В связи с этим в целях

реализации задач диагностики вероятности банкротства их деятельность рекомендуется оценивать с помощью интегрального показателя, расчет которого осуществляется с помощью методов обратного детерминированного

факторного анализа и предполагает наличие весов значимости каждого из агрегируемых частных показателей. При этом выбор совокупности частных оценочных показателей осуществляется исходя из целей конкретного аналитического исследования, а также строится на основе применения к изучаемым показателям двух ограничений: частные показатели должны иметь одинаковую направленность и быть максимально информативными с точки зрения решаемой аналитической задачи.

В экономической литературе, посвященной вопросам оценки вероятности банкротства, существует еще один метод, основанный на детерминированном анализе. В частности, Д.А. Ендовицким и М.В. Щербаковым рекомендуется проводить анализ чувствительности организации к воздействию факторов риска финансовой несостоятельности. Данная методика основана на расчете финансовой чувствительности по ряду факторов, в качестве которых выступают 10 финансовых коэффициентов. Расчет финансовой чувствительности осуществляется в виде отношения разницы фактического и нормативного значения соответствующего показателя к значению последнего. После

этого с учетом установленных нормативных значений коэффициентов осуществляется расчет интегрального коэффициента финансовой чувствительности.

Сущность методики скоррингового анализа заключается в классификации предприятий по степени риска, исходя из фактического значения показателей, которые отражают финансовое состояние организации и могут сравниваться с нормативными, со среднеотраслевыми или с экспертно установленными.

Применение неформализованных критериев диагностики вероятности банкротства основано на системе качественных характеристик, составляющих основу экспертных оценок, широко рассмотренных в специальной литературе. Формирование экспертом требуемой от него информации осуществляется в результате интуитивно-логического анализа задачи, в ходе которого каждый из экспертов не только моделирует, но и (что особенно важно) производит сравнительный анализ альтернатив решения. Таким образом, задача эксперта состоит в том, чтобы разместить сопоставляемые альтернативы в определенной последовательности с учетом их экономической значимости. Не вдаваясь в обзор методов экспертных оценок, отметим, что на сегодняшний день хорошо известны система качественных характеристик, предложенная В.В. Ковалевым и В.П. Приваловым, рекомендации комитета по обобщению практики аудирования Великобритании, методика Аргенти, а также практика обработки экспертных оценок на базе теории нечетких множеств.

Наличие многочисленных подходов к оценке вероятности банкротства организаций подтверждает повышенный интерес, востребованность и целесообразность заострения внимания на данной теме. Характеристика каждой группы методов, представленная ранее, говорит о многообразии методического содержания каждого из них и как следствие - о необходимости применения ситуационного подхода к выбору метода. Далее осуществлена сравнительная экономическая характеристика методов антикризисной диагностики, в ходе которой к каждому из них применялась следующая система критериев оценки:

Проведение скоррингового анализа как разновидности сравнительного позволяет:

- 1) учесть комплексный подход к диагностированию признаков формирования кризисной ситуации;
- 2) определить "рейтинг" банкротства;
- 3) установить (в отдельных случаях, а именно при использовании методики У. Бивера) возможный временной интервал его наступления, т.е. получение векторного результата диагностирования, вследствие чего можно сформировать "... некоторое подобие динамической оценки".

Вместе с тем с применением многокритериального подхода в скорринговом анализе, справедливость которого бесспорна, возникают трудности в формировании точной обобщающей характеристики сложившейся ситуации по причине:

- 1) наличия вероятности принадлежности организации к разным классам кредитоспособности по каждому из включенных в систему критериев;
- 2) необходимости сравнения фактически рассчитанных значений коэффициентов с нормативными;
- 3) невозможности объективного определения значений отдельных коэффициентов системы из-за ограниченности информации об исходных показателях (в частности, это касается сведений о рыночной стоимости капитала анализируемой организации, необходимых для расчета пятифакторной модели Альтмана, являющейся составным критерием классификации организации по методике Казанского государственного технологического университета).

При присущей качественным методам диагностирования вероятности банкротства возможности решения проблемы в условиях ограниченности исходной информационной базы и новизны изучаемой проблемы, а также универсальности относительно области применения, что, безусловно, является сильными сторонами аналитических возможностей качественных методов, ограниченность методов экспертных оценок состоит в том, что в них присутствует повышенная вероятность ошибочного суждения. Причиной этому могут быть: субъективные предпочтения эксперта; склонность к игнорированию новых фактов и гипотез, которые не вписываются в его научное мировоззрение; излишняя подверженность коллективному мнению. Кроме того, при некорректности постановки задачи перед экспертами со стороны аналитика (это может быть выражено также в некорректности определения или формулировки перечня объектов экспертизы) или при большом массиве экспертных оценок в ходе их обработки могут быть допущены ошибки, снижающие качество (согласованность) экспертного решения.

Из изложенного следует, что качественные методы антикризисной диагностики имеют следующие характерные недостатки, которые придают результатам оценки, полученным исключительно только на их изолированном применении, недостоверный характер:

- трудность решения многокритериальных задач;
- субъективность прогнозного решения;
- рассчитанные значения критериев носят характер информации к размышлению, а не основы для принятия немедленных решений;
- отсутствие пограничных сочетаний значений изучаемых критериев, а в этой связи - интерпретации полученных результатов.

Рассмотрев специфические недостатки, характерные отдельно для каждой группы методов антикризисной диагностики, мы считаем, что им свойственны и общие, в частности:

1. Ни одна из существующих методик антикризисной диагностики не исходит из того, что банкротство является высшим проявлением трех кризисов предприятия - управленческого, экономического и финансового, т. е. ни одна из рассмотренных методик не может претендовать на использование в качестве универсальной именно по причине "специализации" на каком-либо одном виде кризиса. Все они идентифицируют только определенную форму кризиса организации (в основном все - финансовый, иногда в сочетании с экономическим кризисом, и только метод А-счета - управленческий). Однако другие аспекты деятельности организации, учет которых необходим в целях диагностирования вероятности банкротства, в данном случае во внимание авторами не принимается, что ограничивает их практическое применение.

2. Методическое содержание большей части методов не подвержено корректировке с учетом особенностей деятельности организаций различных отраслей экономики, наделяя их необходимостью соответствовать одним и тем же требованиям проведения антикризисной диагностики. Если же в отдельных случаях такая возможность имеется (как, например, при использовании Z-индекса Давыдовой-Беликова), то модель не применима по другим параметрам, рассмотренным нами выше.

3. Получение оценок статического (моментного) характера: оценка вероятности банкротства на какую-либо дату или за один период - это "... не более чем результат некоторого фиксированного сочетания всех влияющих факторов. Конкретное статическое сочетание может быть абсолютно любым, поэтому делать на его основе какие-либо выводы относительно финансового состояния исследуемого объекта в конкретный момент, по-видимому, не вполне корректно". Таким образом, существующие методы (за исключением PAS-коэффициентов) выдают результаты анализа на момент принятия управленческого решения (т.е. подан иск в суд, предполагается диагностика по утвер-

жденным методическим рекомендациям или, к примеру, предприятие лишь только организовано производится диагностика состояния внешней среды для снижения риска от не зависящих от организации воздействий. Обе ситуации описывают статику - выработка информации под определенный образ действий на момент принятия решений). С другой стороны, диагностика может иметь главное - должна иметь) характер регулярного и своевременного мониторинга, антиципативно ориентированного.

Правомерно подчеркнуть, что отдельные рассмотренные методы диагностики вероятности банкротства содержат в себе рациональное начало, развитие которого лежит в основе направлений их совершенствования. Речь в данном случае идет о таких методах, как: А-счет, который единственный из всех содержит попытку увязать вероятность банкротства с качеством управления (хотя и на основе поверхностной оценки качества менеджмента), и анализ чувствительности, позволяющий учесть фактор динамичности оценки (но, к сожалению, применительно только к финансовому кризису).

Таким образом, мы приходим к заключению о том, что существующая проблема упорядочения процесса применения методик, необходимости адаптации и уточнения некоторых из них для эффективного достижения целей антикризисного антиципативного управления требует их совершенствования в направлении устранения вышеуказанных недостатков, но при сохранении явных преимуществ отдельных подходов.

Данное обстоятельство предопределяет необходимость дальнейшего исследования, приоритетными направлениями которого будут являться следующие:

- определение форм и этапов развития кризиса организаций;
- обоснование целесообразности и необходимости, а также создание методической основы формирования антикризисной диагностики на основе системного подхода; определение состава ее критериев в соответствии с целями превентивного выявления признаков развития управленческого, экономического и финансового кризисов.

Изучение основных положений теории кризисов, разработанных Л.И. Абалкиным, А.А. Богдановым, М.И. Туган-Барановским, Й. Шумпетером и другими учеными, позволило определить, что кризисы завершаются либо переходом системы в новое качественное состояние, либо ее распадом, заменой иной системой. Применяя данный тезис к уровню коммерческой организации, можно заключить, что финалом завершения кризиса является либо восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, обеспечение его нормального функционирования и развития менеджерами и собственниками предприятия или его банкротство с соответствующей системой процедур, осуществляемых арбитражным управляющим под надзором кредиторов и арбитражного суда.

На поверхности экономических процессов противоречия, обуславливающие появление и развитие кризисов, обязательно отражаются на финансовых отношениях. Банкротство - результат кризисного развития, при котором предприятие проходит путь от временной до устойчивой неспособности удовлетворять требования кредиторов и которое заканчивается, как правило, судебными процедурами. Процесс реализации судебных процедур осуществляется под руководством арбитражного управляющего и надзором кредиторов с ограничением прав собственников предприятия и его менеджмента (при проведении процедуры финансового оздоровления) или устранением их от управления (при проведении процедуры внешнего управления, конкурсного производства). Критическим этапом завершения процесса банкротства является ликвидация предприятия в результате конкурсного производства.

Основным внешним признаком банкротства является неплатежеспособность, которая в свою очередь практически всегда является результатом платежного кризиса. Вместе с тем истоки неплатежеспособности скрыты и в других (глубинных) видах кри-

зиса: производственном (при снижении производительности труда), коммерческом (при уменьшении товарности, снижении выручки), управленческом (при отсутствии квалифицированных кадров), финансовом (при неудовлетворительной структуре активов и пассивов, снижении рентабельности, деловой активности) и др.



Все виды кризисов взаимодействуют и мультиплицируют общий негативный результат (производственно-коммерческие приводят к финансово-платежным, а финансово-платежные усугубляют воспроизводственные), содействуя возникновению общего (системного)

кризиса, тем самым создавая опасность потери финансовой устойчивости, появления несостоятельности и усиливая вероятность банкротства предприятия

Установленная взаимосвязь (с учетом дополнительно выделенных нами в гр. 3 значимых показателей оценки типов финансового состояния предприятия) позволяет по совокупности моделей прогнозирования опасности банкротства, показывающих дифференцированный результат, определить не только стадию банкротства, но и соотнести ее с глубиной и масштабом поражения хозяйствующего субъекта кризисом.

Так, например, для определения наличия или отсутствия признаков легкого по глубине и платежного по масштабам кризиса целесообразно принимать во внимание результаты расчетов, определяющих стадию скрытого банкротства предприятия, учитывая при этом величину собственного оборотного капитала, достаточность и качество краткосрочных кредитов и займов, привлекаемых для финансирования наиболее ликвидной части запасов и затрат (производственных запасов и готовой продукции), а также значение эффекта финансового рычага.

Для диагностирования признаков глубокого, а с позиции масштаба - наличия финансового кризиса нужно принимать во внимание результаты расчетов, определяющих стадию финансовой неустойчивости предприятия, учитывая при этом отсутствие доходности, наличие признаков структурного и других видов кризисов, отрицательную величину собственного оборотного капитала, достаточность для покрытия запасов и затрат долгосрочных источников формирования оборотных средств и кредиторской задолженности, наличие просроченных долгов, а также значение эффекта финансового рычага.

Для определения признаков катастрофического кризиса, а с позиции масштаба - финансово-платежного или системного кризиса целесообразно принимать во внимание результаты расчетов, определяющих стадию явного банкротства предприятия, учитывая при этом отрицательные величину собственных оборотных средств, величину долгосрочных источников формирования оборотных средств и наличие просроченных долгов.

На наш взгляд, установленная взаимосвязь степени кризисного развития с опасностью банкротства имеет большое значение для разработки мероприятий в сфере антикризисного управления предприятием в целом и антикризисного управления финансами предприятия в частности. Установлено, что схемы финансового оздоровления предприятий уникальны, они осуществляются специфическими методами с учетом "глубины заболевания" (степени и масштаба поражения кризисом).

Финансовые менеджеры в процессе антикризисного управления финансами предприятия должны постоянно выявлять степень опасности банкротства, глубину и степень поражения организации кризисом, что в свою очередь даст им возможность своевременно составить эффективный план финансового оздоровления, разработать в его рамках перечень и определить содержание необходимых антикризисных мероприятий, рассчитать их стоимость, установить сроки реализации, т.е. провести качественную досудебную внутреннюю санацию.

Допустим, что установлена фаза кризисного развития в зависимости от глубины - легкий, по масштабу поражения - платежный кризис. В этом случае план финансового оздоровления может включать комплекс мероприятий, направленных на погашение долгов и изыскание дополнительных денежных средств (путем продажи излишних то-

варно-материальных ценностей, сокращения размера дебиторской задолженности и т.п.). Этот план будет иметь характер "платежного оздоровления" в целях ликвидации неплатежеспособности организации.

Если установлен более глубокий кризис - финансовый, обусловленный нерациональной структурой баланса, то в зависимости от выявленной степени развития кризисной ситуации план финансового оздоровления помимо указанных мероприятий может включать также комплекс мер, направленных на улучшение ликвидности предприятия (через совершенствование структуры оборотных активов), повышение его технической кредитоспособности (через формирование оптимального размера собственного оборотного капитала) и увеличение объема кредитных ресурсов (с учетом значения эффекта финансового рычага). В данном случае план оздоровления предприятия наряду с платежным аспектом будет иметь и важный финансовый - совершенствование структуры активов и пассивов.

При выявлении признаков глубокого финансового кризиса, вызванного снижением доходности и экономической рентабельности, полной утратой собственного оборотного капитала (возможной в результате убыточной деятельности), план финансового оздоровления должен включать не только разработку мер, направленных на улучшение ликвидности, но и на повышение доходности путем технологического улучшения производственно-коммерческой деятельности, в том числе и использования инноваций.

В критическом случае, когда заявление о возбуждении процедур банкротства в арбитражный суд уже подано, большое значение для кредиторов, арбитражного управляющего и арбитражного суда имеют установленные в процессе финансового анализа степень опасности банкротства, а также глубина и масштаб поражения кризисом для обоснования и выбора соответствующей процедуры банкротства. Например, если предприятие находится на стадии банкротства "финансовая неустойчивость" и в глубоком финансовом кризисе, но при этом величина долгосрочных источников оборотных средств положительна, возможно обоснование необходимости введения с согласия кредиторов процедуры финансового оздоровления, а при отсутствии соответствующего обеспечения - процедуры внешнего управления с составлением плана финансового оздоровления, ориентированного не только на внутреннюю, но и на внешнюю санацию под контролем арбитражного управляющего.

На катастрофической фазе кризиса (стадия явного банкротства) провести финансовое оздоровление предприятия невозможно. Практически единственным вариантом разрешения кризисной ситуации является открытие и проведение процедуры конкурсного производства коммерческой организации.

Таким образом, проведя параллель между глубиной и масштабом поражения предприятия кризисом, с одной стороны, и стадией банкротства, с другой, финансовые менеджеры могут своевременно и адекватно имеющейся ситуации разработать качественную схему финансового оздоровления, определить состав антикризисных мероприятий, позволяющих предотвратить ликвидацию коммерческой организации.

## **ГЛАВА 8. ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО ПИАРА В ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА**

Главный материал, с которым приходится работать специалисту в области PR, — это имидж — нематериальный идеализированный образ. Именно имидж — это то, что видит в вашей фирме сторонний наблюдатель, то, что создает определенные эмоциональные оттенки и побуждает к каким-либо действиям. В то же время ваш имидж



включает в себя множество составляющих, от тщательной формулировки каждой из которых зависит, порой, ваше благополучие и возможность дальнейшего развития бизнеса.

Тот, кто имеет хотя бы небольшой опыт в российском бизнесе, уже смог убедиться, насколько наивны и далеки от действительности большинство законов экономической теории. Взять хотя бы пресловутые «законы спроса и предложения» — если бы все было так просто, открыть свое процветающее дело не смог бы только умственно отсталый человек. Но то, как у вас пойдут дела, зависит от множества неценовых факторов, почти все из которых входят в понятие «имидж».

Первое, и главное, что необходимо определить, — это основополагающие имиджевые характеристики, благодаря которым потребитель будет узнавать вашу фирму, как-то выделять ее на фоне других.

В большинстве случаев российский обыватель не особенно задумывается над тем, в каком магазине покупать продукты, а тем более — каким торговым маркам отдавать предпочтение. Пожалуй, в чем-то правы те, кто считает это «пережитками мрачного советского прошлого» — типового ассортимента, не зависящего от названия магазина, столь же типовых продуктов в несуразной упаковке, отличавшихся только по сорту, — от «третьего» до «высшего», однообразной одежды и мебели. Что тут поделаешь?

Основную массу общества составляют сегодня люди формирующегося «среднего класса» и те, кто по уровню обеспеченности находятся ниже среднего. Радикально «сломать» укоренившиеся в их сознании стереотипы, которые создавались десятилетиями, у вас не получится, поэтому придется принимать все особенности их психологии как данность и подстраивать под них собственную PR-стратегию.

Например, обыватель зачастую отдает предпочтение не самому лучшему магазину, а тому, который ближе к дому; покупает те товары, которые подешевле, но не являются откровенной «гадостью». И что бы вы ни предприняли, вы ни при каких условиях не заставите старушку-пенсионерку купить позолоченный унитаз или ежедневно питаться свежими устрицами. Но вы вполне в состоянии вынудить ее уважать вашу фирму, предпочитать покупать хлеб именно в вашем киоске, даже если рядом стоят десять других, и выбирать в магазине именно тот сорт колбасы, который производите вы.

Первая основополагающая имиджевая характеристика, позволяющая обывателю узнавать вашу фирму, — ярлыки. Эта характеристика наиболее устойчива, с трудом поддается коррекции, поэтому ошибка при ее формулировании может стоить вам весьма дорого.

Первичный ярлык — это понятие, наиболее кратко и доступно характеризующее то, чем вы занимаетесь. Как правило, первичный ярлык в сознании потребителя состоит всего из одного-двух слов, первыми приходящих на ум при упоминании названия вашей фирмы. Он выглядит примерно так: «компьютеры», «продукты», «окна», «страхование», «стоматологические услуги»; т. е. допустим, при упоминании фирмы Магазин № 666 потребитель немедленно ассоциирует ее с пластиковыми окнами, а ЗАО Тумбочка — с офисной мебелью.

Если вы сами не позаботитесь о формулировке первичного ярлыка, он сформируется самостоятельно, что может помешать вам в дальнейшем расширении вашей деятельности. К примеру, некая компания Новый дом занимается практически всеми видами страхования — имущественным, медицинским, от несчастных случаев и т. п. Но она первой в своем городе взялась и за ритуальное страхование, заработав в этой отрасли определенный авторитет и доверие горожан. Никто особенно не заботился о таких «мелочах», как какие-то там имиджевые характеристики, поэтому за компанией Новый дом прочно закрепился первичный ярлык «ритуального страхования». До определенно-

го момента это даже шло компании на пользу, настолько прочно срослась она с ярлыком, — при потере близкого человека большинство жителей города обращалось только в Новый дом. Но вот в определенный момент генеральный директор компании решил упрочить свое положение, подавшись в политику, и согласился на выдвижение в депутаты областной думы. При любых финансовых вложениях в предвыборную кампанию результат предсказать несложно — мало кто отождествляет понятия «похоронщика» и «депутата». В то же время насколько проще было бы этому же человеку, если бы первичный имиджевый ярлык фирмы был обозначен просто как «страхование»...

Вторичный ярлык — это форма, в которой потребителю представляется ваша деятельность. В частности, большее доверие вызывают сегодня фирмы-производители (даже если на самом деле все ваше производство — двое пьяниц, работающих в каком-то подвале). Ваши дела пойдут гораздо лучше, если обывателя удастся заставить считать вас «производителем», — он невольно будет думать, что вы сами изготавливаете все товары, которые реализуете, и больше доверять вам. При таком вторичном ярлыке вся ваша торговая сеть будет выгодно восприниматься как магазины, торгующие «от производителя» и «без накруток», а вы лично сможете считаться одним из столпов местной экономики.

Формулировка вторичного ярлыка точнее, чем у первичного, поэтому в сочетании с тем, как вы осуществляете свою деятельность, в него входит и понятие ее масштаба. Понятно, что гораздо полезнее считаться «крупным» или «крупнейшим» производителем, чем «мелким» или «начинающим», но для этого вовсе не обязательно вводить во вторичный ярлык сами эти понятия, — бывает достаточно непрямого указания на этот факт. Пусть лучше обыватель считает, что у вашей фирмы собственный завод или фабрика, чем полуподпольная мастерская; добиться этого, в общем-то, несложно. Еще более простой вариант — ввести во вторичный ярлык слово «предприятие»: по аналогии с советским периодом у многих оно до сих пор ассоциируется с чем-то крупным, тем же заводом или фабрикой.

Если по роду вашей деятельности приклеить к себе ярлык «производителя» слишком сложно, то главной задачей становится именно подчеркивание масштаба. Лучше, если вашу фирму будут воспринимать как «торговую сеть» (даже если в нее пока что входит лишь два киоска на окраине города), «торговый комплекс», «ассоциацию», «корпорацию», — короче говоря, что-то гораздо более крупное, чем на самом деле. Это даст вам определенный аванс доверия и возможности для дальнейшего развития бизнеса; облегчит и разработку рекламных кампаний — гораздо позитивнее воспримется, если новый магазин бытовой техники откроет некая «торговая сеть», чем какое-то «малое предприятие».

Эффективно сформулировать третичный ярлык достаточно сложно; многие предприниматели и вовсе забывают о нем. Действительно, разобраться в его содержании, на первый взгляд, непросто — это персонифицированная характеристика степени доверия. Если ваша фирма начинает развивать более или менее активную деятельность, обывателя всегда начинает волновать «кто за всем этим стоит» (таким образом он пытается опосредованно оценить степень вашей надежности). Данная характеристика особенно сложна тем, что «сила», которая «стоит» за вашим бизнесом, определяется не критерием ее позитивности или популярности, а критерием «серьезности», причем в чисто российском понимании. Например, если россиянин прослышит, что ваш новый магазин открыт при участии «спортивной мафии», он успокоится и уверится в том, что это предприятие весьма стабильно. И его можно с определенной уверенностью считать вашим клиентом. То же самое произойдет, если каким-то образом расползется слух о том, что в вашем предприятии финансово заинтересован действующий губернатор или мэр, один из известных политиков или, на худой конец, деятель культуры. При этом

третичный ярлык всегда балансирует «на грани» — если в него попадает какая-либо сила, пользующаяся так называемой «активной непопулярностью» (допустим, чеченцы или цыгане), ваше дело может и погибнуть, не успев начаться.

Конечно, лучше всего, если вы сами — достаточно известная фигура, в «серьезности» которой ни у кого нет сомнений. Но многие предприниматели не особо афишируют себя лично, потому нередко даже фамилия главы известной компании ничего не говорит простому обывателю. В этом случае при формулировании ярлыка можно использовать одного из соучредителей или деловых партнеров, на крайний случай — кого-то из ваших друзей. Если же и среди них нет такого рода «серьезных» персон, можно включить кого-то из таких фигур в камуфляжный орган типа «попечительского совета» или «совета по благотворительности» либо иным образом проафишировать свои отношения с кем-то из них.

Итак, имиджевые ярлыки сформулированы, и перед вами — крупная продовольственная торговая сеть, активно поддерживаемая одним из депутатов Госдумы. Такое предприятие имеет все основания для дальнейшего развития своего позитивного имиджа.

Но, положим, интересующее нас предприятие, — это один киоск, торгующий пивом и презервативами, принадлежащий никому не известному ООО Ивушка. Единственный учредитель ООО — еще более неизвестный предприниматель Несуразов, у которого нет ни связей, ни авторитетных друзей, ни нормальной «крыши». Но и здесь отнюдь не все потеряно. Первичный ярлык «пиво и презервативы» можно без особых усилий заменить на «товары первой необходимости» или, еще лучше, на «товары для студентов». Открыв еще один лоток на рынке, можно попытаться превратить вторичный ярлык «киоска» в «сеть розничной торговли»; возможен и другой вариант — заключить договор об официальном представительстве с каким-нибудь захудалым производителем пива (крупный производитель с Несуразовым работать не станет) и превратить «киоск» в «прямую продажу от производителя». Есть и множество других возможностей — например, купить в глухом селе дом (на этом не разорится даже Несуразов), который станет «торговым комплексом», а все киоски и лотки в нормальных местах — его «филиалами» (наличие «филиалов» всегда придает имиджу солидности).

Что теперь делать с поддержкой? Можно создать новое общественное движение с участием известных фигур, можно напрямую пробиться к одному из депутатов с просьбой о помощи, можно оказать спонсорскую помощь турниру по особо престижному виду спорта, максимально озвучив этот факт... Число возможностей «засветить» свою непосредственную близость к «серьезным» фигурам ограничивается только возможностями личной фантазии PR-специалиста.

Теперь вместо «захудалого киоска» имидж ООО Ивушка стал совершенно другим: это уже торговый комплекс с сетью филиалов, реализующий товары для студентов, причем непосредственно от производителя, а в его работе заинтересован известный политик-олигарх.

Главное в формулировании имиджевых ярлыков — предельная конкретность. Необходимо избегать любой фальши, неточности, расплывчатости. При соблюдении этих условий путь «к сердцу» потребителя уже найден.

Следующая имиджевая характеристика — деловой символ. Если ярлыки — понятие статичное, определяющее вашу фирму «так, как она есть», то «деловой символ» — чисто динамическое понятие, характеризующее ее в движении.

Деловой символ «стабильности» наиболее подходит для компаний, уже имеющих прочное положение на рынке. Фирма, ассоциируемая со стабильностью, вызывает

повышенное доверие; считается, что ее положение прочно и незыблемо, ее работникам просто повезло, а в своей отрасли она — один из лидеров.

Символ «стремительного развития» применим почти ко всем компаниям, начиная с тех, которые только созданы и еще ничего не имеют. Такие компании ассоциируются с энергией молодости, большими перспективами, расширением влияния, новыми проектами, крупными прибылями.

Интересен символ «социальной значимости»; он может удачно применяться компаниями, переживающими не лучшие времена. Здесь чисто экономическая успешность фирмы подменяется гораздо более «высокими» понятиями — ее ролью в жизни региона (города), обеспечением рабочих мест, социальными гарантиями или обширной благотворительностью.

Деловой символ «новых технологий» применим в тех сферах, где региональный рынок еще недостаточно развит и фирме на первом этапе достаточно тяжело. Если удастся обозначить ее как некоего «первопроходца», это может нейтрализовать любые сомнения в ее надежности и перспективах.

Еще оригинальнее деловой символ «теневого бизнеса» — он помогает приписать фирме гораздо большие возможности и более прочное положение, чем на самом деле. Наиболее удачно можно использовать его в том случае, когда третичный ярлык приписывает компании поддержку каких-то неофициальных сил. Основа данного символа — предположение, что она на самом деле «крутит» огромными суммами, а 90% ее основной деятельности не афишируются. Конечно, с этим вариантом нужно быть осторожнее, но иногда его использование дает определенный эффект.

Имиджевые характеристики, о которых мы говорили, — это та часть имиджа вашей фирмы, которая доводится до обывателя в обязательном порядке через все возможные и невозможные каналы, причем вне зависимости от его желания. Они формируют основы отношения к фирме, но, как правило, не побуждают непосредственно к действию — это просто фундамент вашего имиджа на долгие и долгие годы.

Второй блок характеристик — это то, что узнает потребитель, проявив к вашей фирме непосредственный интерес, ответы на основные возникающие у него вопросы. Полноценным может считаться только тот имидж, который заранее несет в себе ответы на каждый из этих вопросов, причем они должны нести одну и ту же смысловую нагрузку независимо от источника, из которого обыватель получает информацию. В итоге ни статьи в прессе, ни выступления большинства экспертов, ни мнение бабушки из соседней квартиры не должны противоречить друг другу в принципиальных вопросах, касающихся ваших имиджевых характеристик.

Первый блок — общие вопросы, возникающие, когда человек только узнал о существовании вашей компании; часто они продиктованы всего лишь праздным интересом, но ответы на них все же откладываются на подсознательном уровне.

Первый вопрос — «а что это за фирма?» Чаще всего его возникновение обусловлено оригинальным названием, просмотром рекламы или другими подобными факторами. Ответ на этот вопрос содержат первичный и вторичный имиджевые ярлыки (чем вы занимаетесь, каким образом и насколько основательно).

Второй вопрос, который более всего заботит именно российского потребителя, — «не обманут ли?» Все три имиджевых ярлыка, а также деловой символ фирмы должны содержать в себе какой-то элемент, подсознательно убеждающий — «нет, они не обманут».

Последний общий вопрос, также характерный только для нашей страны, — «если у них все так хорошо, то почему они до сих пор на свободе?» Не стоит воспринимать его как нечто анекдотичное — от того, получит ли обыватель удовлетворительный ответ на этот вопрос, напрямую зависит, воспримет он вашу фирму положительно или

же у него сохраняются определенные сомнения, которые постепенно будут пускать корни и разрастаться. Обычно ответ на этот вопрос содержится в третичном имиджевом ярлыке, так как если человек узнает, что за этим делом стоят весьма «серьезные» силы, ему становится понятно, что вы еще долго будете существовать. Ну а если вы вовремя не позаботились о том, чтобы сформулировать этот ярлык, что бывает весьма часто, простой человек может мысленно поставить на вашей фирме крест, решив, что это очередная афера, финансовая «пирамида» и т. п.

Следующий блок вопросов обычно возникает в том случае, когда ответы на перечисленные выше уже найдены и эти ответы в той или иной мере удовлетворительны. Теперь следуют вопросы побудительного характера, определенные ответы на которые способны либо немедленно сделать этого человека вашим клиентом, либо на длительный срок (порой и навсегда) убедить его, что вы ему не нужны.

На этом моменте стоит остановиться более подробно. Бытует мнение о том, что люди, не являющиеся непосредственными или потенциальными потребителями ваших товаров и услуг, вовсе не должны интересоваться вашей фирмой. Действительно, если вы твердо знаете, что некоторая социальная категория ни при каких условиях не принесет вам прямой экономической выгоды, какой смысл вообще информировать ее о существовании вашей фирмы? Допустим, вы торгуете дорогой офисной мебелью и оргтехникой. Ваши потребители соответственно — те люди, которые располагают определенными финансовыми возможностями, чтобы все это приобрести. Старичок, получающий пенсию чуть более 1000 руб., просто не может позволить себе купить ксерокс или директорское кресло (откровенно говоря, ему это и не особенно нужно). Но вот здесь-то и кроется главное противоречие — мнением этого старичка нельзя пренебрегать ни в коем случае, так как такие, как он, составляют весьма значительную часть общества. Ответ на первый же побудительный вопрос убедит его, что в вашем торговом центре ему делать нечего; конечно, не стоит ориентировать на него и интенсивную рекламу. Но каждый из общих вопросов будет его интересовать почти в той же мере, как и ваших клиентов; в любом случае, дойдут до него и имиджевые характеристики фирмы. И здесь задача вашей PR-службы — ни в коем случае не оскорбить своими действиями этого самого старичка и не сделать его новым источником негативных эмоций в ваш адрес. Пусть он, получив ответы на общие вопросы, относится к вашей компании положительно или хотя бы нейтрально, так как он представляет собой один из наиболее влиятельных коммуникативных каналов.

Теперь о самом блоке побудительных вопросов, на которые ваша PR-служба должна подготовить универсальные ответы.

Первый из побудительных вопросов, который задает обыватель по поводу вашей фирмы, — «что мне там нужно?» Для того чтобы он стал вашим клиентом, ему немедленно следует предоставить информацию, что у вас есть что-то, что ему действительно необходимо. Если вы предлагаете что-то новое, полезность чего вызывает сомнения, — эти сомнения должны быть развеяны. Из ответа на свой вопрос, доведенного до него с помощью различных коммуникативных каналов, он выясняет, что в магазине есть вкусная ветчина, в торговом центре — нужные ему валенки, одна фирма может застраховать от несчастного случая, другая — связать свитер по индивидуальному заказу, а банк — предоставить кредит на неотложные нужды. При этом вся доведенная до него информация при восприятии проходит фильтрацию на основе полезности, — если из всего списка вашей продукции ему нужно только что-то одно, только оно и привлечет его внимание. Каким бы большим ни был список ваших товаров и услуг, если он не найдет чего-то, нужного лично ему, он уверится, что в вашем магазине нет НИЧЕГО.

На этой стадии происходит отсев тех, кто не является вашим потенциальным потребителем, и тех, у кого не появятся следующие побудительные вопросы. Отсеется пенсионер, которому не нужна офисная техника, и старушка, которая никогда не накопит денег на позолоченный унитаз. Нужно лишь, чтобы они «ушли» без негативной эмоции в стиле «до чего додумались эти новорусские подонки!»; пусть они испытают что-то вроде легкого сожаления, что «не смогут воспользоваться услугами такой солидной фирмы».

Второй вопрос, возникающий у человека, который увидел что-то нужное для себя, — «во сколько это мне обойдется?» Не секрет, что чем дешевле — тем лучше, но так выходит не всегда. По крайней мере, пусть известные ценовые характеристики вашей продукции не отпугивают человека сразу, дают ему возможность подумать и убеждают в необходимости все же прийти в вашу фирму лично. И ни в коем случае не прибегайте к избитым трюкам с обещаниями «самых низких цен» или предоставления услуг «почти даром», — отнюдь не все люди настолько глупы, как считают некоторые рекламисты. Если вы не хотите давать немедленную информацию о конкретных ценах, лучше сформулировать их как «доступные», «приемлемые», «разумные» или «льготные для определенных категорий». Общая задача ответа на данный вопрос — отнюдь не привлечь массу народа за счет обещаний «халявы», а просто не отпугнуть потенциального клиента и укрепить уверенность, что тут его не обманут.

Третий вопрос — «как туда добраться?» Несмотря на свою кажущуюся банальность, его роль весьма велика. Сколько клиентов теряют многие фирмы только из-за того, что не смогли создать нормального представления о том, где располагаются... Самая распространенная ошибка известна каждому — иногда компания тратится на весьма дорогой и убедительный рекламный ролик или щит, а в конце с гордостью указывает... всего лишь свой адрес. Опыт показывает, что людей, которым этот адрес что-то говорит, — единицы. Даже если фирма располагается на одной из главных улиц, не каждый старожил навскидку скажет, где именно располагается дом № 747«е». Многие на себе испытали и прелесть поисков всевозможных переулков с «простыми» названиями — «Центральных», «Речных», «Советских» и т. п. На самом деле все это — неприкрытое и оскорбительное неуважение к потребителю, и в конце концов он это поймет, особенно если поиски не увенчаются успехом. А немало обывателей просто не станут тратить свое время на поиск некоего магазина, расположенного неизвестно где. Не лучше и другой вариант — сообщение одного весьма приблизительного ориентира. Допустим, ваш возможный клиент выходит на соответствующей станции метро или остановке автобуса и оказывается в центре густо застроенного микрорайона, где почти в каждом доме расположено несколько магазинов и офисов, а коренного жителя, знающего местоположение нужного переулка, найти не так-то легко. Поэтому желательно, чтобы на свой вопрос потребитель получал исчерпывающий ответ с понятной системой ориентиров, основанной на общеизвестных достопримечательностях; не лишним будет и позаботиться о размещении в прилежащем районе нескольких указателей.

Последний вопрос, который задает себе почти каждый, за исключением отдельных любителей длительных прогулок, — «зачем мне нужно именно туда?» Действительно, а не проще ли купить пресловутую колбасу в магазине, расположенном через дорогу от дома; стоит ли добираться через весь город именно до вашего банка или с пересадками ехать в вашу парикмахерскую?

Основы имиджа фирмы должны исчерпывающе отвечать и на этот вопрос. Человек должен поверить в то, что это предложение хоть в чем-то уникально. На самом деле здесь не стоит даже «изобретать велосипед»: обычно любое предприятие хоть чем-то отличается от остальных, достаточно приглядеться внимательнее. Здесь стимулом

может служить что угодно — или вид продукции, которую продаете только вы, или особый профессионализм работников, или особенности сервиса, скидки, льготы и т. п.

Основ имиджа порой бывает вполне достаточно, чтобы человек заочно весьма неплохо относился к вашей фирме или несколько раз воспользовался ее услугами. Но чтобы добиться более ощутимых результатов (превратить его в постоянного клиента, использовать для продвижения позитивного имиджа и др.), необходима более глубокая проработка.

Первое, и, безусловно, весьма важное — это отличительные черты и безусловные преимущества вашей фирмы. Казалось бы, об этом мы уже говорили. Но нет — речь шла лишь о том, как формировать позитивное восприятие и стимулировать определенный интерес к вам.

Допустим, ваша компания по своему имиджу — крупная торговая сеть, реализующая бытовую технику, динамично развивающаяся и с соответствующей поддержкой. За вас можно только порадоваться. Но, увы — в вашем городе еще более семидесяти фирм со сходным профилем и структурой, пятьдесят пять из которых динамично развиваются, сорок восемь имеют такую же авторитетную поддержку, как у вас, а тридцать шесть — еще более авторитетную. Дело осложняет и то, что большинство из них реализует тот же ассортимент бытовой техники и почти по тем же ценам.

Опыт показывает, что при таком раскладе рядовому потребителю глубоко безразлично, к чьим услугам обращаться, — условия предоставления этих услуг все равно идентичны. Полгода назад он мог купить холодильник у вас, через неделю — телевизор в магазине сети Ласточка, а завтра он пойдет и купит музыкальный центр в техно-торговом салоне с оригинальным названием Техноторговый салон. При каждой из этих покупок он испытывал определенную степень доверия к фирме-продавцу (иначе бы он не воспользовался ее услугами), но его выбор определялся чисто субъективными факторами — проходил мимо, один магазин был закрыт на обед, а другой — нет, или вообще ничем не определялся.

Задача более глубоких характеристик — это решение проблемы выбора. Необходимо создать систему мотиваций, которые бы побуждали покупателя пойти именно в ваш магазин, независимо от того, как далеко он расположен, и при этом пренебречь аналогичным товаром, предлагаемым Ласточкой и Техноторговым салоном. Более того — в каждом случае, когда ему необходимо что-то из вашего ассортимента (наушники, шнур, фотопленка и т. п.), он должен идти именно к вам, не допуская даже мысли о покупке этой вещи в другом месте. Как раз для этой цели в имидж включается комплекс отличий и безусловных преимуществ вашей фирмы.

В мире нет ничего идеального. Идеал возмущает общественное мнение, плохо влияет на нервную систему, вызывает комплекс неполноценности... Перечень последствий можно продолжать до бесконечности.

Такова психология — каждый клиент вашей фирмы должен «для успокоения совести» найти в ней два-три недостатка, иначе он будет ощущать себя «не в своей тарелке». Что-то обязательно должно быть «плохо», — только тогда мы убедимся, что все, что видим, — настоящее. Более того — если у вас все будет слишком хорошо, обыватель будет уверен, что его где-то «кинули», только он пока не заметил где. Таким образом, в ваш идеализированный имидж изначально должны быть включены «официальные недостатки» о которых вы «знаете, но ничего не можете с ними поделать»... Если вы этого не сделаете, недостатки все равно найдут или придумают, только они будут уже отнюдь не безобидны.

Что же негативного можно заранее включить в имидж организации? Разумеется, эти недостатки ни в коей мере не должны относиться к производимой вами продукции,

предоставлению услуг или другим основополагающим моментам. Наиболее подходящая группа — это то, чего у вас по какой-то причине нет: например, вы производите все, кроме параболических антенн. Конечно, вам хотелось бы производить и их, но не хватает оборудования, недостаточно оборотных средств для закупки новых технологий, да и спрос на них, в общем-то, невысок. На самом деле вы ничего не теряете от того, что не выпускаете эти самые антенны; к тому же они никому в вашем городе и не нужны — но для потребителя у вашего предприятия уже есть официальный и признанный вами же недостаток. Слегка злорадствуя по поводу того, что и у вас все не идеально, он, тем не менее, не будет искренне желать всех бед на вашу голову и станет относиться к фирме более спокойно, без комплекса неполноценности. Его позиция будет выглядеть примерно следующим образом: «Лично я покупаю все только в торговом центре Авторитет. Там и есть все, что надо, и обслуживание на уровне. Конечно, и у них не без проблем — никак не могут наладить продажу параболических антенн, ионизаторы воздуха стоят не во всех торговых залах... Но время такое, кому сейчас легко? А вообще — молодцы, все же стараются...»

Это — самый простой вариант. Кроме того, декларируемые недостатки можно использовать для создания у потребителя эмоций сопричастности и сопереживания, что еще более укрепит ваши с ним отношения. Например, почаще «сожалейте», что некие чиновники не дают вам возможности разместить свое ателье поближе к центру, чтобы людям было удобнее, или «страдайте» по поводу «грабительской налоговой политики», которая мешает вам наладить выпуск детских кроваток. Сочувствие многих сердобольных граждан вам обеспечено; если ваши сожаления не будут выглядеть фальшиво, и дойдут до обывателя через наиболее эффективные каналы, вам будут искренне сочувствовать и желать поскорее справиться с проблемами.

Вообще, российский народ очень любит «обиженных» и готов сделать для них очень многое — избрать депутатом криминального авторитета, в которого кто-то стрелял во время предвыборной кампании, «грудью стать» на защиту «несчастливого и притесняемого» предпринимателя... Если вам удастся включить в свой имидж элемент «человек, который мог бы сделать гораздо больше, если бы ему не мешали» и достаточно ярко проиллюстрировать его, ваш бизнес быстро пойдет в гору.

Каждая фирма в своем развитии куда-то движется. Ваших постоянных клиентов всегда будет волновать, куда именно и зачем. Если вы действительно планируете свой бизнес всерьез и надолго, постарайтесь создать и образ того, к чему вы стремитесь (причем это актуально даже в том случае, если вы не стремитесь вообще ни к чему). Условно можно назвать эту характеристику «стратегией развития»; по мнению большинства потребителей, такая стратегия должна быть у каждой серьезной фирмы, поэтому не разочаровывайте его и постарайтесь таковую сочинить.

Если все остальные характеристики должны быть как можно более правдоподобны, то здесь фактор правдоподобности не играет почти никакой роли. «Стратегия развития» вашего предприятия должна воплощать какую-нибудь специфическую мечту обывателя, приложенную к той отрасли, в которой вы работаете. А мечта, как известно, хоть и остается зачастую только мечтой, но не делается от этого менее прекрасной. Формулируя вашу «стратегию развития», не беспокойтесь о таких понятиях, как экономическая и правовая обоснованность, и даже об элементарном здравом смысле — будьте уверены, что большинство ваших потребителей никак не согласуют свои чаяния с этими условиями. Допустим, вы производите довольно неплохие макароны. В этом случае закономерной «стратегией развития» станет стремление захватить весь российский рынок в этой сфере и заполнить его недорогими аналогами лучших итальянских спагетти, причем сделать так, чтобы они выигрывали во вкусовых качествах и полезно-



сти. Не важно, добьетесь ли вы этого когда-нибудь, — воплощение мечты вовсе не обязательно.

Если вам принадлежит какой-нибудь торговый центр, будет неплохо продекларировать, что вы стремитесь сделать из него аналог лучших европейских супермаркетов, где всей семьей можно купить все необходимое, поесть, отдохнуть, развлечься и т. п. Если вы оказываете банковские услуги — пусть вашей «мечтой» будет, чтобы обслуживание в вашем банке ничуть не уступало ведущим зарубежным банкам.

В «стратегию развития», кроме прочего, можно включить и внутреннюю сторону — допустим, продекларировать стремление обеспечить всех своих работников особым пакетом социальных гарантий и льгот, предоставить рабочие места большинству жителей города или постоянно повышать профессиональный уровень своих работников за счет семинаров, курсов и зарубежных стажировок. При этом еще раз отмечаем, что «стратегия развития» — это лишь «благие помыслы», способствующие, тем не менее, упрочению вашего имиджа.

Предпринимателей как таковых не любит и не понимает никто, даже себе подобные. Не зря отечественные юмористы иронизируют по поводу того, что «никого не расстраивают заказные убийства бизнесменов». С одной стороны, обидно, а с другой — за что обывателю вас любить? Собирательный образ бизнесмена сегодня представляет собой помесь бывшего торгаша, уголовника и еще черт знает кого. Твердо укоренилось мнение, что «все современные крупные состояния нажиты нечестным путем».

Есть и «другая сторона медали». Весьма значительная часть россиян, особенно принадлежащих к старшему поколению, так и не смогла вписаться в новое для них общество и принять новые ценности, поэтому для них вы оцениваетесь по понятиям застойного периода — в лучшем случае как спекулянт. Но и это не главное. Того, кто находится в стесненных обстоятельствах, всегда раздражают преуспевающие люди; причина тому — самая обыкновенная зависть. Вам завидуют, что у вас есть деньги, какая-то собственность, авторитет, а главное — голова на плечах и энергия, чтобы все это заработать. Кроме того, очень многие почему-то считают, что вы чуть ли не обязаны «делиться тем, что наворовали», оказывать им всевозможную спонсорскую помощь и заниматься иной общественно полезной деятельностью «во искупление грехов своих».

Поэтому для имиджа любой коммерческой структуры сегодня недостаточно заботы о своем собственном благе, экономической эффективности и даже интенсивного развития. Для того чтобы общественное мнение вас хотя бы терпело, вы должны (да, именно должны, и никак иначе) заниматься чем-то, что вам совершенно невыгодно, просто ненужно, а иногда и по-человечески неприятно. Как раз для этих целей имидж вашего предприятия обязательно включает в себя такую характеристику, как социальная миссия — что-то большое и светлое, что вы делаете совершенно бескорыстно, заботясь о самом бедном обывателе.

Первым делом четко определитесь, что «хорошее и светлое» вы будете делать. Сойдет почти все что угодно — возьмите шефство над детским домом или больницей, дарите продуктовые наборы ветеранам, предоставляйте скидки инвалидам или финансируйте спортивный клуб.

Второе, что вам нужно, — обеспечить, чтобы вся социальная политика вашего предприятия шла в выбранном русле; опыт показывает, что изменять ей нежелательно. Если вы начали помогать детским домам, потом вдруг стали спонсором турнира по карате, а затем профинансировали ансамбль бального танца, ваша «социальная миссия» окажется размытой, так как люди перестанут понимать, чем именно вы в этой сфере занимаетесь. Может создаться впечатление, что никакой социальной позиции у вас нет вовсе, или еще хуже — что вы раздаете деньги кому попало. Тогда вам придется поста-

вить у входа в офис пару автоматчиков, чтобы ограничить поток просителей. Социальная миссия должна быть сформулирована предельно четко, чтобы любой местный чиновник, будучи разбуженным среди ночи, мог ответить, кому помогает ваша фирма.

Весьма распространенный вариант — помощь детям. Достаточно взять на себя постоянную заботу об одном детском доме, и остальных просителей вы можете посыпать на все буквы алфавита. Более благородного дела, чем помощь детям, нет, поэтому никто не усомнится в благородстве ваших побуждений и пользе деятельности. В то же время чрезмерное стремление большого числа фирм сделать себе имидж на «детской теме» приводит к снижению ее популярности. Сегодня тот факт, что вы помогаете детскому дому, конечно, вызовет к вам определенное уважение, но никого особенно не удивит, так как в детские дома едут с помощью все, от политических партий до криминальных структур.

Вторая категория, которой сегодня особо принято помогать, — различные виды пенсионеров. Здесь, по крайней мере, есть возможности для маневра, — вы можете выбрать в качестве объекта своей заботы какую-то «узкоспециализированную» группу — ветеранов войны, труда, одиноких пенсионеров, кавалеров ордена Дружбы Народов и т. п.

Забота о пенсионерах также не вызывает никаких сомнений в социальной значимости вашего бизнеса, поэтому вы имеете все основания начать регулярно помогать ветеранам Отечественной войны 1812 года или труженикам тыла.

Третья такая категория — это так называемые «пострадавшие». Сюда относятся инвалиды всех групп, беженцы, жертвы катастроф и военных конфликтов. Помощь им — безусловно благое дело, да и возможностей для выбора специфической категории немало. Единственная проблема, что здесь нужна определенная осторожность — допустим, в отдельных регионах недолюбливают беженцев, кое-где — жертв определенных этнических конфликтов или представителей некоторых национальностей.

Четвертая категория — так называемые «меньшинства»: национальные, культурные, социальные или даже сексуальные. Это — какая-то небольшая группа людей, обделенных чем-либо или притесняемых ввиду особенностей своего положения. Помощь им обычно воспринимается достаточно ярко — например, неплохо, если всем станет известно, что именно ваша фирма спасает от вымирания оставшихся удэгейцев или помогает матерям-одиночкам, имеющим по девять детей и более. В любом случае будьте уверены — они нуждаются в вашей помощи и вы, безусловно, сделаете хорошее дело. Но и здесь нужно учитывать чисто региональные факторы — например, не везде положительно воспримут информацию, что вы оказываете помощь только гомосексуалистам или каким-нибудь «вынужденным трансвеститам» (хотя кое-что хорошее в этом все же есть — число просителей, приходящих в ваш офис, резко сократится).

Следующая категория — участие в решении отраслевых проблем; их — невероятное количество, поэтому каждый предприниматель имеет возможность выбрать для себя то, что ему более всего по душе. Вы можете стать «ярким экологом», спонсируя строительство очистных сооружений или озеленение города; удариться в какую-либо область медицины, оказывая поддержку Центру охраны материнства и детства или Институту клинической онкологии; стать «поборником образования», обеспечивая одну из школ новым оборудованием или учебными пособиями. Немало возможностей и в других «проблемных отраслях» — благоустройстве города, восстановлении библиотек и театров.

Несколько более осторожным следует быть с поддержкой общественных и религиозных объединений, включая православную церковь.

Отнюдь не каждый обыватель — глубоко верующий человек, поэтому для многих необходимость строительства новых храмов или закупки дорогостоящих икон —

отнодь не аксиома. То же самое касается различных объединений, особенно с политическим уклоном, — трудно с уверенностью сказать, что идеи данного объединения разделяет большинство ваших потребителей.

Последняя категория, к которой следует относиться с наибольшей осторожностью, — это так называемая «поддержка инициатив». Сюда входят и спортивные турниры, и творческие фестивали, и всевозможные «новые проекты». Здесь главное условие — актуальность того, что вам предлагают поддержать. К примеру, если вы профинансируете турнир по боксу, это неплохо, особенно если в нем заинтересованы определенные спортивно-экономические объединения, которые будут вам благодарны. Но с другой стороны, стоит задуматься, насколько адекватно воспримет это население, сколь сильно оно интересуется этим видом спорта и не вызовут ли ваши действия каких-либо сомнений. Еще хуже будет воспринято, если вы купите несколько костюмов по \$3000 для какого-нибудь ансамбля песни и пляски или публично объявите о поддержке нового проекта в узкоспециальной области теоретической науки.

Подводя итоги, следует отметить, что основное условие спонсорства — понимание обывателем, что выбранной вами категории действительно имеет смысл помогать, и никаких сомнений в благородстве вашего дела нет. Желательно также, чтобы избранная сфера приложения ваших социально значимых поступков была как можно более определенной и производила яркое впечатление.

Идеология сегодня не в моде, и это длится уже достаточно долго. Периода идеологизированности всех сфер жизни, которая практиковалась почти до самого распада СССР, многим оказалось более чем достаточно; даже сейчас кое у кого само это понятие вызывает аллергическую реакцию.

Наверное, поэтому никто до сих пор не сумел сколько-нибудь внятно и убедительно сформулировать хотя бы российскую национальную идею, а политические партии не в состоянии объяснить, чем их идеи принципиально отличаются от базовых идей других партий. Но об идеологии в политике речь пойдет в другом разделе, здесь же нас интересует ее роль в бизнесе, причем не в обычном (или, как говорят, в «нормальном»), а в нашем с вами отечественном.

Не секрет, что, допустим, японские корпорации — структуры, идеологизированные до предела. Кстати, именно этим японские менеджеры и объясняют невероятную работоспособность сотрудников и все свои экономические успехи; по этой же причине многие считают японцев «трудоголиками». Возьмем другую соседствующую с нами страну — Китай. Правительству удастся прокормить почти двухмиллиардное население, экономические успехи китайцев стали легендарными, мировые рынки заполнены китайскими товарами; и в то же время в стране господствует идеология (причем та самая коммунистическая, от которой мы столь быстро отказались). Для китайцев членство в партии и декларируемые идеалы — отнюдь не пустой звук; при этом для них не являются чем-то несовместимым понятия успешного бизнесмена и члена компартии Китая.

Нельзя не признать, что собственную идеологию имеют все крупные американские и европейские корпорации. При этом авторитет корпорации тем выше, чем сильнее развиты в ней собственные традиции, индивидуальный фирменный стиль и идеи, движущие ее развитием.

Можно возразить, что мы-то находимся в России, и ситуация здесь совершенно другая. Но это не так. Россиянину также недостаточно обычной системы материального стимулирования, он нуждается в «высокой идее» и, не находя ее на предприятии, где работает, начинает искать ее хоть где-нибудь. Посмотрите, сколько наших соотечественников вступают во всевозможные религиозные секты, вплоть до самых экстре-

мистских; сколько тех, кто раньше были убежденными атеистами, внезапно стали глубоко религиозными людьми. А как легко заинтересовать обывателя всевозможной мистикой, начиная от «чудесных способов похудания» и заканчивая откровенным бредом «народных целителей» и новых «пророков»...

Вывод один — значительной части россиян нужно делать что-то «за идею», «от души», и они будут делать это независимо ни от чего, и даже не осознавая этого сами. А вы-то осознаете, когда бросаете очередное «пожертвование на храм» или подаете милостыню, зачем вам это? «Зов души», и все. И не важно, что секта, собирающая «на храм», исповедует такие идеи, что, знай вы о них, вы бы просто ужаснулись, а ежемесячный доход оборванного нищего в два раза превышает ваш собственный. Оглянитесь вокруг — сколько людей ходят по морозу и пытаются всучить вам религиозные брошюры или подобную же ерунду. У многих из них есть работа, но на своем рабочем месте они никогда не проявят такого же рвения — все силы и энтузиазм уходят «на сторону», потому что там есть идея, а на работе ее нет.

Еще одна часть идеологии — так называемые слоганы; изначально предполагается, что они в рафинированном виде содержат именно сущность корпоративной идеологии, хотя на деле так бывает не всегда. В обобщенном виде слоган — это своего рода расхожий лозунг или девиз, помогающий потребителю составить благоприятное впечатление о фирме. Наличие слогана удобно, например, в телевизионной и радиорекламе, когда каждая секунда эфирного времени обходится во внушительную сумму. Гораздо проще и дешевле упомянуть в рекламе название фирмы в сочетании со слоганом, чем нудно перечислять все виды реализуемой продукции и оказываемых услуг. Как и название, слоган должен привлекать внимание, легко запоминаться и ни в коем случае не быть идиотским; кроме того, в отличие от названия слоган должен нести определенную смысловую нагрузку, и желательно, чтобы выражаемая им мысль не имела слишком неоднозначных толкований. Слоганы вроде «Мы обуем всю страну» (торговля обувью) или «Похудеть и не поправиться» (медицинский центр) не на каждого производят благоприятное впечатление; обязательно вспомнят о них и при возникновении любых проблем у рекламируемой фирмы. Как известно, понятие «обуть» в русском языке может иметь весьма разные значения; настораживает и обещание медиков, что, обратившись к ним, вы уже «не поправитесь».

В то же время многие преуспевающие фирмы обходятся без слоганов, и это им нисколько не мешает. Поэтому, если на ум не приходит ничего необычного и яркого, лучше не сочинять очередную рекламную штамповку вроде «что-нибудь для всей семьи» (мебель, продукты, пылесосы и т. п.). Точно так же, как удачный слоган может резко привлечь к вашей фирме внимание, из-за «штамповки» она может навсегда затеряться среди себе подобных.

Посмотрите, как одеваются ваши работники. Секретарша выглядит так, как будто пришла на тинэйджерскую дискотеку; заместитель стабильно ходит в белом смокинге с галстуком-бабочкой, главбух — в вечернем платье с декольте везде, где возможно, юристконсульт — в стареньких джинсах и вязаном свитере, а рядовые сотрудники готовы натянуть все что угодно, от цветастых шорт до матросского бушлата. О других особенностях их внешности лучше и не говорить — один носит бороду точь-в-точь как у Карла Маркса, другой ежедневно бреет голову наголо, третий выглядит так, как будто принимает душ не чаще раза в полгода.

Если такая картина даже отдаленно не напоминает вашу фирму, — вам крупно повезло. Но она встречается весьма и весьма часто. А уж о том, как выглядят кабинеты в некоторых крупных офисах, лучше не говорить вообще — каждый из них оформлен в соответствии с личными вкусами обитателей, подчас весьма своеобразными. Возможно, вам тоже приходилось бывать в таких организациях, где первое впечатление — что

вы случайно ошиблись дверью, а уже потом вы постепенно начинаете понимать, что это не кухня и не склад, а бухгалтерия или отдел кадров.

Некоторые руководители просто не придают таким «мелочам» значения — ведь все это никоим образом не сказывается на профессиональных качествах персонала, а это главное. Человек, похожий на годами немытого бомжа, все равно остается гениальным специалистом по компьютерной технике, а бухгалтер, несмотря на пристрастие к декольте, ежемесячно буквально спасает фирму. Так пусть же они одевают, что им нравится, блуждают по офису с кружками чая, но главное — делают свою работу..

Увы, в наше время такая позиция таит в себе массу опасностей. Возможно, она оправдана в каком-нибудь научном учреждении, где каждый сотрудник — гений, а посетителей все равно нет из-за режима повышенной секретности, но никак не в коммерческой структуре. Наличие или отсутствие единого стиля влияет на общее впечатление о фирме, формирует представление о ее серьезности, финансовых возможностях, перспективах и даже о ваших личных качествах как руководителя. Создание фирменного стиля необходимо, и вашим сотрудникам придется смириться с этим, если они хотят сохранить свои рабочие места.

Подумайте сами, какое впечатление произведет на вас некая компания, если секретарша будет выглядеть так, как будто директор недавно «снял» ее на привокзальной площади, а в коридоре будут блуждать мрачные личности в свитерах и с алюминиевыми кружками? Наверное, неприятно вам будет и сидеть на пыльном стуле с порванной обивкой, а также созерцать на стенах приемной висящие рядом портреты Ленина, Гитлера, Мао Цзэдуна и Арафата или расклеенные здесь же порнографические открытки.

Существуют и другие аксиомы: больше вероятности, что товар купят у симпатичной и опрятной продавщицы, чем у бабищи в грязном фартуке; продукты будут восприниматься лучше, лежа на чистой витрине, а директора будут больше уважать, если его нельзя спутать с вахтером.

Помимо чисто гигиенических и эстетических моментов каждый сотрудник должен как можно более соответствовать выполняемой работе; ваш клиент без особых проблем должен находить среди снующих туда-сюда людей продавца, кассира или диспетчера. Интересен в этом плане пример с кондукторами: так сложилось, что обычно кондуктором в общественном транспорте оказывается неопрятная женщина, укутанная во множество одежек, в лыжных байковых штанах и с сумкой. Из-за этого уже не раз возникали комические ситуации, когда пассажир пытался рассчитаться за проезд с какой-нибудь старушкой-дачницей или с другой пассажиркой, внешне соответствующей этим критериям. А насколько все могло быть проще, если бы автотранспортные предприятия вводили для кондукторов какие-нибудь элементы униформы.

## **ГЛАВА 9 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ЧЕРНОГО PR В ОТЕЧЕСТВЕННОМ БИЗНЕСЕ**

Теперь мы поговорим о другой стороне «черного PR», называемой негативными технологиями (НТ). То, что смог сделать г-н Шавкин в приведенном выше случае, строго говоря, технологиями и не является — это способен состряпать любой мало-мальски грамотный журналист. Негативные технологии же — это негативизация имиджа определенного объекта, выполняемая на профессиональной основе с применением высокоточных методов повышенной эффективности.

Для того чтобы разработать и реализовать негативную кампанию, недостаточно простого умения писать статьи и неразборчивости в средствах; более того — специалист в этой области должен быть гораздо более разборчив в выборе средств, чем тот, кто занимается созданием позитивного имиджа. Качества, которые необходимы для такого профессионала, тоже никак не вписываются в придуманный образ мифического «черного пиарщика».

Первый этап разработки негативной кампании — целеполагание. На этой стадии принимают участие не только PR-специалисты, но и непосредственный заказчик кампании; определяются «цель-максимум» и «цель-минимум», достижение любой из которых автоматически завершает негативную кампанию. Допустим, возьмем уже рассмотренный вариант с двумя торговыми сетями — «целью-максимум» здесь будет, к примеру, продажа торговой сети Ромашка г-ну Петрову, «целью-минимум» — перемещение ее по числу клиентов с первого на стабильное второе место. Достижение любой из данных целей должно удовлетворить заказчика, только в различной мере, и обеспечить нужный ему конечный результат — лидирующее положение торговой сети Одуванчик. В то же время при достижении рассмотренных целей должны быть исключены любые побочные эффекты, не относящиеся к делу и не представляющие для заказчика прямого экономического интереса. Недопустимо и формулирование целей типа «цель-минимум — психическое расстройство у Иванова» или «цель-максимум — инфаркт», так как все это заказчику просто не нужно. Ведь г-на Петрова, в сущности, не интересует персона г-на Иванова как таковая, важна лишь победа фирмы в конкурентной борьбе. Точно так же никому не нужны, а потому недопустимы распады семей, нарушения здоровья и т. п.; для достижения таких эффектов у вас нет ни морального права, ни деловых оснований.

Более того, до начала негативной кампании следует дать ее объекту последний шанс освободить вам дорогу; не исключено, что существуют некие обстоятельства, о которых вы не знаете (финансовые затруднения, новые планы и т. п.) и которые позволят решить проблему самым простым способом. Будет разумно, если представитель г-на Петрова в мрачных красках обрисует г-ну Иванову положение его предприятия и предложит продать его; а вдруг «выгорит»? Кампанию стоит начинать лишь в том случае, если объект проявляет чрезмерное упорство, но и в этом случае всегда нужно оставлять ему «отходные пути» — допустим, номер телефона, по которому он может позвонить в любое время, если передумает. Таким образом, для объекта всегда должна оставаться возможность «сохранить лицо» и «красиво уйти в сторону».

Следующее условие, которое ставится в обязательном порядке, — негативная кампания не должна носить никакой эмоциональной окраски. Чаще всего вы не испытываете никакой личной неприязни к своему конкуренту, а даже если испытываете — кем бы вы его ни считали, PR-технологии стоит применять только для достижения делового результата, а не с целью сведения личных счетов.

Основное, что предстоит теперь, — это определение технологических приоритетов кампании, т. е. выбор тех средств и методов, которые будут использоваться для достижения поставленных целей. Как раз на этом этапе и определяется квалификация нанятого специалиста, а также выясняется, является ли он специалистом вообще. Первые сомнения может вызвать выбор в качестве главного средства негативной кампании работы со СМИ; на самом деле этот вид работы никогда не может стать ключевым по своему определению. Следующее, от чего зависит многое, — это законность кампании на всех ее этапах. Каким бы абсурдным ни показалось это требование на первый взгляд, но решить поставленные задачи с максимальной эффективностью можно только в том случае, если вы не будете опускаться до правонарушений. Только очень недалекий человек не способен провести качественную негативную кампанию без нарушений

закона, а называться специалистом он и вовсе не вправе. И последнее, что необходимо сделать на стадии планирования, — это оценить возможные побочные эффекты, свести их число до минимума или исключить вовсе.

Теперь непосредственно о технологиях, которые применяются в рамках негативной кампании. Все эти технологии подразделяются на семь уровней по своей сложности, низший из которых — прямое манипулирование потребителем, а высший — скрытое манипулирование самим объектом кампании, побуждающее его к заведомо ошибочным действиям; желательно, чтобы специалист был в состоянии использовать методы всех семи уровней. По своему источнику они делятся на авторизованные, полуавторизованные и анонимные (в зависимости от того, насколько возможно на первый взгляд определить заказчика).

Работа со СМИ не пользуется большой популярностью ввиду множества побочных эффектов, а также невозможности обеспечить полную анонимность источника. Зато интересны полностью авторизованные технологии, когда PR-специалисты действуют от имени заказчика в открытую: это судебные иски, обращения в органы контроля и властные структуры, различные коллективные действия вплоть до митингов и пикетирований, «выходы в народ» (собрания потребителей и т. п.). Но и авторизованные технологии имеют ряд недостатков: слишком интенсивное их применение способно не лучшим образом сказаться на имидже самого заказчика.

Достаточно перспективны технологии работы через подставных лиц — более мелких конкурентов объекта, общественные объединения, отдельных потребителей продукции; обычно они носят полуавторизованный характер.

Безусловно, лидируют методики, использующие неформальные коммуникативные каналы: всевозможные манипуляции, управление слухами, саботажные воздействия, лоббирование. Добавим, что под «манипуляциями» здесь понимаются отнюдь не пресловутые виды «зомбирования», НЛП и гипноза.

Идеальный вариант негативной кампании — это когда объект сам сворачивает свою деятельность или продает предприятие ввиду значительных убытков, причиненных собственными действиями; при этом он даже не осознает, что против него проводилась какая-либо кампания, а объясняет все некими объективными факторами или собственными побуждениями. Еще один плюс в этом случае — то, что побочных эффектов почти не наблюдается, объект и его близкие не подвергаются психологическому травмированию; и добиться этого вполне реально. Действительно, что важнее — деловой результат или минутное злорадство из-за того, что человека удалось «сморщить»?..

Не беремся утверждать, потребуется ли вам когда-либо выступить в качестве заказчика негативной PR-кампании, но стать объектом «черного PR» у вас есть все шансы. При этом есть вероятность, что ваши конкуренты и нанятые ими специалисты могут и не оказаться этичными, законопослушными или даже просто умными людьми, в итоге чего применяемые в отношении вас методы могут стать предельно «грязными» и потенциально опасными. О том, каким образом нейтрализовать «черный PR», спорят уже достаточно давно. Наиболее распространенных позиций здесь несколько.

Первый вариант — это пойти по пути недеяния и игнорирования. Действительно, какой смысл вам, уважаемому человеку и преуспевающему бизнесмену, реагировать на грязные происки каких-то мелких людишек? Кто такие эти «черные пиарщики», чтобы вы вообще на них реагировали? Задавать подобные вопросы можно сколько угодно, как и тешить этим свое самолюбие, но делу это не поможет. Если вас взяли «сморщить», а вы на это никак не реагируете, то «сморщат» вас довольно быстро. Кроме того, отсутствие реакции на предъявленные вам обвинения при всей их абсурдности подтверждает их обоснованность и убеждает обывателя в наличии у вас какой-то вины.

Второй вариант основан на принципе доказательства вашей правоты. При желании вы сможете добиться и опровержений вышедших статей в тех же самых газетах, и ответить на все вопросы, и разрешить любые сомнения. Благо, и средств у вас пока что хватает. Но если человек начинает оправдываться (а это будет воспринято именно так), значит, он действительно в чем-то виноват. Даже если вам удалось отвести от себя какие-то из обвинений, у обывателя останется сомнение, он будет уверен — «что-то здесь все равно нечисто».

Третий вариант — пожалуй, единственный, который стоит рассматривать, хотя к нему прибегают и нечасто; он основывается на принципе полной адекватности. Если против вас ведется негативная PR-кампания, то действительно помочь вам способны только технологии PR. Скажем больше — адекватность должна быть именно полной, т. е. недостаточно нанять хорошего рекламиста или человека, который будет заниматься созданием вашего позитивного образа; более всего подходит «пиарщик», сам владеющий негативными технологиями достаточно высоких уровней (как правило, для специалистов в области антикризисного PR это является обязательным элементом их подготовки). Недаром народная мудрость гласит: «Против лома нет приема, кроме другого лома». Лучше всего нейтрализовать воздействие «черного PR» с использованием его же технологий и ресурсов. Здесь точно так же используется налаживание эффективной «разведки и контрразведки», манипулятивные и лоббистские методики, система скрытых провокаций. Особое значение приобретают методики защиты информации, обеспечения дезинформирования, коррекции кадровой политики; важной задачей становится ограждение вас лично от прессинга и манипулирования с помощью различных видов «буферов». В целом технологии нейтрализации «черного PR» основаны на использовании более эффективных коммуникативных каналов, чем применяет его источник; доказано, что практически любое воздействие можно нейтрализовать с помощью управления слухами и каналов неформальной коммуникации.

В то же время немалую роль играет и исходное положение вашей фирмы — насколько точно сформулированы основные имиджевые характеристики, в какой степени предусмотрена защита имиджа от внешней коррекции, имеется ли корпоративная идеология.

Последнее, о чем хотелось бы сказать, — привлекайте для нейтрализации «черного PR» только настоящих профессионалов, способных выполнить свои задачи в рамках закона и с минимумом побочных эффектов, поскольку неумелая стратегия нейтрализации способна лишь усилить влияние негативных технологий и облегчить работу вашим конкурентам.

Казалось бы, нет более несочетаемых понятий, чем «рекламная акция» и «судебное разбирательство». И чего можно добиться, используя судебные иски в регулярном PR-обслуживании фирмы? Достаточно давно укоренилось мнение, что единственная слава, которой можно добиться таким образом, — это слава скандалиста...

Действительно, всевозможных «но» в данном случае множество. Это и традиционно российский правовой нигилизм, когда наш обыватель с подозрением относится ко всему, что связано с понятием «закон», и несовершенство судебной системы, и сложности с исполнением решений суда. Но, тем не менее, приняв на работу хорошего юриста и настроив его на сотрудничество с PR-департаментом, вы можете получить весьма неплохие результаты.

Самое малое, чего можно добиться с помощью судебных исков, — это создание ярких информационных поводов, способствующих упоминанию о вашей фирме в прессе и привлекающих к ней внимание общественности. Действительно, если вы подадите иск в защиту каких-либо нарушенных прав определенной части ваших потребителей, это не только увеличит число ваших постоянных клиентов, но и придаст вам политиче-



ского веса. При этом в отдельных случаях иск может подаваться от имени фирмы, в других — от вас лично как от гражданина; главное — соответствующим образом озвучить этот факт и все судебное разбирательство (а уж это — прямая обязанность PR-специалистов). Если ход разбирательства будет освещен везде, где только возможно, а судебные решения — опубликованы, это позитивно скажется на многих имиджевых характеристиках фирмы — ее социальной миссии, ярлыках, корпоративной идеологии, а также на личном имидже ее главы.

В качестве рекламы лучше всего использовать иски к органам власти — их не любит никто, а если вы грамотно поведете дело и его удастся выиграть, будет еще и подорван миф об их безнаказанности. Поводов достаточно; лучшими могут стать экологические правонарушения, возмещение вреда здоровью, отмена местных нормативных актов, принятых в нарушение каких-либо прав граждан. Главные критерии здесь — актуальность и понятность.

В качестве примера можно привести такой вроде бы специфический вариант, как иски по поводу размещения наружной рекламы. Как мы уже упоминали, запрещено, например, размещать рекламу алкоголя и табачных изделий ближе, чем на расстоянии 100 м от детских, учебных, медицинских, культурных и спортивных учреждений. Практика показывает, что это условие соблюдается отнюдь не всегда, особенно в больших городах, где таких учреждений достаточно много и расположение каждого могут и не учесть. В то же время немногим известно, что ответственность в данном случае несет не рекламодатель и даже не изготовитель щитов, а рекламораспространитель — тот, кому эти щиты принадлежат и кто согласовывает размещение на них рекламы (чаще всего это муниципальные органы). По действующему законодательству вы вправе подавать иски по поводу возмещения морального вреда, ущерба здоровью и иного ущерба, даже по вопросу возмещения недополученной прибыли (если, конечно, вам удастся это обосновать).

Менее альтруистичен, но порой более полезен другой вариант эксплуатации судебных разбирательств — использование их в конкурентной борьбе. Некоторые юристы утверждают, что в сегодняшней России есть основания возбудить уголовное дело против любого совершеннолетнего гражданина, чем бы тот ни занимался. Не будем оценивать обоснованность такой позиции, но отметим, что в отношении предприятий она еще более применима: пожалуй, сегодня нет ни одного предприятия, которое не допускает при своей работе каких-либо нарушений. Было бы только желание и время, чтобы все это найти...

Конечно, суды — не лучшее средство лоббирования, но порой не остается ничего другого. Местные органы власти довольно часто издают постановления и распоряжения, не полностью соответствующие федеральному законодательству, порой объясняя этот факт тем, что «понять всё имеющееся в России законодательство не способен ни один нормальный человек». Возможно, в чем-то они и правы, но иногда такие нормативные акты напрямую затрагивают ваши деловые интересы — допустим, при определении размеров налоговых ставок, правил торговли и размещения наружной рекламы. Более всего грешат этим документы, издаваемые выборными должностными лицами — губернаторами, главами местного самоуправления. Если вам не удалось в нужном для себя направлении повлиять на содержание документа еще до его принятия, подчас не остается ничего иного, как обеспечить его отмену в судебном порядке (обычно, если у вас достаточно грамотный юрист, а сам процесс должным образом освещен публично, это не составляет труда).

В судебном лоббировании могут ставиться и другие цели — к примеру, чтобы соответствующее должностное лицо «не расслаблялось» и всегда помнило, что ущем-

лять ваши интересы, да еще и незаконно, не стоит. Для этой цели вы можете добиться отмены нескольких постановлений, нарушающих нормы федеральных законов, даже если все это никоим образом не затрагивает ваши личные интересы. Лучше всего «совместить приятное с полезным» — при выборе таких постановлений желательно отдавать предпочтение тем, которые нарушают права некой социальной категории либо дружественных вам сил.

Неплохой вариант — оказание с помощью судебных процессов услуг нужным вам политическим фигурам или объединениям. Будет хорошо, если, к примеру, работники вашего предприятия поддержат с помощью коллективного иска дружественного депутата в период выборов, поспособствуют снятию с дистанции его конкурентов или помогут признать нежелательные итоги голосования недействительными.

Первое, что желательно сделать, — это официально объявить в своей фирме режим конфиденциальности информации. Если в вашей деятельности нет вообще ничего, что способно вам повредить, вам подойдет режим частичной конфиденциальности, если же есть — тогда применяется режим повышенной конфиденциальности. Помимо своего непосредственного эффекта такие режимы исключают и многие мелкие побочные воздействия на имидж фирмы — например, от регулярных рассказов ваших сотрудников всем своим знакомым о деталях организации вашего бизнеса.

Но для россиянина просто объявить какой-либо режим недостаточно; порой это еще более стимулирует его словесную несдержанность. Если вы хотите, чтобы ваши действия возымели эффект, необходимо выработать у сотрудников прямой условный рефлекс, основанный на зависимости соблюдения конфиденциальности и определенных последствий для сотрудника. Последуйте примеру основоположника рефлексологии академика Павлова.

В первую очередь нужно включить пункт о соблюдении режима конфиденциальности в трудовой контракт, причем предусмотреть драконовские финансовые санкции за его несоблюдение. Если работнику будет известно, что в случае утечки информации он еще долго будет выплачивать вам непредставимую сумму компенсации (а уж получить с него эти деньги любая серьезная фирма в состоянии), возможно, он не станет лишним раз говорить даже о том, где он работает и как фамилия его руководителя.

Следующая задача — это непосредственно налаживание работы «контрразведки». В ее задачи входит все, начиная с обеспечения нормального хранения документов. Ведь нередко случается, что важная документация просто разбросана по всему офису, а в контракты заворачиваются бутерброды. Сюда же входят технологии дезинформирования конкурента, «перевербовки», информационных манипуляций. Обычно такую систему способны наладить работающие в тесном сотрудничестве бывшие работники спецслужб и ваши же PR-специалисты.

### **Управление слухами и другие манипуляции**

Обычно понятие «манипуляций» принято ассоциировать с чем-то, воздействующим на человека на подсознательном уровне — зомбированием, гипнозом, НЛП и тому подобными «трюками». PR-технологии рассматривают манипуляции несколько шире — это создание системы мотивационных установок, заставляющих объект предпринимать заданные действия и реагировать на события в строго определенных рамках.

В теории это все равно недостаточно понятно. Начнем с вас. Допустим, вас посетила некая «компетентная» проверка, по итогам которой вас обвинили во всех смертных грехах. Вы направляетесь к начальнику регионального контрольного управления, специалисты которого проверяли вас, и устраиваете тому «жесткую» разборку. Можете ли вы твердо заявить, что сделали это исключительно по собственной воле? Нет, и еще раз нет, — ведь если бы «проверяющие» не подготовили настолько абсурдное заключение, вы бы никуда не пошли. А можете ли вы гарантировать, что именно такая ваша

реакция не была чьей-то конечной целью? Может быть, вас попросту спровоцировали на конфликт с чиновником, чтобы в дальнейшем осложнить ваше положение?

К вам приходит журналист, чтобы взять у вас интервью. Но каждый его вопрос откровенно оскорбителен, а ведет себя он нагло, вызывая, постоянно пытаясь вас чем-то задеть. В итоге уже под конец интервью вы все же не выдерживаете и говорите какую-то резкость или же просто выставляете его за дверь. Итог — на первой полосе одной из местных газет выходит большая статья, раскрывающая ваши недостатки, в том числе «высокомерие и грубость в общении с журналистами». Есть все основания предполагать, что все интервью было затеяно лишь с одной целью — обеспечить именно такую вашу реакцию.

Вас пригласили на торжественный банкет, посвященный общегородскому празднику. Казалось бы, что в этом плохого? Но вы не знаете, что на этом же банкете будет присутствовать ваш давний конкурент, который вас не переносит; известно, что пить ему нельзя, так как у него моментально «едет крыша». Рядом с этим конкурентом окажется некто, кто будет регулярно ему наливать, в итоге чего тот прилюдно попытается разбить о вашу голову бутылку; пьяная разборка, в которую вы невольно попали, на следующий же день станет достоянием гласности, причем виновным выставят вас. И здесь можно полагать, что вы подверглись простой манипуляции, с помощью которой вас вынудили прийти на банкет и обеспечили присутствие там «неадекватного» человека.

На этих простых примерах мы можем по достоинству оценить первый блок манипулятивных технологий — «провоцирование». Здесь суть состоит в том, что вас самого незаметно вынуждают предпринять определенные действия, которые приведут к негативным изменениям вашего имиджа. Выделяют прямое провоцирование (как в случае с визитом в контрольное управление), когда на имидж воздействуют ваши личные действия, и соответственно не прямое (как в случае с банкетом), когда вас просто втягивают в негативную ситуацию, в которой ваша роль может быть и пассивной.

Возьмем другой вариант. Вы едете на встречу с важным деловым партнером, и внезапно ваша машина попадает в длительную пробку, из-за чего вы опаздываете на полчаса, а партнер к этому времени уезжает восвояси. Чаще всего это случайность, но есть некоторая вероятность, что кто-то был в этом заинтересован.

В вечернее время вы проводите роскошную презентацию, куда приглашены все «отцы города» и нужные вам люди. Через полчаса после начала мероприятия во всем здании «внезапно» отключается свет (как выясняется после, «ввиду аварии»), и включен он будет только на следующее утро. Это может быть совпадением, а с другой стороны — закономерностью.

Перед деловой встречей неожиданно «теряются» все документы, с которыми вы должны туда пойти, и «находятся» только на следующий день. Пьяный сотрудник случайно удаляет всю информацию, находящуюся в компьютере. Во время международных телефонных переговоров отключается телефон. Что это — неудачная случайность или кем-то задуманное вредительство?

Эти примеры иллюстрируют другое направление манипуляций — «создание случайных препятствий», когда на вашем пути постоянно в самый неподходящий момент возникают «препятствия непреодолимой силы», происхождение которых, на первый взгляд, носит стихийный характер/

В тот день, когда вам нужно рано утром ехать на важнейшую встречу, внезапно заболевает ваш личный шофер (допустим, у него жесточайшее расстройство желудка). У вас в кабинете важный партнер, но по пути за кофе для него секретарша спотыкается, растягивает сухожилия на ноге, и ее увозит «скорая». Оператор ПК, которому поручено

срочно набрать и распечатать документы, без предупреждения уезжает к родственникам в другой город. Ваши сотрудники определенно не желают выполнять то, за что вы им платите, или вам просто не везет?

Мы видим третий комплекс манипуляций — «саботажные технологии», когда для вас создаются проблемы за счет действий или бездействия ваших сотрудников.

Перечисленные три блока манипуляций — это лишь самые простые методы. В случае целенаправленной и профессиональной работы вам чаще всего приходится подвергаться сложным многоуровневым манипуляциям, причем вы можете даже гордиться — иногда применяемые технологии являются настоящим «эксклюзивом», так как разработаны персонально для вас. Пример таких сложных манипуляций — если вас заставляют купить что-либо, затратить немалые средства и силы, в итоге чего вы понесете значительные убытки, поссоритесь с рядом значимых фигур, подвергнетесь дискредитации в прессе и при этом будете искренне полагать, что вам просто «не повезло».

Кто манипулирует вами — относительно ясно. Кем же можете манипулировать вы? Да практически всеми, кем вам потребуется, с применением тех же средств или технологий еще более высокого уровня. По крайней мере, это в какой-то степени уравновешивает шансы и делает ситуацию, в которой вы оказались, менее неприятной.

Если вы — достаточно серьезная фигура в бизнесе, вам потребуется своя собственная «разведка». В том случае, когда такой деятельностью занимаются ваши конкуренты, это называется «коммерческим шпионажем», если же вы сами, то не так обидно — «коммерческой разведкой». Для достижения поставленных целей ваша «разведсеть» должна обеспечивать вас следующей информацией:

Кроме прочего, «разведсеть» должна обеспечить вам возможность оперативного получения любой информации, которая может вам потребоваться в ходе работы. Обычно в организационном плане для создания «разведки» используются те же люди, что и для «контрразведки», с особым упором на использование ресурсов ваших лоббистов.

## ГЛАВА 10. ПРИМЕРЫ АНТИКРИЗИСНОГО PR ИЗ МИРОВОЙ ПРАКТИКИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

### **Еххоп.**

Одним из серьезных кризисов, причем настолько неправильно разрешенным, что он стал примером для всех учебников по PR, была катастрофа танкера с нефтью компании «Еххоп» у берегов Аляски. Как пишет Ф. Зейтель, авария «зацементировала имя «Еххоп» во вневременном зале позора PR».

При этом он рассматривает пять возникших проблем перед руководством компании:

1. *Ехать или не ехать?* Приняв свою вину, выразив согласие оплатить все расходы, руководство компании не поехало на место происшествия. Специалисты сегодня считают, что первому лицу следовало быть там, ходить в нефти и доставать мертвых птиц.

2. *Где разместит медиа-центр?* Оценив, что представители любой информационной структуры будут там, руководство компании решило разместить центр в месте катастрофы, предполагая рассылку кассет с записью пресс-конференций по всей стране. Однако оказалось, что в очень маленьком городке ограничены возможности для коммуникации. К тому же была четырехчасовая временная разница между ним и Нью-Йорком. Ограниченные телефонные линии не давали журналистам возможности свя-

заться с этим городком, и пресса оказалась отрезанной от центра компании. Время пресс-конференций не подходило для утренних газет и для ТВ.

3. *Быстрота ответа.* В кризисе следует быть впереди информационного потока, а не позади него. Первое же лицо дало свою оценку случившемуся лишь через неделю. Пока компания «Еххоп» думала, оппоненты действовали. Один из PR-специалистов суммировал ситуацию следующим образом: «Они проиграли битву в первые 48 часов».

4. *Лицо кампании.* Компания сделала очень многое, профинансировала большую часть расходов по очистке, немедленно запустила несколько проектов по спасению фауны. Но она слабо работала с общественностью. Ее заявления иногда противоречили сообщениям из других источников. Фильм о событиях «Прогресс на Аляске», сделанный компанией, вызвал бурю возмущения по всей стране.

5. *Работа с последствиями.* За освещение событий компания послала общественному радио Аляски чек на 30 тысяч долларов, от которого то решительно отказалось. Конгресс потребовал разработки закона о подобных инцидентах. Работающие на компанию сотрудники оказались под прицелом персональной критики.

#### **Jonson and Jonson.**

Другим, не менее значимым примером, также попавшим во все учебники, является ситуация с отравленным лекарством «Тайленол» известной компании «Джонсон и Джонсон». В этом случае речь уже идет о позитивной работе с кризисом. В сентябре 1982 г. «Джонсон и Джонсон» столкнулись с PR-проблемой: сначала трое людей, потом еще несколько умерли от отравления тайленолом, в котором оказался цианид. Это лекарство занимало 35% на миллиардном рынке анальгетиков. Самой «Джонсон и Джонсон» оно давало 20% дохода. Компания открыто общалась с прессой. И хотя она была уверена, что заражение лекарства произошло не на ее шести заводах, было принято решение отозвать все эти лекарства из продажи. Однако, когда ФБР обнаружило, что заражение произошло в ином месте, решили не отзываться все лекарства. Затем заражение было обнаружено вновь, теперь стрихнином - были отозваны все (31 миллион) упаковки. Проведенный опрос пользователей показал, что 87% из них признали: создатели тайленола не несут ответственности за происшедшее. Однако 61% в то же время заявили, что они больше не хотят покупать данное лекарство. Несмотря на это, компания запустила лекарство в новой пластиковой шапочке на бутылке с предупреждением не пользоваться лекарством, если на ней есть повреждения. В результате к началу 1983 г. тайленол восстановил 95% своего рынка. Таким образом, даже серьезный кризис при его умелом разрешении, не может поколебать статус компании.

#### **АО «Нидан – Фудс».**

Разработка антикризисной стратегии Агентством Р.И.М. Портер Новелли

*Задача:* Компания «Нидан-Фудс» является одним из крупных российских производителей соков и сокосодержащих напитков под известными марками «Чемпион», «Да!», «Моя семья» и др. В январе 2004 года жительница г. Снежинска Челябинской области обратилась в местный орган санитарно-эпидемиологического надзора с просьбой установить состав посторонней примеси, которую она якобы обнаружила в соке «Моя семья». Экспертиза выявила следы ртути. Анализ упаковок того же сока, взятых на проверку в магазинах города, не выявил никаких отклонений, однако информация о случае попала в СМИ Челябинской области. Последние обратились за комментарием в пресс-службу АО «Нидан-Фудс», функции которой выполняло агентство. Агентство уведомило заказчика о кризисной ситуации. В ходе ее анализа было установлено, что избежать распространения информации о случае загрязнения будет невозможно. Перед

агентством встала задача срочно разработать и реализовать программу минимизации ущерба для репутации предприятия и восстановления доверия к бренду «Моя семья».

*Решение:* Агентство приняло решение немедленно выпустить заявление для СМИ от имени компании, содержащее максимально полную информацию о ситуации, а также комментарий руководства предприятия. В комментарии указывалось, что компания полностью исключает возможность загрязнения из-за нарушения, аварий или сбоев технологического цикла, так как ртуть в нем абсолютно нигде не применяется. Подчеркивалось, что завод, на котором был выпущен сок, является самым современным в России и одним из самых современных в мире, так как был построен всего полгода назад. Компания не исключала возможности злого умысла на производстве, но объявила о начале собственного расследования с целью это выяснить. Компания также выражала готовность сотрудничать со всеми заинтересованными сторонами, в частности предоставляя полный доступ к информации и производству. Комментарий был в первую очередь направлен в СМИ Челябинской области, в федеральные информационные агентства и федеральные СМИ, имеющие корреспондентскую сеть на Урале. Агентство также включило в текст комментария специальное предупреждение для СМИ о необходимости учитывать закономерности распространения паники среди населения в виде появления подражательных жалоб.

Было немедленно начато самостоятельное расследование, но так как на его проведение требовалось время, его результаты быть представлены только через два дня. В ходе расследования было установлено, что попадание любой посторонней примеси в отдельную упаковку невозможно, так как автоматизированные линии не предусматривают доступа к ней человека, а во время выпуска партии сока линии не останавливались. Образцы из этой партии, хранящиеся в специальном «архиве вкуса», не содержат никаких примесей. Таким образом, компания и агентство смогли обосновать выводы нового заявления, в котором категорически отрицалась сама возможность проникновения посторонних примесей в упаковку сока и делался вывод о том, что загрязнение произошло за пределами предприятия. Одновременно компания обратилась к своим дистрибьюторам с подробным сложением ситуации и своей позиции и с требованием усилить контроль над условиями транспортировки и хранения продукции. Заявление компании было широко распространено во всех средствах массовой информации.

Программа реабилитации марки включала в себя также съемку и распространение видеофильма о производстве, демонстрирующего высокий уровень стандартов безопасности и кош роля качества продукции, организацию ряда выступлений руководства компании в СМИ по вопросам качества продукции и ответственности перед потребителем, пресс-конференции и пресс-туры на завод для представителей региональных СМИ Урала и Татарстана.

*Результат:* Как и предполагало агентство, тема обнаружения ртути в соке попала на общественную повестку дня федеральных СМИ и 13-15 февраля держалась во второй десятке новостного рейтинга. Всего в эти дни кризисные публикации охватили аудиторию около 2,5 млн. человек. Однако уже в этот период большинство публикаций содержали вовремя донесенную до СМИ позицию компании - эти публикации охватили 94% вовлеченной аудитории. Антикризисной группе удалось представить компанию как осознающую свою ответственность перед потребителем и полностью открытую к сотрудничеству. Журнал «Секрет фирмы», 24 февраля 2004 г.: «По мнению экспертов, в случае кризиса достаточно действенным средством является оперативная реакция компании и полная ее открытость. Так, например, поступила компания «Нидан-Фудс», когда в СМИ появилась информация о том, что в ее соке «Моя семья» была обнаружена ртуть. В течение недели с момента сообщения об инциденте «Нидан» отправил в СЭС информацию обо всех партиях сока, выпущенных в один день с отравленным, свя-

зался с дистрибуторами и попросил их ужесточить контроль за транспортировкой и хранением соков. Затем руководство компании выступило с заявлением о своей непричастности к данному факту: проверка на предприятии показала, что даже при желании внести посторонние вещества в пакет соком невозможно, поскольку процесс производства полностью автоматизирован и вмешательство человека возможно только при остановке производственной линии.

По данным компании, снижение уровня сбыта за первый квартал 2004 года составило около 5%, что существенно меньше типичной сезонной амплитуды колебаний.

#### **Слухи: Walt Disney и Procter and Gamble.**

Компания Walt Disney попала в заголовки газетных статей, рассказывающих о том, что ее фильмы содержат неприличные послания, воздействующие на подсознание зрителя. В фильме «Аладин» главный герой якобы произносил такие слова: «Дети, будьте хорошими и снимите одежду». Одна женщина из Нью-Йорка покупала практически все фильмы Диснея для своих детей и узнала об этих «неслышимых» словах от соседки. Хотя сама она никаких таких слов не слышала, тем не менее она решила, что доверила своих детей педофилам и немедленно выбросила все кассеты. Конечно, к тому времени, как в газетах появилась статья по поводу этого слуха, он уже успел распространиться и повлиять на многих людей. Такие послания уже нашли в фильме «Король Лев», где пыль якобы обозначала «секс», и в «Русалочке». Эти «новости» обошли весь мир. Подозрительные фрагменты фильмов показали по телевидению в замедленном изображении, что, однако не прояснило дело. Компания Disney отрицала любые обвинения в свой адрес. Так или иначе, в 1995 г. все только об этом и говорили.

Компания Procter & Gamble потерпела поражение в борьбе со слухами. Логотип корпорации - лицо лунного человечка с нимбом из тринадцати звезд - стал причиной слуха о том, что компания поддерживает культ сатаны. Впервые эта история появилась в 70-е годы, но своего пика она достигла к июлю 1982 г., когда по бесплатным номерам компании позвонили 15 тыс. человек с вопросами по этому поводу. Ведущие проповедники и журналисты на ТВ Абигаиль Ван Бурен (Abigail Van Buren) в 1982 г. и ее сестра Анн Ландерс (Ann Landers) в 1984 г. опровергли этот слух. Но в 1984 г. слухи возродились в виде листовок, которые призывали всех «добрых христиан» бойкотировать товары Procter, что для компании с годовым оборотом в 13 млрд. долл. было крайне неприятно.

В то же самое время одна компания из Цинциннати начала аналогичную кампанию по директ-мейл.

Директор по PR Procter Роберт Норриш посчитал, что если компания будет отрицать этот слух, то это может только придать ему вес.

Некоторые из тех, кто распространял этот слух, осознали свою ошибку, другие же считали, что «в этом все же что-то есть». Попытки установить источник не увенчались успехом. Джеймс Джесси, бывший агент ФБР, работающий на компанию Procter & Gamble, решил оставить эту затею, хотя вначале он даже нанял независимых детективов, чтобы узнать источник слуха. В конце концов Procter & Gamble сняла эту эмблему со своих товаров, оставив ее только на бланках для внутреннего пользования.

### **Заключение**

В целом антикризисный PR - это комплекс высокоэффективных технологий, ориентированных на прогнозирование, выявление и предотвращение кризиса, управле-

ние им и выход из него, а также регулирование его последствий. Сюда же относятся методики поддержания и оперативной коррекции имиджа, адаптации к новым условиям, нейтрализации негативных технологий.

Российская действительность, к сожалению такова, что наличие в организации профессиональной службы PR - скорее исключение, чем правило, особенно в регионах. Такое подразделение создается или в качестве дани моде, или от чрезмерно благоприятного положения фирмы, да и то не всегда.

Большинство проблем само по себе не способно привести к настоящему кризису, пока они не оказали воздействия на имидж вашей организации и их еще можно предотвратить. Имидж в наше время есть у каждой структуры вне зависимости от наличия или отсутствия формирующих его специалистов - только те организации, в которых есть служба PR, могут управлять им и защищать от внешних воздействий, а для всех остальных это весьма затруднительно.

Компаниям следует обязательно проводить деятельность по планированию кризиса. Важно заранее выработать общие принципы и стратегию антикризисной коммуникационной программы, к которой компания обратится в случае возникновения кризиса.

А если кризис не удалось предотвратить, то следует занять четкую недвусмысленную позицию - достаточно гибкую, но принципиальную. Централизовать коммуникации (только один представитель компании имеет право делать официальные заявления). Привлечь к активным действиям руководство. Постоянно поддерживать связи со СМИ. Подключить «внешнюю группу поддержки» (специалистов, лидеров мнений, клиентов, потребителей, ученых, чиновников, представителей общественных организаций). Не игнорировать своих работников - они должны быть проинформированы о сути ситуации и позиции компании в первую очередь. Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса. Заранее думать о позиционировании компании после кризиса.

## **КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА 1**

Внимательно ознакомьтесь с содержанием кризисной ситуации на авиакомпании «Уральские авиалинии».

Деятельность авиакомпании «Уральские авиалинии» на российском транспортном рынке началось в декабре 1993 года после официального разделения Свердловского авиапредприятия на авиакомпанию и аэропорт.

Основные виды деятельности авиакомпании: пассажирские и грузовые авиаперевозки, продажа и бронирование авиабилетов, ремонт и техническое обслуживание воздушных судов.

На сегодняшний день авиакомпания «Уральские авиалинии» входит в число 10 ведущих российских авиакомпаний по объему перевозок. С начала деятельности и по сегодняшний день авиакомпанию возглавляет пилот 1 класса, Заслуженный работник транспорта РФ, Отличник воздушного транспорта генеральный директор Скуратов Сергей Николаевич.

### **Итоги деятельности авиакомпании за 2010 год**

В 2010 году услугами авиакомпании «Уральских авиалиний» воспользовались 1 792 220 пассажиров. Это самый высокий показатель за последние годы. Он ставит авиакомпанию в один ряд с крупнейшими федеральными перевозчиками, у которых



пассажиропоток превышает полтора миллиона (Аэрофлот, S7, Трансаэро и др.). Фактический пассажирооборот авиакомпании за 2010 год возрос на 20% по сравнению с 2009 годом и составил 4 842 525 тысяч пассажирокилометров. Самолеты «Уральских авиалиний» за 2010 год совершили 16 655 рейсов, что на 22% больше чем в 2009 году.

Как одно из самых развитых предприятий России авиакомпания «Уральские авиалинии» вошла в рейтинг «Эксперт 400» и стала крупнейшим экспортером Урала и Сибири по данным «Уральского экспорта - 100».

В 2010 году авиакомпания получила федеральную премию «Золотая колесница» в номинации «Лидер воздушного транспорта России». Кроме этого, по итогам работы в 2009 году «Уральские авиалинии» стали обладателем крупнейшей отраслевой награды «Крылья России» сразу в двух номинациях:

- Авиакомпания года - пассажирский перевозчик на внутренних воздушных линиях в группе II (объем пассажирских перевозок на ВВЛ от 1 до 3 млрд пкм)
- Авиакомпания года - пассажирский перевозчик на международных воздушных линиях в группе II (объем пассажирских перевозок на МВЛ от 0,2 до 3 млрд пкм)

Бортовой журнал авиакомпании «Уральские авиалинии» UAM в 2010 году победил на международном ежегодном конкурсе «Обложка года», который проводится под патронажем Министерства культуры и массовых коммуникаций РФ и при содействии ЮНЕСКО.

#### **Парк воздушных судов**

В 2006 году в авиакомпании стартовала программа переоснащения парка воздушных судов. Сейчас авиакомпания «Уральские авиалинии» на условиях операционного лизинга успешно эксплуатирует 17 современных лайнеров Airbus (A320 и A321) на своих российских и международных маршрутах.

До конца первого полугодия 2011 года парк авиакомпании планируется пополнить еще одним самолетом A320. В планах авиакомпании дальнейшее расширение авиапарка в 2012 году, а также в перспективе запуск эксплуатации дальнемагистральных широкофюзеляжных самолетов A330. В соответствии с перспективным планом развития «Уральских авиалиний» к 2015 году в эксплуатации будут находиться уже более тридцати иностранных самолетов.

#### **Международное сотрудничество**

В современных условиях международной интеграции партнёрские отношения между авиакомпаниями - залог успешного развития рынка авиaperевозок. «Уральские авиалинии» на сегодняшний день имеют порядка пятидесяти интерлайн-соглашений с ведущими российскими и зарубежными авиакомпаниями, среди которых Czech airlines (Чехия), Emirates (ОАЭ), Swiss International Air Lines (Швейцария), Air France (Франция), Malev (Венгрия), S7, «Ютэйр» и многие другие.

Кроме того, «Уральские авиалинии» являются членом Клиринговой Палаты ИАТА (IATA Clearing House, ICH), что позволяет авиакомпании использовать мировую систему взаиморасчетов. Авиакомпания также является участником Многостороннего Интерлайн-соглашения (МИТА). Участие в деятельности этой организации позволяет авиакомпаниям значительно расширить рамки своего сотрудничества со своими коллегами в разных странах мира. Аппарат МИТА целенаправленно занимается поиском наиболее подходящих партнеров. На первоначальном уровне налаживания контактов предложения компаний автоматически рассылаются по всем авиaperевозчикам-членам МИТА. В случае положительного ответа сотрудники МИТА сообщают об этом компании - автору запроса. Далее начинаются прямые контакты специалистов обеих авиакомпаний.

### **География полетов**

География полетов авиакомпании ежегодно расширяется и насчитывает более 120 направлений.

В 2010 году появились новые регулярные рейсы из Москвы в Иркутск, Краснодар, Геленджик; из Новосибирска в Санкт-Петербург, Владивосток, Краснодар и др. Из Екатеринбурга были открыты международные рейсы в Рим, Софию, Барселону, Стамбул; в Дубай из Уфы и Казани; из Самары в Пулу и Тиват и др.

### **Специальные программы авиакомпании «Уральские авиалинии»**

В авиакомпании «Уральские авиалинии» успешно работает несколько программ, рассчитанных на самые широкие слои населения. Разработаны и успешно реализуются бонусная программа для пассажиров «Крылья», программа для юридических лиц «Корпоративный клиент». Полный комплекс услуг по организации туристических и деловых поездок в России и за рубежом оказывают Клуб Путешествий «Крылья» и международный туроператор «Европорт».

В авиакомпании успешно продолжает функционировать бонусная программа для пассажиров «Крылья» (FFP), которая в 2007 году была значительно модернизирована. За каждый полет на регулярных рейсах Авиакомпании «Уральские авиалинии» пассажир получает на свой личный счет бонусные рубли в размере 10% от оплаченного тарифа без учета топливного сбора. Накопив определенное количество бонусных рублей, пассажир сможет совершить премиальный полет. За годы своего существования программа авиакомпании активно развивалась, количество участников по сравнению с 2009 годом увеличилось больше чем в 2 раза. Это результат активного продвижения программы и регулярно проводимых специальных предложений и акций.

### **Социальная политика авиакомпании**

Ежегодно по государственным и собственным льготам пролетает до 50 000 пассажиров. Среди них следующие категории граждан: дети, студенты, молодежь, пенсионеры, многодетные матери. Не первый год по договору с Министерством обороны действует программа по обеспечению всех военных перевозок. Аналогичная программа сотрудничества работает с Министерством внутренних дел и Пограничной службой РФ.

Спонсорская помощь и участие в благотворительных мероприятиях являются неотъемлемой частью социальной политики компании. Авиакомпания активно участвует в общественных, спортивных, светских и концертных мероприятиях в качестве спонсора. Помимо спонсорских проектов, каждый год руководство авиакомпании способствует развитию благотворительных программ. Помогать тем, кто нуждается в помощи - это не пустые слова. В 2010 году значительная сумма денежных средств была перечислена в адрес религиозных структур, спортивных и общественных организаций, выделяется материальная помощь ветеранам и детским организациям. Большая часть средств была направлена на строительство Богородице-Касперского храма для работников авиакомпании и жителей посёлка Кольцово.

**Конкуренты компании:** «Российские авиалинии» (Москва), «Flydubai» (Дубай, ОАЭ), «Lufthansa» (Германия), «Трансаэро» (Москва).

### **Плюсы и минусы авиакомпании «Уральские авиалинии»**

Плюсы:

- Широкая география полетов;
- Гарантия безопасности полетов;
- Постоянно приумножаемый парк современных воздушных судов;
- Элитные пилоты и первоклассные инженеры;
- Опытные менеджеры и подготовленные бортпроводники;

- Современное качество и полный объем услуг;
- «Уральские авиалинии» входит в число 10 ведущих российских авиакомпаний по уровню безопасности и объему перевозок;
- Высокий уровень сервиса;
- Быстрота обслуживания;
- Наличие безналичного расчета.

Минусы:

- Задержки рейсов;
- Большое количество старых самолетов;
- Завышена стоимость билета.

#### **Понятие «кризис» применительно для данной компании.**

Кризис - это любое отклонение от привычного режима функционирования системы Авиакомпания «Уральские авиалинии» или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции пассажиров, персонала, клиентов компании, а так же СМИ и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий.

#### **Произошедшие ранее кризисы.**

**6 июля 2004** года в аэропорту «Алыкель» (Норильск) при движении на стоянку после приземления, самолет ТУ-154 авиакомпании «Уральские авиалинии» с пассажирами на борту задел крылом автобус аэродромного обслуживания. В результате были повреждены и самолет и автобус. Никто из пассажиров не пострадал.

По мнению специалистов, в столкновении самолета «Уральских авиалиний» с пассажирским автобусом виноваты две стороны – и пилот, и водитель автобуса. Комиссия выяснила, что при столкновении с автобусом командир не остановил самолет и тем самым нарушил так называемые «Наставления по производству полетов». Автобус аэродромного обслуживания также стоял в неполюженном месте. Кроме того, комиссия признала, что после столкновения самолета и автобуса из топливного бака воздушного судна вытекало топливо. Ранее представители «Уральских авиалиний» категорически отрицали факт повреждения топливного бака лайнера и то, что после аварии из него начало вытекать топливо, создавая дополнительную угрозу безопасности пассажиров.

**В 2004** году самолеты авиакомпании "Уральские авиалинии" совершили 6 вынужденных посадок. Все, по информации Минтранса России, произошли из-за различных неполадок в двигателях, а именно срабатывала сигнализация, в такой ситуации пилот должен заглушить двигатель.

После проведения экспертизы выяснилось, что вынужденные посадки самолетов происходили из-за нестерильного производства на ремонтных заводах.

#### **Возможные кризисные ситуации и целевые аудитории для каждой ситуации**

- Задержки рейсов

ЦА: Пассажиры задержанного рейса, клиенты, аэропорт конечной станции, сотрудники авиакомпании и аэропортов, СМИ.

- Захват воздушного судна (терроризм)

ЦА: пострадавшие пассажиры, родственники пострадавших, клиенты авиакомпании, сотрудники компании, СМИ, органы проверки.

- Катастрофы (крушение воздушного судна)

ЦА: родственники погибших (пострадавших), клиенты авиакомпании, сотрудники, население места крушения, СМИ, органы проверки.

- Вынужденные посадки

ЦА: пассажиры, клиенты, родственники, СМИ, аэропорт.

- Недовольство пассажиров обслуживанием

ЦА: пассажиры и клиенты авиакомпании, сотрудники, туроператоры, СМИ.

- Обнаружение на борту судна предметов, угрожающих здоровью или жизни человека

ЦА: пассажиры рейса, клиенты, сотрудники, СМИ, органы проверки.

- Пищевые отравления пассажиров

ЦА: пострадавшие, клиенты, сотрудники, СМИ, органы проверки

- Утечка информации

ЦА: СМИ, сотрудники авиакомпании, партнеры.

- Резкий спад продаж авиабилетов

ЦА: клиенты, СМИ.

- Нападки конкурентов

ЦА: клиенты, сотрудники, партнеры, аэропорты, СМИ, органы контроля и т.д. (в зависимости от конкретной ситуации).

- Негативные результаты проверок различными органами (налоговая, прокуратура, Ространснадзор, СЭС и т.д.).

ЦА: соответствующие органы, работники авиакомпании, СМИ

- Отмена рейсов

ЦА: пассажиры отмененного рейса, клиенты авиакомпании, СМИ.

- Технические неполадки воздушного судна

ЦА: клиенты и сотрудники авиакомпании, СМИ, органы проверки.

#### **Описание кризисной ситуации**

При взлете самолет авиакомпании «Уральские авиалинии» попал в выбоину на взлетной полосе, колесо лопнуло, самолет зацепил крылом полосу, выехал за ее пределы и врезался в ограждение.

Жертв нет, травмы получили 19 человек. В больницах города – 11.

#### **Задание в соответствии с последней цифрой шифра зачетной книжки студента:**

0 – описать целевые аудитории кризиса, составить диаграмму баланса интересов;

1 – провести SWOT-анализ кризисной ситуации;

2 – разработать варианты осуществления обратной связи с целевыми аудиториями в кризисной ситуации;

3 - составить антикризисную медиакарту кампании;

4 – сформировать документы антикризисного штаба: положение, должностные инструкции, прочая рабочая документация;

5 – составить стратегический план действий на случай реализации кризисной ситуации;

6 – составить план проведения антикризисной пресс-конференции;

7 – составить план антикризисного пресс-тура;

8 – написать антикризисное выступление от первого лица компании.

Приведем примеры таких общепринятых PR-документов как факт-лист и пресс-релиз, лист вопросов и ответов, чтобы показать, как кризисная ситуация тематизируется PR-специалистами компании.

## ФАКТ-ЛИСТ

Уральские авиалинии (Ural Airlines) — российская авиакомпания. Штаб-квартира расположена в Екатеринбурге.

Авиакомпания занимается чартерными и регулярными внутренними и международными перевозками.

**История:** Свердловский объединённый авиаотряд, включавший в себя свердловский аэропорт Кольцово и отряд базирующихся там самолётов Аэрофлота, был образован в 1943 году. Деятельность авиакомпании «Уральские авиалинии» на российском транспортном рынке началась в декабре 1993 года, после официального разделения Свердловского авиапредприятия на авиакомпанию и аэропорт.

**Акционеры и руководство:** 74,318 % акций компании принадлежит ООО «Крылья Урала», 10,251 % — BETA INVESTMENT HOLDINGS LIMITED.

С начала деятельности и по сегодняшний день компанию возглавляет генеральный директор Сергей Скуратов — пилот 1 класса, Заслуженный работник транспорта РФ, Отличник воздушного транспорта, награждён Орденом Почета.

**Деятельность:** за 2010 год число перевезённых пассажиров — 1,792 млн 1 (рост на 20 %, в 2009 — 1,497 млн человек при росте на 3,3 %). На международных направлениях обслужено 661 тыс. 402 пассажира (в 2009 - 622 тыс. 652 пассажира), на внутривосточных - 846 тыс. 495 человек (за аналогичный период прошлого года -702 тыс. 727 человек), в страны СНГ - 284 тыс. 523 пассажира (в 2009 - 172 тыс. 64 человека).

За двенадцать месяцев года самолёты авиакомпании совершили 16 477 рейсов (прирост 22%), что на 2 929 рейсов больше, чем в 2009 году. Из них на международных направлениях: 4 945 рейса, внутри страны: 8 546 рейсов и 2 986 рейсов в страны СНГ. География полетов авиакомпании ежегодно расширяется и насчитывает более 120 направлений. Интересы «Уральских авиалиний» представлены в 30 городах России, ближнего и дальнего зарубежья. На сегодняшний день авиакомпания заключила 53 интерлайн и код-шеринговых соглашений с рядом ведущих мировых авиаперевозчиков. «Уральские авиалинии» имеют собственную бонусную программу для часто летающих пассажиров «Крылья». Кроме этого имеется бонусная программа для юридических лиц «Корпорация».

Штат «Уральских авиалиний» — 1465 сотрудников.

«Уральские авиалинии» признана самой безопасной авиакомпанией России согласно рейтингу на основе данных Европейского агентства по авиационной безопасности (EASA) за период с 24.10.2008 по 25.10.2009.

Флот: воздушный парк компании состоит из 21 самолёта (на февраль 2011 года) +1 самолёт A320 заказаны на второй квартал 2011 года.

Самолет	Количество	Число мест	Примечания
Airbus A321	5	220	
Airbus A320	12	160	1 планируется получить во второй половине 2011 года
Tu-154M	4	158	

**Бортовое издание:** полноцветный журнал «UAM» (Ural Airlines Magazine).

**Сервис:** сделать максимально удобным каждый шаг пассажира к полету, комфортным и запоминающимся само воздушное путешествие - основная задача, которую

призван решить комплекс сервисных служб авиакомпании. Здесь к обслуживанию пассажиров привлечена собственная многоканальная Служба поддержки пассажиров 8-800-2000-262, (343) 345-36-45 (звонок по России бесплатный).

Важнейшим компонентом информационного сервиса является собственный сайт авиакомпании [www.uralairlines.com](http://www.uralairlines.com), постоянно расширяющий свои функциональные возможности в соответствии с действующими современными стандартами Интернет-сервиса. Появились дополнительные услуги: sms-подписка о статусе рейса, онлайн-табло, заказ такси, доставка билетов, выбор бортового питания. Оплатить забронированные на сайте авиабилеты можно банковской картой, электронной наличностью, через банкоматы «Газпромбанка», терминалы оплаты, мобильным платежом от Билайн, через салоны сотовой связи «Евросеть» и другими современными способами оплаты.

В декабре 2007 года аналитический центр «Эксперт - Урал» проводил независимое исследование среди сайтов авиапредприятий Урала и Западной Сибири. Группа экспертов тестировала сайты авиакомпаний и аэропортов с точки зрения обычных пассажиров, для которых важно быстро найти нужную информацию, воспользоваться дополнительными услугами. Исследование проводилось среди 9 авиакомпаний региона, работающих на рынке регулярных пассажирских перевозок, использующих суда первого класса (массой свыше 75 тонн) и аэропортов региона. Сайт «Уральских авиалиний» признан лучшим.

«Наземные» задачи по работе с пассажирами призвано решать Авиаагентство, в структуре которого находится сеть фирменных касс на территории Свердловской области, более 130 автоматизированных пультов российских и международных систем продажи и бронирования билетов, более 60 собственных агентов авиакомпании по продаже пассажирских авиаперевозок на территории России и за рубежом. Интересы авиакомпании «Уральские авиалинии» представлены более чем в 30 городах России, ближнего и дальнего зарубежья.

**Коллектив авиакомпании «Уральские авиалинии»:** главным гарантом безопасности пассажирских и грузовых авиаперевозок и качества предоставляемых услуг является персонал авиакомпании «Уральские авиалинии». На сегодняшний день в авиакомпании работают более 1 600 человек.

Сотрудники авиакомпании целенаправленно стремятся к тому, чтобы нормой профессиональной этики и поведения стали стандарты, принятые в лучших авиакомпаниях мира. Все летчики авиакомпании имеют большой опыт работы, высокий уровень подготовки и постоянно совершенствуют свою квалификацию. За счет собственных средств авиакомпания «Уральские авиалинии» организует и регулярно проводит циклы наземных тренировок в ведущих российских и зарубежных тренировочных центрах.

Особое внимание в авиакомпании уделяется психологической подготовке персонала, работающего в непосредственном контакте с пассажирами, повышению клиентоориентированных навыков работы. С целью оценки деловых качеств и профессионального мастерства в Службе бортпроводников введена комплексная система мотивации («Звездная система»). Серебряные или золотые звезды, украшающие костюмы бортпроводников, - свидетельство высокой оценки их работы. В Службе постоянно проходят тренировки, тренинги и курсы повышения квалификации. Авиационно-техническая база «Уральских авиалиний» является одной из самых современных профессиональных в российской гражданской авиации. Ее техническая оснащенность, а также опыт работающих инженеров и техников, позволяет самостоятельно выполнять необходимый комплекс работ по ремонту и техническому обслуживанию многих типов воздушных судов.

***Контакты:***

Авиакомпания «Уральские авиалинии»  
город Екатеринбург, пос. Кольцово, пер. Утренний, д. 1г  
Тел.: +7 (800) 20-00-262, Информационно-справочная служба.  
Звонок бесплатный  
<http://www.uralairlines.com>

## ПРЕСС-РЕЛИЗ

### **Выбоина на взлетной полосе стала причиной аварии**

27 мая в 23.48 ночи по местному времени во время вылета самолета Airbus A320 авиакомпании «Уральские авиалинии», совершавшего рейс У6-282 Екатеринбург – Хабаровск, произошла авария. Самолет попал в выбоину на взлетно-посадочной полосе, колесо лопнуло, судно выехало за пределы полосы и врезалось в ограждение.

Жертв нет, травмы получили 19 человек. В больницах города – 11.

Самолет находится в неисправном состоянии. В результате рейс перенесен на 28 мая на 07.40 утра. Пассажиры были встречены представителем авиакомпании "Уральские авиалинии" и желающие скорее улететь были переоформлены на рейс Екатеринбург – Красноярск - Хабаровск, выполняемый другой авиакомпанией.

Оставшиеся в Екатеринбурге пассажиры получили горячее питание и были размещены в гостинице.

Пострадавшим была оказана медицинская помощь.

По факту аварии сотрудниками прокуратуры совместно с Ространснадзором ведется следствие. Предварительная версия – халатность работников аэропорта. Результаты проверки будут объявлены завтра, 28 мая.

Сейчас авиакомпания «Уральские авиалинии» работает в штатном режиме.

ПРЕСС-СЛУЖБА.

ОАО Авиакомпания «Уральские авиалинии»

## ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

- Что произошло на взлетной полосе?

*27 мая в 23.48 по местному времени при взлете самолет попал в выбоину на взлетной полосе, колесо лопнуло, самолет зацепил крылом полосу, выехал за ее пределы и врезался в ограждение. Жертв нет. Травмы получили 19 человек, 11 пассажиров сейчас находятся в больнице Екатеринбурга, всем оказана медицинская помощь.*

- Какие причины произошедшего?

*Диспетчерами аэропорта был разрешен взлет самолета. Пилотам не сообщили о неровностях на второй взлетно-посадочной полосе. Ведётся следствие прокуратуры. Предварительная версия – халатность сотрудников аэропорта.*

Что делается для устранения последствий пожара?

*На данный момент на участке работают наши сотрудники и сотрудники МЧС. В скором времени хранилище топлива будет восстановлено.*

- Какая сейчас ситуация на территории аэропорта и как эта авария повлияла на работу «Уральских авиалиний»?

*Аэропорт работает в штатном режиме. Рейс У6-282 Екатеринбург – Хабаровск перенесен на следующий день. Самолет находится в нерабочем состоянии. Пассажиры этого рейса разместили в гостинице за счет авиакомпании. Конечно авиакомпания «Уральские авиалинии» несет убытки. Но для нас главное безопасность наших клиентов.*

## **КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА 2**

Разработать медиасопровождение антикризисного плана ОАО «Уральские авиалинии»:

- 1) сформировать коммуникативную стратегию;
- 2) составить прогноз развития кризиса на основании самого положительного и самого отрицательного сценария;
- 3) перечислить основные СМИ, а также иные коммуникативные каналы, перечислить их PR-характеристики;
- 4) выбрать коммуникативную модель и просчитать периодичность выхода информации от ОАО «Уральские авиалинии»;
- 5) Написать текст PR-статьи для каждого из этапов коммуникативной модели.

Каждый выполненный пункт контрольной работы оценивается дифференцированно от 0 до 1 балла. Таким образом, минимальная оценка за контрольную работу 0 баллов, максимальная – 5 баллов. Оценка за контрольную работу учитывается преподавателем при выставлении экзаменационной оценки.



## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Кризис организаций: сущность, виды и основные причины возникновения.
2. Распознавание кризисного состояния организации как задача принятия решения в условиях с риском. Основные этапы распознавания.
3. Теория и практика отечественного антикризисного PR.
4. Теория и практика зарубежного антикризисного PR.
5. Антикризисный PR: понятие, виды и принципы.
6. Этапы антикризисного PR и их содержание.
7. Типовой план антикризисного PR.
8. Организационные аспекты антикризисного PR: ответственные лица, структуры и планирование.
9. Особенности работы с различными заинтересованными сторонами в антикризисном PR.
10. Антикризисный PR в процедурах банкротства: содержательные и финансовые аспекты.
11. Репутация как основной экономический ресурс в период кризиса.
12. Работа с имиджем организации и первого лица в период кризиса.
13. Использование пресс-релизов в антикризисных коммуникациях.
14. Использование факт-листов, вопросов-ответов в антикризисных коммуникациях.
15. Использование пресс-конференции в антикризисных коммуникациях.
16. Антикризисные пресс-туры и брифинги при взаимодействии с журналистами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Боброва, И.И.** Черный PR? Белый GR! Цветной IR: менеджмент информационной культуры / И.И. Боброва. – М.: Вершина, 2006. – 464 с.
2. **Брендинг: PR-технология.** / Под ред. М.В. Герасимовой, Е.И. Громовой, В.Н. Евлановой, Г.Н. Тульчинского. – СПб.: Справочники Петербурга, 2007. – 112 с.
3. **Вуйма, А.Ю.** Черный PR. Защита и нападение в бизнесе и не только / А.Ю. Вуйма. – СПб.: БХВ-Петербург, 2005. – 224 с.
4. **Дымшиц, М.К.** Манипулирование покупателем / М.К. Дымшиц. – М.: Омега-Л, 2004. – 252 с.
5. **Имиджелогия. Как нравиться людям.** / Под ред. В.М. Шепеля. – М.: Народное образование, 2002. – 593 с.
6. **Коммуникационный менеджмент: Рабочая кн. менеджера PR.** / А. Б. Зверинцев. – СПб. : Изд-во Буковского, 2006. – 317 с.
7. **Панасюк, А. Ю.** Вам нужен имиджмейкер? или О том, как создавать свой имидж / А.Ю. Панасюк. – М.: Филин, 2001. – 346 с.
8. **Смирнов, Э.А.** Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд / Э.А. Смирнов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 320 с.