DOI: 10.17117/na.2016.02.04.059

<http://ucom.ru/doc/na.2016.02.04.059.pdf>

Поступила (Received): 22.02.2016

Валюлина Е.В. Кризисные коммуникации в бизнесе

Valuline E.V.
Crisis communication in business

В условиях современных реалий специалисту в области PR необходимо обладать навыками эффективного антикризисного управления, так как все организации вне зависимости от специфики своей деятельности, месторасположения и особенностей рынка подвержены кризисам. Таким образом, исследование кризисных коммуникаций на различных уровнях приобретает особое значение

Ключевые слова: кризис, коммуникация, бизнес, связи с общественностью, организация

In the conditions of modern realities in the specialist field of PR must have the skills of effective anti-crisis managers, as all organizations, regardless of the nature of its activities, location and characteristics of the market crisis-prone. Thus, the study of crisis communication at various levels is of particular importance

Key words: crisis, communication, business, public relations, organization

Валюлина Екатерина Владимировна
Кандидат филологических наук, доцент
Алтайский государственный университет
г. Барнаул, ул. Димитрова, 66

Valuline Ekaterina Vladimirovna
Candidate of Philological Sciences, Associate
Professor
Altai state university
Barnaul, Dimitrova st., 66

Понятие «кризис» носит междисциплинарный характер: в экономике под ним понимают нарушение равновесия между спросом и предложением, в политике – снижение доверия к власти, в демографии – увеличение уровня смертности вследствие недостаточного воспроизводства и т.п.

«Толковый словарь русского языка» дает следующее определение кризиса: «Кризис (от греч. krisis – решение) – резкое изменение, крутой перелом, затруднительное положение» [4, с. 18].

М. Реджестер, один из ведущих английских специалистов в области управления кризисами, дает следующую трактовку данного понятия: «Кризис – это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации» [3, с. 210].

А. Меньшиков, автор учебного пособия «Связи с общественностью в кризисных ситуациях» дает следующее определение кризиса: «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» [4, с. 12].

Таким образом, в сфере связей с общественностью под кризисом принято понимать событие, из-за которого компания рискует попасть в центр недоброжелательного внимания СМИ и других целевых аудиторий [4, с. 12], однако данный факт стоит рассматривать не в качестве причины кризиса, а в качестве его следствия.

В коммерческой и маркетинговой деятельности следующие информационные ситуации могут являться поводом для кризиса [3, с. 290]:

- Экологические проблемы: загрязнение компанией окружающей среды, природные катастрофы, стихийные бедствия.
- Юридические проблемы. К таким могут быть отнесены, например, судебные иски против руководства или сотрудников компании, а также трудовые споры между работниками и управляющим персоналом организации.
- Сбои в производственном и технологическом процессе, приводящие к выпуску товаров ненадлежащего качества.
- Несчастные случаи с сотрудниками или клиентами компании.
- Утечка информации или неточное информирование СМИ.
- Недобросовестная конкуренция, информационные атаки.
- Нестабильность рынка и экономики в целом.

Приведенные выше примеры позволяют классифицировать кризисы по источнику их возникновения:

1. Внешние – проблема кроется не внутри компании, а в ее внешней среде (государственная политика, экономическая ситуация, деятельность конкурентов и т.п.).
2. Внутренние – причиной кризиса становятся действия руководства компании, кадровая политика, производственные сбои и т.п.

В свою очередь, внутренние кризисы могут подразделяться на следующие виды [4, с. 14]:

- Технологические кризисы – кризисы, вызванные несовершенством применяемых технологий. Их результатом являются сбои в работе, аварии и как следствие ухудшение позиций компании на рынке.
- Конфронтационные кризисы – трудовые споры и конфликты внутри организации, в результате которых возможен бойкот производства продуктов и оказания предлагаемых услуг.
- Кризисы менеджмента – кризисные ситуации, спровоцированные неверными управленческими решениями или несовершенством системы их внедрения.

М. Душкина отмечает, что основания для классификации кризисов зависят от принятых критериев систематизации. Например, кризисы подразделяются по длительности [3, с. 210]:

- Кризисы, выход из которых можно спрогнозировать: банкротство, победа или поражение на выборах.

– Кризисы, не имеющие фиксированного по времени финала: ухудшение репутации, падение спроса на продукцию.

– Затяжные кризисы, спрогнозировать последствия которых с высокой точностью практически невозможно. К таким кризисам можно отнести, например, химическое или радиоактивное заражение окружающей среды.

По периодичности или по характеру регулярности кризисы подразделяются на следующие типы [3, с. 211]:

– Краткосрочные – возникают один раз в 4–5 лет.

– Среднесрочные – один раз в 8–10 лет.

– Инвестиционные – один раз в 20 лет.

– Долгосрочные – один раз в 40–60 лет.

– Вековые – один раз в несколько столетий. К такому виду кризисов относят кризисы способов производства.

По территории кризисы подразделяются на следующие типы [2, с. 211]:

– Индивидуальные – проявляются в рамках конкретной организации.

– Локальные – охватывают тот или иной регион.

– Национальные – развиваются на всей территории отдельного государства.

– Транснациональные – затрагивают интересы целого ряда стран.

– Мировые – проявляются в синхронизации кризисов во многих или большинстве стран мира.

Классификация кризисов с точки зрения возможных сценариев их развития [3, с. 212]:

– Внезапные кризисы. К таким кризисам можно отнести такие ситуации как крушение самолета, землетрясение, пожар. Отличительной особенностью такого вида кризисов является ограниченность временных ресурсов для подготовки и планирования антикризисных мер.

– Возникающие кризисы. Как правило, развитие такого вида кризиса можно предугадать и произвести необходимые действия для коррекции ситуации.

– Постоянные кризисы. Такие кризисы могут длиться месяцами или годами, несмотря на усилия по их приостановке. К таким кризисам можно отнести слухи.

Сэм Блэк предлагает следующую классификацию кризисов с точки зрения PR [3, с. 212-213]:

– «Известное неизвестное». В данном случае допускается, что кризис может произойти, но неизвестно, с какой долей вероятности он может произойти и в какое время. Чумиков А.Н. в данном контексте отмечает, что существуют кризисные отрасли, для которых заблаговременная подготовка к чрезвычайной ситуации является необходимостью. К числу таких отраслей эксперт относит энергетику, химическое производство, добычу природных ресурсов и транспорт [6, с. 11].

– «Неизвестное неизвестное». В данном случае имеются в виду такие ситуации, вероятность и сроки возникновения которых спрогнозировать невозможно. К такому виду ситуаций можно отнести, например, природные катаклизмы или злоумышленные действия конкурентов.

Чумиков А.Н. предлагает следующий перечень наиболее вероятных оснований кризисных ситуаций в организациях в зависимости от их сферы деятельности и жизненного цикла [6, с. 108-110]:

1) организация, недавно испытавшая кризис, остается уязвимой, т.к. ее руководство во время ликвидации последствий кризиса может не уделить должного внимания сигналам, указывающим на приближение нового кризиса.

2) организация, деятельность которой строго контролируется государством. Причиной кризиса в таких организациях может стать отзыв партии продукта, штрафы за нарушение экологических норм, частые проверки и ревизии. Названные обстоятельства могут нанести существенный ущерб репутации компании.

3) организация, испытывающая финансовые затруднения. Кризисная ситуация в этом случае может наступить в связи с тем, что компания, занятая решением оперативных финансовых проблем, не всегда обращает внимание на симптомы надвигающегося кризиса. Финансовые трудности также влияют на отношения с целевыми аудиториями. В крупной компании это может быть связано с несвоевременной оплатой услуг поставщиков, в мелкой – с задержкой заработной платы сотрудникам.

4) организация, возглавляемая известной личностью. Кризис в подобной компании вызовет больший интерес со стороны СМИ, чем в компании более ординарной. Кроме того, такая компания зачастую попадает в зависимость от поведения и моральных принципов ее главы.

5) государственные предприятия и учреждения. Данный вид организаций подвержен кризисам по нескольким причинам. Во-первых, их деятельность строго контролируется. Во-вторых, им приходится поддерживать связь с большим количеством целевых аудиторий. В-третьих, их работа освещается крупными СМИ, которые специализируются на государственном секторе. Соответственно, кризис, имевший место в такой организации, вызовет больший резонанс в СМИ, чем если бы компания принадлежала частному сектору.

6) компании, находящиеся на стадии бурного роста. Быстрорастущие компании подвержены кризису по нескольким причинам. Во-первых, испытывая острую необходимость в расширении штата, компания часто нанимает сотрудников недостаточно высокой квалификации или без необходимого опыта работы. Во-вторых, выходя на ранее не изученный рынок, компания не имеет времени для разработки программ антикризисного реагирования в условиях новых реалий.

7) компания из тройки ведущих в своем сегменте рынка. Такая компания привлекает пристальное внимание рыночных аналитиков и специализированных СМИ. Ее действия и решения изучаются тщательно, поэтому любой неверный шаг может вызвать осуждение и, как следствие, привести к потере репутации и возникновению кризисной ситуации.

8) молодая компания. Первый год для новой компании всегда самый сложный и опасный, поскольку кризис, разразившийся в этот период, может негативным образом сказаться на ее финансовом положении и пошатнуть позицию на рынке.

9) компании с неблагоприятной внутренней обстановкой. Конфликты между сотрудниками, непродуманная кадровая политика и неустойчивая корпоративная культура могут негативно влиять не только на результаты труда персонала, но и способны стать причиной кризисной ситуации.

Характер кризиса, по мнению Константина Барежева, эксперта в области кризисных коммуникаций, позволяет сформулировать типологию кризисного реагирования [1]:

1. Кризисы, требующие реактивных мер. Такие кризисы возникают спонтанно, их трудно спрогнозировать и подготовить необходимый комплекс мер по их преодолению.

2. Кризисы, требующие проактивных мер, – это события и процессы, инициированные конкурентами: информационные атаки, провокации; или кризисы, возникшие вследствие смены собственной политики: ребрендинг, кадровые изменения, динамика сбыта, слияние или разделение компаний.

Итак, на основе типологии кризисного реагирования можно говорить о том, что кризисные коммуникации могут быть реактивными и проактивными [1]. Обратимся к определению понятия «кризисные (антикризисные) коммуникации»:

1. Кризисные коммуникации – это синтезированное понятие, которое включает антикризисную аналитику (исследования целевых аудиторий и аудит информационного поля), антикризисный копирайт (составление посланий, адресованных целевым аудиториям) и собственно антикризисные коммуникации (донесение актуальных посланий до целевых аудиторий через различные каналы) [6, с. 12].

2. Кризисные коммуникации – это искусство работы со СМИ в ситуации, которая может иметь отрицательное, разрушительное воздействие на компанию [1, с. 126].

В зависимости от этапа кризиса выделяют три фазы управления организацией в условиях кризиса, каждой из которых соответствуют определенная коммуникативная стратегия [5]:

– Предкризисная стратегия – заключается в анализе возможных кризисов, создании антикризисного плана и команды, а также налаживании отношений со СМИ и лидерами мнений.

– Кризисная стратегия. Данная стратегия заключается в оперативной работе по преодолению кризисной ситуации, а именно: в постоянном присутствии в информационном поле, в предоставлении достоверной и непротиворечивой информации, в открытом взаимодействии со СМИ и целевыми аудиториями, а также мониторинге информационного поля и пресечении дезинформации [4, с.12]. От организации, которая оказалась в эпицентре кризиса, ожидают реакции на него, которая может проявляться не только через стратегию открытости,

но и через бездействие. Исследователи выделяют следующие основные стратегии реагирования: замалчивание или игнорирование кризиса, отрицание наличия кризиса, преуменьшение нанесенного ущерба, отвлечение внимания общественности, оправдание, признание ответственности, уклонение от ответственности или перенос ее на других, контратака на обвинителей, извинение, возмещение ущерба или компенсация [5].

– Посткризисная стратегия: анализ проведенной работы, представление общественности отчета о действиях организации по разрешению кризиса, укрепление репутации компании за счет продуманных коммуникаций и, наконец, возвращение к предкризисной стратегии и внесение изменений в антикризисный план [4, с. 12].

В рамках кризисной стратегии А.Н. Чумиков в своей работе «Антикризисные коммуникации» предлагает использовать 10 золотых правил антикризисной коммуникации [6, с. 140-145]:

1. Необходимо открыто и в полной мере признавать факт совершения действий, которые привели к кризису. Соккрытие или отрицание данной информации может привести к эскалации кризиса и в дальнейшем – к ухудшению репутации компании.

2. Быстрая информационная реакция – ключевой момент в стратегии кризисных коммуникаций. В условиях кризиса компания должна выполнять роль оперативного и достоверного источника информации.

3. Планирование дальнейших действий – компания должна информировать о мерах, которые будут предприняты в ближайшей перспективе для преодоления кризиса.

4. Кризисные коммуникации должны быть включены в систему управления. Данное правило учитывает, что медиаспикером от компании может стать любой ее сотрудник, поэтому важно заранее определить круг лиц, которые могут давать официальные комментарии от имени организации, в то время как другие служащие компании должны воздерживаться от публичных заявлений на тему кризиса.

5. Необходимо поддерживать деловые отношения с журналистами, сохранять конструктивную дистанцию.

6. Отстаивать свою позицию необходимо с помощью фактов и объективных данных, а не с помощью субъективного мнения.

7. Острое реагирование на кризисную ситуацию необходимо применять до тех пор, пока оно оправданно.

8. Не нужно стремиться прийти к консенсусу «мы все в одной лодке», т.е. убеждать других заинтересованных лиц в том, что позиция компании – единственно верная в контексте кризисной ситуации.

9. Необходимо вовлекать в стратегию кризисных коммуникаций все ключевые аудитории (включая, например, конкурентов) и получать от каждой из них обратную связь. Это позволит построить эффективную систему управления коммуникационных каналов.

10. Необходимо проводить мониторинг проблем, которые могут развиться во время кризиса, а также своевременно вносить изменения в антикризисный план.

Таким образом, специфика антикризисных программ в рамках PR заключается в том, что компания должна уделять внимание не столько пострадавшим в результате кризиса, сколько широким слоям населения, на которых сведения о пострадавших (возможно, намеренно преувеличенные) могут оказать негативное воздействие, а значит, нанести урон всему образу организации. Именно поэтому важно постоянно интерпретировать происходящие вокруг кризиса события и учитывать их информационное воздействие на целевые аудитории.

Список используемых источников:

1. Барежнев К.В. Кризисные коммуникации: планирование и превентивные меры // Связи с общественностью в государственных структурах. №4. 2013.
2. Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR. СПб.: Питер, 2006. 368 с.
3. Душкина М.Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология. СПб.: Питер, 2010. 560 с.
4. Меньшиков А.А. Связи с общественностью в кризисных ситуациях. Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре гос. техн. ун-т, 2013. 82 с.
5. Самарцева Е.А. Роль корпоративных коммуникаций в защите репутации бизнеса // Российский журнал менеджмента. URL: <http://www.marketing.spb.ru/mr/media/communications.htm>
6. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации. М.: Аспект Пресс, 2013. 172 с.