Министерство Российской Федерации
по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям
и ликвидации последствий стихийных бедствий

Академия гражданской защиты

Кафедра рекламы и связей с общественностью

Выпускная квалификационная работа
студента _4_ курса факультета (гуманитарного)
Щукиной Дарьи Юрьевна

Тема: «Технологии кризисного PR при управлении репутационными рисками организации (на примере ООО «Купишуз»)»

Руководитель: к.п.н., доцент Младковская Е.А.

Химки – 2017

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ КРИЗИСНОГО PR.....6

1.1. Виды и функции технологий кризисного PR.....6

1.2. Репутационные риски организации и способы управления ими.....13

1.3. Роль технологий кризисного PR в управлении репутационными рисками..23

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ КРИЗИСНОГО PR ПРИ УПРАВЛЕНИИ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ООО «КУПИШУЗ».....36

2.1. Анализ и оценка репутационных рисков ООО «Купишуз».....36

2.2. Оценка эффективности применения технологий кризисного PR при управлении репутационными рисками ООО «Купишуз».....40

2.3. Рекомендации по совершенствованию кризисного PR ООО «Купишуз»…45

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....59

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....61

ПРИЛОЖЕНИЯ.....65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы ВКР. В настоящее время важнейшим условием и фактором предпринимательства является соблюдение принципов деловой этики, агрегированным показателем которой является деловая репутация. В условиях возникновения кризиса именно репутация компании является важнейшим фактором выживания и стабилизации, и обеспечивается она именно технологиями кризисного PR.

Кризис характеризует то, что он часто становится для средств массовой информации новостным событием, часто имеющим серьезные последствия для организации, вплоть до угрозы ее дальнейшему существованию. В кризисной ситуации сложно ограничить доступ к информации, поскольку из разряда внутренней она переходит в разряд общественной. Поэтому антикризисный менеджмент должен обязательно включать в себя такое направление, как антикризисные PR-коммуникации, способствующие формированию общественного мнения. Однако проблема состоит в том, что в некоторых российских и зарубежных компаниях антикризисные PR-коммуникации не используются и воспринимаются руководством как второстепенное направление, не способное оказать реальную пользу компании и не относящееся к ее реальной деятельности. Но, вместе с этим, все чаще современные руководители и менеджеры различных уровней управления осознают, что антикризисный PR – важнейшая и неотъемлемая часть коммуникативной деятельности организации.

Теоретической базой исследования выступают работы ведущих российских и зарубежных теоретиков и практиков связей с общественностью (PR), рассматривающих в своих работах сущность и прикладные моменты использования антикризисных PR-технологий. К таким работам относятся труды Л.В. Азаровой[1], И.В. Алешиной[2], В. Г. Королько[3], А.А. Меньшикова[4], А.

[1] Азарова Л.В. Организация ПР-кампаний. – СПб., 2014. - 146 с.

[2] Алешина, И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров / И.В. Алешина – М., 2009. – 413 с.

[3] Королько В. Г. Основы паблик рилейшнз. − М.: Рефл-бук, 2014. – 278 с.

[4] Меньшиков, А.А. Связи с общественностью в кризисных ситуациях: учебное пособие / А.А. Меньшиков. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-

И. Ольшевского[5], А.Н. Чумикова[6]. Также в работе использовались труды в области антикризисного управления (О.В. Антонова[7], В.Я. Захарова[8], А. Замана[9], В.Г. Крыжановского[10] и др.), в которых рассматривается сущность и виды кризисов, специфика и содержание антикризисных программ, особенности антикризисных коммуникаций.

Объект исследования – PR-деятельность организации в период кризиса.

Предмет исследования – технологии кризисного PR в деятельности ООО «Купишуз».

Целью исследования является разработка рекомендаций по применению технологий кризисного PR при управлении репутационными рисками ООО «Купишуз».

Задачи исследования в выпускной квалификационной работе:

- изучить виды и функции технологий кризисного PR;

- рассмотреть репутационные риски организации и способы управления ими;

- проанализировать эффективность применения технологий кризисного PR при управлении репутационными рисками организации ООО «Купишуз»;

- разработать рекомендации по совершенствованию кризисного PR организации ООО «Купишуз».

Методологической базой являются такие методы исследования, как анализ и синтез, контент-анализ электронных материалов, а также метод обобщения.

Амуре гос. техн. ун-т», 2013. – 319 с.

[5] Ольшевский А. И. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер, 2009. – 378 с.

[6] Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 176 с.

[7] Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): учеб. пособие / под ред. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 589 с.

[8] Захаров В.Я. и др. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 190 с.

[9] Заман, А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / пер. с англ. Ю. Кострубова. А. Заман – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2014. – 238 с.

[10] Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. Конспект лекций. — М.: Издательство ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 2008. — 48 с.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций с целью совершенствования PR-деятельности компании ООО «Купишуз». **ЭТО НЕ О ЧЕМ, ЗДЕСЬ ДОЛЖНА БЫТЬ КОНКРЕТИКА**

Структура исследования. ВКР состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы применения технологий кризисного PR, описываются функции и виды технологий кризисного PR, репутационные риски организации, а также технологии кризисного PR в управлении репутационными рисками.

Вторая глава работы посвящена анализу практики применения технологий кризисного PR при управлении репутационными рисками ООО «Купишуз» . В данном разделе работы проведена оценка репутационных рисков ООО «Купишуз», эффективности применения технологий кризисного PR при управлении репутационными рисками изучаемой организации и разработаны рекомендации по совершенствованию кризисного PR ООО «Купишуз».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ КРИЗИСНОГО PR

1.1. Виды и функции технологий кризисного PR

Кризис представляет собой событие, из-за которого компания может оказаться в центре недоброжелательного внимания СМИ и других целевых групп. Он является неожиданным событием, которое выходит из-под контроля, прерывает нормальное функционирование организации и вызывает нежелательное, пристальное внимание общественности, «угрожающее корпоративной репутации»[11] (характеристики кризисной ситуации представлены в виде схемы в Приложение 1). В.А. Долгих подчеркивает, что кризис практически всегда является «угрозой для финансово-экономической и репутационной безопасности организации».[12]

Важнейшими характеристиками кризисной ситуации являются следующие:

1. Негативные публикации в СМИ. Темы, связанные с возникновением кризисных ситуаций, в СМИ освещаются достаточно широко, поскольку они привлекают повышенный интерес читателей и зрителей. Кризисные ситуации, в которые попадают крупные организации, к тому же оказывают сильное влияние на ситуацию на рынке в целом.

2. Частые проверки со стороны государственных органов надзора и контроля (эти проверки могут спровоцировать конкуренты организации).[13]

В таких ситуациях необходимо уделить особое внимание репутационному PR, формируя активно позитивную корпоративную репутацию и оказывая влияние на общественное мнение. Это требует постоянного

---

[11] Антикризисное управление: учебное пособие для тех. вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. - М.: ПРИОР, 2011. С.37.

[12] Долгих В.А. Антикризис. Продажи и продвижение. Комплексные решения. – М.: Юрайт, 2014. С.54

[13] Антикризисное управление: учеб. пособие: в 2 т. Т. 2: Экономические основы / отв. ред. Г.К. Таль. М.: ИНФРА-М, 2014. С.23.

мониторинга всех коммуникативных потоков, знания и отслеживания таких сфер, как отношения со СМИ, партнерами по бизнесу, государственными и общественными структурами и т.д.[14]

Во многих случаях предпосылками кризиса могут стать следующие моменты деятельности компании:

1. Отчет перед акционерами. Все отношения усложняются в преддверии этого момента, поскольку всегда существуют группы недовольных. Важно активно работать и выстраивать взаимоотношения с такими группами.

2. Реорганизация, продажа корпоративных активов, массовые увольнения и т.п.

3. Опасные организационно-функциональные факторы:

– структура распределения ответственности и подчинения нечеткая;

– незаполненность или переполненность функциональных позиций в компании;

– коммуникативный разрыв между руководством и сотрудниками.[15]

Процессом применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление деятельности предприятия, создания и развития условий для выхода из кризисного состояния называют антикризисным менеджментом.[16] Его можно представить также в виде, с одной стороны, совокупности методов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, а с другой – процесса применения процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности предприятия.[17]

Антикризисные технологии включают в себя следующие элементы:

---

[14] Долгих В.А. Антикризис. Продажи и продвижение. Комплексные решения. – М.: Юрайт, 2014. С.66-67

[15] Захаров В.Я. и др. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С.20.

[16] Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): учеб. пособие / под ред. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С.53.

[17] Антикризисное управление: учеб. пособие: в 2 т. Т. 2: Экономические основы / отв. ред. Г.К. Таль. М.: ИНФРА-М, 2014. С.30.

– антикризисное управление (аналитика, планирование, решение организационных задач);

– антикризисные коммуникации (выстраивание взаимодействия с целевыми аудиториями).[18]

Обозначенные направления связаны между собой и должны применяться единовременно, поэтому в работах по связям с общественностью и антикризисному менеджменту эти понятия часто используются как синонимичные.

В структуре антикризисного коммуникационного управления выделяют три ключевых этапа, определяющих жизненный цикл кризиса (См. Приложение 2):

1) предварительный;
2) этап преодоления кризиса;
3) этап восстановления после кризиса.[19]

Таким образом, исходя из этапов антикризисного коммуникационного управления, антикризисный PR представляет собой комплекс мероприятий по прогнозированию, недопущению или преодолению репутационного кризиса. В этой связи с точки зрения антикризисного PR антикризисное управление представляет собой план, необходимый для минимизации потенциального ущерба от кризиса. Этот план ориентирован на решение двух задач:

– разработку последовательных действий по антикризисному управлению (т.е. определить кто, что делает, риски, угрозы);

– разработку средств защиты от кризиса – плана внутренних и внешних контактов.[20]

Итак, кризисы, в зависимости от динамики их протекания, можно классифицировать на следующие разновидности:

---

[18] Новоченко В. Технологии антикризисного PR // Маркетинговые коммуникации. – №6. – 2014. – С.38

[19] Грызунова Е.А. Практика антикризисного управления и коммуникаций // Менеджмент сегодня. – №3. – 2011. – С.130.

[20] Новиченкова Л.Н. Деловая репутация: от системы к результату // Управление компанией. – 2015.– №5(76) – С.11-12.

1. неожиданные кризисы (они происходят внезапно, требуют общего, заранее подготовленного плана действий);

2. назревающие кризисы (такие кризисы предоставляют больше времени для их анализа и планирования, но они внезапно вступают в свою разрушительную стадию, поэтому очень важно принять превентивные меры по их недопущению);

3. непрерывные кризисы (могут протекать в течение нескольких месяцев и даже лет, часто сопровождаются и поддерживаются волной слухов).[21]

Исследователь А.Н. Чумиков выделяет следующие виды кризисов:

1. технологические кризисы – вызваны несовершенством используемых технологий. Результатом таких кризисов становятся аварии, сбои в деятельности, влекущие за собой ухудшение рыночных позиций компании;

2. конфронтационные кризисы представляют собой обострение противостояния между компаниями-соперниками на рынке. В результате такого противостояния может даже быть введен бойкот определенных товаров и услуг, производимых компанией;

3. кризисы злонамеренного поведения, к которым относится, например, возможная террористическая угроза;

4. кризисы менеджмента – это ситуации, которые провоцируются неграмотными, ошибочными решениями руководства компании или допущенными при их внедрении ошибками.[22]

Независимо от характера и масштаба кризиса, в такой ситуации основными функциями антикризисного PR-реагирования должны стать информационное обслуживание программы по выводу компании из кризиса. Прежде всего, сюда можно отнести:

1. поддержание внутри организации высокого уровня сплоченности, уверенности в успехе;

---

[21] Занин С. Антикризисные PR-технологии // URL: http://zanin.ru/article/ (дата обращения 18.10.2015).

[22] Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации. – М.: Аспект Пресс, 2013. С.19.

2. обеспечение внешней поддержки: со стороны СМИ, представителей власти, политических и бизнес-кругов, потребителей товаров (услуг).[23]

Поддержание имиджа – одно из важнейших направлений антикризисного PR. Именно в его задачи входит предотвращение перехода мелкой проблемы в разряд кризисной.

Виды технологий кризисного PR

Одной из основных моделей антикризисного реагирования является ситуационная теория антикризисных коммуникации (СТАК), рассмотренная Коомбсом и его коллегами[24]. Данная модель была разработана в 1995 году на основе предшествующих исследований антикризисных коммуникаций. Она включает в себя как комплексное рассмотрение стратегий антикризисного реагирования, так и анализ их воздействия на стейкхолдеров.

Изначально, данная теория основывается на простом положении: кризисы являются отрицательными событиями, и стейкхолдеры находятся в зависимости от реакции компаний на кризисные события. В то же время, заинтересованная аудитория сама может влиять на ход и разрешение кризиса в организации. Именно аудитория является центральным понятием модели СТАК, поскольку она стремится осветить, как люди воспринимают кризисы, их реакции на стратегии реагирования на кризис, и трансформацию отношения аудитории к организации в условиях кризиса.

Характер кризисной ситуации формирует восприятие аудитории и ее отношение к компании. Следовательно, центральная задача антикризисного реагирования состоит в том, чтобы понять, как люди воспринимают кризисные ситуации, как кризис влияет на их поведенческие намерения, а также, как общаться с аудиторией. Ядром СТАК является *кризис ответственности*. Отношение организации к собственной ответственности в условиях кризиса оказывает значительное влияние на то, как люди воспринимают ее репутацию и

---

[23] Занин С. Антикризисные PR-технологии // URL: http://zanin.ru/article/ (дата обращения 18.10.2015).

[24] Coombs W. Timothy, Holladay Sherry J. The Handbook of Crisis Communication. London: Blackwell Publishing Ltd, 2010, P. 72. перевеси

их последующее поведение. Репутация сегодня, безусловно, имеет огромное значение, потому что является важным нематериальным ресурсом для организации. Кроме того, кризис способен генерировать негативное влияние и поведенческие намерения по направлению к организации со стороны стейкхолдеров. Таким образом, осознание собственной ответственности организации в кризисной ситуации является одним из важнейших факторов при определении угрозы, создаваемой кризисом.

Коомбс подчеркивает (Coombs, 2010, p.69), **ЭТО ЧТО?** описывая свою модель, что при наличии у организации предшествующих кризисов, вызвавших в свое время общественный резонанс, урегулировать новый кризис будет более сложной задачей. Более того, подробности, слухи и последствия прошлого кризиса могут быть добавлены и рассмотрены СМИ и в рамках нового происшествия. Кроме того, люди могут долго отождествлять компанию с кризисом или его причиной, что даже при условии устранения прошлых проблем, все равно сохраняет отрицательный информационный фон уже «из уст в уста». Все упомянутые аспекты приводят к снижению доверия к организации и потере потребительского спроса.

Модель СТАК делит технологии реагирования на кризисы на три основных метода (отрицание, уменьшение, восстановление). Технология отрицания нацелена снять с организации всю ответственность за кризис, то есть когда компания утверждает, что не имеет отношения к случившемуся: либо ничего не произошло, либо кто-то иной во всем виноват.

Технология уменьшения кризиса стремится свести к минимуму ответственность организации за кризис и/или уменьшить воспринимаемую серьезность кризиса у стейкхолдеров.

Гораздо больших усилий со стороны компании требуют технологии восстановления, когда организация принимает на себя ответственность за кризис и обязана защищаться, работать со всеми стейкхолдерами и отвечать по всем возникающим у них вопросам.

Представленная модель СТАК все еще развивается как теория, и существует больше аспектов, которые могут быть в нее включены. Например, роль корпоративной культуры организации в кризисе и визуальные элементы освещения кризиса в СМИ.

Теперь рассмотрим основные технологии антикризисного реагирования, представленные моделью СТАК:

1. Отказ: менеджмент компании заявляет, что нет никакого кризиса.
2. «Козел отпущения»: управление объявляет кого-то внутри или за пределами организации виновным в произошедшем.
3. Атака обвинителя: руководство оспаривает обвинения, выдвигаемые компании.
4. Оправдание: руководство пытается минимизировать ответственность за кризис, утверждая, что отсутствовал достаточный контроль над событиями или умысел причинить вред.
5. Заискивания: менеджмент хвалит стейкхолдеров и/или напоминает людям о позитивных событиях в прошлом организации.
6. Озадаченность: управление выражает озабоченность жертвам и тем ущербом, который компания им нанесла.
7. Компенсация: менеджмент предлагает деньги или иные ценности пострадавшим.
8. Сожаление: управление выражает сожаление по отношению к пострадавшим и показывает, что компания также переживает.
9. Извинение: управление берет на себя полную ответственность за кризис и просит прощения у заинтересованных сторон.

Безусловно, организация чаще всего применяет одновременно несколько технологий из упомянутых выше. Так, например, компания может, наряду с извинениями, предлагать пострадавшим компенсацию. Или, выражая сострадание тем, кому был нанесен тот или иной вред, искать «козла отпущения».

1.2. Репутационные риски организации и способы управления ими

В современном мире, успех копании во многом определяется степенью адаптации к ускоряющейся и усложняющейся динамике изменений, происходящих во внутренней среде. Развитие рыночных отношений стало причиной появления новых ресурсов, отличительной особенностью которых является отсутствие вещественно-натуральной фирмы – нематериальных активов. В состав таких активов входит и деловая репутация. Ею обладает каждая организация, действующая на рынке. Она складывается десятилетиями и требует поддержки.

Деловой репутации уделяется много внимания как теоретиками, так и практиками связей с общественностью. Категория репутации имеет множество интерпретаций, в зависимости от сферы научного знания, через призму которых она изучается.

В маркетинговой сфере деловая репутация представляется в виде бренда и имиджа. В стратегическом менеджменте репутация является активом и барьером. Ею трудно управлять, так как она построена на восприятии организации. А в экономической теории данное понятие интерпретируется как сигнал или характерная черта.[25] Также, под деловой репутацией понимается восприятие организации внешними стейкхолдерами.

К. Харрисон предлагает рассматривать деловую репутацию как совокупность десяти компонентов:

- профессионализма сотрудников;
- качества менеджмента;
- финансово-экономических показателей;
- качества продукции и услуг;
- лидерства на рынке;
- клиентской ориентации;
- привлекательности компании;
- социальной ответственности;

[25] Shumpeter Jj. Teorija ehkonomicheskogo razvitija. - M.: Progress, 1982. S.282-283

- этического поведения;
- надежности компании.[26]

Г. Десмонд и Р. Келли представили деловую репутацию как совокупность элементов бизнеса или персональных качеств, стимулирующих клиентов пользоваться услугами компании и приносящих фирме прибыль.[27]

Р. Чибуйке предполагает, что деловая репутация – это мнение общественности об организации, построенное на таких факторах как информация о позиции компании в отрасли, удовлетворение потребностей покупателей, показатели деятельности компании в прошлых периодах.[28]

С. Горин трактует деловую репутацию как «общее сложившееся мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в сфере делового оборота, которое определяет отношение к ней внешней среды и может приносить сверхнормативную прибыль».[29] Из этого определения можно сделать два вывода:

- деловая репутация является общим сложившимся мнением, то есть она происходит из суммирования частных мнений в единое целое;
- деловая репутация может приносить дополнительную прибыль компании и поэтому является неидентифицируемым материальным активом.

Во многих работах зарубежных исследователей понятие «деловая репутация» отождествляется с термином «гудвилл» (goodwill). Согласно Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) «гудвилл – это разница между ценой предприятия и справедливой стоимостью всех его активов». По мнению Е. Федоровой и О. Андреевой «в качестве элементов

---

[26] Harrison K. Why a good corporate reputation is important to your organization // http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp

[27] Desmond G., Kelly R. Guide to Business Valuation // The Russian Society of Appraisers Academy of assessment. - 1996. – P. 264.

[28] Chibuike R. Iwu-Egwuonwu. Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence // International Journal of Business and Management. - 2011. – 6(4).

[29] Горин С.В. Деловая репутация организации//Ростов н/Д.: Феникс, 2006. С.78

гудвилла можно рассматривать все, что помогает компании получать больше прибыли на единицу активов…».[30]

Анализ различных определений репутации, позволил нам сделать вывод, что деловая репутация ― это:

1. «Нематериальный актив: репутация представляет прошлые действия фирмы и характеризует способность фирмы получить результаты стоимости для различных заинтересованных сторон».[31]

2. Производная иных действий и поведения фирмы: трудно выделить одну переменную, которая влияет на восприятие репутации предприятия в большей степени, чем другие.[32] Репутация ― это коллективные представления, являющиеся совокупностью в сознании общественности об организации в течение долгосрочного периода, также, она разработана на основе комплексного обмена между организацией и ее заинтересованными сторонами.

3. Категория, которая оценивается в контексте конкурентных предложений. Репутация не является обязательной для всех компаний.

4. Престиж, который основывается на общих ценностях и стратегиях и обеспечивает устойчивость компании через управление ее интеллектуальным капиталом.[33]

5. Явление, которое основано на трех компонентах: поведение, коммуникация и производительность. Дж Дурлей и Ф. Гарсиа доказывают, что эти три составляющие являются необходимыми компонентами репутации.[34] Они помогают компании воспользоваться репутационными возможностями и свести к минимуму различные проблемы, создавая тем самым капитал репутации. Производительность влияет на достижение хорошей репутации

---

[30] Федорова Е.А., Андреева О.А. Управление деловой репутации управляющей компании // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №2. С. 111-120.

[31] Ferguson T.D., Deephouse D.L., Ferguson W. Do strategic groups differ in reputation? // Strategic Management Journal. - 2000. – 21(1).

[32] Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности // М. - 2003. – 368 с.

[33] Макеев В. Стратегия развития деловой репутации и ее влияние на имидж организации // Власть – 2009. – №3. – С. 52

[34] Doorley J., Garcia F. Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication // United Kingdom.- 2014. 456 p.

благодаря качественному товару или услуге, поведение рассматривает возможности, применяющиеся компанией, как в негативных, так и в позитивных условиях, а коммуникация включает отношение между поставщиками, целевыми сегментами, СМИ и т.д. Формула показывает, что репутация является кумулятивным фактором. Поэтому, когда известная компания ведет себя негативно, это влияет на репутацию в целом. В такой ситуации, рейтинг компании снижается, независимо от того, насколько извинения будут искренними.

6. Знание, которое содержит в себе самые значимые характеристики фирмы и оценку стейкхолдерами.[35] Выделяют три вида репутации: репутация, связанная с бизнесом; репутация продукта или услуги и репутация, связанная с организационной культурой.

7. Взгляд на то, что думает окружение об организации. Также было обозначено, что репутация является как результатом прошлой активности компании, так и воздействием на ее будущую деятельность.[36]

Существует несколько основных подходов к определению репутационного риска:

- риск потери деловой репутации. Деловая репутация рассматривается как разница между капитализацией компании и балансовой стоимостью компании;[37]
- потери, наступающие вследствие несогласованности ожиданий заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и результатов деятельности компании;[38]

---

[35] Weigelt K., Camerer C. Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications // Strategic Management Journal. – 2008.

[36] Carmeli A., Tishler A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance // Strategic Management Journal. - 2004. – 25(13). –P. 1257–1278.

[37] Ефимова, О.В. Развитие корпоративной отчетности в инновационной экономике / О.В. Ефимова // Школа университетской науки : парадигма развития. – 2014. – Т.1. – № 1. – с.76–81.

[38] Gillet R., Hubner G., Plunus S. Operational risk and reputation in the financial industry. Working paper. 2007. [сайт]. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=967313 (дата обращения: 3.05.2017)

- риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неблагоприятного восприятия имиджа организации клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами.[39]

Однако влияние репутационного риска выходит далеко за пределы понятия деловой репутации, при этом не все компании, сталкивающиеся с репутационными рисками, являются публичными. Кроме того, подход, предполагающий оценку на этапе, когда риск уже достиг стадии проявления, позволяет оценить скорее «репутационные потери» нежели сам риск.

В исследованиях, посвященных тематике репутационного риска, не разделены понятия репутационных рисков и репутационных потерь – авторы в большинстве относят к репутационным рискам – отток клиентов, судебные разбирательства, отказ партнеров от сотрудничества, однако, если подобное ослабление отношений с контрагентами произошло, это означает, что репутационный риск не получил своевременного контроля и перерос в потери.

Например, уменьшение выручки в отчетном периоде, связанное с оттоком клиентов свидетельствует о наступлении потерь в отношениях с клиентами, однако восприятие другими партнерами (поставщиками, акционерами и инвесторами и др.) данного события представляет собой репутационный риск до момента, когда они изменят условия сотрудничества с рассматриваемой компанией, что также можно признать репутационными потерями. Такая двойственная природа репутационных рисков приводит к необходимости разработки подхода, основанного на идентификации и анализе потребностей заинтересованных сторон.

Репутационный риск – это, прежде всего свойство сетевой системы, он не может быть рассмотрен в условиях изолированности хозяйствующего субъекта. Анализ данной категории возможен лишь при условии рассмотрения внешней среды, оказывающей влияние на функционирование хозяйствующего субъекта.

---

[39] Заман, А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости/ пер. с англ. Ю. Кострубова. А. Заман – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2014. С.78

Комплексный подход к анализу репутационного риска позволил сформулировать следующее определение, уточняющее его экономическую сущность:

Репутационный риск – это риск снижения доверия заинтересованных сторон, усиливающийся при выявлении нарушений, которые, по ожиданиям сторон, отразятся на их экономических интересах.

Потери, наступающие в случае, если репутационный риск не получает своевременных мер контроля, можно отнести к репутационным, в т.ч. – отток клиентов, судебные разбирательства, возрастающие затраты на закупку сырья и оборудования, привлечение источников финансирования и пр.

Эмпирический анализ репутационных потерь позволяет выделить следующие причины усиления репутационных рисков:

- Несоответствие деятельности организации законодательным нормам/юридическим обязательствам в отдельных аспектах;
- Свидетельства несоответствия практики ведения бизнеса этическим нормам, принятым в обществе;
- Нарушение систем защиты информации (утечка информации о клиентах и пр.);
- Невозможность предоставить требуемый минимум качества услуг и продукции потребителям;
- Недостаточно развитая система антикризисного менеджмента;
- Неспособность достичь заявленных финансовых показателей;
- Риск, связанный с сотрудничеством с партнерами с ослабленной деловой репутацией;
- Недостаточный уровень ответственности в областях общественных интересов (экологическая ответственность, социальная и др.).[40]

Таким образом, репутационные риски возникают при увеличении ожиданий, которые компания не может оправдать. Отсюда вытекает

[40] Макеев В. Стратегия развития деловой репутации и ее влияние на имидж организации // Власть – 2013. – №3. – С. 52 – 56.

необходимость идентификации, анализа и дальнейшего управления ожиданиями заинтересованных сторон.

Сложность проведения анализа и оценки данной категории рисков связана с наличием свойств, выделяющих репутационный риск из ряда других рисков:

- разнообразие источников происхождения. Репутационный риск может возникать в отношениях с различными группами стейкхолдеров и заинтересованных сторон – клиентами, поставщиками, сотрудниками, акционерами и инвесторами, кредиторами, общественностью, органами государственной власти и др.
- свойство взаимного перехода в другие виды рисков (экономические, производственно-технические, социальные и экологические). Не существует однозначного подхода к природе происхождения данного вида риска и его места в системе рисков. Репутационный риск можно рассмотреть как следствие проявления иных видов рисков, но в перспективе он также может привести к возникновению новых рисков для компании;
- непрерывность существования. Репутационный риск возникает вместе с появлением различных заинтересованных сторон компании и представляет потенциальную угрозу в каждый момент времени, что влечет за собой необходимость его постоянного мониторинга. Уровень репутационного риска может поддерживаться на минимальном уровне, но в отличие от других видов рисков, не может быть сведен к нулю;
- вовлеченность и взаимосвязь большого количества участников. Поскольку возникновение репутационного риска обусловлено наличием взаимосвязи компании и ее стейкхолдеров, то чем сильнее подобная связь, и значительнее количество вовлеченных сторон, тем выше уровень репутационного риска компании;
- значительная скорость распространения. При анализе репутационного риска помимо учета вероятности наступления события и

возможного масштаба угрозы, необходимо принимать во внимание скорость распространения информации;

- внешний характер реализации риска. Несмотря на то, что события, влекущие усиление репутационного риска являются внутренними для компании, но область оценки и контроля риска находится во внешней среде и связана с оценкой восприятия заинтересованных сторон.

Оценки риска, основанные на анализе восприятия, являются субъективными; сложность ликвидации последствий. Поскольку возрастание репутационного ущерба основано на снижении доверия заинтересованных сторон, то для ликвидации последствий наступивших событий недостаточно устранить причину конфликта, необходимо управление лояльностью сторон.

Все перечисленные выше особенности репутационных рисков приводят к необходимости разработки аналитической основы управления. Управление репутационными рисками. Чтобы в полной мере раскрыть смысл этого понятия, необходимо учитывать следующее:

- управление рисками столь же важно, как и управление выходом из кризиса, но оно требует иных навыков и средств;
- современная ситуация в мире такова, что и локальные риски могут вызывать глобальные последствия;
- управление рисками нужно понимать как контроль над восприятием этих рисков;
- меры по управлению глобальными рисками должны носить долговременный характер.

На этапе выявления угрозы рисков крайне важна роль корпоративной культуры. Чем выше лояльность сотрудников компании, тем больше вероятность того, что они своевременно обнаружат и предупредят о наличии подобной угрозы. Поэтому важно поддерживать такую корпоративную культуру, при которой любой сотрудник сможет сообщить о вероятной угрозе.

Процедуры управления рисками не должны строиться по принципам процедур выхода из кризиса, в частности, не нужно привлекать к ним руководство компании, отвлекая его от основной деятельности.

Далее, система контроля над рисками не должна представляться ни как идеальная, ни как слишком слабая. Необходим такой баланс, при котором специалисты не станут ни переоценивать, ни недооценивать систему и будут проявлять необходимую бдительность. Грамотно организованная система контроля над рисками должна обеспечивать специалистов необходимым инструментарием и документацией, а также в должной мере поощрять проявление инициативы. Что касается конкретных мероприятий, то они разрабатываются с учетом особенностей бизнеса, самих рисков, состава участников и корпоративной культуры компании.

Рабочие группы, участвующие в управлении рисками, как правило, работают в виртуальном режиме, также наблюдается тенденция роста числа участников таких групп.

Компаниям необходимо иметь в виду, что отдельные враждебно настроенные группы людей или СМИ с помощью современных технологий способны раздуть даже незначительную локальную проблему до размеров международного скандала. Эта проблема, касающаяся, в первую очередь, глобальных корпораций, основана на том, что практически невозможно в таких масштабах добиться единства подходов в контроле над рисками. При этом критики могут обвинять корпорацию как в навязывании единых стандартов и стирании всякой индивидуальности, так и в применении «двойных» стандартов. Поэтому ответа на вопрос: «как организовать управление локальными рисками в международной компании?» как такового не существует.

При управлении рисками не следует занимать оборонительную позицию и негативно воспринимать ситуацию тогда, когда, возможно, она и не имеет негативной окраски. Компания также не должна позволять, чтобы возникшими рисками начала управлять группа противников извне. Иными словами, если в сложившейся ситуации заинтересована одна часть общественности, а другая

воспринимает ее негативно, нужно правильно оценивать соотношение сил и опираться на мнение и интересы первой группы, чтобы не передать инициативу второй.

Часто складываются ситуации, когда, идя на поводу у малочисленной агрессивно настроенной группы, компания принимает на себя повышенные обязательства, которые фактически не может исполнить. Это дает лишний повод к тому, чтобы уличить ее в нарушении подобных обязательств. Таким образом, главная задача при управлении рисками – взять их под свой контроль и не позволять кому-либо извне перехватывать инициативу в формулировании проблемы и определении условий ее решения.

Наконец, последнее, о чем важно помнить компаниям, глобальные риски требуют долгосрочных вложений. К сожалению, компании отказываются от этого в пользу решения краткосрочных проблем получения прибыли. Очевидно, что такой подход провоцирует увеличение вероятности таких рисков, поэтому компании необходимо выработать собственную позицию в отношении долговременных рисков и продемонстрировать готовность искать пути решения проблемы.

1.3. Роль технологий кризисного PR в управлении репутационными рисками

При разработке антикризисной PR-стратегии должны быть определены заинтересованные лица и выявлены их интересы. Заинтересованные лица представляют собой группу людей, обладающих возможностью влиять на благополучие компании (это сотрудники, менеджеры, акционеры, клиенты, поставщики, СМИ, местная общественность, властные структуры, органы надзора и контроля и др.).[41] Среди всех заинтересованных лиц можно выделить представителей внешней и внутренней среды компании. К внутренней среде

[41] Антикризисные PR-технологии [сайт]. URL: http://zanin.ru/article/антикризисные-пр-технологии (дата обращения 18.10.2015).

относится главный управляющий фирмы, топ-менеджеры и руководители фирмы и сотрудники фирмы. Внешняя среда включает в себя клиентов фирмы, партнеров и инвесторов, прессу и представителей власти.

Далее важно выявить те сегменты, которые затронуты кризисом. Наиболее сложной является ситуация, в которой кризисом оказались, охвачены все сегменты компании.

Рассмотрим правила работы в период кризисной ситуации с внутренней средой компании, т.е. с ее персоналом.

Важно разработать рекомендации с целью подготовки персонала компании к взаимодействию в кризисной ситуации с представителями внешней среды. Эти рекомендации должны включать следующие направления:

1. разработка нескольких ключевых сообщений о ситуации кризиса;

2. установление контакта между персоналом и высшим руководством организации, информирование сотрудников о кризисной ситуации. Недопустимо, чтобы персонал узнавал обо всем из СМИ;

3. следует определить «неофициальных пресс-секретарей» – сотрудников, которые могут грамотно выстраивать коммуникации от лица компании;

4. формирование системы управления слухами – следует обеспечить способы, с помощью которых сотрудники организации могут задать свои вопросы и оперативно получить ответы на них.[42]

В рамках работы с внешней средой организации должны быть выделены информационные потоки, проходящие через определенные на предыдущих этапах секторы аудитории. Следует определить целевую группу, которая имеет право взаимодействовать со СМИ. Остальным сотрудникам может быть запрещено такое внешнее взаимодействие. Также должна быть образована специальная группа, отвечающая за проведение регулярного мониторинга публикаций и отзывов в СМИ.

---

[42] Шамин И. Антикризисный PR, действия при антикризисном пиар [сайт]. URL: http://www.btpr.ru/articles/antikrizisny-pr (дата обращения 17.10.2015).

Для ньюсмейкеров должны быть подготовлены специальные материалы, содержащие статистическую информацию, информацию о компании, ее персонале, а также о сложившейся кризисной ситуации, а также заготовки ответов на типовые или наиболее сложные вопросы.

Важная цель плана кризисных коммуникаций состоит в том, что он должен предусматривать не простое реагирование на инцидент, а продемонстрировать выстраивание стратегии преодоления кризиса и стратегический антикризисный менеджмент. Руководство компании должно разработать эту стратегию, а задача команды кризисных коммуникаций заключается в доведении этой стратегии до всех заинтересованных лиц, в убеждении всех, что вся компания и, особенно, ее руководство, жизненно заинтересована в реализации этой стратегии и в том, что компания выйдет из кризиса без ущерба для своей репутации.[43]

В команду антикризисного реагирования, как правило, входят глава компании, эксперт по кризисной ситуации компании и руководитель пресс-службы. В подчинении руководителя пресс-службы могут находиться спикер, специалист по мониторингу публикаций в СМИ, специалист по работе с внешними аудиториями, аналитик, райтер (составитель текстов для СМИ), специалист по работе с электронными СМИ, руководитель службы безопасности[44] (структура и функции антикризисного штаба представлены в Приложении 3.).

Команда антикризисного реагирования (См. Приложение 4) состоит из менеджеров, являющихся представителями тех областей, в которых может произойти кризис. Для каждого члена команды антикризисного реагирования следует разработать полномочия в своей области для оперативного принятия решений.

---

[43] Шамин И. Антикризисный PR, действия при антикризисном пиар [сайт]. URL: http://www.btpr.ru/articles/antikrizisny-pr (дата обращения 17.10.2015).

[44] Фролов С.С. Связи с общественностью в работе фирмы. Стратегия, коммуникации, имидж, брендинг. – М.: Либроком, 2011. С.206-207.

К команде антикризисного реагирования предъявляются следующие требования:

– малочисленный состав (оптимальный штат – от восьми до десяти человек);

– готовность принять оперативное решение в рамках своих компетенций;

– четкое знание и понимание своих обязанностей;

– наличие творческого потенциала;

– готовность к обучению.

За связь с внешней и внутренней средой в период кризиса, несет ответственность руководитель компании и команда антикризисного реагирования. При общении со СМИ обычно рассматриваются следующие темы:

– Какую подготовку к кризису провела компания?

– Оказывала ли компания помощь другим игрокам рынка в похожих ситуациях?

– Каких успехов добилась компания при преодолении кризиса?

– Какие превентивные антикризисные меры были предприняты?[45]

Таким образом, под антикризисным PR в работе будем понимать комплекс мероприятий по прогнозированию, недопущению или преодолению репутационного кризиса компании.

Антикризисное PR-реагирование, прежде всего, связано с выбором ответственного лица, представляющего для общественности и СМИ интересы и позицию компании в период протекания кризиса.

Глава компании должен официально представлять и транслировать корпоративную политику по урегулированию кризиса, пути выхода из него, демонстрировать готовность компании понести ответственность за урегулирование возникшей ситуации. Таким образом, представитель высшего звена управления должен быть открыт для СМИ и общественности, предоставляя необходимую информацию. За информацию более узкого

[45] Амирджанова А.Ф. Связи с общественностью. – М.: Синергия, 2013. С.87-88.

характера направленности (например, техническую сторону урегулирования кризиса), должен отвечать подготовленный эксперт. Также важно, чтобы все руководители среднего и низшего звена корпоративного управления были способны оперативно, грамотно и не вступая в противоречие друг с другом ответить на текущие вопросы относительно кризиса и его урегулирования.

При работе в условиях кризисной ситуации следует учитывать следующие факторы:

1. любой кризис может произойти;

2. важно разработать антикризисный превентивный план;

3. антикризисное реагирование должно быть оперативным;

4. следует наладить всесторонний контроль.[46]

Управление кризисом заключается в создании программы или плана, в которых распределены роли и действия в кризисной ситуации, и реализацию данной антикризисной программы.[47]

Антикризисная PR-программа – это стратегический документ, являющийся планом действий в случае возникновения кризисных ситуаций различного характера. В рамках подготовки антикризисной PR-программы кризис следует рассматривать стратегически, т.е. уделить внимание и разработать план действий, как на преодоление, так и на профилактику кризиса и грамотное посткризисное выстраивание коммуникаций.

В антикризисную PR-программу в качестве основы должны быть заложены кризисные ситуации, наиболее типичные для отрасли, в которой функционирует компания.[48]

Основные проблемы и кризисы, согласно теории управления проблемами Говарда Чейса, можно предвидеть за 1–3 года до их возникновения.[49] Такие

---

[46] Грызунова Е.А. Практика антикризисного управления и коммуникаций // Менеджмент сегодня. – №3. – 2011. – С.136-137.

[47] Антикризисный PR: учебно-практическое пособие / Е.А. Файншмидт, Т. В. Юрьева, Б. В. Кузнецов. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2014. С.47.

[48] Борисов, Б. Л. Технологии рекламы и PR: учебное пособие для вузов / Б.Л. Борисов − М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. С.161.

[49] См.: Грызунова Е.А. Практика антикризисного управления и коммуникаций // Менеджмент сегодня. – №3. – 2011. – С.140

проблемы часто являются макроэкономическими, соответственно, компания не в силах напрямую влиять на их возникновение и преодоление, но в силах каждой компании заранее выработать план действий и своего поведения в условиях таких кризисов. Для этого следует:

1. занять определенную и четкую позицию, которая, в идеале, должна быть принципиальной, но, в, то, же время, достаточно гибкой;

2. централизовать коммуникации (выступать с официальными заявлениями от лица компании должен только один представитель);

3. активно задействовать руководство в преодолении кризиса;

4. поддерживать постоянные коммуникации со СМИ;

5. заручиться поддержкой «внешней группы» (клиентов, лидеров мнений, отраслевых специалистов, экспертов, представителей общественных или государственных организаций и т.п.);

6. не игнорировать сотрудников – они должны быть в первую очередь проинформированы о позиции компании и сути кризисной ситуации;

7. рассматривать кризис полно и комплексно, видеть все его этапы (а не только пик кризиса и его нарастание);

8. проводить регулярный мониторинг кризиса и оценку его протекания;

9. заранее разработать посткризисные коммуникации компании, сделав в них акцент не на допущенных ошибках, а на проведенной работе по преодолению кризиса.[50]

Итак, основной инструмент выхода из кризиса – антикризисная PR-программа.

В антикризисной PR-программе должны быть четко обозначены антикризисные действия (план действий) и обозначены участники антикризисной команды, четко определены их обязанности и полномочия.

Основные требования при формировании команды антикризисного реагирования следующие – малочисленность (около 5-7 человек), присутствие

---

[50] Меньшиков А.А. 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.30.

в команде независимого аудитора, включение в команду специалистов, которые знают специфику производственных процессов и корпоративной культуры, смена членов команды не чаще одного раза в полгода.

Для каждой компании в рамках превентивных мер антикризисного реагирования важно провести «ревизию кризисной уязвимости». Для этого следует сформировать команду по управлению кризисной ситуацией в соответствии со следующими рекомендациями:

– команда должна быть максимально малочисленной. Это связано с тем, что большое количество людей в команде по управлению кризисной ситуацией создает сложности для принятия оперативных и эффективных решений;

– каждый член команды антикризисного реагирования должен уметь принимать решение в рамках своей компетенции, а также уметь работать с большим количеством информации, разрабатывать алгоритм и программу своих действий;

– обязанности каждого члена антикризисной команды должны быть четко сформулированы и документально зафиксированы;

– наряду со способностью принимать ответственные решения члены команды должны обладать в определенной степени творческим потенциалом;

– команда в идеале должна включать сотрудников из различных подразделений организации, имеющих полномочия и право принимать решения в своих профессиональных и функциональных областях.[51]

После проведения ревизии кризисной уязвимости и создания команды, руководству организации следует провести встречу с командой и расположить по приоритетам уязвимости ключевые области по 10-ти бальной шкалы. После этого рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

1. разработка кризисного плана действий относительно каждого из потенциальных кризисов. Эти планы действий затем включаются в индивидуальные обязанности членов антикризисной команды;

---

[51] Антикризисный PR: учебно-практическое пособие / Е.А. Файншмидт, Т. В. Юрьева, Б. В. Кузнецов. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2014. С.55.

2. о каждом потенциальном кризисе следует подготовить письменную информацию, содержащую данные о том, что сделано для подготовки к кризису, какие действия предпринимались ранее в подобных ситуациях, какие действия команда сможет предпринять;

3. подготовить для общественности ключевые сообщения.

Также важно заранее подготовить пресс-релизы, представляющие собой, по сути, информационные заготовки, шаблоны, которые затем при необходимости адаптируются к происходящим ситуациям.

В команду антикризисного реагирования следует включить сотрудника, ответственного за информационную политику, в частности, выпуск пресс-релизов. Такой сотрудник занимается подготовкой выпусков новостей, информационных сводок. Первые сутки после возникновения кризисной ситуации во многом являются решающими для организации, во многом из-за налаженных связей с общественностью.

В целом к содержанию антикризисного плана организации предъявляется ряд требований:

– указание конкретных сроков и ответственных лиц за реализацию каждого направления;

– доведение ключевых положений до всех сотрудников;

– детально раскрывает разделы: управление финансами, развитие производства, работа с персоналом.[52]

Антикризисная PR-программа может быть признана грамотно составленной и эффективной, если в ней:

1. представлен подробный сценарий первых 8 часов и 24 часа антикризисного реагирования и сформулированы шаги организации впервые дни кризиса;

---

[52] Меньшиков, А.А. 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.46.

2. сформулировано грамотное и четкое распределение функций между сотрудниками организации (руководством, членами «антикризисного штаба», другими сотрудниками, имеющими отношение к выходу из кризиса);

3. определены необходимые ресурсы для эффективной работы по выходу из кризиса;

4. определены целевые аудитории, с которыми необходимо выстраивать коммуникации во время кризиса – встречаться, информировать и т.д.;

5. выделены самые эффективные коммуникативные каналы и способы доведения сообщений до целевых аудиторий;

6. сформулированы критерии для оценки развития кризиса (начало, нарастание, пик, угасание). Соответствующие действия планируются для каждого этапа кризиса;

7. составлен список сторонников – лидеров мнений из различных аудиторий, которые могут публично поддержать позицию компании во время кризиса.[53]

Антикризисный план должен содержать «папку антикризисного реагирования», которая включает в себя:

- расстановку приоритетов и оценку воздействия проблемы на деятельность компании;
- выявленные важные проблемы и тенденции;
- общую позицию компании;
- список действий и реакции компании, предпринимаемых при выходе из кризиса.[54]

До возникновения кризиса в компании в рамках антикризисной PR-программы следует разработать и реализовать следующие направления:

1. PR-политика и PR-процедуры – полномочия, приоритеты, программы и руководства к действию;

---

[53] Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая кн. менеджера PR. – СПб.: Изд-во Буковского, 2013. С.120.

[54] Меньшиков, А.А. 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.47.

2. план антикризисных коммуникаций. Выделение ключевых позиций, ролей, сценария и последовательности реакций;

3. картина информационной среды организации;

4. список ключевых лиц, их контактная информация, определение полномочий, сфер ответственности представителей всех уровней корпоративного управления;

5. выявление лиц, ответственных за выстраивание PR-коммуникаций. Эти сотрудники должны иметь опыт выступлений перед широкой публикой;

6. формулирование принципов взаимодействия со СМИ, которые должны быть отработаны как с сотрудниками компании, так и со СМИ до возникновения кризиса;

7. создание базы данных, т.е. базового и детализированного перечня СМИ;

8. регистрация всех контактов и взаимодействий со СМИ.

Ключевой этап антикризисной PR-программы – подготовка плана антикризисного реагирования:

- подготовка распоряжения о формировании команды антикризисного реагирования;
- разработка протокола основных транслируемых тезисов и положений по исходящим коммуникациям (транслируемые позиции и идеи);
- разработка всех возможных сценариев развития кризиса и стратегий антикризисного реагирования (антикризисной программы);
- разработка базы данных по представителям целевых аудиторий с указанием их контактных данных;
- подготовка базы данных по журналистам и ключевым СМИ;
- подготовка пресс-кита для журналистов;
- формирование кризисного пресс-центра;
- подготовка ньюслеттера (новостного письма) для сотрудников компании.[55]

[55] Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая кн. менеджера PR. – СПб.: Изд-во Буковского, 2013. С.112.

План кризисных коммуникаций – это одна из самых важных составляющих антикризисного плана. Ошибочно полагать, что кризис пройдет незамеченным для общественности и усилия следует сосредоточить на устранении его последствий. На самом деле, часто информация о кризисе очень быстро «разлетается» посредством СМИ.

План представляет собой часть стратегии обращения организации ко всем ее целевым группам, в том числе и СМИ. Период кризиса – не лучшее время для начала выстраивания взаимоотношений со СМИ, эти отношения должны быть выстроены заранее, также важно, чтобы в организации были выделены соответствующие сотрудники – менеджер по взаимодействию с инвесторами, пресс-секретарь, пресс-атташе и т.п.[56]

Пресс-секретарю следует лично знать журналистов, освещающих ту сферу деятельности, в которой функционирует организация. При этом важно наладить контакты с журналистами, которые представляют СМИ различного рода (газеты, журналы, телевидение, онлайн-СМИ).

Основной задачей менеджеров в кризисной ситуации становится не минимизация расходов, а достижение максимальной вероятности сохранения компании и ее доли на рынке. Необходимо, с одной стороны, уменьшить расходы, с другой стороны – сократить ущерб корпоративной репутации и степени доверия к компании. Пресс-секретарь компании должен начать реализацию плана антикризисных коммуникаций, как только ситуация стала достоянием общественности.[57]

План кризисных коммуникаций должен включать направления взаимодействия со всеми ключевыми группами общественности.

Кризисные коммуникации – это искусство работы с заинтересованными группами, в частности, со СМИ, в ситуациях, которые могут отрицательно, разрушительно воздействовать на компанию. Разработка и реализация таких

---

[56] Новоченко В. Технологии антикризисного PR // Маркетинговые коммуникации. – №6. – 2014. – С.44-45.

[57] Меньшиков, А.А. 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.26.

коммуникаций представляют собой наиболее серьезную и ответственную составляющую в работе PR-специалиста, поскольку допущение ошибок во взаимодействии со СМИ приносит огромные потери, как для корпоративной репутации компании, так и для ее финансовой устойчивости.[58]

План антикризисных коммуникаций со СМИ:

- для каждой заинтересованной группы общественности оценить риск;
- описать действия для каждого определенного риска, которые могли бы его снизить;
- определить причину риска;
- демонстрировать действия ответственного руководства.[59]

Третий элемент антикризисного плана в рамках PR-программы – это план посткризисных коммуникаций (См.: Приложение 5). По завершении кризиса важно распространить слова благодарности сотрудникам и официальным властям за помощь в преодолении кризиса, поддерживать контакты со СМИ, оценить антикризисные PR-действия.

Многое зависит от стратегического мышления руководителей компаний. Заблаговременно подготовленный план антикризисного реагирования позволит не пропустить временные границы:

– на создание пресс-центра – 1 час;

– через 1,5 часа – сообщение в СМИ с первичной информацией о происшествии;

– через 2 – 4 часа – пресс-конференция организации.

Если коммуникации между компанией и общественностью, а также СМИ становятся «оборонительными», в глазах целевых групп такая компания будет выглядеть виноватой и оправдывающейся, что нанесет серьезный удар по ее корпоративной репутации. В связи с этим важнейшим принципом антикризисного PR-реагирования должен быть отказ от подобной стратегии

---

[58] Новоченко В. Технологии антикризисного PR // Маркетинговые коммуникации. – №6. – 2014. – С.43

[59] Антикризисный PR // URL: http://pr.web-3.ru/direction/crisis/ (дата обращения 15.10.2015).

поведения. Антикризисные коммуникации должны носить не оборонительный, а активный характер.[60]

Выводы по Главе 1

Репутационный риск – это риск снижения доверия заинтересованных сторон, усиливающийся при выявлении нарушений, которые, по ожиданиям сторон, отразятся на их экономических интересах.

Потери, наступающие в случае, если репутационный риск не получает своевременных мер контроля, можно отнести к репутационным, в т.ч. – отток клиентов, судебные разбирательства, возрастающие затраты на закупку сырья и оборудования, привлечение источников финансирования и пр.

Репутационные риски возникают при увеличении ожиданий, которые компания не может оправдать. Отсюда вытекает необходимость идентификации, анализа и дальнейшего управления ожиданиями заинтересованных сторон.

Управление репутационными рисками осуществляется с помощью технологий PR, в частности, антикризисных PR-коммуникаций.

В целом, антикризисный PR представляет собой комплекс мероприятий по прогнозированию, недопущению или преодолению кризиса репутации. Его основные принципы – информационная открытость компании, скорость и работа на опережение, честность и проявление инициативы, координация информационных потоков и действий, работа со всеми целевыми аудиториями.

Антикризисные PR-коммуникации заключаются в разработке специальной антикризисной PR-программы, а также в подготовке руководителей и сотрудников организации к реализации данной программы. Они являются стратегическим документом, являющимся планом действий в случае возникновения кризисных ситуаций различного характера.

В рамках подготовки антикризисной PR-программы необходимо разработать план действий, как на преодоление, так и на профилактику кризиса и грамотное посткризисное выстраивание коммуникаций. Для этого следует

---

[60] Ольшевский А. И. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер, 2009. С.81.

выделить несколько кризисов, наиболее типичных для той сферы, в которой функционирует компания.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ КРИЗИСНОГО PR ПРИ УПРАВЛЕНИИ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ООО «КУПИШУЗ»

2.1. Анализ и оценка репутационных рисков ООО «Купишуз»

ООО «Купишуз» − юридическое название интернет-магазина Lamoda. Это одна из ведущих компаний на рынке электронной коммерции в России и СНГ, осуществляющая продажу и доставку одежды, обуви, аксессуаров, косметики и парфюмерии, а также оказывающая услуги фулфилмента третьим лицам. На сегодняшний день Lamoda является самым узнаваемым онлайн-ритейлером в сфере моды и занимает лидирующие позиции среди интернет-магазинов одежды и обуви в России, Казахстане, Украине и Беларуси. Ассортимент Lamoda насчитывает более 2 000 000 товаров и свыше 1 000 мировых брендов, включая официальных поставщиков и участников Lamoda Marketplace. Компания была основана при поддержке европейского инвестора Rocket Internet. В настоящее время в число инвесторов также входят Tengelmann Group, Holtzbrinck Ventures, Investment AB Kinnevik, JP Morgan Asset Management, IFC (Международная Финансовая Корпорация) и PPR Group, владеющая брендами Gucci, Yves Saint Laurent, Puma и Volcom. С 2014 года Lamoda является частью мирового холдинга Global Fashion Group.

В отчете ООО «Купишуз» (Lamoda.ru) за 2015 год зафиксирована прибыль в 2,8 млрд. рублей с выручкой 5,3 млрд. рублей. Также зафиксированы «прочие доходы» в размере 4,5 млрд. рублей.

В 2016 году Forbes оценил Lamoda в $300 млн. В отчете шведского фонда Kinnevik за 2016 год капитализация Global Fashion Group (GFG), куда входит Lamoda, оценена в €3,25 млрд. В общей выручке GFG на долю Lamoda приходится около 25%. Если считать, что вклад компаний в капитализацию

GFG пропорционален их выручке, стоимость Lamoda может составлять €800 млн.[61]

Ключевые факторы, комбинация которых влияет на формирование репутации компании ООО «Купишуз», можно разделить на две категории: внутренние факторы (являются продуктом деятельности самой компании) и факторы внешней среды.

Таблица 1

Ключевые факторы формирования репутации ООО «Купишуз»

Внутренние факторы	Факторы внешней среды
качество и уровень менеджмента; качество выпускаемой продукции; ценовая политика; уровень результативности в достижении поставленных целей; уровень эффективности использования ресурсов; финансовая позиция; уровень инновационности; социальная ответственность и защита окружающей среды; методы корпоративной коммуникации; инвестиционная привлекательность; корпоративная философия; корпоративная культура; имидж первых лиц компании; корпоративная индивидуальность; поведение и компетентность персонала.	оценка компании в СМИ; оценка аналитиков; отношения с государством, партнерами, лидерами общественного мнения; исследования инвесторов и аналитиков; социально-культурные факторы; ситуация в регионе; репутация отрасли; репутация страны в целом.

Все вышеперечисленные факторы важны для репутационной составляющей бизнеса ООО «Купишуз», поскольку, в той или иной степени влияя на оценки, существующие у целевых аудиторий по отношению к компании, они способны как улучшить, так и ухудшить корпоративную репутацию. Так, качество и уровень менеджмента, включающие все элементы управления (стратегию, организационную структура и т.д.), качество реализуемой продукции можно считать одними из ключевых факторов в создании благоприятной репутации.

[61] http://www.forbes.ru/kompanii/potrebitelskii-rynok/315491-dlya-lamoda-biznes-v-rossii-eto-igra-v-dolguyu

Финансовые показатели и инвестиционная привлекательность компании ООО «Купишуз» играют большую роль для формирования корпоративной репутации у инвесторов, акционеров, членов Совета директоров, отраслевых и финансовых аналитиков, кредиторов, партнеров и поставщиков. На оценки иностранных партнеров и инвесторов также влияют такие показатели, как репутация страны и отрасли в целом.

Оценка компании в средствах массовой информации важна, поскольку именно журналисты в решающей мере формируют общественное мнение, а способность организации привлекать, развивать и удерживать талантливых работников формирует у компании ООО «Купишуз» репутацию привлекательного работодателя, что также немаловажно для процветания бизнеса. В качестве основных заинтересованных сторон ООО «Купишуз» выделяет шесть целевых групп:

1. Акционеры и инвесторы.
2. Сотрудники.
3. Потребители.
4. Поставщики и партнеры по бизнесу (подрядчики, транспортные компании, складские комплексы).
5. Органы власти – федеральные и региональные.
6. Местные сообщества и НКО, СМИ.

Выгода ООО «Купишуз» от применения данного инструмента анализа стейкхолдеров заключается в том, что департамент стратегического развития имеет полное представление о том, кто являются основными стейкхолдерами, какое влияние они способны оказать на компанию и наоборот компания на них, и на удовлетворение интересов каких групп стейкхолдеров необходимо сосредоточиться прежде всего.

Принимая во внимание расположение этих групп стейкхолдеров в матрице и их предполагаемые интересы, выбираются соответствующие формы взаимодействия с ними и механизмы коммуникации.

В Приложении 6 подробно раскрыта эта информация и указаны мероприятия и проекты, организованные для удовлетворения интересов стейкхолдеров в рамках устойчивого развития.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что каждая группа стейкхолдеров заинтересована в уровне исполнения обязательств перед иными контрагентами компании ООО «Купишуз», а также, в надежности менеджмента компании. Очевидно, что в условиях бизнес реалий, ни одна компания не способна демонстрировать постоянный темп роста в силу конъюнктурных скачков и прочих внешних рисков. В силу этого ограничения одним из основных факторов устойчивого развития является способность менеджмента компании удовлетворять все заинтересованные группы и принимать грамотные управленческие решения, сводя риск к разумному минимуму.

Заинтересованные стороны оказывают косвенное влияние на компанию, оценивая полученную информацию о бизнесе и формируя представления других заинтересованных групп.

Взаимосвязь ООО «Купишуз» со всеми прямыми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) способна влиять на соблюдение интересов всех групп кроме сотрудников компании. Можно предположить, что данная группа зависит напрямую от политики компании, т.е. акционеров и инвесторов. Например, стабильность отношений с поставщиками оказывает влияние на способность компании исполнять обязательства перед клиентами, кредиторами, а также акционерами и инвесторами.

Чем выше степень взаимной вовлеченности в бизнес партнера, тем выше уровень репутационной корреляции, отсюда возникает необходимость оценки репутационных рисков, возникающих в отношениях компании с ее стейкхолдерами, по причине проблем с другими партнерами. Репутационные риски в отношениях с другими группами партнеров способны оказать влияние на деятельность ООО «Купишуз». Проблемы в отношениях со стейкхолдерами, возникших в силу разногласий с другими представителями той же группы стейкхолдеров, демонстрирует возможную угрозу для ООО «Купишуз» в

будущем. Обе группы рисков необходимо оценить в целях дальнейшего анализа и управления.

Информационное поле заинтересованных сторон, формируется за счет данных, контролируемых менеджментом ООО «Купишуз» (информация из корпоративной отчетности прошлых лет, прогнозная отчетность компании, промежуточные итоги, пресс-релизы и официальные заявления) и неконтролируемых (аналитические обзоры и перспективы отрасли и рассматриваемой компании, возможные изменения на рынке, мнения индустриальных аналитиков и других инвесторов, медиа обзоры и пр.).

Таким образом, в целях управления репутационным риском компании ООО «Купишуз» главное средство в арсенале менеджмента – наполнение корпоративной отчетности. Корпоративная отчетность позволяет управлять репутационными рисками компании через раскрытие дополнительной информации о проблемных активах, обязательствах или скрытых ресурсах компании.

2.2. Оценка эффективности применения технологий кризисного PR при управлении репутационными рисками ООО «Купишуз»

В 2015 году налоговые органы уличили российское подразделение одного из крупнейших вещевых интернет-ритейлеров Lamoda в завышении расходов на рекламу и доначислили налогов и штрафов на 134 млн. рублей. Справедливость этих претензий подтвердили уже две судебные инстанции.

В ноябре 2015 года ИФНС № 26 по Москве по итогам выездной проверки вынесла решение о доначислении налога на добавленную стоимость ООО «Купишуз» – операционной компании Lamoda в России. Речь шла о том, что «Купишуз» получила необоснованную налоговую выгоду в виде уменьшения налогооблагаемой базы по налогу на прибыль на суммы расходов, а исчисленного НДС – на суммы вычетов по расходам на рекламные услуги. Арбитражный суд Москвы в октябре 2016 года, а 9-й ААС – в начале февраля

2017 года отказали компании в обжаловании решения инспекции. В Lamoda продолжают настаивать, что не нарушали налоговое законодательство.[62]

Для оценки репутации ООО «Купишуз» используем такой метод, как мониторинг СМИ и публикаций в Интернете.

Объём исходных данных составляет около 500 публикаций, в которые не вошли перепечатки и копии первоисточников, незначительные упоминания, упоминания в статистических данных. Анализ публикаций проводился по следующим параметрам: количественная и качественная динамика публикаций; процентное соотношение публикаций по их модальности; география публикаций; рейтинг изданий.

Проанализировав публикации о компании ООО «Купишуз» на сайтах информационных агентств РИА Новости[63] и Regnum[64] за период с 1 января 2016 года по настоящее время (апрель 2017 года), а также ключевые публикации в федеральных, региональных и отраслевых СМИ, включая Интернет-ресурсы, нужно отметить, что начиная с 2014 года в информационном поле проект «Lamoda» позиционируется как уникальный, обладающий передовыми технологиями в области онлайн − торговли в России.

Данные о количестве и тематике публикаций в СМИ о ООО «Купишуз» представлены на рисунке 1.

График отражает динамику всех публикаций, вне зависимости от инициатора сообщения (компания, акционеры или лидеры общественного мнения). График демонстрирует динамику публикаций, инициированных компанией: спикеры участвовали в качестве инициаторов информационного сообщения. Как видно из диаграммы, интерес СМИ к компании после некоторого спада в августе-октябре 2016 года, стабильно растет.

---

[62] https://pravo.ru/news/view/138447/

[63] www.ria.ru

[64] www.regnum.ru

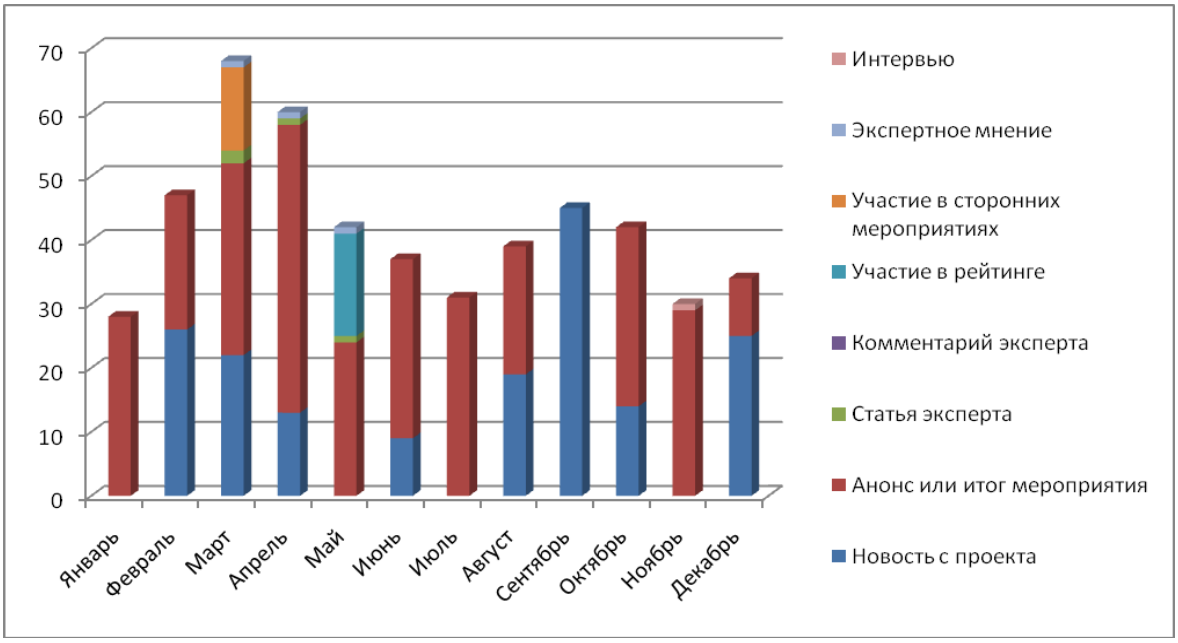


Рис.1. Публикации о ООО «Купишуз»

На рисунке 2 представлено процентное соотношение позитивных, негативных и нейтральных публикаций, освещавших деятельность компании Lamoda и ее главного конкурента – Wildberries на российском рынке онлайн – торговли одеждой и обувью в рассматриваемый период.

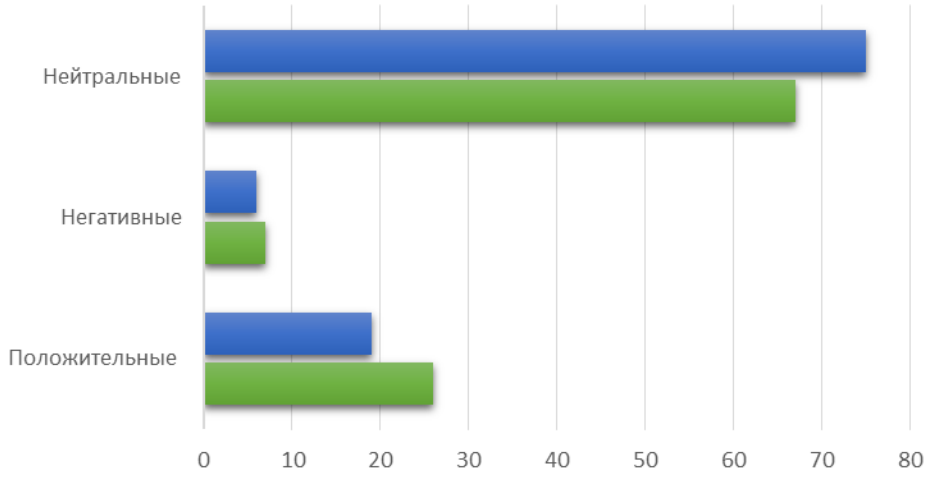
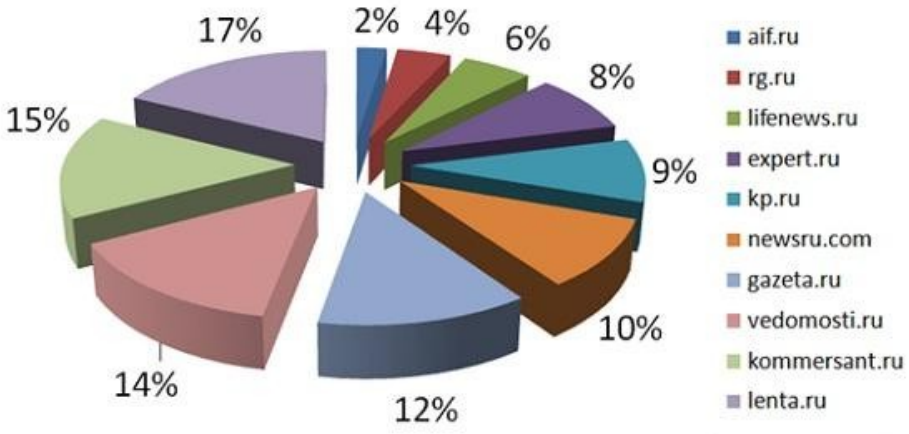


Рис.2. Процентное соотношение характера публикаций

Хорошим признаком является высокая доля нейтральных публикаций, свидетельствующая о сбалансированном подходе PR-служб к информационной деятельности компаний: в сложившейся ситуации неопределённости со сроками реализации проекта, излишнее внимание к компании, может усилить

процент негативных публикаций и спекуляций на тему несостоятельности акционеров.

На рис. 3 представлено, какие центральные и специализированные СМИ и в какой степени освещали деятельность ООО «Купишуз».



очень мелко И ЧТО ЭТО?

Рис. 3. Распределение публикаций о ООО «Купишуз» по СМИ

Как видно из диаграммы на рис. 3, он практически полностью состоит из информационных агентств, региональной и отраслевой прессы.

Далее мы провели телефонный и e-mail опрос 11 руководителей, 85 сотрудников, 14 поставщиков и 47 клиентов, которые сотрудничают с ООО «Купишуз». В таблице 2 представлено среднее значение результатов по расчету репутационного коэффициента исследуемого предприятия.

Таблица 2

Средняя оценка деловой репутации ООО «Купишуз», распределенная по блокам

	Средняя оценка по ключевым группам				Итоговая оценка (r_i)
	Работники	Руководители	Поставщики	Клиенты	
Продукция	7,2	7,1	-	6,7	7,0
Работники	7,5	7,8	8,0	7,8	7,8
Внешние взаимосвязи	6,8	6,6	7,3	6,6	6,8
Инновации	6,6	7,1	-	-	6,9
Создание ценности	8,0	7,7	-	-	7,9
Раскрытие информации	-	8,4	-	-	8,4
Стратегия	-	7,0	-	-	7,0

Культура	6,4	7,1	-	-	6,8
Нематериальная ответственность	7,0	-	-	-	7,0

Благодаря таблице 2, можно проанализировать блоки, которые имеют самую высокую и низкую итоговую оценку по результатам опроса четырех групп стейкхолдеров ООО «Купишуз». Блоком с самым высоким баллом является «Раскрытие информации», а с низким – «Внешние взаимосвязи» и «Культура». Для более удобного отображения результатов был сформирован график каждого блока деловой репутации (рис. 4).

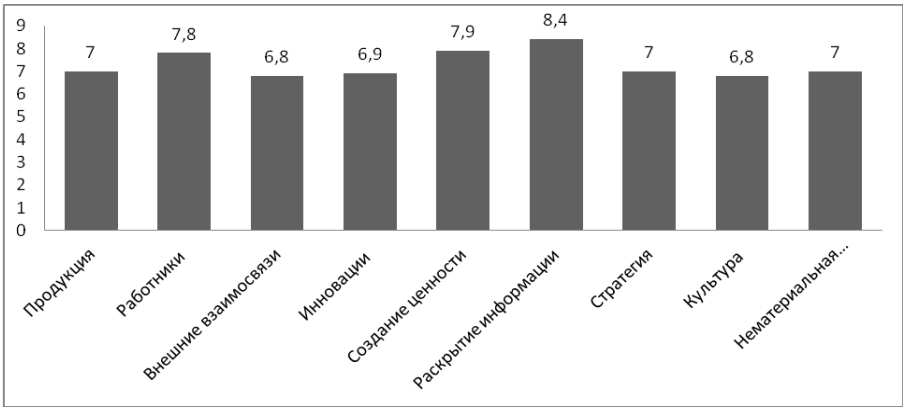


Рис. 4. Средняя оценка каждой составляющей деловой репутации ООО «Купишуз»

Исходя из рисунка 4, можно сделать вывод, что уровень итоговой оценки в каждом блоке различен. Также, стоит отметить, что ни одна составляющая деловой репутации не имеет высшего балла.

Итак, мы выяснили, что в информационном поле компании высока доля нейтральных публикаций, что свидетельствует о сбалансированном подходе PR-службы к информационной деятельности. В сложившейся ситуации неопределённости излишнее внимание к компании может усилить процент негативных публикаций и спекуляций на тему несостоятельности акционеров. Ключевые стейкхолдеры компании низко оценивают такой параметр репутации, как корпоративная культура и связи (коммуникации) с внешними группами общественности. В целом делаем вывод о среднем уровне

эффективности использования компанией ООО «Купишуз» технологий кризисного PR при управлении репутационными рисками.

2.3. Рекомендации по совершенствованию кризисного PR ООО «Купишуз»

В результате проведенного исследования, было выявлено, что ООО «Купишуз», в целом, имеет высокий уровень деловой репутации. При обобщении результатов мы рассмотрели проблемные зоны. Такими зонами стали: культура, отношения между предприятием и его внешними контактами, а также инновации.

При исследовании деловой репутации ООО «Купишуз» мы столкнулись с различными мнениями руководителей и сотрудников относительно существующей на предприятии организационной культуры. Благодаря включенному наблюдению и опросу данных групп стейкхолдеров можно выявить различие их мнений в таких аспектах как:

- информационный разрыв (информирование);
- разногласие в системе ценностей;
- низкая степень доверия руководству.

Типы кризисных ситуаций, которые могут возникнуть в организации, и специфика таких ситуаций систематизированы автором и представлены в Приложении 8.

Важнейшей задачей отдела маркетинга и продвижения ООО «Купишуз» в настоящее время является разработка программы развития репутации компании и укрепления репутации ООО «Купишуз» требует наличия заранее спланированной схемы действий, отражающей последовательность решения отдельных задач. Важным элементом построения коммуникаций в репутационной и антикризисной политике ООО «Купишуз» является учет этапов жизненного цикла. Любая компания проходит через заранее известные этапы своего существования: внедрения, роста, зрелости. Для каждой

жизненной фазы организации целевые сегменты будут различны, а соответственно, и стратегия формирования имиджа будет эволюционировать.

На рис. 5 представлена взаимосвязь этапов жизненного цикла организации с этапами процесса формирования ее имиджа.

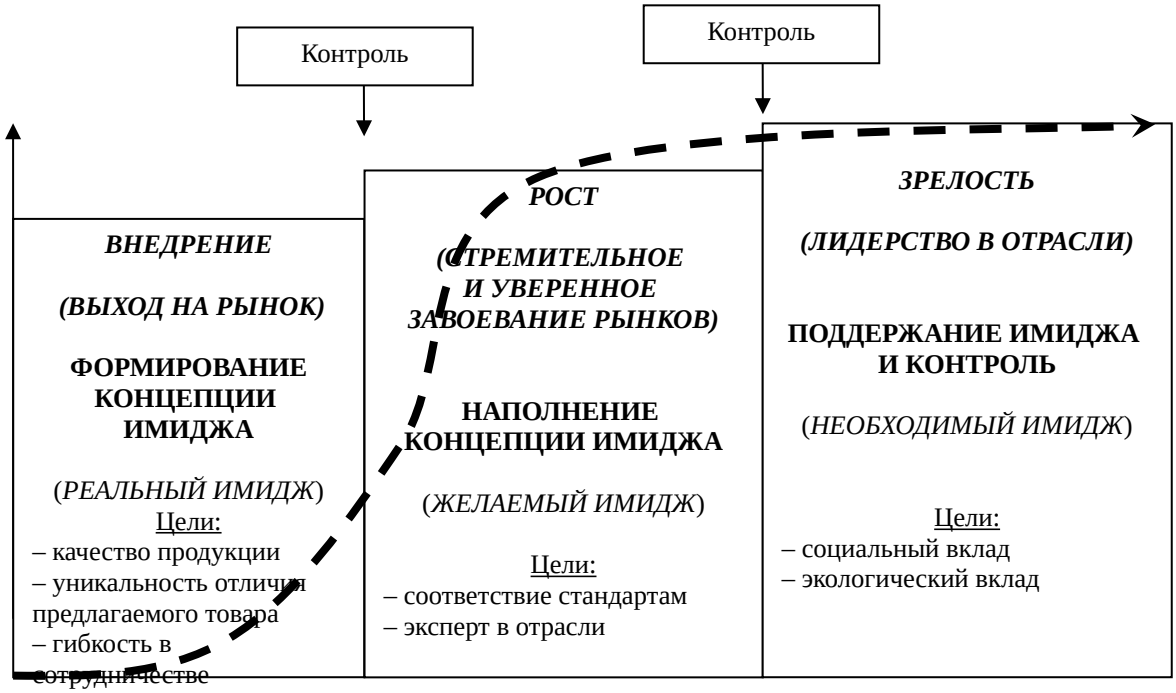


Рис. 5. Соотношение целей формирования имиджа организации и этапов ее жизненного цикла

На данном этапе развития компания ООО «Купишуз» находится на этапе «рост». Цель имидж-контроллинга на данном этапе – это выстраивание имиджа компании, соответствующей всем стандартам отрасли и выступающей в экспертной роли по многим вопросам. Акцент делается на деятельности компании и ее конкурентных преимуществах.

На данном этапе происходит корректировка имиджа при одновременном контроле над реализацией плана и замере промежуточных результатов. При необходимости проводится корректировка имиджа и стратегии его формирования.

Формирование репутации ООО «Купишуз» реализуется в рамках комплекса маркетинговых коммуникаций (включая такие его компоненты, как реклама, связи с общественностью, спонсорство и др.), что обусловливает необходимость контроля и постоянного мониторинга имиджевой стратегии.

Общая схема контроллинга отражена в таблице 3.

Таблица 3

Основные компоненты контроллинга имиджа ООО «Купишуз»

Компоненты контроля	Содержание контроля
Финансовый	Распределение средств на реализацию имиджевых мероприятий. Общие финансовые результаты организации
Организационный	Взаимодействие внутренних субъектов реализации стратегии формирования имиджа организации. Процедуры взаимодействия с внешней средой (стейкхолдерами, СМИ и т.д.)
Мотивационный	Информационное обеспечение участников процесса реализации стратегии формирования имиджа. Вознаграждение специализированных служб организации в зависимости от результатов реализации стратегии
Контроль собственно имиджа организации	Достоверность данных для оценки имиджа. Динамика изменения показателей восприятия организации целевыми аудиториями
Прогнозный	Достоверность данных для прогнозирования. Контроль общеотраслевых тенденций. Методическое обеспечение прогнозирования

Очевидно, что для ООО «Купишуз» формирование и закрепление привлекательного имиджа (особенно социального и внутрикорпоративного) компании неразрывно связано с укреплением собственного бренда. Именно поэтому они активно используют PR как инструмент продвижения бренда и собственного имиджа.

ООО «Купишуз» осознает необходимость и преимущества устойчивого положительного имиджа компании и основная задача на сегодняшний день – это доведение существующих практик до мировых стандартов и формирование в глазах мирового сообщества устойчивого восприятия компании как надежного, удобного и выгодного партнера.

Участие ключевых лиц компании в редакционных материалах СМИ – также один из ключевых инструментов продвижения репутации компании. Так как компания ООО «Купишуз» заинтересована в налаживании поставок по всей России и других стран мира, то интересно участие в редакционных материалах СМИ всех крупных городов страны.

Ключевые лица компании, участвующие в редакционных материалах СМИ генеральный директор ООО «Купишуз» и его заместитель.

Таблица 4

План-график участия компании в редакционных материалах СМИ,

1 полугодие 2018 года

СМИ	Номер, дата выхода	Название материала
Деловой квартал	№3, 16.02.18	Слияния и поглощения компаний
	10.02.18	Дискуссионный клуб: выбор поставщика
	№16, 24.08.18	Топ-лист: Автоматизация Интернет-торговли
Гостиничный и ресторанный бизнес	№6, 24.02.18	Способы оптимизации затрат
	№20, 01.06.18	Топ-лист: Электронная коммерция
	№31, 31.08.18	Тематическая страница: Розничная торговля через Интернет
Рынок продуктового ритейла	№11, 30.03.18	Тематические Таблицы: Оптовые компании. Поставщики. Одежда. Обувь. Аксессуары
	№15, 27.04.18	Тематические Таблицы: Поставщики
Электронный бизнес	№1, 26.01.18	Бизнес-клуб: Искусство управления
Ритейл-Эксперт	№18-19, 18.05.18	Рейтинг: Оптовые поставщики одежды и обуви

В рамках работы с деловыми и отраслевыми изданиями необходимо участвовать в регулярных проектах: блиц-опрос, менеджмент-решение, топ-лист оптовых компаний. При работе с редакциями необходимо отслеживать все выходы комментариев, экспертных мнений, интервью специалистов компании, в том числе, если инициатива по участию исходит не от PR-менеджера, а от представителей редакции СМИ. В качестве документа, фиксирующего работу со СМИ, автор предлагает форму, представленную в таблице 5.

Таблица 5

Форма документа, фиксирующего работу с редакциями СМИ

СМИ	Журналист	Тема статьи	Форма участия	Инициатор участия	Эксперт	Поступление вопросов	Дедлайн	Согласование материала	Выход номера	Результат	Наличие номера журнала
Февраль-Март 2018											
Рынок ритейла	Татьяна Антропова	Российский рынок ритейла	Ответы на вопросы. Экспертное мнение	PR-менеджер	Ген.директор	07.02.18	08.02.18	Да	Март 18	Ответы отправлены	да
Ритейл-Эксперт	Галина Зайцева	Сокращаем издержки	Комментарий. Интервью	PR-менеджер	Ген.директор	07.02.18	07.02.18	Да	25.02.18	Интервью проведено	да

Для формирования и продвижения имиджа ООО «Купишуз» как современной компании, соответствующей всем стандартам, предлагающей продукцию высокого качества на выгодных условиях, возглавляемой профессионалом и экспертом отрасли, необходимо использовать следующие каналы коммуникации:

- СМИ;
- личные контакты напрямую с потенциальными клиентами и партнерами;
- PR-события (презентации, выставки, торжественные мероприятия и т.д.).

Компания «Купишуз» может при продвижении репутации и имиджа использовать следующие тактики распространения сообщений:

- Проактивный подход – вместо того, чтобы ждать запросов со стороны СМИ, компания может сама заняться поиском подходящих изданий и тем, при помощи которых можно повысить осведомлённость о возможностях и успехе компании.

- Подготовка компанией специальных «спикеров». Это подготовленные сотрудники (чаще всего из числа топ-менеджеров), которые могут прокомментировать конкретные темы, освещаемые прессой.
- Предоставление сенсационных новостей (о компании или отрасли).

Одним из самых эффективных каналов формирования репутации компании ООО «Купишуз» являются профессиональные и отраслевые периодические издания. В отличие от большинства других средств массовой информации, такая пресса действует на основе трехстороннего взаимного интереса. Задача редакторов заключается в том, чтобы публиковать информацию о соответствующих компаниях и их продуктах, компании желают, чтобы эта информация была опубликована, а читатели желают ознакомиться с ней.

Длительное присутствие ООО «Купишуз» на рынке и масштабы деятельности способствуют вовлечению компании в информационную деятельность. В связи с этим автором сформулированы следующие рекомендации по развитию PR-деятельности с целью формирования и продвижения репутации компании «Купишуз»:

1. Необходимо более активно участвовать в конференциях.

2. Более активное использование Интернет-продвижения, в том числе инструментов продвижения в социальных сетях (SMM). Интернет-продвижение является сбалансированным способом с точки зрения соотношения эффективности и вложенных средств (затрат).

3. Подготовка «спикеров», на которых ложится ответственность с точки зрения связей со СМИ и предоставления комментариев.

4. Подготовка сувенирной продукции.

5. Выстраивание более структурированных отношений со СМИ посредством:

- создания собственного постоянного журналистского пула из представителей ключевых СМИ и работы с каждым журналистом индивидуально;

- организация специальных мероприятий для СМИ (пресс-конференций, пресс-туров).

Важнейшая роль в продвижении имиджа современной компании принадлежит социальным сетям и так называемому Social Media Marketing (SMM). Предлагается при разработке присутствия в социальных сетях и блогосфере акцент делать на укреплении имиджа компании, повышении лояльности существующих клиентов и узнаваемости бренда «Купишуз». SMM-стратегия для продвижения имиджа ООО «Купишуз» базируется на следующих целях:

- Повышение лояльности существующих клиентов.
- Укрепление имиджа компании.
- Повышение узнаваемости бренда.
- Привлечение новых клиентов.

Ключевой целевой аудиторией являются как конечные потребители (в основном это женщины 20-37 лет с уровнем доход «средний» и «выше среднего»), так и лица, принимающие решения и отвечающие выбор поставщиков. Стратегия для этих двух ключевых групп также будет различаться. Тактика:

- Генерация качественного контента, интересного реальным и потенциальным клиентам (укрепляет имидж компании, привлекает клиентов).
- Рассказ о «внутренней кухне компании», сотрудниках, корпоративных новостях (повышает лояльность текущих клиентов, показывает, что компания «живет»).

Обязательно следует использовать механизмы продвижения корпоративных аккаунтов в соцсетях:

- Интеграция групп с сайтом и блогом (как минимум сквозные кнопки соцсетей).
- Ссылки в подписях личных Email, ссылки в Email-рассылках.
- Таргетированная реклама с небольшим бюджетом.
- Сотрудничество с группами в соцсетях, совместные проекты и акции.

Контент-план:

- Ежедневно необходимо размещать 3-4 публикации (новости индустрии, интересный контент, опросы, общение с пользователями).
- Еженедельно должна быть размещена статья в блог (экспертная статья по тематике, интервью с клиентами или экспертами рынка), а также проведено обновление фотоальбомов в соцсетях (фотографиями из жизни компании).
- Ежемесячно должны появляться публикации в блоге дайджеста о главных событиях за месяц в жизни компании, отчет о проделанной работе.
- Ежеквартально следует публиковать исследования рынка, аналитику.
- Ежегодно - в конце года должна быть размещена публикация в блоге отчета о проделанной работе за год, проведено распространение отчета в соцсетях и Email-рассылке.
- В зависимости от конкретного события (праздника, даты) следует создавать акции, конкурсы, размещать поздравления.

KPI (ключевые показатели эффективности) по использованию инструментов продвижения в социальных сетях:

- Блог (число уникальных посетителей, просмотров, комментариев).
- Вконтакте (число подписчиков, посещаемость, взаимодействие, другие данные внутренней статистики страницы).
- Facebook (число вступивших в сообщество, посещаемость, взаимодействие, другие данные внутренней статистики страницы).
- Twitter (число «фолловеров», «ретвитов», упоминаний).

Число привлеченных потенциальных клиентов (лидов).

Таким образом, ключевыми направлениями укрепления репутации ООО «Купишуз» должны стать:

- продвижение имиджа первого лица компании, в том числе с помощью участия в редакционных материалах деловых и отраслевых СМИ;
- развитие делового имиджа компании с помощью персональных рассылок;
- развитие делового имиджа компании с помощью SMM.

Одним из самых эффективных каналов продвижения имиджа компании ООО «Купишуз», являются профессиональные и отраслевые периодические издания.

На всех стадиях информационного процесса при реализации PR-проекта по продвижению имиджа ООО «Купишуз» ведущая роль принадлежит человеку - носителю, пользователю информации и знания. От того, как будут учтены в информационных процессах интересы, психологические установки, свойства личности, во многом зависит эффективность использования информации.

Основные направления обеспечения информационной безопасности при реализации PR-проекта:

- защита информации о состоянии и движении материальных активов, чаще понимаемая как экономическая безопасность;
- защита информации о состоянии нематериальных активов и их носителях (персонале), определяемая как собственно информационная безопасность;
- защита средств хранения, обработки и передачи информации.

Залогом информационной безопасности при осуществлении PR-деятельности, является контроль над информационными потоками и информационным полем компании. Информационной безопасности проекта способствует четкое разделение полномочий, функций и ответственности, закрепленное документально. В частности, функции PR-менеджеров ООО «Купишуз» предлагается систематизировать следующим образом (таблица 6)

Таблица 6

Функции PR-менеджеров ООО «Купишуз»

№	Функция	Периодичность
1	**Работа с входящими информационными потоками** 1. Отслеживание информационных потоков: • периодическое отслеживание новостной и статейной информации, в основных информационных изданиях; • поиск новых информационных изданий, журналов, сайтов, полезных как для получения новостей, так и для деятельности компании в целом; • сбор и обработка новостной информации приходящей от	Периодически

	сотрудников компании, клиентов и партнеров. 2. Распространение информации по компании: • рассылка обработанной входящей информации соответствующим сотрудникам, заинтересованным в ее получении; • распространение сведений о новых информационных ресурсах, их направленности и информативности. 3. Обзор и анализ рейтингов СМИ: • поиск информации об эффективности СМИ; • поиск и проведение исследований по определению эффективности воздействия СМИ на различные целевые группы; • самостоятельное определение рейтингов и эффективности СМИ для тех или иных программ продвижения Компании; • составление представлений (визитных карточек) о действующих СМИ и их привлекательности для продвижения услуг Компании.	
2	**Организация исходящей информации, повышающей имидж компании**: 1. Подготовка и освещение информации об ООО «Купишуз»: • отслеживание внутренних новостей компании; • создание информационных поводов для освещения деятельности Компании через СМИ и прочие допустимые источники; • подготовка пресс-релизов, статей, публикаций о деятельности компании, размещение материалов в СМИ; • корректировка статей экспертов Компании, размещение статей в СМИ; • планирование и проведение любых работ, связанных с освещением деятельности Компании; • организация экспертных мнений и комментариев специалистов Компании в СМИ; • организация совместных проектов со СМИ. 2. Работа с независимыми журналистами, СМИ, справочниками, каталогами и др. печатными изданиями 3. Работа с пресс-службами Администрации и прочими некоммерческими организациями, агентствами распространения информации 4. Выявление и разработка новых каналов представления компании и ее продукции для повышения имиджа Компании	Постоянно
3	**Работа над информацией маркетингового содержания** 1. Участие в разработке концепции нового продукта, услуги или направления деятельности Компании совместно с начальником отдела маркетинга и продвижения. Разработка слогана, легенды, участие в разработке фирменного стиля 2. Написание/редактирование листовок, буклетов, писем-приглашений на мероприятия Компании, текстов для сайта и любых текстов для рекламных материалов. Контроль соответствия всех вышеперечисленных материалов имиджу Компании 3. Работа над увеличением распространения и доступности информации о деятельности компании, ее продуктах и услугах целевой аудитории	По мере необходимости

В должностной инструкции PR-менеджера должны быть закреплены следующие права:

- знакомиться с проектами решений руководства, касающимися его деятельности.
- запрашивать лично либо через непосредственного руководителя информацию, документы, литературу, программные средства необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.
- представлять интересы компании в сторонних организациях при решении вопросов, относящихся к компетенции менеджера по PR.

В текущей версии должностной инструкции закреплены лишь два права PR-менеджера:

- принимать решения в рамках своей компетенции.
- повышать свою квалификацию в том числе, за счет компании.

Документальное закрепление этих прав и четкое следование им будет способствовать предотвращению доступа PR-специалиста к информации, нежелательной для разглашения или представляющей коммерческую тайну, и ее обнародованию.

С другой стороны, PR-специалист получает официально заверенное право на доступ к необходимой для него информации в случае возникновения кризисных ситуаций, в которых необходимо будет немедленное информационное реагирование.

В должностной инструкции исполнителей PR-проекта следует также четко прописать ответственность в рамках исполнения должностных обязанностей:

- За исполнение ежемесячного плана работ, утвержденного начальником отдела маркетинга и продвижения ООО «Купишуз».
- За соответствие информации, поступающей в СМИ, внутренним требованиям ООО «Купишуз».
- За выполнение своих должностных обязанностей и достижение поставленных целей.

- За неполное использование своих прав.

Работа исполнителей PR-проекта оценивается непосредственным руководителем по следующим показателям:

- соответствие выполненной работы внутренним интересам ООО «Купишуз»;
- сроки и качество исполнения ежемесячного плана работ.

Важнейшим шагом к контролю информационного поля компании и формированию благоприятного имиджа является аудит информационного поля компании в Интернете. Аудит позволяет оценить сложившийся образ компании, выявить существующие проблемы (негативные отклики о компании в блогах и на тематических площадках, нежелательные для компании изображения в фотохостингах и т. п.), узнать, на каких сайтах общаются потенциальные клиенты. Объектами аудита выступают различные срезы Интернета, среди которых могут быть тематические интернет-СМИ, такие как:

- базы «чёрных списков» сайтов,
- библиотеки изображений, аудио- и видеохостинги,
- UGC-площадки (user generated content − площадки, которые классифицируются по следующим типам: сообщества, включающие тематические блоги, форумы и т.д.; социальные сети с индексируемым контентом, СМИ 2.0, блоги),
- отраслевые интернет-площадки.

Алгоритм информационного аудита репуцтации ООО «Купишуз» можно представить следующим образом.

Сначала следует провести работу с уже имеющейся информацией:

1. Необходимо работать с негативными публикациями, особенно, если ссылка них выходит в топ 20 поисковых результатов по важным ключевым словам. Предпринять попытку устранения негативной информации, навести контакты с владельцами сайтов.

2. Провести работу с блогом компании. Вывод блога, сайта компании на первые места по важным и значимым для компании поисковым запросам.

Следующий этап − мониторинг и реагирование:

1. Проверить уведомления об упоминании компании в Интернете, основные группы в социальных сетях.

2. Среагировать на негативные замечания, которые оказались небезосновательными. Предоставить детальную информацию о том, как проблема будет устранена.

3. Реагировать на негативные заявления, которые оказались безосновательными.

В случае если автор или on-line издание, опубликовавшее пост, идет на контакт, необходимо предоставить ему полную достоверную информацию. Если автор не хочет идти на контакт, нужно указать о неправильной или искаженной информации в блоге компании с ссылкой на негативный пост, изложить реальные факты. Попробовать выйти на сайты, лидеры мнения в данной индустрии, опубликовать опровержение (возможно, они согласятся напечатать заметку).

4. Если обсуждение в сети переросло в волну негатива против компании, нужно максимально локализовать обсуждение в одном месте. Например, создав форум обсуждения на официальном сайте или блоге, перенаправив потоки читателей со сторонних блогов и сайтов на официальный сайт.

На протяжении всего этапа реализации PR-проекта необходимо проводить постоянный мониторинг информации о компании.

С учетом перечисленных рисков предлагаются следующие превентивные меры:

1. Риск сокращения прибыли – необходимо изменение соотношения между сотрудничеством и конкуренцией.

2. Риск смены технологии − делать ставку на несколько конкурирующих технологий.

3. Риск «эрозии бренда» − необходимо преодоление масштабов и границ инвестиций в бренд, перераспределение инвестиций.

4. Риск изменения потребительских предпочтений – превентивной мерой является постоянный сбор и анализ данных о предпочтениях потребителей.

5. Риск застоя бизнеса – необходимо постоянно внедрять инновации в предложение компании «Купишуз».

Итак, для антикризисной практики ООО «Купишуз» применимы следующие принципы – сделать так, чтобы глава компании стал доступен для СМИ, выразить сожаление о случившемся, принимать решения максимально быстро. Общей целью кризисных коммуникаций является предотвращение формирования в сознании общественности негативного впечатления о компании. Достигается это во многом налаживанием взаимоотношений с аудиторией, способной поддержать позицию организации.

При этом важно учитывать возможные сбои информационного сопровождения кризиса и быть готовыми к ним, а также к оперативному их преодолению (Приложение 9).

В первую очередь, следует установить очередность действий. На данном этапе приходится быстро принимать жесткие решения. Важнейшим фактором является решительность, потому что любые разумные и решительные действия почти всегда лучше, чем отсутствие каких-либо действий вообще.

Предложенные рекомендации не являются универсальными, но их соблюдение в большинстве случаев поможет компании выйти из кризиса с меньшими потерями (как финансовыми, так и репутационными). По мнению автора, соблюдение данных рекомендаций в большинстве кризисных ситуаций поможет компании выйти из кризиса с наименьшими финансовыми и репутационными потерями.

В Приложении 10 представлены основополагающие принципы превентивной коммуникационной модели, а также возможные способы их реализации. Важный этап коммуникационной стратегии минимизации репутационных рисков организации связан непосредственно со снижением влияния возникших проблемных ситуаций на корпоративную репутацию. На данном этапе в качестве коммуникационной технологии минимизации выступают антикризисные коммуникации.

Таким образом, антикризисные коммуникации должны удовлетворять как рациональные (фактические сведения и анализ), так и эмоциональные (демонстрация сожаления, озабоченности сложившейся ситуацией) потребности ключевых групп корпоративной аудитории.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе была изучена практика применения технологий кризисного PR при управлении репутационными рисками ООО «Купишуз». По итогам проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы.

Репутационный риск – это риск снижения доверия заинтересованных сторон, усиливающийся при выявлении нарушений, которые, по ожиданиям сторон, отразятся на их экономических интересах.

Потери, наступающие в случае, если репутационный риск не получает своевременных мер контроля, можно отнести к репутационным, в т.ч. – отток клиентов, судебные разбирательства, возрастающие затраты на закупку сырья и оборудования, привлечение источников финансирования и пр.

Репутационные риски возникают при увеличении ожиданий, которые компания не может оправдать. Отсюда вытекает необходимость идентификации, анализа и дальнейшего управления ожиданиями заинтересованных сторон.

Управление репутационными рисками осуществляется с помощью технологий PR, в частности, антикризисных PR-коммуникаций.

В целом, антикризисный PR представляет собой комплекс мероприятий по прогнозированию, недопущению или преодолению кризиса репутации. Его основные принципы – информационная открытость компании, скорость и работа на опережение, честность и проявление инициативы, координация информационных потоков и действий, работа со всеми целевыми аудиториями.

Антикризисные PR-коммуникации заключаются в разработке специальной антикризисной PR-программы, а также в подготовке руководителей и сотрудников организации к реализации данной программы. Они являются стратегическим документом, являющимся планом действий в случае возникновения кризисных ситуаций различного характера.

В рамках подготовки антикризисной PR-программы необходимо разработать план действий, как на преодоление, так и на профилактику кризиса

и грамотное посткризисное выстраивание коммуникаций. Для этого следует выделить несколько кризисов, наиболее типичных для той сферы, в которой функционирует компания.

В аналитической части выпускной квалификационной работы рассмотрены репутационные риски ООО «Купишуз» − одной из ведущих компаний на рынке электронной коммерции в России и СНГ.

Ключевыми направлениями корректировки имиджа организации ООО «Купишуз» должны стать: продвижение имиджа первого лица компании, в том числе с помощью участия в редакционных материалах деловых и отраслевых СМИ; развитие делового имиджа компании с помощью персональных рассылок; развитие имиджа продукции под торговой маркой «Купишуз»; развитие делового имиджа компании с помощью SMM.

Одним из самых эффективных каналов продвижения имиджа компании ООО «Купишуз», являются профессиональные и отраслевые периодические издания. Для продвижения репутации ООО «Купишуз» как компании, предлагающей продукцию высокого качества с выгодными условиями по оптимальной цене, предлагается активное использование Интернет-продвижения, являющееся сбалансированным способом с точки зрения соотношения эффективности и затрат. **РАБОТА ПОСВЯЩЕНА НЕ ИМИДЖУ, А КРИЗИСНОМУ PR**

Залогом информационной безопасности при осуществлении PR-деятельности, является контроль над информационными потоками и информационным полем компании. Информационной безопасности проекта способствует четкое разделение полномочий, функций и ответственности, закрепленное документально. Важнейшим шагом к контролю информационного поля компании и формированию благоприятного имиджа является аудит информационного поля компании в Интернете.

По мнению автора, соблюдение данных рекомендаций, несмотря на то, что они не являются универсальными, в большинстве кризисных ситуаций

поможет компании выйти из кризиса с наименьшими финансовыми и репутационными потерями.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Специальная литература

1. Carmeli A., Tishler A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance // Strategic Management Journal. - 2004. – 25(13). –P. 1257–1278.

2. Chibuike R. Iwu-Egwuonwu. Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence // International Journal of Business and Management. - 2011. – 6(4).

3. Doorley J., Garcia F. Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication // United Kingdom.- 2014. 456 p.

4. Gillet R., Hubner G., Plunus S. Operational risk and reputation in the financial industry. Working paper. 2007. – 543 p.

5. Антикризисное управление: учеб. пособие: в 2 т. Т. 2: Экономические основы / отв. ред. Г.К. Таль. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 234 с.

6. Антикризисное управление: учебное пособие для тех. вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. М.: ПРИОР, 2011. – 476 с.

7. Антикризисный PR: учебно-практическое пособие / Е. А. Файншмидт, Т. В. Юрьева, Б. В. Кузнецов. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2014. – 118 с.

8. Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): учеб. пособие / под ред. В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 347 с.

9. Борисов, Б. Л. Технологии рекламы и PR: учебное пособие для вузов / Б. Л. Борисов − М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. − 624 с.

10. Векслер, А.Ф. Связи с общественностью для бизнеса / А.Ф. Векслер. – Н. Новгород: Издательский центр Агентства «PR-Эксперт», 2011. – 541 с.

11. Викентьев И.Л. Приёмы рекламы и Public Relations. – СПб.: Бизнес-пресса, 2014. - 406 с.

12. Вуйма А.Ю. Черный PR. Защита и нападение в бизнесе и не только. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 224 с.

13. Горин С.В. Деловая репутация организации//Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 235 с.

14. Горкина, М. Б. PR на 100%: Как стать хорошим менеджером по PR / М. Б. Горкина, А. А. Мамонтов, И. Б. Манн. – М.: Альпина, 2009. – 240 с.

15. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: пер. с англ. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт: ИНФРА-М, 2013. – 321 с.

16. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности // М. - 2003. – 368 с.

17. Демин, Ю.М. Бизнес PR / Ю.М Демин - М., 2012. – 262 с.

18. Джефкинс, Ф. Паблик рилейшнз: учеб. пособие для вузов: перев. с английского под редакцией Б.Л. Еремина / Ф. Джефкинс, Д. Ядин. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 415 с.

19. Джи. Б. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение: пер. с англ. − СПб.: Питер, 2014. – 278 с.

20. Долгих В.А. Антикризис. Продажи и продвижение. Комплексные решения. – М.: Юрайт, 2014. – 384 с.

21. Заман, А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / пер. с англ. Ю. Кострубова. А. Заман – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2014. – 365 с.

22. Захаров В.Я. и др. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 468 с.

23. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая кн. менеджера PR. – СПб.: Изд-во Буковского, 2013. – 317 с.

24. Королько В. Г. Основы паблик рилейшнз. − М.: Рефл-бук, 2014. – 200 с.

25. Кривоносов А.Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2014. – 384 с.

26. Меньшиков, А.А. Связи с общественностью в кризисных ситуациях: учебное пособие / А.А. Меньшиков. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре гос. техн. ун-т», 2013. – 82 с.

27. Меньшиков, А.А. Связи с общественностью в кризисных ситуациях: учебное пособие / А.А. Меньшиков. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре гос. техн. ун-т», 2013. – 189 с.

28. Мурашко Ю.М. Планирование и проведение PR-кампаний: теория и практика. – СПб., 2011. – 390 с.

29. Ольшевский А. И. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер, 2009. – 378 с.

30. Прохоров Я.М. PR-технологии создания корпоративного имиджа. - М.: Аспект пресс, 2012. – 287 с.

31. Роджерс Э.М. Коммуникационные кампании. – М., 2011. – 239 с.

32. Савруцкая Е.П., Кузнецова Е.И., Суханов А.И. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие. Часть I. – Н. Новгород: НГЛУ им. Н.А.Добролюбова, 2012. – 207 с.

33. Санаев, А. Русский PR в бизнесе и политике / А. Санаев. – М.: Ось-89, 2012. – 240 с.

34. Студенкин Н. PR-защита бизнеса в корпоративных войнах. – М.: Альпина, 2011. – 388 с.

35. Тульчинский, Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность / Г.Л. Тульчинский Г.Л. - СПб., 2011. – 181 с.

36. Фролов С.С. Связи с общественностью в работе фирмы. Стратегия, коммуникации, имидж, брендинг. – М.: Либроком, 2011. – 368 с.

37. Харрисон, Ш. Связи с общественностью: Вводный курс / Пер. с англ. под ред. Г.Е. Алпатова. – СПб.: Издательский Дом «Нева»; М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2011. – 368 с.

38. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 176 с.

Публикации периодической печати

39. Горбачева О.В. Коммуникационная стратегия в период кризиса. Практическое руководство // Маркетинговые коммуникации. – №3. – 2013. – С.166-178.

40. Грызунова Е.А. Практика антикризисного управления и коммуникаций // Менеджмент сегодня. – №3. – 2011. – С.130-140

41. Ефимова, О.В. Развитие корпоративной отчетности в инновационной экономике / О.В. Ефимова // Школа университетской науки : парадигма развития. – 2014. – Т.1. – № 1. – с.76–81.

42. Новиченкова Л.Н. Деловая репутация: от системы к результату // Управление компанией. – 2015.– №5(76) – С.11-12.

Электронные ресурсы

43. Crisis Communication Strategies // URL: http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2/Johnson%20&%20Johnson.htm

44. Антикризисные PR-технологии // URL: http://zanin.ru/article/антикризисные-пр-технологии

45. Антикризисный PR: как спасти репутацию // URL: http://www.sostav.ru/publication/antikrizisnyj-pr-9557.html

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Характеристики кризисной ситуации



Приложение 2

Жизненный цикл кризиса[65]



[65] Источник: Новоченко В. Технологии антикризисного PR // Маркетинговые коммуникации. – №6. – 2014. – С.37

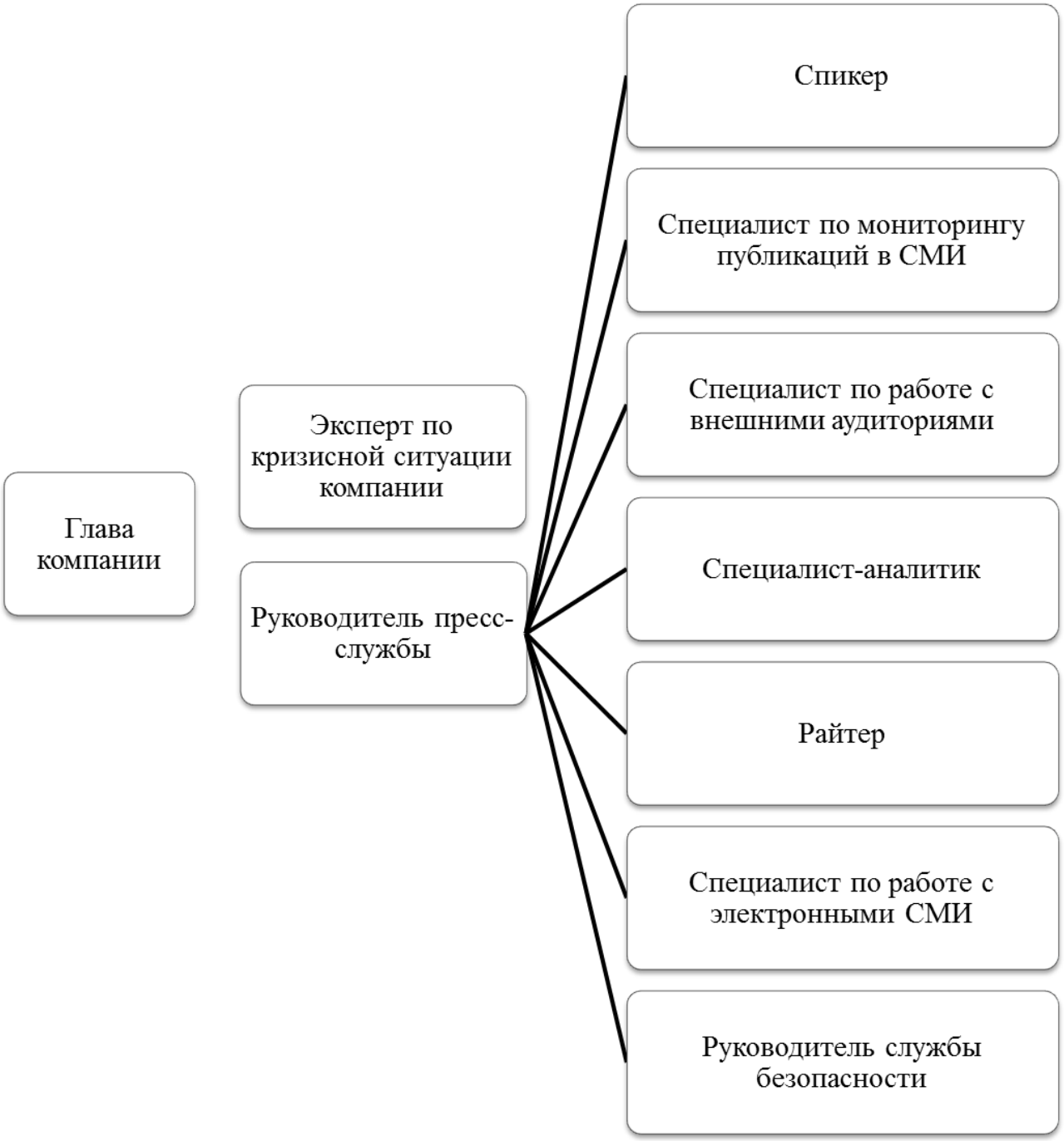
Приложение 3

Структура и функции антикризисного штаба

Кто входит в штаб	Чем занимаются
Топ-менеджеры предприятия	▪ Общее руководство коммуникациями ▪ Публичные действия в период кризиса ▪ Постановка задач в рамках антикризисного реагирования Оперативное планирование деятельности команды
Руководитель пресс-службы (департамента no PR)	▪ Реализация антикризисных коммуникаций ▪ Участие в разработке антикризисной коммуникационной стратегии. ▪ Подготовка и издание проекта распоряжения о создании команды антикризисного реагирования с указанием ФИО членов команды и возложенных на них обязанностей ▪ Разработка информационных посланий для целевых групп. ▪ Оперативный сбор и обмен информацией между членами команды ▪ Оперативный анализ фактов, событий, действий недружественных сторон а также характера и содержания публикаций подготовка кратких аналитических записок для руководства к концу каждого рабочего дня. Взаимодействие с представителями органов власти, с общественными организациями лидерами общественного мнения. Мобилизация независимых комментаторов в интересах компании
Медиаменеджеры (сотрудники пресс–службы)	▪ Координация взаимодействия с журналистами ▪ Уведомление директора компании или исполняющего его обязанности руководителя пресс-службы, руководителя службы безопасности. ▪ Работа с телефонными обращениями: фиксация звонкое заполнение формы уведомления о звонке, переключение всех звонков журналистов на официального спикера или представителей команды кризисного реагирования. ▪ Мониторинг фактов развития чрезвычайного обстоятельства, публикаций в СМИ, ▪ Разработка информационных материалов, подготовка всех информационных материалов для целевых групп и журналистов СМИ (вместе с руководителем пресс-службы). ▪ Организация работы с электронными СМИ, оперативная работа с выездными съемочными группами и радиожурналистами. ▪ Интернет-проекты: мобилизация всех интернет-ресурсов для оперативного распространения официальной информации и перехвата информационной инициацией, при необходимости - создайте специальных интернет-сайтов. ▪ Обеспечение и координация работы курьеров, подготовка кризисного центра условий для проведения деловых встреч и пресс-мероприятий тиражирование информационных материалов организация в случае необходимости эвакуации сотрудников и посетителей компании

Приложение 4

Команда антикризисного реагирования



Приложение 5

Посткризисные PR-коммуникации

1. Распространение информации:

- Слова благодарности сотрудникам и официальным властям на помощь в преодолении кризиса
- Сообщение о дееспособности компании

2. Поддержание контактов со СМИ

- Акцент не на кризисе, а на результатах выхода из него

3. Оценка антикризисный PR-действий

- Анализ деятельности в ходе кризиса
- Анализ позиции журналистов об эффективности антикризисных коммуникаций

Приложение 6

Характеристика основных информационных ожиданий и областей влияния заинтересованных сторон

Группа стейкхолдеров	Основные ожидания заинтересованных сторон в отношении компании	Возможные области влияния заинтересованных сторон на интересы других партнеров
Клиенты	-Способность поставщика к дальнейшему устойчивому развитию бизнеса и исполнению обязательств; -Надежность менеджмента компании;	-Влияние на выручку компании, оказываемое клиентами, может воздействовать на всех стейкхолдеров компании; -Репутационное влияние;
Поставщики	-Способность клиента к дальнейшему укреплению позицию на рынке и исполнению обязательств; -Надежность менеджмента компании;	-Сбой поставок сырья отразится на всей цепочке партнеров; -Возможный рост цен на сырье; -Отказ труднозаменимого поставщика от выполнения заказа в кризисной ситуации; -Репутационное влияние;
Сотрудники	-Финансовая устойчивость компании, гарантирующая сохранение рабочих мест; -Наличие дополнительных программ по развитию и соблюдению интересов сотрудников; -Надежность менеджмента компании;	-Недостаточная степень квалифицированности выполнения работ; -Репутационное влияние;
Менеджмент компании	-Возможности для развития компании на рынке; -Наличие взаимосвязи между достигнутыми результатами и показателями индивидуального вознаграждения;	-Репутационное влияние: -Опыт в отрасли (в т.ч. практика управления риском); -Общественное проявление линии поведения CEO; -Взаимозависимость с другими заинтересованными сторонами компании;
Кредиторы	-Достоверность финансовой отчетности; -Стабильность оборотов бизнеса; -Соответствие ожиданиям инвесторов; -Легальность и соответствие практики ведения бизнеса отраслевым нормам; -Надежность менеджмента компании;	-Отсутствие источников финансирования при запланированной цене капитала может повлиять на всех стейкхолдеров; -Репутационное влияние;
Акционеры и инвесторы	-Надежная система финансовой отчетности; -Четкое представление о факторах создания стоимости и источников	-Дивидендная политика; -Права мажоритариев и миноритариев; -Репутационное влияние:

	роста, обеспечивающих долгосрочную акционерную стоимость; -Надежность менеджмента компании;	-Общественное проявление линии поведения CEO; -Разногласия среди крупных владельцев акций снижают доверие заинтересованных сторон;
Обществен-ность	-Степень оказываемого воздействия на экологию региона присутствия, а также меры по его снижению; -Вклад в экономическое развитие региона; -Надежность менеджмента компании;	-Оказывают влияние на формирование мнения других стейкхолдеров за счет возможности воздействия на местные, региональные и федеральные органы власти путем выдвижения коллективных жалоб, забастовок, и др.;
Медиа	-Результаты хозяйственной деятельности, важные для других заинтересованных сторон; -Практика соблюдения прав всех заинтересованных групп;	-Оказывают влияние на формирование мнения других стейкхолдеров за счет возможности воздействия на информационное поле компании, создания информационной ассиметрии;
Аналитики, эксперты, рейтинговые агентства	-Достоверная система финансовой отчетности; -Достоверная информация для прогноза, включающая оценку рисков; -Надежность менеджмента компании;	-Оказывают влияние на формирование представления других заинтересованных сторон за счет возможности выражения квалифицированного мнения;
Научное сообщество	-Тенденции в развитии компании; -Факторы создания стоимости; -Стратегии управления; -Надежность менеджмента компании;	- Оказывают влияние на формирование представления других заинтересованных сторон за счет возможности выражения квалифицированного мнения;

Приложение 7

Интересы стейкхолдеров, взаимодействующих с ООО «Купишуз»

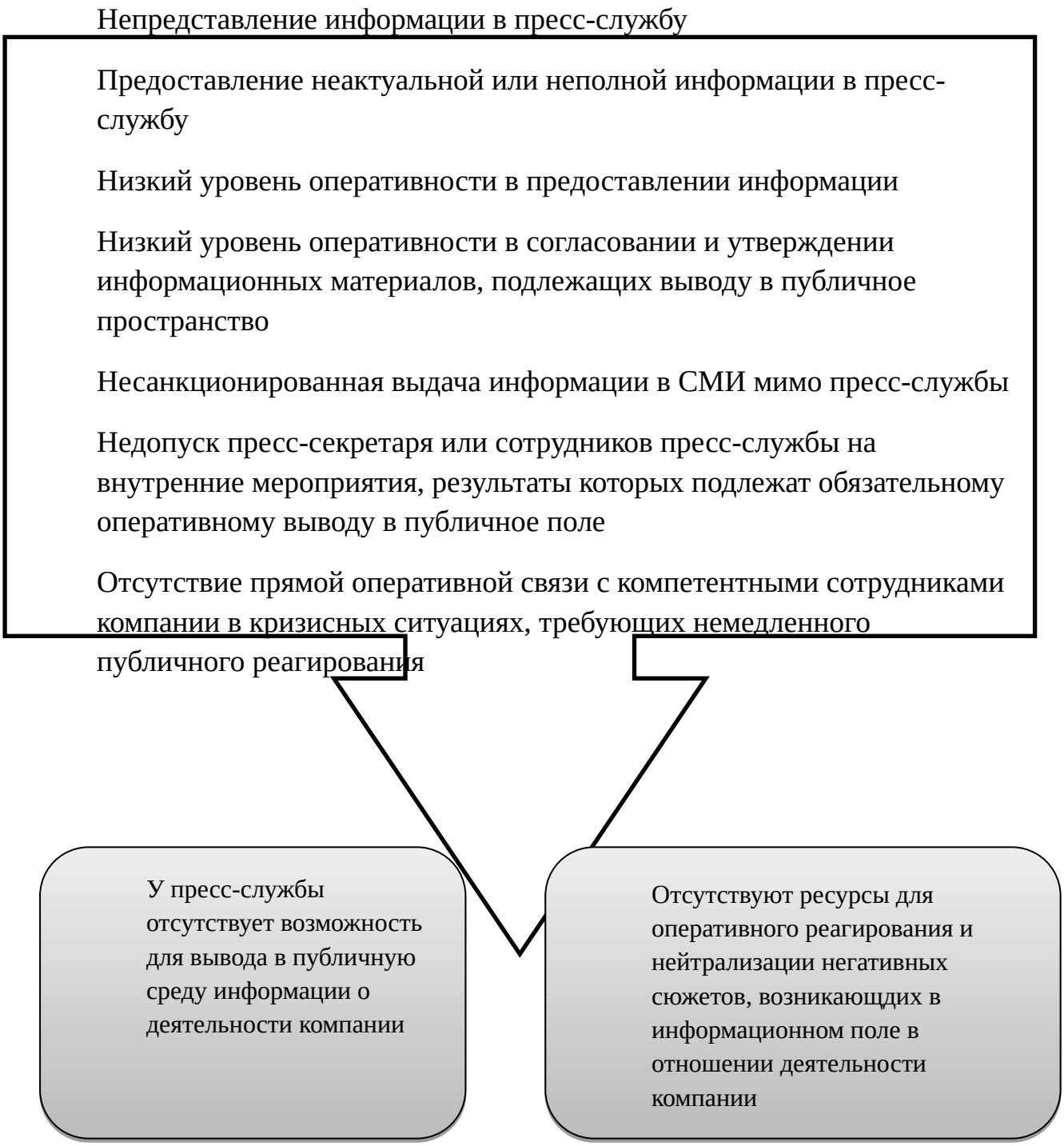
Стейкхолдеры	Интересы
Внутренние:	
Руководство	• Создание производительной атмосферы, ориентированной на достижение высоких финансовых результатов. • Формирование и поддержание корпоративной культуры. • Поддержание положительной репутации предприятия. • Сохранение личного авторитета и статуса в профессиональной среде. • Поддержание положительных взаимоотношений между сотрудниками предприятия. • Контроль за подчиненными сотрудниками.
Рядовые сотрудники	• Признание и уважение интересов сотрудников. • Поддержка со стороны предприятия в развитии профессиональных знаний, навыков и компетенций. • Предоставление комфортных условий труда. • Достойное вознаграждение за качественное выполнение своих обязанностей. • Поощрение инициативы сотрудников. • Благоприятный морально-психологический климат. • Удовлетворенность взаимоотношениями с руководителями.
Внешние:	
Поставщики:	• Соблюдение условий договора. • Предоставление качественных товаров. • Быстрое и эффективное взаимодействие с предприятием.
Клиенты	• Получение высококачественной продукции компании. • Эффективное и быстрое взаимодействие с предприятием. • Открытый доступ к информации о продукте и его цене. • Получение выгодных условий для сотрудничества.

Приложение 8

Зоны	Характеристика кризиса	Описание кризисной ситуации
Кризис угрожает существованию бизнеса, репутация руководства компании под угрозой	- Пристальное внимание СМИ, регулирующих органов, потребителей и др. - Очень быстрое развитие событий (компания не успевает отреагировать) - Потеря контроля над ситуацией, паника: много противоречивой информации, несколько точек зрения - Заявления, исходящие не от компании, а от внешних спикеров	- Угроза банкротства компании - Террористический акт - ЧП (пожар, обрушение здания, природная катастрофа) - Проблемы с властями (СЭС, налоговая, пожарная служба, Общество защиты прав потребителей) - Остановка работы производства (забастовка, ликвидация подразделения) - Смерть потребителя, массовое заболевание, отравление - Отношения с регулирующими органами Скандалы, связанные с акционерами
Постепенно развивающийся кризис/ разовая негативная ситуация, которая может отразиться на имидже компании	- Локальность конфликта: меньшие масштабы по сравнению с красной зоной, более медленное развитие - Возможность прогнозировать развитие ситуации - Однозначность ситуации (она находится под контролем, можно быстро принять решение о том, как действовать)	- Судебный процесс против компании или ее руководства - Претензии / обвинения со стороны клиентов - Резкое ухудшение финансовых показателей компании - Претензии страховых компаний, партнеров - Разрыв контракта со стратегическим партнером - Разглашение конфиденциальных сведений - Информационная атака конкурентов - Серьезные внутренние конфликты
Резкое увеличение внимания к компании без серьезных последствий	- Повышенный интерес к компании со стороны внешней аудитории - Нарушение нормальной работы компании из-за отвлечения ее ресурсов (напряженный режим коммуникаций) - Необходимость анализа целесообразности реагирования	- Технологический сбой - Проблемы, связанные с персоналом (травма, болезнь, внутренний конфликт) - Изменение корпоративной или ценовой политики - Слияния / поглощения - Ребрендинг / новая рекламная кампания и др. - Кадровые перестановки в компании, увольнения / изменения в составе акционеров - Изменения законодательства, правил рынка

Приложение 9

Виды сбоев информационного сопровождения кризиса



Приложение 10

Превентивная коммуникационная модель

Основные принципы	Способы реализации
Достоверность	В основе коммуникаций должна лежать фактическая деятельность организации. «Искусственно же стимулировать положительную реакцию посредством обмана, манипуляций с расчетом, что это ускорит увеличение стоимости компании, вряд ли возможно - «пустое» паблисити скоро рухнет».
Открытость	Стремление вступать и поддерживать двусторонние коммуникации со всеми заинтересованными сторонами; иметь прозрачный список официальных представителей компании, отвечающих за контакты с ключевыми группами корпоративной аудитории; оперативно и своевременно предоставлять актуальные сведения о компании, стремиться к тому, чтобы именно организация была первоисточником информации о своей деятельности.
Динамичность	Коммуникации должны постоянно развиваться, соответствовать требованиям времени, прежде всего это касается освоения новых каналов и технологий коммуникации.
Доверие и сопричастность	Необходимо учитывать ожидания, интересы и предпочтения, ключевых заинтересованных сторон, от которых зависит развитие компании; демонстрировать достижения и потенциал компании; создавать благоприятную эмоциональную атмосферу; регулярно организовывать событийные коммуникации.
Системность	Необходимо налаживать качественную коммуникацию как между различными уровнями и подразделениями организации, так и между компанией и внешней средой
Непротиворечивость	Согласовывать все информационные сообщения, исходящие от компании
Инициативность	Стараться перехватывать инициативу в общении с журналистами, особенно в обсуждение важных для компании вопросов. «Если корпорация теряет инициативу на информационном поле, она соответственно не может и адекватно реагировать и на возникающие кризисные ситуации, а следовательно, всегда будет находиться в зоне турбулентности, нестабильности с непредсказуемыми для своего развития последствиями»; не бояться публично выражать свою позицию как по внутренним, так и по глобальным проблемам; не принимать на себя вину за глобальные проблемы, поскольку одна организация не виновата в том, что в мире есть бедность, болезни, терроризм, но при этом необходимо вносить значимый вклад в их урегулирование.