

УДК 1:3; 001.8:3

М.Н. Бычкова, Я.М. Веберова**КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД
К ПРЕВЕНТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ КРИЗИСОМ:
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И АНТИКРИЗИСНЫЙ PR**

Комплексный подход – особая методологическая стратегия, ориентированная на многоаспектное, междисциплинарное познание сложных разнокачественных объектов и их множественной причинной обусловленности, результатом которого оказывается целостное представление об объекте. Именно данная стратегия лежит в основе настоящей трактовки технологий превентивного управления кризисом. Антикризисное управление в широком смысле – всеобщая управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния (стагнация, коллапс) в равновесное сбалансированное воспроизводство. При всей схожести антикризисный PR, понимаемый как комплекс высокоэффективных технологий, ориентированных на подготовку к кризису, включающую его прогнозирование, предотвращение и создание антикризисного плана, своевременное выявление и управление им, с целью формирования, сохранения или усиления благоприятной репутации компании, а также регулирование его последствий, осуществляемый непрерывно, – является самостоятельной сферой деятельности, отличной от антикризисного управления.

Ключевые слова: кризис, антикризисные технологии.

Комплексный подход — особая методологическая стратегия, ориентированная на многоаспектное, междисциплинарное познание сложных разнокачественных объектов в их множественной причинной обусловленности. Управление, адекватное условиям кризиса любой организации, может основываться лишь на стратегии, направленной на организацию многообразных связей и оказавшихся в условиях кризиса распавшимися и неустойчивыми коммуникативных отношений. В кризисных ситуациях требуется внимание к самоорганизационным, хаотичным и непредсказуемым сцеплениям коммуникаций, осуществляющихся организацией в поисках выхода из неустойчивого состояния. Такие поиски идут в различных направлениях, делаются попытки завязать коммуникации в различных сферах производства, науки и технологии. Организация выходит в «междусферу», в сферу завязанных коммуникативных узлов, где встречаются различные практики, теории и технологии. Из их «хаоса» надлежит выстроить управленческий «порядок». Поэтому управление в условиях кризиса приобретает коммуникативную – междисциплинарную – онтологию. Только направленное на калейдоскопически меняющиеся и неустойчивые коммуникативные отношения разных сфер, оно может быть адекватным условиям кризиса и эффективным в своих результатах. В основе превентивного управления кризисом лежит именно это понимание управленческих действий и ситуаций.

Коммуникативная онтология управления в кризисных ситуациях является ответом на изменение социальной онтологии при наступлении кризиса. Кризисные периоды характеризуются разрывами темпоральности: прошлое больше не удовлетворяет, но будущего ещё нет, и настоящее «провисает»,

теряет предметную устойчивость, определённую, просматриваемость и логичность развития. Открывается множество равных возможностей в дальнейшем движении, выбрать из которых соответствующее направление (или несколько направлений) предстоит управленческой политике. Главное, что характеризует онтологию кризиса, – это зыбкость, неустойчивость, неопределённость и открытость будущего, непрерывность движения в попытках поиска определённости. В постоянстве движения онтология репрезентируется «зияниями», «разрывами», «переходами» – не переходами от чего-то определённого и понятного к другому такому же понятному в своей однолинейной логике, но самими «переходами», их «мерцаниями» и «пульсацией», когда исчезает предметная почва и остаётся «зияние».

Кризисная онтология находит свой выход в реальном выстраивании управления в подобные периоды. Управление базируется, в первую очередь, на понимании и знании того, что кризис имеет две основные составляющие. С одной стороны, это удар по репутации организации, собственности, финансам. С другой – потенциальная возможность обновления, а при грамотном использовании открывшихся возможностей – и прорыв на новый уровень развития команды и ее лидера. Как отмечает редактор журнала «PR в России» А. Чернозатонский, «кризис – это предельное обострение деструктивных процессов в деятельности индивидуума или команды, вызванное скрытой или явной стагнацией или чрезмерным прогрессом, и он может затронуть практически любую составляющую жизнедеятельности любой структуры» [1. С. 12]. Существует несколько подходов к трактовке терминов «антикризисное управление» и «антикризисный PR».

Г.Э. Афанасьев на страницах журнала «Советник» демонстрирует следующую позицию: «управление кризисами в России каждый понимает по-своему, в меру своей осведомленности и навыков в основной специальности. Рекламисты и PR-щики считают crisis management обычным PR, но проявляющим себя в кризисных ситуациях. PR в экстремальных ситуациях – это, безусловно, кусочек crisis management. Но только кусочек.

Специалисты по банкротству понимают crisis management более широко. Они включают в него и маркетинг, и финансовые мероприятия, и организационные перестройки, и кадровые перестановки, и технологическое перевооружение, и обновление номенклатуры продукции. Дело даже не в наборе методов, а в том, с какой целью эти методы применяются. Но и такой «crisis management — еще не все...» [2]. Считается, что PR – «не “только кусочек”, а важная составляющая широкого комплекса мероприятий в рамках кризисного управления» [3. С. 164]. Журнал «Советник» акцентирует внимание на том, что «само словосочетание “кризисный PR” часто заменяется на “issues management”, что можно вольно перевести как “менеджмент актуальных проблем”. Эта деятельность определяется как “способность понимать, мобилизовать, координировать и направлять все стратегическое и политическое планирование функционирования компании”». Следовательно, антикризисный PR можно понимать как синоним проблемного управления, которое и является частью кризисного менеджмента.

Б.Л. Борисов рассуждает о том, можно ли назвать crisis management элементом паблик рилейшнз: «Аргументов в этом споре высказывается множе-

ство. Каждая из позиций имеет свою логику и право на истину. Один из аргументов заключается в том, что пиаровец – это специалист в сфере открытых коммуникаций, а кризисник существует в сфере принципиально закрытой. Трудно согласиться с подобным утверждением. Современный, реальный ПР лишь нарочито демонстрирует свою открытость, на самом деле являясь весьма закрытым для непосвященных процессом. Скорее всего, следует говорить о зонах взаимопроникновения этих двух сфер знания, некоторой технологической общности в приемах. Кризисным явлением нельзя управлять при помощи одних лишь PR-методов, но и без их помощи сделать это весьма сложно» [4. С. 143]. Тем самым демонстрируется ещё одна точка зрения, когда предполагается, что сферы антикризисного PR и crisis management пересекаются.

А.Н. Чумиков, напротив, crisis management считает частью сферы связей с общественностью: «Информационно-коммуникационные проблемы решают структуры и специалисты, работающие в области связей с общественностью, где выделяется особый раздел – кризисного управления (crisis management)» [5. С. 39].

Таким образом, так или иначе антикризисный PR связывается с понятием crisis management. Что же представляет собой crisis management? Западными специалистами даны следующие определения:

«Crisis management – это технология ведения конкурентной борьбы в рыночной экономике».

«Crisis management – это управление любыми, не обязательно плохими «переломными» ситуациями, технологии создания таких ситуаций и удержания контроля над ними, а также получения прибыли на выходе».

Специалисты выделяют основные разделы crisis management, или сокращенно СМ. По традиции их принято обозначать английскими аббревиатурами CP, CC, CA, CR.

CP – crisis planning, кризисное планирование. Этот раздел СМ посвящен работе в некризисной ситуации и объясняет, как из некризисной ситуации сделать предкризисную, то есть создать объективные условия для возникновения кризис-перелома.

CC – crisis controlling, кризисное контролирование. Применяется в предкризисной ситуации и посвящен тому, как на практике реализовать объективные предпосылки к кризису, то есть сделать так, чтобы ситуация разрешилась кризисом.

CA – crisis action, кризисное действие. Предмет CA – практическое инициирование кризиса на основании полностью готовых предпосылок, действия непосредственно в момент кризиса и сразу после него.

CR – crisis reaction, кризисное реагирование. Относится к посткризисной ситуации, когда кризис-перелом уже произошел и необходимо наиболее полно закрепить его последствия, не дать ситуации вернуться в прежнее, докризисное состояние [2].

Итак, можно сделать выводы. Во-первых, управление кризисами – это не только предотвращение кризисов, но также их планирование, инициирование, контролирование и закрепление выгодной заказчику посткризисной ситуации. Во-вторых, кризисное управление определяется не мо-

рально-этическими нормами, а интересами заказчика. В-третьих, многие структуры по понятным причинам не стремятся афишировать и максимально распространять данные подходы.

Антикризисное управление в широком смысле – всеобщая управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния (стагнация, коллапс) в равновесное сбалансированное воспроизводство. Особенностью такого менеджмента является чрезвычайно высокая степень неопределенности внутренней и внешней среды организации. В узком смысле антикризисное управление – кратковременные управленческие действия в масштабах всей организации или достаточно длительные управленческие действия в одном из ее элементов, который находится в переходном состоянии или предрасположен к изменению качества [6. С. 16].

На наш взгляд, некоторые технологии crisis management в части работы по недопущению возникновения кризиса, нейтрализации его последствий для компании и минимизации потерь, вызванных кризисом, действительно пересекаются с технологиями антикризисного PR, но имеют принципиальное расхождение с ними в целях. Предметом антикризисного PR является репутация компании, и все его технологии направлены на использование благоприятной репутации в недопущении или преодолении кризиса, поддержании или улучшении репутации в ситуации кризиса или создании таковой при эффективном использовании кризиса. Создание благоприятной репутации компании – это длительный и постоянный процесс, предполагающий в числе прочего и демонстрацию социальной ответственности, некоторую публичность и т.п. С учётом всего вышесказанного и того, что PR-деятельность вообще, по мнению многих современных специалистов, направлена на гармонизацию общественных отношений, трудно представить, что антикризисный PR как вид PR-деятельности будет игнорировать морально-этические нормы, являться закрытой сферой, иметь своей целью только получение прибыли, что он является лишь инструментом конкурентной борьбы и предполагает создание кризисных ситуаций с целью дискредитировать или «вывести из игры» других представителей отрасли. При всей схожести антикризисный PR, понимаемый как комплекс высокоэффективных технологий, ориентированных на подготовку к кризису, его прогнозирование, предотвращение и создание антикризисного плана, своевременное выявление и управление им, регулирование его последствий, осуществляемый непрерывно, является самостоятельной сферой деятельности. Поэтому применительно к антикризисному PR превентивным реагированием будут являться действия, осуществляемые в предкризисную фазу, с целью предупредить опасное развитие событий.

Представляется целесообразным определить сущность понятия «технология». В данной статье при трактовке этого термина авторы опирались на подход известного специалиста Петербургской школы PR, доктора социологических наук, профессора, заведующего кафедрой теории коммуникации СПбГУ Д.П. Гавры. Он предлагает следующую прикладную дефиницию социально-коммуникативной технологии: «...социально-коммуникативная технология – это системно организованная, опирающаяся на программу (план) совокупность операций, структур и процедур, обеспечивающих дос-

тижение цели социального субъекта посредством управляемой социальной коммуникации». [7. С. 33]. Социально-коммуникативная технология всегда представляет собой определенный воспроизводящийся технологический цикл – конечную последовательность процедур и операций. Д.П. Гавра предлагает одиннадцать основных признаков и критериев социально-коммуникативной технологии [7. С. 38–43]. Все они имеют в виду социально осознанный характер управления коммуникационными ресурсами через постановку социально значимой цели и системное использование социально-коммуникативной технологии. Такая технология необходимо является плановой и структурированной в цепочку процедур и операций. Она основана на функциональном разделении труда, которое предполагает комплексную и упорядоченную последовательность действий многих людей, сложный многоэтапный процесс. Сложность, комплексность, системность социально-коммуникативной технологии служат оптимизации работы, что, в свою очередь, предполагает наличие обратной связи. Д.П. Гавра выделяет три оптимизационных критерия: ресурсно оптимизированные СКТ, оптимизированные по эффекту, темпорально оптимизированные СКТ. Эта технология в силу её многоаспектности, множественности связей-коммуникаций всегда являет себя в креативности, нестандартности, унифицированности её компонентов. Но не исключён и симбиоз в плане наличия в ней элементов стандартизации. В силу специфики объекта технологизации – коммуникативных систем социальных субъектов – СКТ с необходимостью предполагают наличие творческого креативного компонента. Именно этот симбиоз даёт возможность тиражирования социально-коммуникативной технологии, которое, однако, осуществляется на основании творческого подхода с учетом специфики новых задач в условиях меняющихся социальных и технологических ситуаций.

Таким образом, социально-коммуникативные технологии – это не любая совокупность приемов и средств, а совокупность определенных методов и операций, опирающихся на самоорганизационно-коммуникативный эффект перечисленных выше критериев. Все критерии работают только в комплексном взаимодействии. Взаимодействие критериальных характеристик оказывается необходимым и специфическим ответом управленческих действий в условиях кризиса, который характеризует онтологическую ситуацию «разрыва» между прошлым состоянием организации, которое уже не соответствует новым условиям, и тем, что может быть адекватным, но чего ещё нет и что находится лишь в состоянии «неопределённости». При применении социально-коммуникативных технологий в коммуникативном пространстве «базисного субъекта PR» [8. С. 77] происходят изменения, схожие с теми, которые происходят на производстве при внедрении промышленных технологий. По мнению авторов данной публикации, антикризисные технологии, безусловно, являются одной из разновидностей СКТ.

Под превентивным управлением кризиса предлагаем понимать ту часть антикризисного PR, которая включает в себя диагностику кризиса, с целью его выявления в предкризисную фазу, когда предпосылки заметны только экспертам и он ещё не стал достоянием широкой общественности. Именно здесь происходит идентификация кризиса, оценка собственных ресурсов, в

соответствии с чем формируется антикризисная PR-стратегия, ориентированная либо на изменение ситуации, либо на адаптацию к ней. Адекватность идентификации возможна лишь при условии, что понята сложность, комплексность, многоаспектность – междисциплинарность – кризисной онтологии. Управление в этом случае «снимает» эти онтологические характеристики и на их основе строит собственную, столь же комплексную и междисциплинарную онтологию. В подобном соответствии состоит основная методологическая установка превентивного управления. Цель превентивного реагирования – не допустить опасного развития событий, которые могут нанести урон репутации компании.

В настоящее время ещё не сформирован единый комплекс антикризисных технологий в части управления кризисом, в том числе превентивного. В литературе представлены отдельные методы и рекомендации, сформулированные авторами в результате анализа практической деятельности. Так, И.В. Алёшина предлагает ряд шагов в управлении кризисом: идентификация источника возможного кризиса; определение реакции на кризис, организация команды его управлением; идентификация ключевых аудиторий и подготовка коммуникаций, нацеленных на эти аудитории во время критических первых дней кризиса; предоставление инструкций по управлению кризисом для всех, потенциально вовлеченных в него [9. С. 372–373]. С точки зрения И.В. Алёшиной, «каждая компания должна предвидеть ситуации кризиса, предотвращать их или своевременно реагировать, минимизируя потери всех видов активов, в том числе репутации. Целями кризисного менеджмента являются: 1) прогнозирование кризисов, 2) быстрое прекращение кризиса, 3) ограничение ущерба, 4) восстановление доверия к организации» [8. С. 374]. В связи с названными целями кризисного менеджмента выделяют пять этапов в процессе управления кризисом. На первом этапе осуществляется определение потенциальных проблем, которые могут затронуть организацию и её имидж. Учитываются изменения и тенденции в различных сферах социальности и науки – в экономике, инновационных технологиях, политике, поточном движении информации, в тенденциях развития, роста нового и исчезновения существовавшего знания в регионе, стране, мире. Это – этап диагностики кризиса посредством отраслевого и ситуационного мониторинга. На втором этапе формулируются проблемы, которые выстраиваются по степени их значимости для организации. Затем разрабатываются различные варианты стратегий действий, реализация которых осуществляется на следующем этапе, когда организация сообщает общественности свою позицию. Наконец, происходит оценка программы, эффекты и итоги достижения целей организации. Все этапы являются адекватными для превентивного реагирования. Вывод относительно адекватности во многом основывается на том, что цели и этапы кризисного менеджмента формулировались и выстраивались с учётом знаний и тенденций развития различных областей теоретических знаний и тенденций развития практики организационной работы на основе принципа междисциплинарности.

Междисциплинарный или комплексный характер программы превентивного управления кризисом требует уделить особое внимание специфике антикризисных коммуникаций. Такая специфика возникает в связи с тем, что в

ситуации кризиса особенно заметными становятся хаотичные пробы самоорганизации коммуникативных отношений, их самые разные конфигуративные сцепления и переплетения. С позиций авторов данной публикации, антикризисные коммуникации относятся к кризисному реагированию. Соответственно, можно сделать вывод, что коммуникации в условиях превентивного реагирования отличаются от текущих по содержанию, а не по форме.

Содержание коммуникативных отношений в кризисные ситуации приобретает характер вариативности и даже альтернативности. Именно поэтому в соответствующей литературе вводится понятие «версия» как ключевой момент в нейтрализации чрезвычайного происшествия. Мы считаем, что выработка версии актуальна и в условиях превентивного реагирования. Автор понятия А.Н. Чумиков также подтверждает, что «в принципе, понятие версии является ключевым применительно к большинству, если не ко всем кризисным ситуациям» [5. С. 141]. «От того, какая версия и кем будет выдвинута, прямым образом зависят возможность и эффективность действий в том или ином направлении политических и экономических субъектов, вовлеченных в кризис. Собственная версия – это в первую очередь хороший шанс взять решение проблемы под информационный контроль. Как образно заметил соучредитель консалтинговой фирмы Geduling & Ferguson Д. Ферпосон, главная привилегия, которую получает компания, вовремя вмешавшаяся в процесс трансформации проблемы в источник кризиса, – это возможность дать проблеме имя: «Вы дали ей имя, и теперь она в вашей власти... Версия – это и есть имя проблемы», – объясняет А.Н. Чумиков [5. С. 143]. Этот автор обозначил еще один нюанс, касающийся версии кризисного события: «...в любой кризисной ситуации СМИ делят вовлеченных в нее субъектов на “героев” и “антигероев”. Если не удастся точно определить “антигероя”, СМИ прикрепляют этот ярлык к испытывающей кризис компании или личности, а себе присваивают роль “героя”, борющегося за правду и доносящего ее до рядовых читателей, слушателей и зрителей. И если компания не укажет на виновных (в том числе и в своем лице), СМИ сами ответят на вопрос, кто виноват» [5. С. 143].

В разработке научного проекта по превентивному управлению кризисом считаем целесообразным привести «12 правил успешного преодоления кризиса», которые были названы специалистами агентства «Михайлов и партнеры» в результате анализа западного опыта и отечественной практики преодоления кризисов и которые могут быть использованы в реальной практике существующих методов управления кризисом: 1. Не бойтесь брать ответственность, это вовсе не означает, что тем самым вы признаете за собой вину. 2. Всегда демонстрируйте озабоченность и обеспокоенность случившимся. 3. Делайте различие между плохой заметкой, вышедшей о компании в газете, и настоящим кризисом. 4. Используйте различные исследования и анализ для того, чтобы понять, как реагировать в каждой конкретной кризисной ситуации. 5. Если существует задача распространения информации в поддержку и защиту компании, привлекайте и используйте третьих лиц. 6. Помните, что СМИ – это институт распространения информации, а не враг. 7. Реагируйте на кризисную ситуацию оперативно. 8. Всегда обращайтесь к аудитории на её языке. 9. Несмотря на кризис, находите и распространяйте хоро-

шие новости о компании, ищите героев производства и рассказывайте о них. 10. Не пренебрегайте в кризисной ситуации возможностями и значением Internet. 11. Готовьтесь к кризису заранее, заботясь о репутации компании. 12. Когда кризис позади, не забывайте сообщать об этом общественности и персоналу [10. С. 75–81].

Все эти правила можно считать применимыми к изучаемой нами ситуации превентивного реагирования на кризисную ситуацию.

Для нашего исследования представляют интерес доводы Е.В. Юрьевой: «...вариативность в выборе... антикризисного решения зависит от многих факторов: уровня корпоративной культуры в организации; общей ситуации на рынке; отношения общественности к организации; отношения потребителей к Вашему продукту или услуге; сущности случившегося кризиса или конфликта. Учет этих факторов, соотношение позитивов и негативов, баланс дебатов и кредитов позволяют ПР-специалистам индивидуализировать ситуацию и найти безошибочное, жизненно важное решение о стратегии и тактике публичного поведения в кризисной ситуации» [11. С. 183–184].

Таким образом, применимыми в превентивной практике управления кризисом являются, на взгляд авторов данного исследования, те подходы, которые базируются на специфической онтологии кризисных ситуаций. Специфика онтологических «разрывов» и «переходов» – их внепредметное «зияние» – создают необходимость комплексности и междисциплинарности управления, поскольку в названной внепредметности нет прозрачности одного, логически выверенного пути. Напротив, открывается множество различных направлений. Их использование и рождает междисциплинарный характер управленческой деятельности в ситуации кризиса. Конкретно это выражается в определенности позиции базисного субъекта PR в отношении происходящего, что выражается в подходе к кризису как к процессу; во внимании к коммуникативному потоку, имеющему отношение к организации; в обязательности использования медиарилейнз; в полной информированности собственных сотрудников компании; в вовлеченности высшего менеджмента в разрешение ситуации; в активизации поддержки третьей стороны, авторитетной для общественности.

Послекризисное планирование необходимо начинать, как только становится понятным, что кризисная ситуация больше не представляет угрозы для репутации компании. Важно последовательно отслеживать и оценивать процесс с помощью опросов и других методов, и при несостоятельности стратегии превентивного реагирования сразу же переходить к кризисному реагированию.

Литература

1. Чернозатонский А. Успешное управление кризисом // PR в России. 1999. №5.
2. Афанасьев Г.Э. Crisis management // Советник. 1998. № 8–12; 1999. № 1–5, 10–12.
3. Пашенцев Е.В. Паблик рилейнз: от бизнеса до политики. М., 2002.
4. Борисов Б.Л. Технологии рекламы и PR. М., 2001.
5. Чуников А.Н. Связи с общественностью. М., 2001.
6. Попов Р.А. Антикризисное управление. М., 2004.
7. Гавра Д.П. Социально-коммуникативные технологии: сущность, структура, функции // Петербургская школа PR: от теории к практике. СПб., 2003.

8. *Шишкина М.А.* Паблик рилейшнз в системе социального управления. СПб., 1999.
9. *Алешина И.В.* Паблик рилейшнз для менеджеров. М., 2003.
10. *Михайлов С.В.* Основы успешного преодоления кризиса в компании // PR против кризисов: механизмы управления. М., 1999. С. 75–81.
11. *Юрьева Е.В.* Кризисы и конфликты как возможность корпоративного инвестирования в будущее организации // PR против кризисов: механизмы управления. М., 1999. С. 181–184.