Міністерство освіти і науки України Національний університет «Києво-Могилянська Академія» Факультет соціальних наук і соціальних технологій
Кафедра зв'язків з громадськістю

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему: ПИТАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ГОТОВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ З ВИРОБНИЦТВА ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ)

Виконала: студентка 2-го року навчання,
спеціальності
8.03030202 «Зв'язки з громадськістю»
Музиченко Анастасія Юріївна

Керівник: Коник Д.Л.
кандидат соціологічних наук, доцент

Рецензент: Привалов Ю. О.
кандидат філософських наук,
провідний науковий співробітник Інституту соціології НАНУ

Магістерська робота захищена
з оцінкою «добре, 86/В»

Секретар ЕК Костенко С. С.
«16» червня 2017 р

Київ 2017

Декларація

академічної доброчесності студента НаУКМА

Я, Музиченко Анастасія Юріївна, студентка 2-го року навчання магістерської програми факультету соціальних наук і соціальних технологій, спеціальність 8.03030202 «Зв'язки з громадськістю», адреса електронної пошти anastasiya.muzychenko@gmail.com.

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Питання комунікаційної готовності організації до кризової ситуації (на прикладі Компанії з виробництва харчових продуктів)» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених п. 1.3 Тимчасового положення про порядок перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності, зі змістом якого ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи StrikePlagiarism.com, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи*.

Дата	Підпис	Прізвище та ініціали

*Під перевіркою за допомогою інтернет-системи StrikePlagiarism.com розуміється порівняння змісту роботи, переданої на перевірку для виявлення порушень, формування звіту подібності та зберігання роботи в базі даних для порівняння цієї та майбутніх робіт.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ 9
1.1. Поняття та сутність кризових комунікацій 9
1.2. Типологія та походження криз 13
1.3. Основні складові та принципи дій під час кризових ситуацій 21
РОЗДІЛ 2. ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ) 40
2.1. Важливість застосування кризових комунікацій 40
2.2. Керівництво з управління кризою та кризових комунікацій 42
2.3. Тренінги 54
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ 66
3.1. Стратегічна сесія як спосіб виявлення ризиків (на прикладі стратегічної сесії Компанії) 66
3.2. Аналіз експертного опитування 76
3.3. Рекомендації щодо антикризової підготовки для комерційних компаній 81
ВИСНОВКИ 87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 90
ДОДАТКИ 95

ВСТУП

Будь-яка несприятлива подія, яка стала відомою, здатна зашкодити організації. Вона провокує кризу, з якою часом не так просто впоратися. Через кризу компанія стає центром уваги ЗМІ та інших цільових аудиторій. Існує галузь, яка покликана допомагати організаціям справлятися з кризами - антикризове управління. Важливою частиною антикризового управління є антикризова комунікація. Це комплекс комунікативних заходів, спрямованих на прогнозування, недопущення, подолання кризи, а також врегулювання його наслідків.[1] Різноманітність несприятливих подій зробило всі типи організацій сприйнятливими до криз. Кризові ситуації мають безліч негативних наслідків, серед них: зниження доходів, скорочення штату, втрата репутації, підвищена увага засобів масової інформації, посилення державної критики, зниження акцій, обговорення в соціальних медіа. Будь-яка криза ставить під питання подальше існування компанії.

Для того, щоб уникнути таких ситуацій, необхідно знати основні принципи антикризової комунікації і впроваджувати їх в повсякденну діяльність. Будь-яка компанія, яка правильно здійснює антикризові заходи, здатна запобігти несприятливий подія. Інтернет надає унікальні можливості для урегулювання кризи, в тому числі для виявлення ризиків, які в подальшому можуть перерости в серйозну загрозу.

Запорука успішної антикризової комунікації - це завчасна підготовка, а також сумлінне виконання компанією своїх функцій. Для того, щоб запобігти кризі, організаціям необхідно особливу увагу приділяти докризовому етапу. Саме на цій стадії можна уникнути виникнення несприятливих ситуацій.

---

[1]Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding (4th ed.). / W. T. Coombs. – Los Angeles: Sage, 2015.

Необхідно правильно проводити докризові заходи, а в разі настання кризи грамотно реалізовувати заздалегідь підготовлений антикризовий план. У даній роботі основний акцент зроблений на кризи в організаціях, проте сформульовані принципи актуальні і для проведення антикризової комунікації для публічних персон. В умовах глобальних змін мережа Інтернет набуває дедалі більшого значення. Роль Інтернету істотно зростає під час планування антикризової стратегії і роботи з ризиками, а також в момент настання кризи. Крім того, соціальні медіа відкривають нові можливості для формування репутації і взаємодії із зацікавленими сторонами.

Актуальність теми дослідження. Важливо робити акцент не на усуненні кризи, а на управлінні нею, системі комунікаційного кризового менеджменту. Кризовий менеджмент – це усунення максимальної кількості ризиків, що дозволяє підпорядкувати та упорядкувати більшість небажаних процесів і взяти контроль над тим, що відбувається. Інакше кажучи, це відповідь на питання про те, як зберегти свою репутацію.

Безліч найбільших компаній світу зникли, оскільки не змогли адекватно і своєчасно відреагувати на розвиток кризи. Останнім часом число криз і аварій різко зростає.

Набагато розумніше передбачити кризу і ввести в поведінку системи такі нововведення чи альтернативи, що згладять негативні моменти для того, щоб стабільний розвиток не перетерпів значних порушень.

Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Ефективне управління інформацією і комунікаціями є важливою складовою успішної діяльності багатьох організацій і становить невід'ємну частину такого виду управління, як PR-менеджмент. Особливої актуальності PR-менеджмент набуває в період, коли організація переживає кризу, оскільки шкода репутації та доброму імені організації безпосередньо буде пов'язана з невдачами в її діяльності. Багато організацій вже сприймають репутацію як невід'ємну

частину корпоративної цінності, як своєрідний актив компанії. Відсутність адекватного управління інформацією і комунікаціями в період кризи для організацій може спричинити серйозні проблеми для компанії.[2]

Про те, що таке антикризова комунікація, що робити до, під час і після кризи має знати керівництво кожної організації, в цьому полягає актуальність роботи.

Грамотне проведення докризових заходів з використанням можливостей інтернету, виявлення ризиків і своєчасна робота з ними, завчасна розробка антикризового плану дозволять уникнути кризи, а в разі його настання вийти з важкої ситуації з мінімальними втратами для організації.

Глибина і масштабність проблеми, її актуальність і зростаюча практична значущість визначили вибір теми, об'єкта і предмета дослідження, а також мету і завдання цієї роботи.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є антикризові стратегії в сучасній комерційній компанії.

Предметом дослідження є PR-технології розв'язання кризових ситуацій в компанії.

Мета дослідження: показати роль готовності організації до кризової ситуації та розглянути використання PR-технологій в розробці антикризової стратегії, що забезпечує стійкість компанії.

Мета дослідження обумовлює вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття і характеристики кризової ситуації та у чому полягає підготовка до кризи;
- виявити природу кризових процесів, механізми розвитку криз в організації, їх типи і можливі наслідки;
- визначити функції і методи PR під час кризи компанії та охарактеризувати роботу відділів PR в період кризи компаній;

---

[2] Найголовніше в PR / Г.Кемерон, У. Агі, Ф. Олт, Д. Вілкокс. – СПб., 2004.

- показати стратегії вирішення кризових ситуацій
- проаналізувати кризові ситуацій на підприємстві та знайти шляхи підвищення управління підприємством в умовах кризових ситуацій.
- показати ефективність PR-технологій в попередженні та розв'язанні кризових ситуацій та важливість підготовки до кризи;
- виявити специфіку застосування PR-технологій на прикладі Компанії.

Для досягнення поставленої у роботі мети використовуються наступні **методи дослідження** як описовий, структурний, метод аналізу, а також методи емпіричного і теоретичного узагальнення.

При написанні роботи були використані такі методи дослідження як описовий, структурний, метод аналізу, а також методи емпіричного і теоретичного узагальнення. Проведений аналіз і зіставлення існуючої теоретичної бази з антикризової комунікації та систематизація отриманих даних. Для роботи були проведені глибинні напівструктуровані інтерв'ю та контент-аналіз внутрішніх документів Компанії.

Стан розробки теми. При досить високому рівні розробки даної проблеми вітчизняними та зарубіжними дослідниками, не приділено належної уваги методології антикризового управління організації в умовах кризи. Важливим фактором у дослідженні проблеми антикризового реагування є роль PR-технологій.

У теоретичних роботах з антикризових комунікацій основна увага приділяється безпосередньо стадії кризи. Однак для успішного управління кризовими ситуаціями велике значення має докризовий етап. Особливість дослідження полягає у концентрації на докризовому етапі.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що воно містить дуже конкретні рекомендації дій для всіх тих, хто причетний до прийняття антикризових заходів.

Джерельна база. У теоретичних роботах з антикризових комунікацій основна увага приділяється безпосередньо стадії кризи. У роботі були

проаналізовані праці таких відомих дослідників як Тімоті Кумбса, Отто Лербінгера, Кэтлин Фірн Бенкс, Р. Літлджон, одного з провідних англійських фахівців в галузі управління кризами, М. Реджестера тощо.

Структура та обсяг. Поставлені мета і завдання визначили логіку і структуру дипломної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів та висновків. Обсяг роботи 94 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Поняття та сутність кризових комунікацій

Криза – несподівана подія або зміна (соціальна, культурна, законодавча), що впливає на організацію.

Криза в компанії - це раптова подія, яка було спровокована внаслідок впливу зовнішніх або внутрішніх факторів, які призвели до зміни умов діяльності організації та негативно вплинули на її репутацію.

Криза – це подія, через яку компанія ризикує потрапити в центр недоброзичливої уваги ЗМІ та інших цільових аудиторій. А це значить, що кризою може обернутися будь-який привід для негативного висловлювання на адресу компанії в пресі і для активізації дій конкурентів проти компанії.

Таким чином, кризова ситуація – це завжди загроза для безпеки компанії, як репутаційної, так і фінансово-економічної.

Криза – це несподіваний випадок або ряд подій, що виходять з-під контроля, що переривають нормальне функціонування організації і викликає наполегливу і нерідко небажану увагу громадськості, яка шкодить або загрожує завдати шкоди репутації організації.

Криза – це:

• будь-яка зовнішня або внутрішня подія, яке може бути абсолютно несподіваною і часто дуже раптовою і жорсткою або частково очікуваною, але недооціненою в плані її серйозності або розміру (ступеня).

• будь-яка подія, яка настала внаслідок комбінації багатьох подій, якими можна було керувати окремо (наприклад: відсутність сприйняття ризику або контролю, слабкі сигнали не виявлення або недооцінки).

Кризова ситуація може вплинути на здоров'я і безпеку співробітників, споживачів, жителів конкретної місцевості, навколишнє середовище, імідж бренду та/або репутацію компанії, на її цілісність і відповідальність керівництва або компанії, активи компанії, діяльність компанії, її стійкість тощо.

Кризу можна охарактеризувати завдяки її несподіваній і раптовій природі, потенційно серйозними наслідками, невизначеним результатом (результатом).

Характерною особливістю кризової ситуації є неминучий цейтнот часу, відпущеного для підготовки і прийняття рішень – його завжди не вистачає.

Кризою може стати будь-яка зовнішня або внутрішня подія, яка має серйозні негативні наслідки для бізнесу та його репутації; її неможливо або складно прогнозувати.[3]

Дослідник К. Фірн-Бенкс визначає кризові комунікації як «діалог між організацією і громадськістю до, під час, і після негативної події; детальну стратегію і тактику, призначену для того, щоб мінімізувати іміджеві втрати організації».[4]

Як бачимо, ключова категорія тут - імідж, метою комунікації оголошується мінімізація іміджевих втрат. Акцент робиться на масштабі інциденту і його можливому негативному впливу на все поле соціальних зв'язків організації.

Одним з найбільш повних визначень кризової ситуації є визначення запропоноване американським дослідником кризових комунікацій Тімоті Кумбсом. Т.Кумбс розглядає кризу як сприйняття непередбачуваної загрози, яка може торкнутися стейкхолдерів компанії та надати негативний ефект на організацію, індустрію або громадськість.[5] Узагальнюючи різні думки, він визначає кризу як непередбачувану загрозу, яка може надати негативний ефект на організацію, індустрію або громадськість Він пояснює, що саме сприйняття

---

[3]За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна»

[4]Fearn-Banks K. Crisis communication. A casebook approach. 4th ed. / K. Fearn-Banks. – New York: 2010.

[5] Crisis Management and Communications [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/.

стейкхолдерів організації допомагає визначити ту чи іншу подію як кризову. Якщо стейкхолдери вважають, що організація знаходиться в кризі, криза дійсно існує. Він перш за все зосереджує свою увагу на так званій стратегії повідомлень (message strategy), не виходячи на рівень стратегічної кризової комунікації як такої.

Дослідник Р. Літлджон продовжує дану думку і відзначає, що криза - суто суб'єктивне поняття, оскільки організація формулює своє власне розуміння кризового явища, яке засноване на вивченні оточуючих потенційних ризиків і оцінці можливості досягнення корпоративних цілей в даному контексті.[6]

М. Реджестер, один з провідних англійських фахівців в галузі управління кризами, дає наступне трактування : «Криза – це подія, з вини якої компанія потрапляє в центр не доброзичливої уваги ЗМІ та інших зовнішніх цільових аудиторій, у тому числі акціонерів, політиків, профспілкових організацій, які з тієї чи іншої причини цілком законно цікавляться діями організації».[7]

Криза об'єктивна, оскільки породжує реальні втрати для організації, а в ряді випадків призводить до її загибелі. І в крайньому випадку можна уявити ситуацію, коли персонал організації і навіть більшість її стейкхолдерів до останнього, до катастрофи не усвідомлюють стан справ, як кризовий. З іншого боку, криза - феномен суб'єктивний, він операціоналізується як такий в свідомості залучених сторін. Криза приходить, коли конкретний соціальний суб'єкт - топ менеджер, журналіст, кредитор, споживач, експерт - вносить в публічний дискурс сигніфікацію переходу організації від одного режиму функціонування -

---

[6] Littlejohn R. Theories of Human Communication. [Електронний ресурс] / R. Littlejohn. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: https://books.google.nl/books?id=r3Fk0aRpJM4C&pg=PA221&lpg=PA221&dq=Belmont+R.+Theories+of+Human+Communication.+/+R.+Belmont.,+2004.&source=bl&ots=MMIkVv87CT&sig=00-f2E6MfD9FF4jDHpNEA0BqRCI&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwiqzcju3rbUAhVLLlAKHX7gBREQ6AEIMTAB#v=onepage&q=Belmont%20R.%20Theories%20of%20Human%20Communication.%20%2F%20R.%20Belmont.%2C%202004.&f=false.

[7] Марконі Дж. PR: повне керівництво / Марконі. – М.: Вершина, 2006. – 238 с.

умовно нормального, штатного, до іншого - аномального, що характеризується переходом потенційних ризиків в реальні втрати.

Принципово, що будь-яка криза має комунікативний вимір. Організація – це завжди комунікативний актор, який реалізує багатосторонній процес інформаційних трансакцій із зовнішніми і внутрішніми аудиторіями. Останній може бути організований з більшою або меншою ефективністю, проте, не викликає сумніву, що в стабільному, штатному режимі комунікації виступають невід'ємним компонентом підтримки організаційної стійкості. Перехід в фазу кризи кардинально змінює умови функціонування комунікаційного середовища організації, що як правило, позбавляє її прерогативи пріоритетного управління значущими інформаційними потоками, віддаячи ініціативу в чужі руки.[8]

Криза найчастіше відбувається раптово і створює загрозу цінностей організації і порушує нормальне функціонування організації.

Кризові ситуації породжують дефіцит часу і вимагають негайного реагування. Вони породжують дефіцит інформації і змушують приймати рішення на підставі неточної, неповної, запізнілої інформації. Будь-яка криза порушує нормальну систему комунікацій, передає інформаційну ініціативу зовнішнім гравцям, змінює структуру аудиторій, привертає зайву увагу сторонніх осіб до організації, загрожує репутації, активів компанії і найголовніше, що вона назавжди змінює організацію.[9]

Наведені інформаційні характеристики означають, що криза організації в якості свого необхідного атрибуту має і кризу комунікацій. Ті технології менеджменту комунікацій, які були ефективні в стабільний період перестають працювати у кризовий. Більш того, збереження цих технологій в умовах кризи тільки погіршує стан справ. Потрібен перехід в новий режим - керованих

---

[8] Gavra D. P. Strategic Communications In Business And Politics Papers of international scientific conference 23 of April 2014 [Електронний ресурс] / D. P. Gavra. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: http://english.spbu.ru/news/714-third-international-conference-strategic-communications-in-business-and-politics.

[9] За матеріалами «Crisis management and communication handbook» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна».

кризових комунікацій. Це необхідна умова виведення організації з кризи. Необхідна, але не достатня. Незважаючи на всю важливість розглянутої складової, криза не може бути подолана виключно комунікативними засобами, вона вимагає мобілізації та інших значущих ресурсів - організаційних, фінансових, кадрових і т.д.[10]

1.2. Типологія та походження криз

З точки зору crisis management, криза - це і припинення нормального процесу, і непередбачена подія, що ставить під загрозу стабільність підприємства, і раптова серйозна подія, що володіє потенціалом пошкодити або навіть зруйнувати репутацію компанії.

Класифікація криз може бути різною в залежності від прийнятих критеріїв систематизації. Найважливіше тут - чітко вирішити, яка з численних класифікацій є для організації, для антикризової програми найбільш актуальною.

Група американських вчених С. Катліп, А. Сентер та Г. Брум визначає кризи за їх тривалістю:[11]

- несподівані кризи
- назріваючі кризи
- безперервні кризи

Несподівані кризи стаються у непередбачений час (чим і небезпечні), що відсутній час для того, щоб підготуватися до кризи, а також відсутністю часу для завчасного планування її подолати(приклад - смерть керівника, авіакатастрофи, псування продуктів, , землетрус, паніка). Вони потребують узгодженого між керівниками плану дій ще до початку кризової ситуації.

---

[10] За матеріалами «Crisis management and communication handbook» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна».

[11] Катліп М. С. Паблік рілейшнз. Теорія та практика / М. С. Катліп, Х. А. Сентер, М. Г. Брум. – М.: Вільямс, 2005. – 624 с. – (8).

Назріваючі кризи дають час для вивчення ситуації та планування її вирішення, проте вони можуть статися несподівано (приклад - невдоволення працівників, несприятливий моральний клімат в колективі, зловживання і образи під час роботи, надмірні надії на державні замовлення). Завдання PR-консультанта – переконати керівництво зробити коригувальні кроки щодо попередження кризи.

Безперервні кризи. Вони довго тривають всупереч зусиллям керівництва зупинити їх (приклад - плітки або спекуляції, що повідомляються ЗМІ або передаються з вуст в уста).

Російський дослідник Гундарін М.В. пропонує класифікацію криз за часовими проміжками:[12]

- Короткострокові (раз в 4-5 років);
- Середньострокові (раз в 8-10 років);
- Інвестиційні (раз в 20 років);
- Довгострокові (раз в 40-60 років);
- Вікові (наприклад кризи способу виробництва (раз на кілька століть)).

Також Гундарін М.В класифікує кризи – по території:[13]

- Індивідуальні (для конкретного виробництва);
- Локальні (охоплюють той чи інший район виробництва);
- Національні або регіональні (охоплюють економіку всієї країни);
- Транснаціональні (порушені інтереси цілого ряду країн);
- Світові (проявляються в синхронізації криз у багатьох або більшості країн світу).[14]

[12] Гундарін М. В. Книга керівника відділу PR. / М. В. Гундарін. – СПб.:: Питер. – 2006 с.
[13] Там само.
[14] Там само.

Американський професор Отто Лербінгер окреслив наступний набір кризових ситуацій:[15]

Технологічні кризи – кризи, викликані недосконалістю використовуваних технологій. Їх результатом є збої в роботі, аварії і як наслідок – погіршення позицій компанії на ринку.

Конфронтаційні кризи - загострення протистояння конкуруючих учасників ринку, в результаті чого можливий бойкот товарів та пропонованих послуг.

Кризи зловмисної поведінки - можлива терористична небезпека.

Кризи менеджменту – кризові ситуації, спровоковані неправильними управлінськими рішеннями або недосконалістю системи їх впровадження.

Залежно від динаміки протікання кризи можна поділити на наступні види:[16]

1. Несподівані кризи (відбуваються раптово, вимагають завчасного спільного плану дій);
2. Назріваючі кризи (дають більше часу для вивчення і планування, але вступають в руйнівну стадію раптово, важливо зробити кроки до цього моменту);
3. Безперервні кризи (тривають місяцями і навіть роками, часто підсилюються черговою хвилею чуток).[17]

Кризи можна розділити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх може привести поява перспективного конкурента, якому потрібен простір для росту. Передумови кризи часто назрівають всередині самої компанії. Відносини ускладнюються, коли потрібно звітувати перед акціонерами. Завжди є групи

---

[15] Lerbinger O. The crisis manager: Facing risk and responsibility. [Електронний ресурс] / O. Lerbinger // LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES. – 1997. – Режим доступу до ресурсу: https://www.questia.com/read/88219044/the-crisis-manager-facing-risk-and-responsibility.

[16] Катліп М. С. Паблік рілейшнз. Теорія та практика / М. С. Катліп, Х. А. Сентер, М. Г. Брум. – М.: Вільямс, 2005. – 624 с. – (8).

[17] Меньшиков А. Зв'язки з громадськістю в кризових ситуаціях [Електронний ресурс] / А. Меньшиков. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: http://www.initkms.ru/library/files_folder/PDF_book/14_6_sem/%D0%A1%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B8%20%D1%81%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%8E%20%D0%B2%20%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D1%88%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf.

незадоволених, з якими потрібно активно працювати, вибудовувати взаємини. Кризова ситуація може виникнути в період реорганізації компанії, коли приймаються такі заходи, як звільнення співробітників або продаж активів компанії. Варто бути обережними і в разі переважання посередніх фахівців, з якими зручно працювати, над справжніми професіоналами. Інші небезпечні фактори - погано опрацьована структура підпорядкування і розподілу відповідальності; переповненість і незаповненою функціональних позицій; сліпе застосування західних механізмів стимулювання співробітників; порушення обміну інформацією в компанії і надмірна дистанція між керівництвом і співробітниками.[18]

Як правило, PR більше всіх інших в професійному відношенні цікавлять кризи індивідуальні і короткострокові.

Відомий дослідник Т. Кумбс виділяє два типи криз: в результаті стихійних лих і організаційні кризи. Стихійні лиха - це події, які відбуваються раптово і серйозно порушують звичний порядок життя. Вони носять масштабний характер і вимагають дій з боку декількох урядових установ. Криза в результаті стихійного лиха може спричинити організаційну кризу. Головна особливість стихійних лих - несподіваність. Це природний катаклізм, якому практично неможливо запобігти. Однак більшість криз в сучасному світі є організаційними. Вони відбуваються в результаті безвідповідальності, ігнорування ризиків, неправильного менеджменту та інших причин. Такі кризи відбуваються з вини людини і можна запобігти їх появі.[19]

У свою чергу організаційні кризи можна розділити на традиційні і кризи в соціальних медіа. Традиційні кризи в основному загрожують суспільній безпеці.

---

[18] Федотова М. Г. Зв'язки з громадськістю як антикризовий менеджмент. [Електронний ресурс] / М. Г. Федотова // Изд-во ОмГТУ. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: http://htbiblio.yolasite.com/resources/mk02.pdf.

[19] Coombs T. W. he Handbook of Crisis Communication [Електронний ресурс] / T. W. Coombs, S. J. Holladay // Wiley-Blackwell.. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: http://www.imd.inder.cu/adjuntos/article/606/The%20Handbook%20of%20Crisis%20Communication.pdf.

Кризи в соціальних медіа можна визначити як несприятливі для організації події, які виникають або посилюються в соціальних медіа. Велика частина криз, що виникають в інтернеті, чинить серйозний вплив на репутацію. Кризи в соціальних медіа також можна класифікувати. У більшості випадків несприятливі події, що відбуваються в соціальних медіа, є паракризами (від англ. - paracrisis)[20].

Паракриза – це подія, яка ще не є кризою в звичному розумінні, але має потенціал, щоб в нього перерости. Фахівці з антикризової комунікації виділяють три типи криз в соціальних медіа. Підставою для їх типології є причини виникнення даних криз, а саме: помилки ведення акаунтів в соціальних медіа, проблеми з клієнтами, невдоволення з боку зацікавлених сторін. Перший тип криз виникає через порушення етичних норм в соціальних медіа. Наступний тип кризи може виникнути через проблеми у стосунках з клієнтами. [21]

Можна відзначити, що перераховані типи криз, що виникають в соціальних мережах, скоріше є паракризами, тобто подіями, які несуть певну загрозу і можуть перерости в кризу. Для багатьох компаній сьогодні соціальні медіа є частиною служби підтримки клієнтів. У клієнтів є можливість висловлювати своє невдоволення через соціальні мережі. Це чудовий майданчик для того, щоб відстежувати настрій аудиторії. Якщо надходить багато схожих скарг на якийсь продукт, то варто задуматися про те, щоб його поліпшити, запобігши масштабній проблеми. Соціальні медіа дозволяють бачити ефективність роботи компанії. Найголовніше тут - прислухатися до думки суспільства, виявляти ризики і як можна швидше усувати їх. Розумне використання соціальних медіа здатне запобігти кризі, і, навпаки, ігнорування проблем на даних майданчиках може

---

[20] Coombs T. W. The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention [Електронний ресурс] / T. W. Coombs, S. J. Holladay // Public Relations Review. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/257181505_The_paracrisis_The_challenges_created_by_publicly_managing_crisis_prevention.

[21] Там само.

спричинити серйозну загрозу для організації. Останній різновид кризи виникає, якщо очікування зацікавлених сторін не виправдовуються.

Також відома класифікація криз в США з точки зору можливих сценаріїв їх розвитку: [22]

1. Раптові кризи, коли немає часу для підготовки і планування. Сюди потрапляють крах літака, землетрус, пожежа, загибель першої особи, що вимагає заздалегідь узгоджених між провідними управлінцями дій, щоб не дати розвинутися непорозумінням, конфлікту, затримці в реакції.

2. Криза дає час для дослідження і планування. Завданням стає проведення корекції до того, як криза перейде в критичну фазу.

3. Постійні кризи, які можуть тривати місяцями або роками, незважаючи на зусилля по їх припиненню. Сюди, наприклад, потрапляють чутки.

Актуальною може бути класифікація за джерелами кризи. З цієї точки зору кризи діляться на такі групи:[23]

1. Викликані явищами природи (землетруси, повені, епідемії).

2. Викликані навмисними діями (тероризм, шахрайство).

3. Викликані ненавмисними діями (банкрутство, помилки в менеджменті, недоробки персоналу).

За відомим британським дослідником С. Блеком класифікувати кризи необхідно так:[24]

«Відоме невідоме». Відомо, що криза може статися, але невідомо, чи відбудеться вона, і якщо так, то коли. Йдеться про кризи в авіації, на залізницях, в хімічній промисловості, ядерній енергетиці, на газопроводах тощо. Зрозуміло, що може статися з газопроводом, які ушкодження він може отримати. Вся ця

---

[22] Гундарін М. В. Книга керівника відділу PR. / М. В. Гундарін. – СПб.: Питер. – 2006 с.

[23] Там само.

[24] Black S. Practice of Public Relations [Електронний ресурс] / Sam Black. – 1995. – Режим доступу до ресурсу: https://books.google.com.ua/books?id=yOszHJ6rU7kC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Sam+Black%22&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwj0q-W6-rjUAhXKUlAKHZqiAA8Q6AEILDAB#v=onepage&q&f=false.

інформація (характер ушкодження, його наслідки) досить легко систематизується та аналізується.

«Невідоме невідоме». Невідомо, що станеться, і невідомо коли. Так, ми можемо передбачити технологічні ризики, але якщо вдарить землетрус?

Найбільш загальною може стати наступна класифікація криз:[25]

- Внутрішні – небезпеки, які виникають в самій компанії (генеруються операційною діяльністю) і не дають ніяких стратегічних переваг.

Приклади: витік конфіденційної інформації, виробничі ризики, неетичні дії співробітників

- Зовнішні – небезпеки, згенеровані поза компанією, і на які компанія не може впливати.

Приклади: світова економічна криза 2008 року, спад в галузі, політична ситуація, форс-мажори/стихійні лиха, інформаційні та конкурентні атаки

- Змішані – ризики, яка компанія бере на себе добровільно - заради максимізації прибутку.

Приклади: нові придбання, нові стратегії, звільнення, зміни стратегії

На сьогоднішній день цей процес найчастіше протікає публічно через використання соціальних медіа. Однак не варто розцінювати такі ситуації як кризові. Перерости в кризу така загроза може в разі залучення до проблеми більшості зацікавлених сторін. Це як раз той випадок, коли можна уникнути кризи. Не варто применшувати значення виниклої проблеми, є сенс прислухатися до думки незадоволених і внести корективи в робочий процес.[26]

Інформація в Інтернеті поширюється швидко, тому про несприятливі для компанії пости або коментарі дізнаються блискавично. Важливо встигнути погасити проблему на ранній стадії, щоб вона не привернула увагу інших зацікавлених сторін. До паракриз, як правило, призводять повідомлення в

---

[25] Seeger M. W. Communication, organization and crisis / M. W. Seeger, T. L. Sellnow, R. R. Ulmer., 1998. – (Communication Yearbook 21).

[26] Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз / Валентин Григорович Королько. – Москва: Рефл-бук, 2001.

Інтернеті про неетичну або безвідповідальну поведінку організації. Будь-яка негативна інформація в першу чергу несе загрозу репутації. Необхідно розуміти, наскільки те чи інше повідомлення небезпечно для організації. В мережі щодня з'являються тисячі постів, але далеко не всі з них можуть вплинути на діяльність компанії. Іноді важко визначити, які паракризові-повідомлення привернуть увагу і зашкодять репутації. Т. Кумбс і Д. Холладей радять оцінити потенційні паракризи за трьома параметрами: наскільки зацікавлена сторона, яка висловлювала невдоволення, має владу і наскільки правдиві та актуальні її повідомлення.[27]

Відповідь на паракризу включає стратегічний і тактичний підхід. На стратегічному рівні визначається, якого результату хоче досягти організація і яка комунікаційна стратегія може їй у цьому допомогти. Тактичний рівень припускає вибір комунікаційних ресурсів. Соціальні медіа мають найбільший вплив на тактичному рівні через постійно зростаючу кількості каналів зв'язку. Однак не можна забувати про одне правило: має бути відповідність між обраним каналом комунікації і зацікавленими сторонами, на які ви орієнтуєтеся. Використання нових медіа безглуздо, якщо вони не досягають цільової аудиторії. На стадії паракризи радять дотримуватися наступних правил при проведенні комунікації в соціальних медіа: 1) перебувати там, де виникла загроза, 2) використовувати соціальні медіа до появи паракризи (аудиторія повинна бути сформована заздалегідь), 3) задіяти якомога більше каналів з метою досягнення всіх зацікавлених сторін.

[27]Coombs T. W. The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention [Електронний ресурс] / T. W. Coombs, S. J. Holladay // Public Relations Review. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/257181505_The_paracrisis_The_challenges_created_by_publicly_managing_crisis_prevention.

1.3. Основні складові та принципи дій під час кризових ситуацій

Сьогодні фахівцям в області PR і комунікацій необхідно володіти навичками ефективного кризового менеджера в силу того, що жодна організація незалежно від специфіки її діяльності та геолокації не має імунітету до криз. Таким чином, вивчення кризової комунікації на різних рівнях набуває особливого значення. Це обумовлено низкою об'єктивних факторів різної природи. По-перше, сучасний інформаційний простір створив умови, за яких стейкхолдери з набагато більшою ймовірністю здатні провокувати кризи, ніж будь-коли. Нові технології зробили процес комунікації простішим та швидшим. Також нові технології комунікації роблять світ більш прозорим: організації більше не мають ізольованих криз в силу того, що сьогодні будь-яка навіть найвіддаленіша точка в світі легко доступна медіа та іншим стейкхолдерам.[28]

Репутація - найцінніший і в той же час найбільш уразливий актив будь-якої компанії. На створення доброго імені, як правило, йдуть роки, але ось розгубити накопичений репутаційний капітал в сучасному світі можна за лічені хвилини і навіть секунди. За швидкістю реакції на важливі події сучасні соціальні мережі давно випередили традиційні ЗМІ. Новини по світу сьогодні розлітаються практично моментально.

Кризова ситуація може вимагати активації планів з метою вирішення конкретних проблем (дії по забезпеченню безпеки людей і майна, план забезпечення безперервного ведення бізнесу). Ці плани розробляються, координуються і управляються посадовими особами, і активізуються за рішенням антикризової команди в разі виникнення кризи.

Плани для надзвичайних ситуацій відрізняються від системи антикризового управління.

---

[28] Venette S. J. Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making./S. J. Venette. – Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning..

Очевидно, що незалежно від типу кризової ситуації, компанія повинна чітко і оперативно реагувати на зміни. Домогтися швидкого, а як наслідок, ефективного врегулювання можливо, якщо в компанії впроваджена практика відстеження внутрішніх і зовнішніх змін.

Тому до інформаційних криз потрібно готуватися заздалегідь. Інакше при виникненні реальної загрози на порятунок репутації не залишиться часу.

Виявлення існуючих ризиків і розробка стратегії антикризових комунікацій – важлива складова початку співпраці з клієнтом. Робота, спрямована на попередження кризових ситуацій, налагоджені комунікації з основними групами стейкхолдерів і узгоджений план дій при настанні форс-мажорів дозволять компанії мінімізувати втрати в разі, якщо криза все ж станеться.

Антикризова комунікація є невід'ємною частиною антикризового управління. Антикризове управління – це одна з найважливіших організаційних функцій. Зневажання нею може серйозно нашкодити стосункам з зацікавленими сторонами, що може призвести до втрат для організації та поставить під питання її існування.[29]

Антикризове управління – це не імпровізація, а те, чому потрібно вчитися. Регулярна практика кризових вправ підвищує індивідуальне і колективне знання членів антикризової команди «як потрібно робити». Практика також дозволяє постійно вдосконалювати процес антикризового управління та підготовки команди.

Антикризове управління – це комплекс заходів з прогнозування, недопущення та подолання кризи.[30] Антикризовий PR - це, перш за все, комплекс комунікативних технологій, орієнтованих на прогнозування, виявлення та

---

[29] Файншмідт Е. Е. А. Антикризовий PR. / Е. А. Файншмідт Е., Т. В. Юрьева, Б. В. Кузнецов. – Москва: Євразійський відкритий інститут, 2013. – 118 с.
[30] Там само.

запобігання кризи, управління ним і вихід з нього, а також регулювання його наслідків.[31] Криза може призвести до наступного:

- створити загрозу громадській безпеці
- спричинити фінансові втрати
- завдати шкоди репутації.

Деякі кризи, наприклад нещасні випадки на виробництві, можуть привести до травм і навіть загибелі людей. Кризи можуть спричинити фінансові труднощі, скоротити частку впливу на ринку. Всі кризи загрожують репутації організації.

Існує багато суперечок з приводу того, яка подія вважається кризовою. Організація знаходиться в критичному стані, якщо так думають зацікавлені сторони. Менеджмент повинен оцінити подію з точки зору зацікавлених сторін, щоб зрозуміти, чи є вона кризовою. Не варто плутати незначні інциденти з кризами. Кризи впливають на всю організацію і можуть привести до повного припинення її діяльності. Організаційна криза непередбачувана, але очікувана. Компанії, які правильно проводять антикризову комунікацію, знають, що може настати криза, але не знають коли. Правильно здійснюючи щоденну PR-діяльність можна передбачити будь-яку організаційну криза.

Робота PR в кризовій ситуації – це управління інформаційним полем для зниження напруженості і мінімізації репутаційних наслідків кризової ситуації.

PR в кризових ситуаціях передбачає попередню підготовку антикризових заходів по усуненню можливих проблем, що включають в себе розробку можливих сценаріїв розвитку кризи, PR-планів по їх усуненню і ретельне інформування персоналу про програми антикризових заходів. Найкраще виділити одного фахівця, який буде повністю обізнаний з планового PR в кризових ситуаціях, і до якого необхідно звертатися або посилатися на нього при виникненні проблем.

---

[31] Федотова М. Г. Зв'язки з громадськістю як антикризовий менеджмент. [Електронний ресурс] / М. Г. Федотова // Изд-во ОмГТУ. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: http://htbiblio.yolasite.com/resources/mk02.pdf.

На сьогодні в багатьох компаніях антикризовий PR розглядається як щось другорядне, що не має відношення до реальної діяльності організації. Однак слід зазначити, що дедалі більше менеджерів починають визнавати антикризовий PR частиною загального антикризового менеджменту компанії, причому дуже важливою його частиною.[32]

Здатність PR-фахівців ефективно діяти саме під час кризи - один з найважливіших факторів, які слід враховувати при підборі і підготовці персоналу або при виборі зовнішнього PR-консультанта.

Всі види економічної діяльності схильні до кризових ситуацій і тому необхідно бути готовим до їх проявів. Найнеправильніша реакція на кризу - це надія на те, що ніхто не дізнається про те, що сталося і відсутність будь-яких дій. Такий вид поведінки можна назвати «страусиною політикою». Наслідком такої позиції є запізніла відповідь на ситуацію, що склалася, тобто реакція на кризу після того як інформація стала загальновідомою.

В такому випадку спілкування організації з суспільством і ЗМІ носить оборонний характер і компанія виглядає винною і змушена виправдовуватися. Це завдає серйозної шкоди репутації, образу та іміджу компанії на ринку – такі наслідки «стаусиної політики». Тому одним з керівних принципів антикризового PR є відмова від подібної поведінки. Заходи антикризових комунікацій повинні носити активний, а не оборонний характер.

При розробці антикризової стратегії необхідно, перш за все, визначити зацікавлених осіб та їх інтереси. Зацікавлені особи – це будь-яка група людей, яка може вплинути на благополуччя організації (найманий персонал, керуючі, акціонери, споживачі, постачальники, кредитори, ЗМІ, місцеві жителі, місцева влада, наглядові органи та ін.). Зацікавлених осіб можна розділити на представників внутрішнього та зовнішнього середовища. [33]

---

[32] Crisis Survey [Електронний ресурс] // Burson-Marsteller EMEA. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://www.slideshare.net/BMGlobalNews/bursonmarsteller-emea-2013-crisis-survey.

[33] Bryson J. M. What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification analysis techniques [Електронний ресурс] / John M. Bryson // Vol. 6, Issue 1. – 2004. – Режим доступу до ресурсу:

Очікування можуть бути пов'язані зі здоров'ям, безпекою, навколишнім середовищем, економікою. Коли очікування зацікавлених сторін не реалізуються, організація сприймається менш позитивно. Для вирішення цієї проблеми може бути обрана одна з чотирьох тактик:[34]

1) спростування
2) придушення
3) реформа
4) співчуття.

Стратегія спростування спрямована на те, щоб визнати неспроможними доводи зацікавлених сторін. Тут передбачається діалог з незадоволеними, знаходження компромісу.

Більш радикальні методи використовуються при тактиці придушення: організація може звернутися до суду для з'ясування обставин або використовувати інші методи залякування.

Організація також може визнати свої помилки, прислухатися до думки зацікавлених сторін і провести відповідні зміни в своїй політиці чи поведінці. Таким чином, провівши ряд реформ, компанія зможе виправдати очікування зацікавлених сторін.

Стратегія співчуття передбачає визнання організації в тому, що вона не впоралася із завданнями, які були спочатку перед нею поставлені.[35]

Далі необхідно визначити сегменти, які зачепила криза. Найскладнішою є ситуація, якщо криза охопила всі сегменти.

Основні аудиторії:

- клієнти

---

http://guidofrohlichs.nl/wp-content/uploads/2013/02/Bryson-2004-What-to-do-when-stakeholders-matter.pdf.

[34] Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding (4th ed.). / W. T. Coombs. – Los Angeles: Sage, 2015.

[35] Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding (4th ed.). / W. T. Coombs. – Los Angeles: Sage, 2015.

- партнери
- місцеві громади
- акціонери
- органи влади
- співробітники

Перед PR - службою будь-якої організації стоять наступні завдання:

- Постійно надавати керівництву організації про думку громадськості з того чи іншого напрямку діяльності організації, її лідерах, про реакцію публіки на проведені акції та їхні дії;
- Постійно підтримувати довіру до організації;
- Покращувати взаємини між організацією і цільової громадськістю;
- Планувати вирішення і запобігання кризових ситуацій (від «гасіння пожежі» до попередження самої можливості «її виникнення»), що вимагає знання потенційної небезпеки, і наявність планів її ліквідації на випадок виникнення.

PR-служба повинна займати одне з найбільш значущих місць в структурі сучасної організації, інакше ефективне виконання ним своїх функцій стане неможливим. Вона займається регулюванням, управлінням кризовими ситуаціями і плануванням антикризового управління:

1. Врегулювання криз - включає в себе передкризове планування, яке прогнозує можливі порушення роботи організації, дослідження і аналіз кризової ситуації, а також дії по її управлінню і нейтралізації. Експерти консультують перших осіб організації, працюють з персоналом, сприяють налагодженню зв'язків з громадськістю, цільовою аудиторією та ЗМІ (включаючи моніторинг ЗМІ, громадської думки, проведення прес-конференцій, брифінгів, презентацій).[36]

---

[36] Ольшевский А. С. Антикризовий PR і консалтинг [Електронний ресурс] / А. С. Ольшевский // Видавничий дім «Пітер». – 2003. – Режим доступу до ресурсу: http://evartist.narod.ru/text4/20.htm.

2. Управління кризовими ситуаціями - фахівці зі зв'язків з громадськістю та працівники кризового менеджменту дуже добре розуміють один одного, а віце-президенти по ПР і рекламі можуть лише здогадуватися про існування кризового забезпечення своїх компаній.

3. Планування антикризового управління - слід приділити велику увагу формуванню команди з антикризового управління. Така команда може складатися, наприклад, з топ-менеджера або представника вищої управлінської ланки, консультанта з правових питань та керівника служби зі зв'язків з громадськістю. Склад команди буде залежати від типу кризи, а учасниками повинні стати ті співробітники, які найбільш компетентні в питаннях, які виникли у зв'язку з кризовою ситуацією.

Очевидно, що компанія повинна оперативно реагувати на виникнення кризової ситуації. Але розвиток кризи може бути настільки швидким, що компанія просто не буде встигати приймати рішення щодо його вирішення.

Тому важливо заздалегідь виробити загальні принципи і стратегію антикризової комунікаційної програми, до якої компанія і звернутися в разі виникнення кризи. Формування такої стратегії дозволить компанії:

- Оперативно реагувати на розвиток кризи
- Уникнути втрати часу, узгодивши дії з антикризового правління з усіма зацікавленими сторонами
- Показати громадськості, що компанія усвідомлює масштаби кризи і вже має план дій щодо його вирішення

Комунікації під час кризових ситуацій включають в собі організацію роботи із засобами масової інформації, проведення екстрених прес-конференцій, виступів, інтерв'ю та використання інших засобів і методів зв'язків з громадськістю в момент, коли кризовий подія набуває широкого розголосу і стає надбанням громадськості.

Фахівці вказують на ряд ознак, які повинна брати до уваги організація, яка виявилася в кризовій ситуації.

Далі наведемо фактори, які, на думку Ф. Сейтеля, при таких обставинах неминуче дають знати про себе:[37]

Раптовість. Криза, що вже вибухнула, якою б не було її походження, як правило, завжди є несподіваною. Часто дізнаються про неприємності, коли до них звертаються представники засобів інформації з вимогами дати пояснення про те, який негайний крок буде зроблений організацією.

Нестача інформації. Багато несподіваних подій розгортаються одночасно. Поширюються чутки. З усіх боків до організації звертаються за роз'ясненнями. Важко відразу осягнути все, що відбувається.

Ескалація подій. Криза розростається. Всі хочуть знати, що відбувається насправді. Чи зробить організація офіційну заяву? Чи вірні поширюються чутки? У момент, коли нестримно поширюються чутки, важко отримати вірну інформацію. Організація прагне реагувати на все акуратно, але події розгортаються надто швидко.

Втрата контролю. Звичайне наростання ескалації подій неприємно тим, що занадто багато відбувається одночасно. Невірна інформація надходить в канали новин, потрапляючи на газетні шпальти і заповнюючи ефір. Розповзання чуток надто важко контролювати.

Наростання втручання зовнішніх сил. Засоби масової інформації, громадські організації, населення в цілому харчуються чутками. «Зацікавлені» політичні діячі, коментатори усіх рангів висловлюють свою точку зору щодо подій. Засоби інформації чекають реакції з боку організації. Громадськість вимагає відповіді. Клієнти хочуть знати, що відбувається.

Ментальність загнаного в кут. Зрозуміло, що організація відчуває себе, як в облозі. Юристи підказують: «Все, що ми говоримо, може бути використано

---

[37] Seitel Fraser P. Communication in Crisis // United States Banker. -1990. - December. - P. 49

проти нас». Найкраще, що можна зробити, це мовчати. Однак чи є сенс в такій поведінці?

Паніка. Коли все валиться, виникає відчуття паніки. При таких обставинах дуже важливо переконати керівництво вдатися до рішучих дій і повідомити, що відбувається.[38]

Управління кризою, як правило, відбувається якщо компанія, співробітники, репутація, імідж, діяльність, активи і стійкість поставлені під загрозу, а система, процедури і поведінка дерегульовані. Тоді з'являється необхідність прийняття ключових рішень у невизначених ситуаціях та управління серйозними, непередбаченими подіями, які паралізують організацію. Враховуючи зростаюча невизначеність прийняття рішень, раціональність і дедлайни повинні підлягати стисненню в термінах.[39]

Складність полягає в тому, щоб задовольнити всіх численних зацікавлених сторін стейкхолдерів, у яких розходяться і навіть суперечливі цілі.

З'являються чутки та відбувається інформаційне перевантаження, хоча в той же час, важливе значення має повна і достовірна інформація. Рішення повинні прийматися як можна швидше, ґрунтуючись на потенційно великій кількості фрагментованої чи неправдивої інформації. Компанія повинна справлятися з насиченням власних каналів комунікації.[40]

Крім того, управління кризовими ситуаціями відбувається під психологічним тиском на людей, що відповідають за врегулювання кризи.

В системі управління кризою існує чотири ключові етапи, які збігаються з життєвим циклом кризи.

---

[38] Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз / Валентин Григорович Королько. – Москва: Рефл-бук, 2001.

[39] Ольшевский А. С. Антикризовий PR і консалтинг [Електронний ресурс] / А. С. Ольшевский // Видавничий дім «Пітер». – 2003. – Режим доступу до ресурсу: http://evartist.narod.ru/text4/20.htm

[40] Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз / Валентин Григорович Королько. – Москва: Рефл-бук, 2001.

Підготовка, яку також можна назвати «мирний час»: фаза для підготовки співробітників і організації до управління кризою та комунікації.

Передбачення і сповіщення: фаза для виявлення і моніторингу слабких сигналів. Поява слабких сигналів може бути пов'язана з порушенням при виконанні звичайних видів діяльності компанії.

Управління кризою: організаційний етап для реагування на дисбаланс (місцева криза) або порушення при виконанні звичайних видів діяльності компанії.

Управління після кризи: фаза для управління повтореннями, зворотнім зв'язком і капіталізацією інформації про кризу для подальшого удосконалення системи антикризового управління, визначення та здійснення планів дій по усуненню причин кризи.

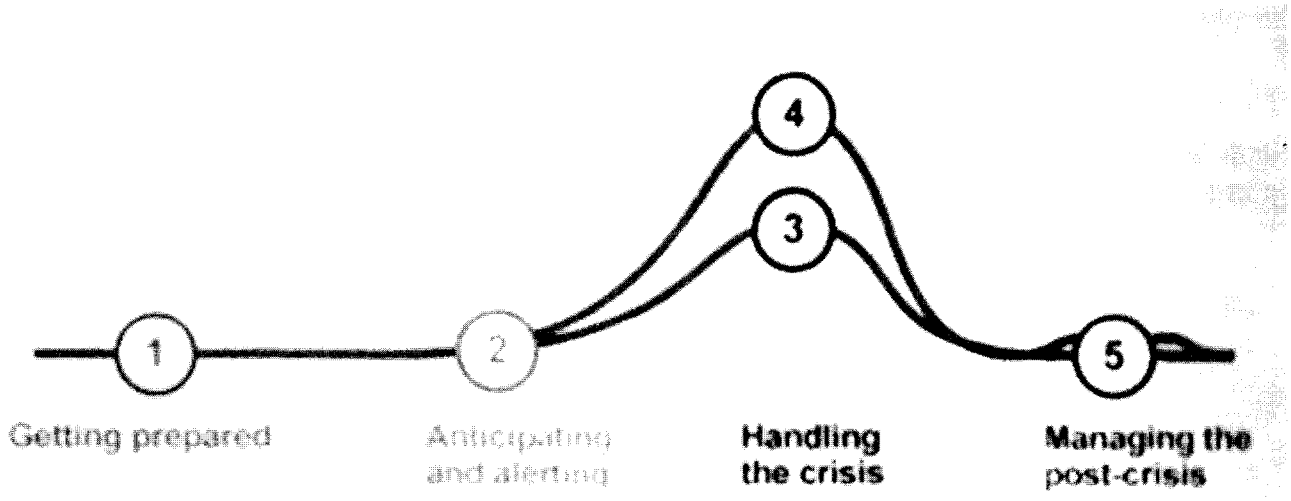


Рис. 1.1. Життєвий цикл кризи.[41]

Докризовий етап - це діяльність з виявлення ризиків і їх запобіганню, підготовка до можливих криз. У широкому - вся повсякденна діяльність компанії або персони, яка включає сумлінне виконання своїх обов'язків, комунікацію із

[41] За матеріалами «Crisis management and communication handbook» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна».

зацікавленими сторонами, гарантію громадської безпеки, тобто все те, що формує позитивну репутацію в довгостроковій перспективі.[42]

Незалежно від галузі у кожної компанії є список певних ризиків. Уміння передбачити потенційні загрози має вирішальне значення для забезпечення безпеки організації. Головна характеристика докризового етапу - це прагнення знизити ризики, які можуть призвести до кризи. Так як ймовірність настання кризи є завжди, компанія повинна заздалегідь підготуватися до всіх можливих екстрених ситуацій. На даному етапі передбачається створення антикризового плану, визначення команди з антикризового управління, а також проведення заходів, що дозволяють протестувати складений план і обрану команду. Крім того, на цьому етапі повинні бути написані основні інформаційні повідомлення, включаючи контент для офіційного сайту і шаблони для кризових заяв.

На жаль, багато хто починає замислюватися про кризу тільки після того, як вона настає. Однак запорука гарного антикризового управління, в тому числі і комунікації, - виявлення ризиків і робота з ними. Ця діяльність повинна проводитися на постійній основі, а не час від часу. Виявлення слабких сторін організації, моніторинг громадської думки, хороші відносини із зацікавленими сторонами допоможуть уникнути кризи, а в разі її настання вийти з неї з мінімальними втратами. Важливою частиною антикризової комунікації є моніторинг на докризовому етапі. Соціальні медіа дозволяють здійснювати цей процес ефективніше, показавши ту інформацію, яка ще десять років тому була абсолютною загадкою для організацій.

В Інтернеті «слухати» важливо так само, як і «говорити». Соціальні медіа для споживачів є майданчиком, де можна безпосередньо висловити свою незадоволеність тим чи іншим аспектом роботи бренду. На цьому етапі важливо помічати потенційні загрози і усувати їх, щоб вони не переросли в

---

[42] McCarthy E. Crisis Management Case Study: BP Oil Spill [Електронний ресурс] / Elizabeth McCarthy. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://theprcode.wordpress.com/2013/04/02/crisis-management-case-study-bp-oil-spill/.

повномасштабну кризу. Моніторинг є одним з найбільш ефективних способів виявити кризу на її початковому етапі. Соціальні медіа - відмінний помічник у виявленні ризиків. PR-фахівцям слід стежити за тим, що пишуть в Інтернеті про організацію. Регулярний пошук по різним соціальним мережам і блогам дозволяє побачити ставлення до компанії, її продукції або послуг. Проаналізувавши повідомлення в мережі, можна виявити проблему на ранніх етапах її зародження.

Тривожним знаком може бути створення спільнот зі скаргами на організацію, наприклад, у Facebook. Слід пам'ятати, що повідомлення, поширюються в Інтернеті з блискавичною швидкістю. Постулат про те, що в кризових ситуаціях потрібно діяти швидко, в цифровому столітті ще більш актуальний. [43]

Рис. 1 Як поширюється/розповсюджується інформація зараз[44]

[43] За матеріалами «Crisis management and communication handbook» наданої PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна».

[44] За матеріалами «Crisis management and communication handbook» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна».

Загроза повинна бути нейтралізована найближчим часом. Моніторинг соціальних медіа також повинен проводитися на етапі кризи і після його завершення, щоб дізнатися, наскільки ефективно здійснюється антикризова комунікація. Визначивши потенційну загрозу, потрібно спрямувати всі зусилля на те, щоб її нейтралізувати або, якщо це можливо, обернути на свою користь. Однак не варто забувати, що криза все-таки може настати.

Саме для цього потрібен докладний антикризовий план і заздалегідь сформована команда з антикризового управління. Планування і підготовка дозволяють швидше реагувати і приймати більш ефективні рішення. Антикризовий план швидше можна назвати довідковим посібником, а не планом в класичному розумінні. У ньому повинна бути основна контактна інформація, відомості про те, що повинно бути зроблено в умовах кризи, бланки, які будуть використовуватися для кризового реагування.

Однак варто пам'ятати, що це не керівництво, якого потрібно дотримуватися від початку і до кінця під час кризи. Попередньо зібравши необхідну інформацію, призначивши антикризову команду і розподіливши обов'язки між її членами, можна істотно заощадити час під час кризи. Криза, як правило, настає несподівано, а діяти в момент її настання потрібно рішуче і невідкладно. Заздалегідь підготовлений антикризовий план дозволить під час складної ситуації зосередитися на проблемі без паніки і зайвої емоційності, оскільки кожен буде чітко знати свої обов'язки.

Склад антикризової команди залежить від типу кризи. У неї, як правило, входять фахівці зі зв'язків з громадськістю, юристи, економісти. Вивчення Інтернету, моніторинг громадської думки, створення контенту для соціальних мереж вимагають багато часу, тому в команді антикризового управління повинні бути менеджери з соціальних медіа. Всередині команди мають бути розподілені обов'язки і кожен учасник антикризової команди має розуміти, що йому потрібно робити в момент настання кризи.

Однак важко спрогнозувати наскільки ефективним буде антикризовий план і призначена команда, якщо вони ніколи не тестувалися. Необхідно проводити різноманітні тренінги, щоб члени команди розуміли, що їх очікує під час кризи. Тести і вправи дозволяють проаналізувати, наскільки відповідає реальності складений план і чи зможе команда приймати правильні рішення в стресовій ситуації. Як вже зазначалося раніше, план - це тільки орієнтир. Кожна криза унікальна і антикризова команда не може діяти шаблонно. Дослідження. Т. Кумбса показують, як практика покращує процес прийняття рішень антикризової команди.[45]

Важливим моментом у підготовці команди з управління кризою є вибір офіційного спікера. Організація повинна приділити належну увагу ЗМІ на всіх етапах антикризової комунікації. Взаємодіяти із засобами масової інформації під час кризи необхідно для того, щоб донести свою версію до мас.

Криза робить задіяні в ньому сторони привабливими для суспільства, преси та інших зацікавлених осіб. З'являються питання, на які потрібно якомога швидше дати відповіді. Якщо це не зробить офіційний представник, це зробить третя особа. Гарантія, що ця людина стоїть на стороні організації надзвичайно мала. Своєчасна взаємодія зі ЗМІ дозволить уникнути поширення чуток, які можуть нашкодити репутації. Від того, як організація чи окрема особа буде представлена у ЗМІ, залежить те, як буде сприймати її суспільство. Навчання взаємодії із засобами масової інформації має бути проведено до того, як настане криза.

Фахівці зі зв'язків з громадськістю відіграють вирішальну роль в підготовці офіційних представників, які будуть взаємодіяти із засобами масової інформації. Під час кризи важливо правильно вибудовувати комунікацію з медіа. PR-менеджери не завжди є офіційними особами, які публічно представляють

---

[45] Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding (4th ed.). / W. T. Coombs. – Los Angeles: Sage, 2015.

організацію. У зв'язку з цим в їх обов'язки входить підготовка і підтримка спікерів.

Ще одна важлива складова докризового етапу - підготовка інформаційних повідомлень, які знадобляться під час кризи. PR-відділом повинні бути складені шаблони таких текстів.[46]

Шаблони включають в себе заяви топ-менеджменту, прес-релізи, наповнення для сайту і соціальних мереж. У текстах залишаються порожні місця, куди при настанні екстреної ситуації можна буде вставити необхідну інформацію. Інформаційні повідомлення бажано попередньо узгодити. Така завчасна підготовка дозволить зберегти час і не допустити помилок в стресовій ситуації. Організації та окремі особистості можуть встановлювати зв'язок із зацікавленими сторонами не тільки за допомогою ЗМІ, а й за допомогою Інтернету.

Мережа відкриває унікальні можливості на всіх етапах антикризової комунікації. Одна з них - створення сайту, де знаходиться вся актуальна інформація. Сайт необхідно розробити до настання кризової події. Антикризова команда повинна передбачати, з якими загрозами може зіткнутися організація і який тип інформації знадобиться для сайту.[47]

Такий ресурс допоможе, в тому числі уникнути непорозумінь із засобами масової інформації, адже при наявності офіційного джерела інформації журналістам не потрібно буде звертатися до третіх осіб, які можуть поширювати неправдиві повідомлення. Сайт є унікальним ресурсом, який дозволяє висловлювати свою точку зору на те, що відбувається і при цьому не залежати від масової інформації.

---

[46] Lerbinger O. The crisis manager: Facing risk and responsibility. [Електронний ресурс] / O. Lerbinger // LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES. – 1997. – Режим доступу до ресурсу: https://www.questia.com/read/88219044/the-crisis-manager-facing-risk-and-responsibility.

[47] За матеріалами «Crisis management and communication handbook» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна».

Антикризова комунікація повинна бути не тільки зовнішньою, але й внутрішньою. Дуже важливо, щоб співробітники розуміли, що відбувається. Поінформованість дозволить уникнути паніки, адже будь-яка криза є загрозою для організації, а отже її персонал буде боятися втратити робочі місця. Крім того, правильний настрій всередині колективу допоможе успішніше реалізувати антикризовий план. Хоча компанії слід обмежити коло осіб, що мають повноваження спілкуватися зі ЗМІ під час кризи, кожен співробітник є потенційним прес-секретарем. Будь-який працівник може опинитися в ситуації, коли потрібно буде спілкуватися із засобами масової інформації. Під час кризової ситуації є обов'язковим формулювання ключових повідомлень як для співробітників, так і для тих, хто близький до організації. Щоб уникнути незручних ситуацій має сенс розробити інструкцію взаємодії із засобами масової інформації, на яку могли б орієнтуватися співробітники. Для роботи з зовнішнім середовищем необхідно вибрати групу людей, що має право спілкуватися зі ЗМІ. Решті персоналу дається заборона на зовнішні контакти.

Співробітникам необхідно пояснити, які фрази варто використовувати при несподіваному контакті з представниками засобів масової інформації. Слова такого плану, як «нам заборонили давати коментарі», можуть викликати суспільний резонанс. Буде краще, якщо співробітник підкаже до кого звернутися для отримання потрібної інформації, підкресливши, що в цьому питанні він не компетентний.

Щоб криза не застала зненацька потрібно планувати заздалегідь та постійно бути готовими до можливих криз.

Як бути готовим: алгоритм антикризового планування

Антикризовий план включає у себе ранжування потенційних криз в залежності від ймовірності і значущості, схему взаємодії внутрішніх структур під час кризи, затверджений склад кризової команди і її повноваження та алгоритм дії під час настання кризи за часом.

Підготовка антикризової програми передбачає створення карти ризиків (потенційних криз), створення антикризової команди та алгоритмів дії. Команда розробляє шаблони документів для швидкого реагування, відстежує загрози, налагоджує моніторинг інформаційного простору. Також до антикризової програми входить тренінг антикризової команди та оперативне реагування на протязі 24 годин.[48]

Якщо криза застала зненацька потрібно зібрати і консолідувати всю інформацію: що сталося, хто винен, які наслідки, що організація робить для мінімізації збитку. Наступним кроком буде створення та призначення команди і закриття витоку інформації. Команда розробляє план дій у даній ситуації і свою позицію щодо неї. Далі залишається діяти.

Під час кризи не можна мовчати та звинувачувати інших. Категорично забороняється ігнорувати журналістів (медіа) і нові медіа, брехати про ситуацію та не моніторити засоби масової інформації (позиція страуса). Не можна говорити з журналістами про проблеми, а не про вирішення і досягнення.

Основні складові програми управління кризами це визначення областей ризику, запобігання кризових ситуацій, підготовка антикризової програми дій і безпосередньо управління кризою. Одна з функцій ПР-фахівця - розробити сценарії дії, які перетворять кризу на рутинну процедуру. Це дозволить організації діяти досить ефективно в непередбачених кризових обставин.

Сценарій – це чітке прийняття рішень з приводу того, що конкретно варто робити і що саме казати, якщо криза відбулася;

Розробка сценарію дії розпочинається з визначення найбільш вразливих місць організації, включаючи імідж та визначення найбільш вірогідних ситуацій розвитку подій та встановлення пріоритетів. [49]

---

[48] За матеріалами «Crisis management and communication handbook» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна».

[49] Там само.

Далі створюється набір проблем і рішень для кожного кризового сценарію. Одночасно призначаються відповідальні особи за дії, переговори і передачу інформації громадськості.

Одним з основних моментів реагування організації на кризу являється створення інформаційного центру. Дуже важливо оновлювати ті повідомлення, що передаються ЗМІ. Повторення одних і тих самих даних від початку кризи сприяє його наростанню, а не вирішенню. Особливо швидко і широко слід поширювати інформацію про позитивні результати щодо виходу з кризової ситуації. Необхідно направляти журналістам найбільш повні й достовірні відомості, інакше вони знайдуть додаткові (але не завжди об'єктивні) джерела інформації. Крім цього, люди, які будуть контактувати із засобами масової інформації, повинні пройти спеціальний тренінг, що включає практику ведення телефонних переговорів, техніку виступів по радіо і телебаченню. Завдання кризового інформаційного центру полягає не тільки в тому, щоб передавати новини зацікавленим групам громадськості, а й у тому, щоб забезпечити зворотний зв'язок, отримати інформацію про громадську думку і його динаміці, що відбиває сприйняття цільовими групами дій організації по виходу з кризи. Дії персоналу під час кризи і інформаційні потоки слід уважно аналізувати після виходу зі складної ситуації.

Коли організація успішно чи з втратами подолала кризу, важливо визначити помилки, здійснені під час кризи, розділяючи їх на помилки у прийнятті рішень, помилки реалізації рішень і помилки, пов'язані з процесом комунікації з групами громадськості. Аналіз подібних помилок здатний істотно зміцнити позиції організації за рахунок підвищення ефективності кризового управління в майбутньому. Фахівці зі зв'язків з громадськістю виділяють ряд найбільш типових помилок поведінки керівників і представників компанії в кризових ситуаціях.[50] Їх облік здатний істотно полегшити подолання кризової

--[50] Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз / Валентин Григорович Королько. – Москва: Рефл-бук, 2001

ситуації. Оптимальний варіант кризової поведінки в рамках паблік рілейшнз - перехоплення негативних новин до того, як вони завдали збитків організації. Наприклад, пошук винних, випуск точної достовірної інформації, зняття продуктів з виробництва, швидке аргументоване спростування і будь-які інші дії, що показують громадськості, що організація бере на себе відповідальність за те, що сталося і намагається вирішити виниклу проблему. Саме такий спосіб реагування найчастіше викликає підтримку і схвалення громадськості.

РОЗДІЛ 2. ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ)

2.1. Важливість застосування кризових комунікацій

Було взято реальний кейс розроблений разом з PR-агентством «Михайлов і Партнери. Україна». PR-агентство «Михайлов і партнери. Україна» є стратегічним партнером одного із найбільших світових PR- агентств — Burson-Marsteller.[51]

«Михайлов і Партнери. Україна» — українська PR-компанія, що надає повний цикл комунікаційних послуг: від проведення досліджень і розробки комунікаційних стратегій до втілення та реалізації комунікаційних проектів та організації взаємодії з українськими і міжнародними ЗМІ та експертами.

Спеціалісти PR-агентства «Михайлов і Партнери. Україна» не раз надавали «швидку допомогу» Компанії, яка періодично опинялася перед лицем реальної репутаційної загрози.

Для аналізу в даній роботі була обрана компанія з вироблення молочних продуктів, яка є представником міжнародної групи Компаній в Україні в галузі харчових продуктів. Компанія з вироблення харчових продуктів є великою міднародною Групою, яка складається з багатьох філіалів в багатьох країнах Європи, в якій працюють тисячі працівників по усьому світу.

За проханням керівництва Компанії її назва буде залишатися анонімно. Далі для її позначення буде вживатися Компанія або Група. Компанія досить серйозно ставиться до можливості виникнення кризової ситуації, саме тому керівництвом компанії було прийнято рішення розробити Crisis Handbook.

---

[51] «Михайлов і Партнери. Україна» Головна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.m-p.ua/.

Агентство рекомендує повторювати підготовку до будь-яких можливих кризових ситуацій систематично. Для Компанії рекомендовано проводити заняття з підготовки до можливих криз кожні два роки. Crisis Handbook передбачено, що головний офіс має відповідати за підготовку місцевих кризових комунікацій і тренінгів. Саме для цього ними було обране PR-агентство «Михайлов та партнери. Україна».

Щоб оперативно вивести Компанію клієнта з кризової ситуації та недопускати у майбутньому її повторень в першу чергу агентством були проведені консультації з її представниками, які добре знайомі з проблемою: з керівництвом, правовим департаментом, службою безпеки тощо. На даному етапі завдання основним завданням було чітко сформулювати публічну позицію, що відповідає інтересам організації, і донести її до всіх співробітників. Причому власну версію того, що відбувається важливо озвучити до того, як інформаційне поле займуть опоненти.

Важливо пам'ятати про те, що у випадку кризової ситуації кожен керівник підприємства повинен бути готовим до управління в таких умовах та кризової комунікації.

Компанія з вироблення харчових продуктів є великою міднародною Групою, яка складається з багатьох філіалів в багатьох країнах Європи. Саме тому потрібно постійно враховувати регіональні особливості кожної країни. З цим успішно справилось агентство розробивши рекомендації та провівши тренінги, які адаптовані до українських реалій. Оскільки Компанія міжнародна, то у разі кризи, представник повинен бути в змозі говорити українською мовою. Якщо керівник підприємства не говорить українською мовою, він повинен призначити і навчити доповідача від його команди. Проте, головний менеджер повинен бути готовий втрутитися, якщо криза стає всеукраїнською. Запасний spokesperson також повинен бути визначений і підготовлений.

Компанії добре відомо, що криза може статися в будь-який момент її життя. Відповідно, мета Компанії полягає навчити та підготувати свій персонал

як стикатися з кризовими ситуаціями. Підновленість до будь-якої кризової ситуації являється одним з основних факторів успіху для належного управління в кризовій ситуації. Компанія повинна бути готова з точки зору організації, процесів і логістики. Компанія повинна бути готова для комунікації відповідним чином під час кризової ситуації.

Комунікація часто визначає результат кризи. Ось чому кризова комунікація та навчальні тренінги є обов'язковими для всіх менеджерів та керівників Компанії. Ці керівні принципи щодо здійснення групової кризової комунікації та тренінгу були спеціально розроблені для підвищення обізнаності про кризову комунікацію серед менеджерів Компанії.

2.2. Керівництво з управління кризою та кризових комунікацій

PR-агентством «Михайлов та партнери. Україна» була розроблена система кризового менеджменту для Компанії. Вона складається з The Crisis Management and Communication Policy (Політика комунікації та управління в кризових ситуаціях), The Crisis Management and Communication Handbook (Політика комунікації та управління в кризових ситуаціях) та The Pocket Memo (Кишенькова пам'ятка).

У The Crisis Management and Communication Policy дані визначення кризового менеджменту, а також комунікаційні обов'язки і відповідальність під час кризової ситуації.

The Crisis Handbook містить методи, які дозволять кожному з головного офісу, заводу чи філії підготуватися до того, щоб впоратися з кризою і комунікувати, управляти кризовими ситуаціями і комунікувати як на локальному рівні, так і на внутрішньому, управляти в пост-кризовий період. Посібник призначений для всіх членів антикризової команди та містить в собі наступні етапи підготовки до кризової ситуації:

• підготовка,

• передбачення і оповіщення,

• кризовий менеджмент,

• управління в пост-кризовий період.

Кожен з цих етапів описує гравців, керівників кожного з об'єктів, посадових особи або дії представників антикризової команди, дії з кризових комунікацій та інструменти, які необхідно використати під час кожного з етапів.

The Pocket Memo створений для того щоб у разі необхідності під час кризи швидко знайти необхідну інформацію. Тут викладені нагадування про те, які дії потрібно зробити в першу чергу в разі виникнення інциденту.

У ході розробки кризової стратегії було визначено, що є три основні компоненти, які відповідають за правильні дії у ході кризової ситуації:

- Департамент управління ризиками
- Департамент комунікацій
- Директор кожного з підприємств

Департамент управління ризиками повинен розробляти, управляти і проводити супервізію для системи кризового менеджменту, постійно вдосконалювати систему, оновлювати і розподіляти кошти, а також допомагати суб'єктам представляти систему.

Департамент комунікацій відповідає за розробку, оновлення і поширення головних принципів і методологічних інструментів для комунікації в умовах кризи, які відповідають за розробленій системі управління і комунікацій під час кризи.

Директор підприємства повинен знати цю систему і вживати заходів якомога швидше, щоб забезпечити узгодженість між власною структурою підприємства і вимогами.

Для оцінки системи кризової комунікації був проведений внутрішній аудит.

Окрім цього для Компанії був розроблений тренінг на основі рекомендацій з управління та комунікацій в кризових ситуаціях. Метою якого є підготувати

команду компанії до ефективних дій під час кризової ситуації для уникнення/мінімізації наслідків кризи.

Тренінг проводився у два етапи, які складаються з теоретичної та практичної частини.

- Перший етап присвячений підготовці до кризових ситуацій і створення системи виявлення та оповіщення.
- Другий етап присвячений роботі з реагування в кризових ситуаціях.

Було проведено навчання команди в 4 етапи, які зайняли до 3 місяців. Етапи включали в себе як навчання команди шляхом виконання практичних завдань, згідно Crisis Management Book, так і тестування роботи розроблених систем і засвоєння навичок антикризовою командою.

Етап 1. Тренінг.

1. Коротка теоретична частина: що таке криза, його можливі наслідки, стадії розвитку кризи, життя після кризи. Типи криз. Карта криз.

2. Практична робота - стратегічна сесія для локалізації та деталізації.

a. Обговорення типів криз, доповнення/скорочення базової карти криз. Визначення найбільш реалістичних і найбільш впливових на бізнес криз. Визначення ранніх ознак кризи.

b. Створення системи оповіщення для кожного типу кризи (алгоритм проходження сигналу про кризу).

c. Адаптація і локалізація базової карти стейкхолдерів. Визначення основних стейкхолдерів, їх контактів. Визначення ролі і процедур у стейкхолдерів щодо вирішення питань, вплив стейкхолдерів на проходження кризи.

d. Створення системи внутрішньої комунікації, що компанія готова до кризових ситуацій. Інформування про те, що повинні робити співробітники в разі надзвичайної ситуації.

e. Визначення антикризової команди: ролі, функції, відповідальність.

f. Контактний лист в разі ознак кризи

g. Логістика: приміщення для роботи антикризової команди, доступність зв'язку та необхідних матеріалів.

Етап 2: Тестування системи оповіщення та роботи антикризової команди.

Процедура: за домовленістю були запущені «ознаки криз» через різні канали інформації (гарячу лінію, прес-кліппінги, створення ситуацій, в яких співробітники виступають як «свідки» і т.д.), щоб протестувати її «прохідність» і кількість часу, за який доходить сигнал про кризу до відповідальних осіб.

Етап 3: Тренінг по роботі в кризовій ситуації: опрацювання алгоритмів дії.

Процедура: методом випадкового вибору (з тих видів криз, які можна симулювати) була визначена ситуація, на прикладі якої був опрацьований алгоритм дій антикризової команди.

Етап 4: Симуляція кризової ситуації.

Процедура: за погодженням із замовником (з тих видів криз, які можна симулювати) була визначена ситуація, на прикладі якої була пропрацьована кризова ситуація.

Crisis Management Book (далі Керівництво) призначений для всіх членів антикризової команди.

Воно складається з ключових етапів:

• підготовка,

• передбачення і оповіщення,

• кризовий менеджмент,

• управління в пост-кризовий період.

Дана книга повинна стати настільним посібником для кожного працівника, що може стикатися у своїй роботі з кризовими ситуаціями.

В свою чергу кожен етап містить гравців, керівників кожного з об'єктів, посадових осіб або дії представників антикризової команди, дії з кризових комунікацій, та інструменти.

Методологічні інструменти, які використані у Керівництві, складають загальну основу для посібників з кризового менеджменту та комунікацій для

кожної з організацій. Ці інструменти повинні бути адаптовані до місцевих специфічних характеристик (нормативних, культурних і т.д.) і до особливостей організації (розмір, вид діяльності і т.д.).

Для кожного типу кризи надані конкретні дії і інструменти. Оскільки криза може набувати різних форм, рекомендації, викладені виступають як припущення. Вони не є вичерпними і повинні бути вдосконалені специфічними місцевими обставинами тих організацій, які потрапили в кризу.

У кінці Керівництва є серія листів з діями, які складені у співпраці з посадовими особами на рівні Групи для членів локальних антикризових команд, а також їх місцевих посадових осіб.

Для кожного типу кризи надані конкретні дії і інструменти.

«Оскільки криза може набувати різних форм, рекомендації, викладені в цих листах дій, виступають як припущення. Вони не є вичерпними і повинні бути вдосконалені специфічними локальними обставинами тих організацій, які потрапили в кризу».[52]

Зворотній зв'язок з криз, з якими вже зіткнулися підприємства Групи, наведені в кінці цього посібника. Вони дають приклади практичного застосування системи і надають кращі практики для навчання.

Керівництво можна модернізувати і воно буде періодично посилюватися з урахуванням коментарів, вкладів і зворотного зв'язку.

Саме це було зроблено PR-агентством «Михайлов та партнери. Україна» для частини міжнародної Компанії, що функціонує на території України.

Під час розробки Crisis Management Book були визначені основні правила кризових комунікацій для роботи Компанії (див. додаток 1):

Правило 1: Проведіть оцінку ситуації

Правило 2: Організуйте комунікацію

Правило 3: Контролюйте ситуацію

---

[52] За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна», с. 7

Одним з першочергових моментів при підготовці до кризової ситуації є вибір відповідальної особи, яка буде від імені компанії представляти її позиції і інтереси перед громадськістю і ЗМІ під час кризи. Співробітник, якого обрали, повинен стати компетентним джерелом інформації для цільових груп.

Суть його роботи - постійно отримувати інформацію про розвиток ситуації, що виникла і сприяти в її отриманні тим, хто цього потребує.

Позиції та інтереси можуть представляти співробітники різних рівнів, це залежить від масштабу кризи, його типу і особливостей. Співробітник, який представляє компанію, повинен володіти певними якостями і навичками для того, щоб завоювати симпатії громадськості. Дуже важливо, щоб він постійно демонстрував свої професійні знання в області діяльності компанії.

Також необхідно визначити «резервного» речника, який втручається в разі необхідності. З огляду на ситуацію, він може призначити на свою посаду члена агентства з кризових комунікацій. В даному випадку на цю роль було обране PR-агентство «Михайлов та партнери.Україна». Речник залишається основним до тих пір, поки ситуація не вимагає втручання конкретних експертів (експертів, керівників з правових питань).

Враховуючи масштаб та розміри Компанії речник повинен володіти українською мовою. У тому ж випадку, якщо криза стає міжнародною, генеральний директор або директор заводу повинні бути готові втрутитися в ситуацію.[53]

Речник навчений техніці публічних виступів. Він відповідає за власні медіа тренінги та підготовку до кризових комунікацій.

Речник дотримується ключових повідомлень. Він відповідає за послідовність, логічність повідомлення і його поширення серед різних аудиторій (рітейлери, споживачі, співробітники і т.д.) Він представляє Компанію і відповідає за її повідомлення і позиції. Речник повинен бути включений в

[53] За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна», с. 12

ситуацію протягом усього кризового періоду. Він шукає всю необхідну інформацію для доречної і вмілої кризової комунікації. Він проводить моніторинг рішень прийнятих антикризовою командою і розвиток кризової ситуації.

Для того, щоб у речника не виникали проблеми під час виступів, розроблені правила комунікації з урахуванням специфіки Компанії.

Якщо речник не знає відповіді на запитання, то ні в якому разі не можна відмовчуватися. Приклад: «Я не поінформований щодо конкретного питання. Скажіть, будь ласка, де ви отримали цю інформацію, щоб ми могли перевірити факти, перш ніж ми зможемо відповісти на Ваші питання? Я негайно ж Вам передзвоню».

У випадку, якщо він володіє не повним об'ємом інформації: «Так, правильно, ... сталося, але в даний момент це все, що мені відомо. Ми збираємо для аналізу всі дані про ситуацію, що склалася, перш ніж ми зможемо вжити необхідних заходів. Я вважаю, що я передзвоню вам, як тільки у мене буде більше інформації».

Якщо кризова ситуація набула серйозних масштабів: «Наші перші думки про жертви/тих, хто постраждали від ... Наше головне завдання полягає в забезпеченні безпеки/здоров'я наших споживачів/персоналу, і ми вживаємо всіх необхідних заходів для цього. Я вважаю, що передзвоню Вам трохи пізніше, щоб надати більше інформації».

Спікер повинен бути готовий спілкуватися з пресою і дати відповіді на наступні запитання:[54]

- Що трапилося?
- Коли ви були проінформовані?
- Що ви зараз робите, щоб впоратися з цією ситуацією?
- Як стався цей інцидент?

---

[54] За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна», с. 12

- Ви несете відповідальність за цю ситуацію?

За результатами Керівництва ключовим принципом комунікації під час кризи – «не замикатися», коли сталося нещастя. Найефективнішим в умовах кризи є спілкування, яке дуже швидко надає відверті та повні відомості засобам масової інформації, що знаходиться в епіцентрі подій.[55]

При настанні кризової ситуації в першу чергу розгляньте емоційні аспекти кризової ситуації. Якщо розпочалася пряма атака ЗМІ, прийміть її і не приховуйте нічого від засобів масової інформації. Якщо криза залучила кілька зацікавлених сторін (постачальників, продавців і т.д.), необхідно брати під контроль комунікацію для того, щоб мати в розпорядженні повідомлення і акції Компанії. Також важливо негайно взяти до уваги всі потенційні комунікаційні цілі, а не тільки ті, які висувалися на перший план.

Внутрішня комунікація під час кризи є дуже важливою. Для того, щоб згуртувати співробітників і отримати їх підтримку, вони повинні бути проінформовані про ситуацію і вжиті заходи. Необхідно приймайти відповідні підходи до різних цілей і до всіх ринків Групи (враховувати глобальні інтереси, а не тільки місцеві). Необхідно бути дуже суворими в плані організації управління зв'язками із засобами масової інформації (організація системи, запит моніторингу, онлайн і прес-моніторинги, коментарі з моніторингу цифрових медіа, регулювання повідомлення). Важливо виявляти увагу прямим відносинам з залученими особами (споживчі скарги, аварії на робочому місці і т.д.). Також перед будь-якою зовнішньою комунікацією найкраще віддавати пріоритет інформації, яка стосується безпосередньо людей, чиї інтереси були зачеплені. Під час будь-якого спілкування зі ЗМІ важливо зберігайти анонімність людей, безпосередньо зачеплених в результаті кризи.

---

[55] Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз / Валентин Григорович Королько. – Москва: Рефл-бук, 2001.

Після того як визначилися зі стратегією кризового реагування необхідно підготувати ключові повідомлення. Вони повинні представляти позицію Компанії про ситуацію, що склалася. Важливо, щоб подальша робота та всі комунікаційні інструменти були засновані на цих ключових повідомленнях.

Ключові повідомлення повинні складати основу будь-якої комунікації – формувати рамки заяви, яка повинна бути ідентичною для всіх цілей (цільових аудиторій). Найголовніше, що повідомлення повинні показувати, що компанія оцінила ситуацію і вживає заходів для її вирішення.

Ключове повідомлення повинно складатися з фактів: фактичних та інформативних. Воно повинно бути співчутливим та поширюватися для прямо або побічно зачеплених зацікавлених сторін. Варто наполягати на чуйності Групи до ситуації: вказувати на те, що було створено спеціальну організацію і що Компанія співпрацює з зачепленими аудиторіями (органами влади, асоціаціями і т.д.). Необхідно сприяти підходу прозорості Групи і бажанням зберігати інформованість ЗМІ (і інших зовнішніх зацікавлених сторін). На завершення повідомлення, потрібно подякувати всім зацікавленим сторонам за допомогу в управлінні ситуацією.

Ще одним способом розповісти про позицію Групи по відношенню до ситуації в певний час є утримуюче повідомлення (holding message). Воно також засноване на ключових повідомленнях. Таким чином, утримуюче повідомлення - це, як правило, «реактивне» повідомлення, що означає, що воно повинно бути надано тільки за запитом.

Особливо варто звертати на повідомлення для соціальних мереж. Воно повинно бути більш особистим та емпатичним, обов'язково відповідати тону і правилам соціальної мережі, в якій воно розміщується, а також бути включеним в потік розмови і модерувати при необхідності.

Цим характеристикам повинна відповідати будь-яка комунікація, а не лише антикризова.[56]

Можна навести наступні приклади утримуючого повідомлення для преси:
«Ми були проінформовані XXX про цей сумний інцидент». Співчуваюче повідомлення для зачеплених зацікавлених сторін.
«В даний час ведеться дослідження, щоб визначити причину цього інциденту».
«Ми хотіли б повторити, що повідомлення про зобов'язання - це наш пріоритет».

Приклади утримуючого повідомлення для соціальних мереж - повинні бути адаптованим відповідно до тону:

Здрастуй [нікнейм], Дякую, що повідомили нам про цей інцидент.
Як Ви знаєте, якість продукції і рівень задоволеності замовника - наші головні пріоритети. Щоб ми могли покращити їх, будь ласка, зв'яжіться з відділом обслуговування споживачів по [номер тел - електронної пошти].
Дякуємо.

Пресс-реліз – це інструмент для безперервності інформації: він повинен використовуватися всякий раз, коли нова інформація повинна бути передана. Написаний текст легше запам'ятати. Він поширюється по електронній пошті, або на прес-конференціях і/або нарадах. У разі необхідності він може розміщуватися на веб-сайті або сторінках в соціальних мережах. Повинен бути виконаний в кольорах Компанії (а також з логотипом, шрифтом, графічно ідентифікуємий) (Див додаток 2).[57]

---

[56] Эйкен Д. В. Криза - залишитися в живих! Настільна книга для керівників [Електронний ресурс] / Джон Вон Эйкен // Альпіна паблішерс. –' 2010. – Режим доступу до ресурсу: https://books.google.com.ua/books?id=QqyBAwAAQBAJ&pg=PA115&lpg=PA115&dq=%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B5+%D1%81%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5+%D0%B2%D0%BE+%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%8F+%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%B0&source=bl&ots=2MtL2FEQJ1&sig=kkT8qG0yMecKEcuaCzZp5XbksNQ&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwjO_oSI8YHUAhXhHJoKHZg0By4Q6AEIMjAD#v=onepage&q&f=false.
[57] За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна», с. 63

Під час кризової ситуації доведиться часто давати інтерв'ю про поточну ситуацію, а також про заходи, що були здійснені та будуть здійснені. В першу чергу необхідно встановити мету інтерв'ю: відновлення довіри споживачів, демонстрація зобов'язань компанії і т.д. Перед початком витратьте кілька хвилин, щоб підготуватися (нагадати собі про ключові повідомленнях, доступні фактах і цифрах) та перевірити свої повідомлення, позиції і питання-відповіді з співробітником/партнером. Важливо вибрати тихе місце, де ви можете зосередитися на розмові.

Принципи проведення радіо- та ТВ-інтерв'ю відрізняються. Під час радіо-інтерв'ю потрібно перевірити заздалегідь - чи буде радіопередача в прямому ефірі або в записі, а також отримати інформацію про тип програми та її аудиторії. У тому випадку, якщо шоу в прямому ефірі, необхідно дізнатися скільки часу вам буде виділено. Під час запису найкраще використовувати короткі, прямі речення, щоб забезпечити хороше розуміння аудиторії.

Для ТВ інтерв'ю важливо чітко визначити структуру програми: останні новини (доповідь або інтерв'ю в прямому ефірі), інформаційна програма, і т.д. та отримати інформацію про журналіста (підхід, улюблені питання, тон інтерв'ю, і т.д.). Під час запису спробуйте використовувати короткі речення, щоб зберегти більшу частину повідомлення недоторканою, цілою під час редагування. Не менш важливим є те як ви будете виглядати – подумайте про свою зовнішність: представник передає зображення Компанії.

Можемо зробити висновок, що публічні інтерв'ю є дуже вагомими для іміджу Компанії. Тому варто враховувати, що будь-який речник від Компанії є її обличчям. Саме тому усі співробітники, які спілкуються з клієнтами або взагалі будь-якою зовнішньою аудиторією повинні знати правила успішної комунікації та використовувати їх на практиці.

Під час кризи, спікер/представник компанії повинен завжди мати при собі Q&A документ (запитання та відповіді) документ. Для того, щоб його підготувати потрібно визначити всі критичні зауваження і незручні питання, які

може задати журналіст або інша зацікавлена сторона (особливо ті питання, про які ви не хочете, щоб вас запитували) та підготувати відповіді, які завжди дозволяють зосередити увагу на ключових повідомленнях.

Q&A документ повинен складатися з «корпоративних» та «споживчих» запитань-відповідей. Перший охоплює ключові повідомлення про те, як стався інцидент і інформацію технічну/промислову/про здоров'я/іншу та охоплює зацікавлені сторони (за винятком споживачів), а другий відповідає конкретним вимогам споживачів. Їх питання часто стосуються їх повсякденному житті, не так багато питань про технічні аспекти кризової ситуації. Приклад: Де/як я можу отримати відшкодування збитків за продукти? Я захворію? Чи відшкодують мені мої медичні витрати? А як щодо компенсації? і т.д.

При підготовці Q&A документу, важливо відповідати, дотримуючись структури ключових повідомлень. Нижче наведені приклади відповідей, які можна використовувати в документі:[58]

«Давайте розглянемо ці елементи в перспективі ...», «Давайте повернемося до Фактів: на даному етапі, ситуація така ...», «Я Хотів би почати з підтвердження ...», «Перш ніж ми перейдемо, я можу просто додати ...», «Я не найбільш підходяща людина, щоб відповідати на це запитання, але я можу сказати вам, що ...», «Це важливий момент, але інший, що не менш важливий момент полягає в тому, що ...», «Дозвольте мені повернутися, щоб ми не упустили з фактів ...», «Було б необачно робити будь-які висновки на даному етапі. Ситуація така, що ... ».

Основні цільові групи, до яких потрібно підібрати підхід, визначаються в залежності від типу кризи. Важливо вказувати всі цільові групи, які повинні бути проінформовані, так як для кожної з них може знадобитися інший нюанс повідомлення, тимчасових рамок або засобів комунікації для того, щоб комунікувати настільки переконливо і ефективно, наскільки це можливо.

---

[58] За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна», с. 63

Хоча повідомлення можуть бути адаптовані, проте, вони всі повинні бути структуровані відповідно до визначених ключових повідомлень для загальної узгодженості комунікації.

2.3. Тренінги

Будь-яка кризова ситуація вимагає від керівників ефективного управління трьома основними ресурсами: фінансами, людьми і власним станом, а також розробки антикризової стратегії для своєї компанії.

Метою підготовки до кризових комунікацій є захист Компанії шляхом контролю над впливом ЗМІ, утриманням кризи на місцевому рівні заспокоєння аудиторії (зовнішньої і внутрішньої) та підтримки позиції Компанії.

Агентством з кризових комунікацій були розроблені наступні етапи:

- Етап «Підготовка»
- Етап «Передбачення і сповіщення»
- Управління кризою
- Управління після кризи

Тренінги проходили в одноденному форматі, і дуже стисло й лаконічно надали основний інструментарій для управління.

Під час першого етапу **«Підготовка»** директор Компанії підготував її до управління кризою та комунікацій під час кризи.

Мета цього етапу – зменшити ризик кризи шляхом створення профілактичних і захисних заходів, бути в змозі виявити потенційну кризу, як можна заздалегідь, наскільки це можливо, щоб пом'якшити її наслідки, зменшити реакцію і згуртування для внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), та мати в розпорядженні матеріально-технічні та комунікаційні засоби в разі необхідності управління кризою.

Під час цього етапу директор підприємства формує місцеву команду, призначаючи членів команди і їх заступників. Команда повинна складатися з кризового координатора, секретаря та функціональних представників відповідно до природи кризи і його впливів. Також він повинен гарантувати те, що місцева антикризова команда навчена управління в кризових ситуаціях і засвоїла систему управління кризою Компанії.

Він також визначає стейкхолдерів підприємства та знає про їх роль, операційні процедури і впливи. Він розуміє, як працюють соціальні медіа, і знає як представлена Компанія у медіаполі.

Також серед завдань директора визначати основні загрозливі ризики для Компанії.

Важливим моментом є визначення індикаторів по різним типам ризиків і відповідно встановлення ідентифікації слабких сигналів, їх виявлення і моніторинг. Після цього директор повинен підвищувати поінформованість працівників про слабкі сигнали та переконуватися в тому, що менеджери уважні до них.

Необхідно впровадити місцеву систему оповіщення і формалізувати процес активації команди антикризового управління та повідомити про її створення співробітників, департамент управління ризиками і партнерів підприємства (постачальників, дистриб'юторів, перевізників тощо). Важливої та необхідної складовою є встановлення локального моніторингу преси та Інтернету для виявлення слабких сигналів і тенденцій, що можуть призвести до кризи.

Криза не завжди відбувається раптово. Він може початися зі слабких сигналів, які не так легко виявити. Обов'язково потрібно виявляти організаційні аномалії або уразливості, повідомляти про повторюваних дисфункциях та розуміти зміни в навколишньому середовищі.

У кожної загрози існують свої специфічні індикатори. Наприклад для спостереження за ЗМІ та Інтернетом необхідно щодня переглядати пресу, блоги,

дискусії на форумах, постійно знаходитися у пошуку чуток, незадоволеності та різноманітних наклепів. Серед внутрішньої моралі Компанії важливо спостерігати за пересуванням чуток, неперевіреної інформації та листівок всередині Групи. Аналіз скарг користувачів передбачає ідентифікацію тих, хто має відношення до юридичних погроз та обговоренням у ЗМІ.

Формування системи оповіщення, яка діє 24/7 і до якої можна звернутися у разі виникнення будь-якого типу кризи в масштабах Компанії.

Директор Компанії повинен забезпечити підготовку матеріально-технічних засобів та оперативну роботу для управління в кризових ситуаціях та гарантувати, що члени антикризової команди знають інструменти управління під час кризи.

Одним з основних завдань директора є підготовка та оновлення документів Групи і дочірніх підприємств.

Для того щоб закріпити теоретичні знання з поведінки у будь-якій кризовій ситуації, а також враховуючи постійну ротацію кадрів, він повинен здійснювати регулярні вправи по симуляції кризових ситуацій.

Директор Компанії гарантує те, що спікер (представник компанії) підготовлений комунікувати в разі виникнення кризи, оскільки міжнародні бренди Групи, які багато висвітлюються в ЗМІ, представляють репутацію всієї Компанії, а обізнаність громадськості про бренди робить їх «легкою здобиччю» з деяких питань/проблем, які обіграють ЗМІ. Також визначення спікера/спікерів для внутрішньої і зовнішньої комунікації, які призначені відповідно до природи кризи. Він повинен гарантує, що спікер/спікери навчені кризовій комунікації і знають керівництво з кризових комунікацій, оскільки основні завдання з комунікації покладені на них.

Враховуючи те, що Компанія займається виготовленням молочної продукції громадська думка уважно стежить за питаннями, пов'язаними з безпекою харчових продуктів і харчування. Тому всі ці моменти харчової галузі повинні бути враховані та взяті до уваги.

Окремої уваги заслуговує робота та підтримка зв'язків з засобами масової інформації.

Обов'язково директор Компанії повинен мати досвід в роботі з національними і регіональними ЗМІ та оновлений список журналістських контактів. Постійно підтримувати добрі стосунки із засобами масової інформації, систематично призначати їм зустрічі, використовувати будь-які можливості для обговорень.

Для етапу **«Передбачення і сповіщення»** необхідні наступні гравці:

- Функціональні представники
- Свідок події
- Локальний менеджер при виконанні обов'язків
- Директор підприємства

Представляючи звіт директору підприємства, функціональні представники на місцях координують виявлення слабких сигналів і моніторинг в своїх сферах. Після того, як сигнал був зареєстрований і прийнятий як досить актуальний, про нього повідомляють уповноваженій особі.

Свідок події інформує свого менеджера, який знаходиться при виконанні обов'язків. Відповідно до цього місцевий менеджер, який знаходитися при виконанні обов'язків збирає доступну інформацію для оцінки наслідки та негайно звертається до директора підприємства, щоб надійно і чітко передати інформацію.

Як тільки сигнал про тривогу був переданий далі, пріоритет віддається захисту людей, навколишнього середовища і активів.

Директор підприємства забезпечує впровадження заходів захисту для людей, навколишнього середовища і активів та оцінює ситуацію і першим визначає наступ кризи. У разі необхідності або сумнівів, він контактує з корпоративним функціональним представником і Департаментом з управління

ризиками та приймає рішення про те, чи продовжувати спостереження або активовувати антикризову команду.

Дії під час цього етапу можна схематично зобразити наступною схемою:[59]

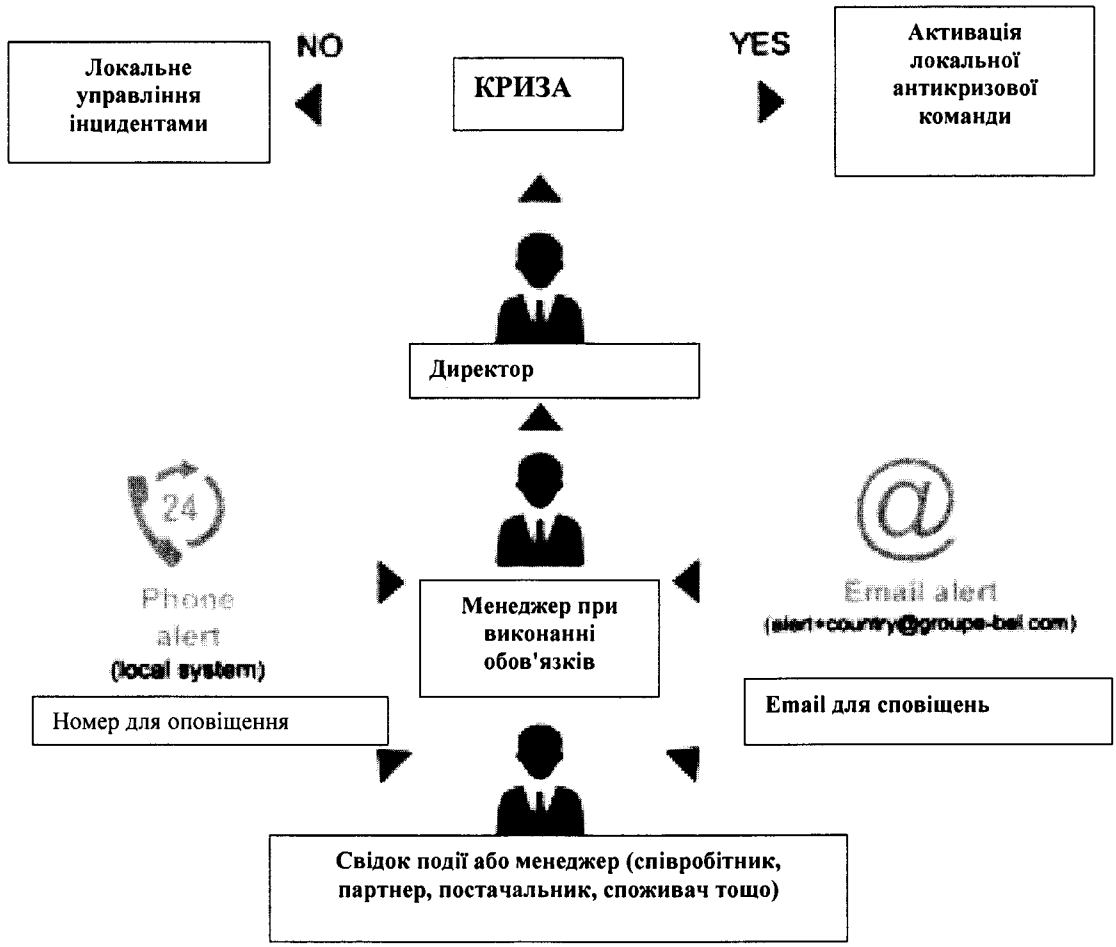


Рис. 2.1. Дії етапу «Передбачення і сповіщення»

Crisis Management Book дуже чітко регламентує настання кризи. Дуже велику увагу приділяє визначенню кризової ситуації. Хоча б однієї позитивної відповіді на одне з цих питань буде достатньо, щоб визначити ситуацію як кризову:[60]

- Чи піддається загрозі здоров'я та безпека людей?
- Чи поширюється подія або, є ймовірність, що буде?

[59] За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна», с. 40

[60] За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна», с. 20

- Чи перебуває імідж і репутація Групи або основного бренду під загрозою?
- Чи може бути порушена безперервність бізнесу (бізнес-процесів)?
- Чи ймовірне подальше поширення події за межі локації?
- Чи залучена адміністрація, орган влади чи установа з нагляду в управління кризою?
- Чи піднімається питання про відповідальність менеджера або, чи є така ймовірність?
- Чи тягне подія за собою значні фінансові втрати?
- Чи може подія впливати на навколишнє середовище?

Криза може мати серйозні наслідки для людей, майна, іміджу та репутації Групи. Визначення ситуації як кризи залежить від серйозності ситуації і можливих наслідків. Потрібно давати відповідь на запитання чи є ця ситуація важкою і екстреною, але такою що можна впоратися шляхом звичайних процесів прийняття рішень в компанії? Або чи Група переживає таку кризову ситуацію, яка вимагає певного процесу прийняття рішень і організації?

Директор підприємства повинен надійно і чітко оповістити одну з наступних осіб про настання кризової ситуації: віце-президента відділу кадрів і комунікацій, віце-президента відповідно до природи кризи та підтверджує телефонне повідомлення електронною поштою.

Наступним кроком активізує місцеву антикризову команду, розподіляє ролі і обов'язки, і встановити частоту ситуаційних оновлень. Він встановлює ЗМІ та інтернет-моніторинг і залишається на зв'язку з обслуговуванням споживачів.

У випадку необхідності, попереджає агентство з кризових комунікацій, щоб забезпечити його готовність.

Управління кризою повинно складатися з попереджувального листа, опису ролей членів антикризової команди і спікера, журналу, книги телефонних дзвінків, ситуаційного та інформаційного огляду Групи та зворотнього зв'язку. Залежно від ступеня серйозності кризи, може виникнути потреба в активації однієї або більше антикризових команд на двох організаційних рівнях: на

місцевому рівні і на рівні Групи. Якщо управління кризою відбувається на локальному рівні, то кризовий менеджмент Групи ґрунтується на доповненні двох команд, в якому антикризова команда діє як орган, що приймає рішення, а локальна антикризова команда виконує прийняті рішення з їх постійним оновленням в залежності від ситуації.

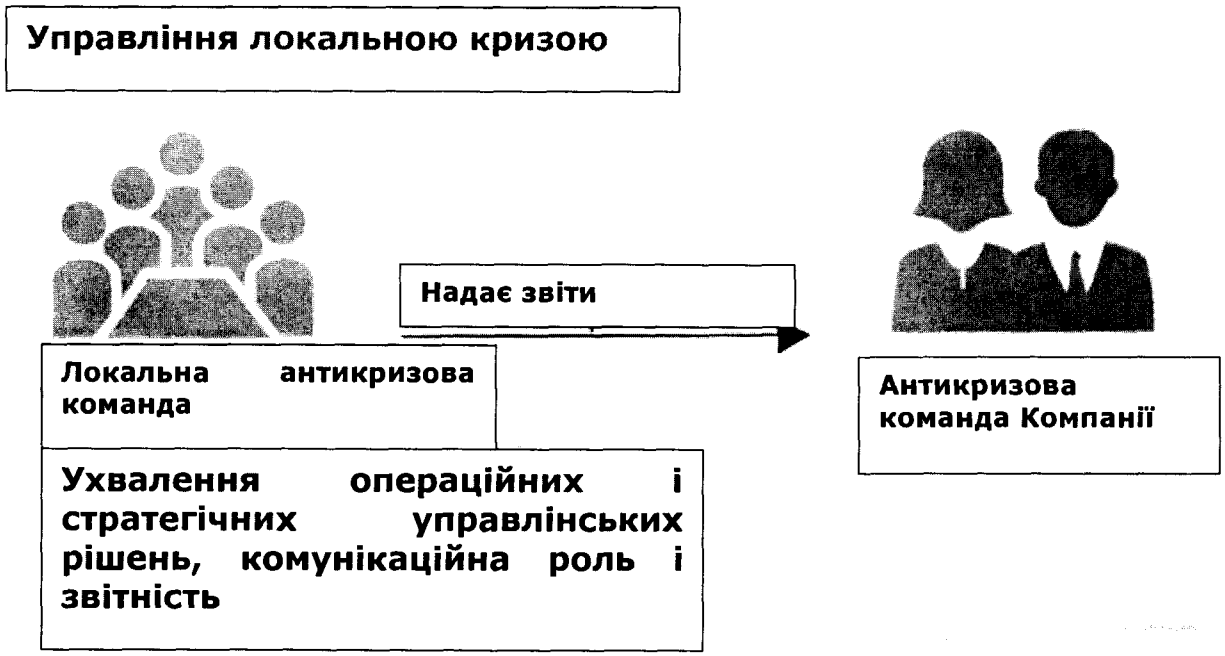


Рис.2.1. Управління локальною кризою[61]

[61] За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна», с. 23

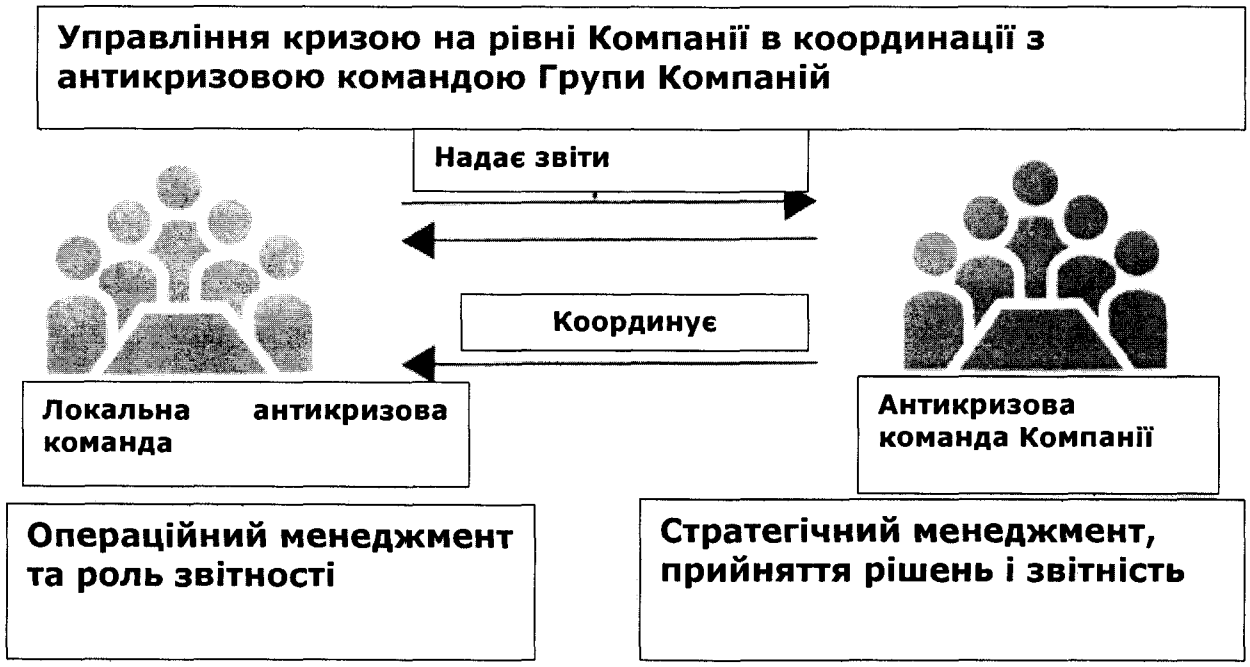


Рис.2.2. Управління кризою на рівні Компанії в координації з антикризовою командою Групи Компаній [62]

Управління місцевою кризою. У разі виникнення локальної підтвердженої кризи антикризова команда відповідає за управління кризою на стратегічному і оперативному рівнях. Це головний орган, який приймає рішення і відповідальність за операційну реалізацію.

У загальному сенсі антикризова команда – це єдине ефективне ціле, колектив людей, однодумців, об'єднаних спільною ідеєю і метою. Вона повинна складатися з координатора, секретаря, людини, яка відповідає за логістику та людини, яка відповідає за внутрішні та зовнішні комунікації.

Кожен з цих обов'язків може переходити під відповідальність одного або кількох членів антикризової команди, які ведуть спостереження, і звітують перед іншими членами.

Також один учасник може виконувати кілька обов'язків всередині команди антикризового управління.

---

[62]Там само.

Локальна антикризова команда визначає дії з кризового менеджменту і забезпечує їх виконання, а також оцінює здатність і доречність для підприємства вести комунікацію, аналізуючи інцидент і передбачаючи можливі наслідки з точки зору комунікації та виявляючи інформацію, якої не вистачає.

Серед її обов'язків формування команди і впровадження всіх необхідних ресурсів, щоб впоратися з ситуацією, при необхідності з підтримкою відділу бізнес-функцій Групи. Вона регулює час ситуації і її вплив на людей, імідж, діяльність, активи і зацікавлені сторони, відповідає за внутрішні і зовнішні дії в області комунікацій.

Антикризова команда дозволяє членам антикризової команди Групи дізнаватися про прийняті рішення, скоєних діях і очікувані результати, щоб переконатися, що вони перешкоджають посиленню і розвитку будь-якої кризової ситуації.

Нею ведеться хронологічний звіт про різні події і рішення, прийнятих в журналі і зберігається копію всіх документів, пов'язаних з кризою.

Антикризова команда інформує співробітників, які найбільш ймовірно будуть контактувати із зовнішнього боку і потраплять під розпитування безпосередньо про ситуацію (щит, ресепшн, обслуговування споживачів, співробітники і т.д.).

Антикризова команда поширює правила, яких потрібно дотримуватися в разі телефонного дзвінка:[63]

- ніколи не коментувати ситуацію,
- записати питання, і попросити контакти людини, яка зателефонувала,
- передати їх менеджеру з комунікацій в команді.

Команда інформує комунікаційне агентство і при необхідності просить підтримки у Департаменту комунікацій та ділиться інформацією всередині

[63] За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна», с. 25

компанії, щоб передати впевнений посил співробітникам і запевнити, що вони виступають в ролі послів із зовнішніх комунікацій на передовій лінії.

Рішення приймаються кооперативно членами антикризової команди, і реалізується директором підприємства. Проте, в разі незгоди, менеджер може самостійно приймати рішення.

Вона створює вичерпний перелік зацікавлених сторін, які повинні бути проінформовані для того, щоб упевнитися, що кожен з стейкхолдерів отримав повідомлення у встановлені терміни.

Локальна антикризова команда формує повідомлення (на основі першої доступної, перевіреної і затвердженої інформації), щоб мати можливість відповісти на будь-який запит. В її обовязки входить збір всіх елементів, які необхідні для надійної і аргументованої комунікації та визначення її цілі (заспокоїти? Щоб встановити факти? Щоб покласти край полеміці? І т.д.).

Антикризова команда визначає стратегію комунікації (активна, реактивна, і т.д.) та позицію комунікації (емпатічний, освітній або оборонний тон, відповідальна позиція, яка сприйнятлива, націлена на співтовариство, і т.д.).

Вона визначає цільові аудиторії для комунікації (співробітники, споживачі, органи влади і т.д.) та вибирає найбільш підходящі інструменти комунікації для кожної цільової аудиторії (прес-конференція, прес-реліз, інтернет оголошення, і т.д.).

Антикризова команда необхідна для того, щоб створити комунікаційний план (датує в журналі(див. додаток 4) по днях і по годинах кожну дію в області комунікацій) та передбачити сценарії комунікації для того, щоб реагувати якомога швидше (при можливому несприятливому розвитку подій і наслідків) і надає план дій для кожного з них.

Антикризова команда Групи встановлює стратегічні керівні принципи антикризового управління і приймає рішення та організовує та централізує інформаційні потоки.

У випадку, якщо криза впливає більш , ніж на одне підприємство вона координує локальні антикризові команди та інформує кожну локальну антикризову команду про прийняті рішеннях і дії, які потрібно здійснити.

Який би не був рівень управління кризою, локальна антикризова команда збирає і перевіряє інформацію, що відноситься до ситуації.

Вона проводить оцінку ситуації і регулярно робить переоцінку її впливів.

Команда складає карту гравців, що беруть участь у врегулюванні ситуації і проводить регулярну переоцінку наслідків кризи і проводить найбільш відповідну організацію процесів, з огляду на ситуацію, що склалася: розподіл завдань і створення робочих груп, включаючи додаткових співробітників.

Локальна команда проводить найбільш відповідну організацію процесів, з огляду на ситуацію, що склалася: розподіл завдань і створення робочих груп, включаючи додаткових співробітників.

Правильний вихід з кризової ситуації є не менш важливим етапом кризи. Саме тому був розроблений тренінг з **управління після настання кризи.**

У разі виникнення локальної кризи, директор підприємства забезпечує, щоб люди і активи були в безпеці, а сама подія знаходилася під контролем.

Вся основна діяльність підприємства повинна бути убезпечена, всі прийняті і затверджені дії були реалізовані, інтереси найбільш активних стейкхолдерів в період кризи були задоволені, а найголовніше – повна відсутність слабких сигналів.

Директор підприємства дезактивує локальну антикризову команду але підтримує спостереження, щоб моніторити ризик повторного відродження кризи.

Кризовий координатор повинен організувати зворотний зв'язок не пізніше 8 днів після дезактивації антикризової команди, і забезпечити, щоб звіт по кризовому зворотньому зв'язку був формалізований і містив наступні пункти:

– аналіз організації антикризового управління (структури, учасників, процедури),

– аналіз управління і поведінки антикризової команди

– аналіз робочого процесу антикризового управління,

– виявлення плану дій, заснованого на цих аналізах з метою зміцнення процесу антикризового управління,

– аналіз впливів/впливу,

– аналіз причин кризи,

– виявлення плану дій, заснованого на цих аналізах з метою запобігання виникнення іншої кризи або обмежити наслідки подібної кризи.[64]

Директор реалізує план дій щодо поліпшення і посилення процесу антикризового управління. А після – архівує всі документи, пов'язані з управлінням кризами за шести річний період.

Директор підприємства несе відповідальність за розгортання і подальше спостереження за планами дій по моніторингу ризиків (запобігання та зниження ризику появи подібної кризової ситуації).

Він оцінює вжиті заходи і вплив кризи з точки зору іміджу та репутації, а також оцінює необхідність дій в області пост-кризової комунікації.

[64] За матеріалами «The Crisis Management and Communication policy» наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна», с. 41

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ

3.1. Стратегічна сесія як спосіб виявлення ризиків (на прикладі стратегічної сесії Компанії)

Стратегічна сесія - форма роботи з управлінською командою компанії над вирішенням практичних завдань бізнесу, яка має на увазі активну включеність учасників, мозкові штурми, прийняття узгоджених рішень.[65]

Стратегічна сесія це формат групової роботи, коли необхідно залучення в процес прийняття рішення ключових співробітників компанії. Учасники працюють в групах відповідно до сценарію (програми). Залучення персоналу в прийнятті стратегічних рішень дозволяє заздалегідь узгодити позиції всіх зацікавлених сторін (власника, менеджменту, персоналу) щодо діяльності компанії.

Робота в сесії допомагає навчитися розробляти плани кризової комунікації, виробляти найбільш ефективні в тій чи іншій ситуації стратегії і тактики кризової комунікації, визначати типи криз і можливості виходу з них, вибудовувати медіарилейшнз і створювати кризовий PR-текст. Учасники сесії знайомляться з сучасними теоріями кризової комунікації, вітчизняними та зарубіжними кейсами кризової комунікації, з практиками врегулювання криз різних типів, технологіями роботи кризових менеджерів в оф-лайн і он-лайн середовищах, а також особливостями використання традиційних і нових медіа з метою подолання криз.

---

[65] Ертель К. Стратегічна сесія. Як забезпечити появу проривних ідей і нестандартне рішення проблем / К. Ертель, Л. К. Соломон., 2015. – 248 с.

PR-агентство «Михайлов та партнери. Україна», яке вже тривалий період співпрацює з Компанією, проводило для української частини компанії стратегічну сесію з кризових комунікацій.[66]

Стратегічна сесія потрібна щоб обговорити можливий вплив кризи на компанію. Сама Компанія називає такий захід по-різному: виїзна нарада, позачергова рада директорів, сесія стратегічного планування.

Сценарій стратегічної сесії був розроблений на основі рекомендацій з управління та комунікацій в кризових ситуаціях (Crisis Management and Communication Handbook 2014 року). Сама сесія складається з двох етапів – підготовки до кризових ситуацій і створення системи виявлення та оповіщення та роботі з реагування в кризових ситуаціях. Кожен етап сесії складався з теоретичної частини та практичних завдань. Важливо відмітити, що за результатами був розроблений пакет прикладних документів для кризових комунікацій.

Важливою особливістю сесії була попередня підготовка – занурення в контекст бізнесу, проведення інтерв'ю і міні-опитування менеджерів та підготовка практичних кейсів. В результаті максимально наблизилися до бізнес-контексту замовника і говорили з ним однією мовою.

Перша частина теоретичного тренінгу складалася з визначення кризової ситуації та її наслідків. Також були класифікації криз та проведено їх ранжування. Визначено поняття карти стейкхолдерів. Відповідно до теоретичної частини практичним завданням було ранжувати кризові ситуації за ймовірністю і впливовістю, а також створити актуальну карту стейкхолдерів.

Друга теоретична частина складалася давала відповіді на запитання щодо формування кризової команди, її ролі і функції. Відповідно до неї практичним завданням було сформувати кризову команду для Компанії.

---

[66] Згідно з матеріалами стратегічної сесії Компанії, наданої «Михайлов та партнери.Україна».

Також в ході стратегічної сесії були обговорені запитання формування системи виявлення та оповіщення.

Стратегічна сесія – це не просто процес бізнес-планування або антикризового управління. Це спроба структурувати бізнес-модель компанії і зробити прийняття рішень максимально вільним від «ручного» втручання, емоцій і інтуїції.

Головна мета стратегічної сесії - формування у менеджменту бачення ситуації і її розвитку, а також узгоджена позиція всередині бізнесу за цільовими орієнтирами і способами їх досягнення.

Учасники стратегічної сесії стали функціональні менеджери українських офісів Компанії.

Ведучими та модераторами стратегічної сесії були Стадніченко Таїсія, генеральний директор та PR-агентства «Михайлов та партнери. Україна» та Борис Фірсов, голова наглядової ради PR-агентства та директор бренд-відділу Олеся Кравченко-Фісун.

В ході сесії було проведено ранжування потенційних криз в залежності від ймовірності і значущості, розроблена схема взаємодії внутрішніх структур під час кризи, затверджений остаточний склад кризової команди і її повноваження та вироблений алгоритм дії під час настання кризи за часом.

За словами функціонального менеджера Компанії – *«Розуміти це одне, а бути готовим до кризи – це зовсім інше». Необхідно знати, що потрібно робити». «Ми ніколи не можемо бути повністю готовими до кризи, оскільки криза – це та ситуація, що виникає завжди несподівано, але ми можемо знати, які матеріали потрібно мати і найбільше, що не можна робити під час кризи. Тому що в будь-якому разі ми будемо адаптувати».* Можемо зробити висновок, що бачення стратегічної сесії у керівників відділів, що були активними учасниками сесії, співпадає з її основною метою – навчитися бути готовим до будь-якої кризової ситуації для Компанії.

За словами генерального «Михайлов та партнери. Україна» Стадніченко Таїсії основну мету стратегічної сесії можна визначити досить просто та зрозуміло – «*ми знаємо процедури, ми правильно реагуємо, знаємо що робити і що не робити*».

Стратегічна сесія потрібна для формування стратегічних орієнтирів та коригуванні існуючих стратегій, що змінюються під впливом мінливого середовища. В результаті антикризової сесії Компанія може знайти вихід з кризи з найменшими втратами і максимальним використанням можливостей, що з'являються.

Це доводять слова генерального директора PR-агентства в ході стратегічної сесії – *«зрозуміти план дій, знати, що необхідно робити, спробувати на практиці, на тих прикладах, що стосуються вас(Компанію), вашої сфери діяльності і зрозуміти процедурні моменти, яких обов'язково необхідно дотримуватися і чого ні в якому разі робити в кризі не можна».*

Першим в ході сесії був проведений аналіз поточного стану Компанії, визначені її сильні та слабкі сторони.

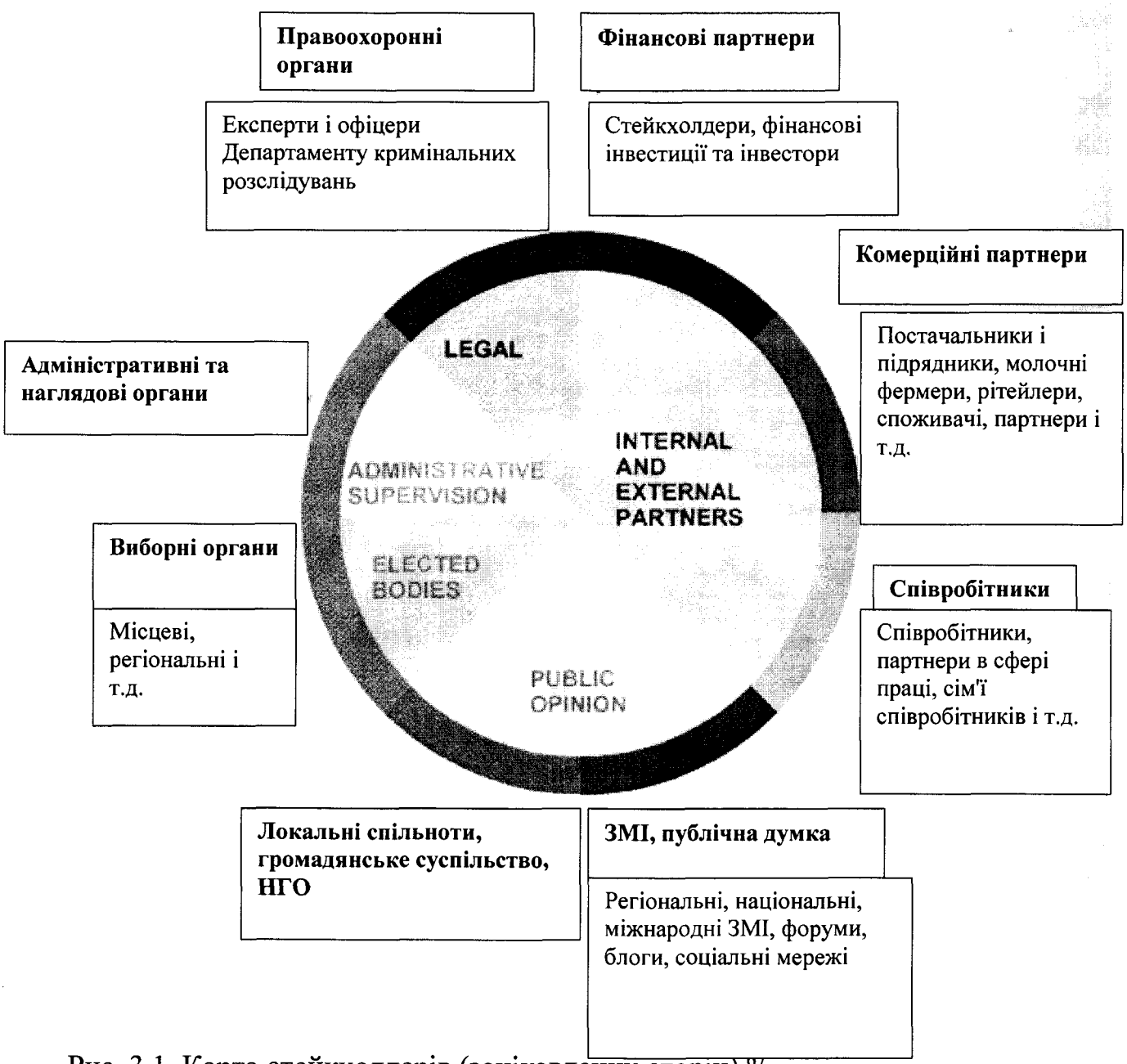


Рис. 3.1. Карта стейкхолдерів (зацікавлених сторін) [67]

Ця діаграма демонструє внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів за типами. Вони класифіковані, в залежності від частоти їх взаємодії з Компанією і тяжкості наслідків у разі виникнення кризи.

Щодня стосунки між підприємством і його працівниками, а також з її фінансовими та комерційними партнерами є звичайними справами. А от з правоохоронними органами Компанія взаємодіє лише у разі серйозних подій.

[67] Згідно з матеріалами тренінгу Компанії, наданої «Михайлов та партнери.Україна».

Під час практичного завдання групою був визначені типи криз, що стосуються безпосередньо їх Компанії. (див. додаток 5) Кризи були визначені серед категорій: безпека і якість продуктів харчування, криза в сфері IT, криза в країні, криза в онлайн-середовищі, загроза навколишньому середовищу, соціальний конфлікт, стихійне лихо, криза в юридичній площині та криза з постачальником.

Після того, як були названі усі можливі кризові ситуації, було відмічено в якій зоні вони знаходяться з точки зору впливу та вірогідності. Для цього було заповнено таблицю (див. додаток 8) на якій кольорами відмічений ступінь впливу даної кризи на Компанію.

Отримана на основі аналізу матриця відображає ступінь впливу криз на Компанію і ступінь її залежності від стейкхолдерів.

За словами Б. Фірсова *«список стейкхолдерів це не тільки просто назви їх, це і як на кожного з цих стейкхолдерів ситуація може вплинути».*

Коли команда прописує стейкхолдерів – вона вже прописує ризики і розуміє до чого можуть привести дії. *«Навіть бездіяльність повинна бути усвідомленою»* – Б.Фірсов.

Отже, стейкхолдери - це всі групи людей (або інших організацій), чий внесок (робота, капітал, ресурси, купівельна спроможність, поширення інформації про компанії і т. д.) є основою успіху організації.[68]

Щоб коректно отримувати попереджувальні сигнали про можливі кризи необхідно створити список контактів: пошти, телефони на які можуть надходити прямі сигнали. Його потрібно систематизувати, налаштувати переадресацію та прорахувати скільки людей будуть отримувати цю інформацію. Призначити за це відповідальних осіб, підготувати інструкцію та проінструктувати їх.

---

[68] T. Rowley. When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization / T. Rowley, M. Moldoveanu.. – (2003).

Під час проведення сесії було проведено декілька контрольних завдань, щоб зрозуміти наскільки успішним було закріплення теоретичного матеріалу та випробувати отримані знання на практиці.

Ситуація: Food and Drug Administration[69] опублікувала першу частину звіту, згідно з яким молоко може негативно впливати на здоров'я людини. Серед можливих негативних наслідків - уповільнення обміну речовин, алергія, розвиток хвороб кісток і загострення захворювань шлунково-кишкового тракту. Перша частина Звіту опублікована вночі, в ній проанонсованій вихід другої части Звіту вже з рекомендаціями.[70]

Рано вранці, вже через кілька годин після виходу звіту, на Facebook-сторінці бренду даного молока один з користувачів, який прочитав вночі даний Звіт, розмістив посилання на дослідження і припущення про те, що швидше за все молоко заборонять. Користувач далі поширює посилання на дослідження. Ситуація розвивається досить стрімко, ссилку перепощують інші користувачі. Вранці моніторинг з постом з'явився у регіонального менеджера.

Учасникам сесії було запропоновано оцінити ситуацію та розробити програму дій.

Учасники стратегічної сесії зійшлися на думці, що в першу чергу необхідно визначити чи ця ситуація є кризової для Компанії та визначити до якого саме типу криз вона належить.

Друге запитання на яке треба відповісти – це те як сильно це впливає на Компанію чи на Групу взагалі. *«Це вже криза. Наскільки це буде шкодити Групі. Це не локальна проблема, вона стосується всієї Групи».*

Найбільш коректною відповіддю в даній ситуації буде дати наступний коментар – *«Ми можемо так і відповісти, що це американська інформація, але*

---

[69] Food and Drug Administration – це американська організація, яка робить висновки, щодо безпеки продуктів харчування.

[70] Згідно з матеріалами стратегічної сесії Компанії, наданої «Михайлов та партнери.Україна».

як казала нам Таїсія – ми працюємо над цим запитанням. Ми займаємось вивченням даного запитання, комунікація буде пізніше».

За словами Бориса Фірсова в умовах кризи, що стосується всієї Групи необхідно в першу чергу оцінити, що може спричинити дана інформація для українського ринку. *«Ви отримали від них інформацію: ви працюєте в умовах глобальної кризи, програма у вас буде, зараз вам важливо оцінити наслідки саме для українського ринку. Ця інформація для них нова».*

Якщо підсумувати, то першими діями зі сторони локальної Компанії мусять бути запит в PR-агентство, задача оцінити ситуацію та підготувати попередню позицію, не поширювати не підтверджену інформацію.

В ході стратегічної сесії було розроблений алгоритм управління кризовою ситуацією. В першу чергу функціональний менеджер повинен оцінити ситуацію за такими параметрами: кризова чи ні; якщо кризова, то який тип та визначити який тип кризової ситуації - локальний або Групи.

Якщо функціональний менеджер визначає ситуацію як кризову – він повинен заповнити документи (Warning sheet) і відправити його на ім'я Генерального директора Компанії. Документ надсилається, якщо ситуація була ідентифікована як кризова. (див. додаток 9). На наступному етапі генеральний директор інформує Групу і пересилає Warning sheet і також просить підтвердити рівень кризи (локальний або Групи). Генеральний директор доручає координатору зібрати кризову команду відповідно до типу кризи (згідно з формою).

Головна відмінністю між локальною кризою чи на рівні Групи в тому, де відбувається розробка програми реагування на кризу. Якщо криза на рівні Групи, то необхідно чекати від їх штабу розпорядження про те, як діяти під час кризи. Якщо криза ж локальна, то обов'язок розробити програму реагування лягає на кризовий штаб локального рівня. Саме на цьому був зроблений акцент ведучим стратегічної сесії. *«Просто за прийнятою у вас процедурою саме від них ви*

повинні отримати інформацію про Групову кризу. Ви не маєте права на те, щоб приймати рішення самостійно».

Було прийнято хто за відсутності Генерального директора повідомляє Групу про кризову ситуацію. Цей момент досить важливо передбачити завчасно та дотримуватися прийнятих інструкцій, щоб у разі кризової ситуації не виникла паніка і відповідна особа взяла на себе необхідну відповідальність.

Не менш важливим є те як визначити ситуацію як кризову. Для цього необхідно звіритися з чек-листом (див. додаток 8). Позитивна відповідь хоча б на одне питання визначає настання кризової ситуації. За словами Б.Фірсова, Компанія повинна використовувати «*чек-лист за яким проводиться первинна ідентифікація».*

За результатами проведеної стратегічної сесії були проведені контрольні завдання, щоб перевірити та закріпити знання отримані під час тренінгів. Необхідно постійно відпрацьовувати навички отримані за результатами роботи. Важливо постійно користуватися усіма розробленими матеріалами, оскільки від правильної поведінки залежить дуже багато.

Під час стратегічної сесії відбувалися не просто ігри в кризові ситуації, на них відпрацьовувалися алгоритми. Вони є дуже простими, проте такі алгоритми допомагають у вирішенні кризової ситуації.

Якщо підсумувати, то загальний алгоритм виходить наступним. Функціональний менеджер оцінює ситуацію на основі чек-листа. Якщо ситуація визначається як кризова, функціональний менеджер заповнює Warning sheet і надсилає його на ім'я Генерального директора та супроводжує це дзвінком. Генеральний директор інформує Групу, визначає рівень кризи та дає команду зібрати кризову команду. Далі у випадку з локальною кризою команда проводить оцінку наслідків, розробляє план дій та комунікацій, відповідає за його реалізацію та звітує. У тому випадку, якщо криза відбувається на рівні Групи, план дій розробляється, але перш ніж реалізується він обов'язково повинен бути

погоджений з Групою. Особливо у тому випадку, якщо криза починається як локальна та переростає у групову.

За результатами стратегічної сесії сформувалася команда, яка почала працювати саме як антикризова команда Компанії. У учасників з'явилося розуміння значимості та важливої ролі комунікації для подолання кризової ситуації. На початку тренінгу у учасників були спроби перекласти відповідальність один на одного, що є Це категорично не прийнятно для антикризової роботи. З часом прийшло розуміння, що не зважаючи на те, що ми зобов'язані чекати результатів від сторонніх органів, але криза все одно стосується Компанії. Обов'язково перед початком роботи над вирішенням кризової ситуації повинна бути проведена оцінка наслідків, а лише потім планування дій та комунікацій.

Ще однією зоною посилення кризи є присутність демократії. Під час настання кризової ситуації повинна бути диктатура, тому координатор управляє роботою кризового штабу. Інші максимально конструктивно повинні йому допомагати.

В антикризовому штабі всі повинні постійно пам'ятати про свої функції. Під час тренінгу учасники постійно про це забували і багато часу витрачали на визначення своїх ролей та перекладення відповідальності. Коли відпрацьовували конкретні ситуації час від часу речник забував про свої обов'язки. На початку у команди була певна недооцінка прямої комунікації.

Командою не було опрацьовано позиції, наприклад, для прямої комунікації. У даному випадку засоби комунікації – це будь-який контакт команди. Також що стосується прямої комунікації, то під час кризи умови в яких буде працювати Компанія будуть ставати жорсткішими. Тому ці моменти постійно відпрацьовувати роботу зі стейкхолдерами. Механіку дій потрібно постійно погоджувати в рамках кризової групи.

Всі документи, що були підготовлені зазадлегідь та ті що були напрацьовані в ході сесії були оформлені агентством окремо, для того щоб всі

документи були завжди під рукою тоді, коли вони можуть бути потрібними. Також були надіслані для Компанії документи, які необхідно заповнити: це всі контакти, контакти партнерів та стейкхолдерів, які можуть бути потрібними.(див. додаток 3).

Після проведення стратегічної сесії PR-агентством «Михайлов та партнери. Україна» були розроблені необхідні документи, що завжди повинні бути доступними для Компанії. Найголовніший критерій в результатах - документи (формальні і неформальні домовленості), які дозволять приймати щоденні рішення.

Вдало проведена стратегічна сесія сама по собі менш ефективна в довгостроковій перспективі, ніж слабша сесія, але, включена в якусь цілісну систему заходів, пов'язаних з розвитком компанії. Грубо кажучи, стратегічна сесія - це не «швидкоплинне бачення», а елемент досягнення конкретних цілей і завдань компанії. Вона повинна відбуватися не «раптом» і не «тому, що прийшов час зборів», а в зв'язку з тим, що назріли значущі питання, які потребують спільного обговорення.

Таким чином після усієї роботи учасники сесії знають, що робити під час кризи і пропрацювали як це все повинно виглядати насправді. Якщо узагальнити словами директора «Михайлов і партнери. Україна» то у підготовці до кризи важливо: «*1) зрозуміти план дій; 2) знати, що необхідно робити; 3) спробувати на практиці, на тих прикладах, що стосуються вас(Компанію), вашої сфери діяльності; 4) і зрозуміти процедурні моменти, яких обов'язково необхідно дотримуватися і чого ні в якому разі робити в кризі не можна».*

3.2. Аналіз експертного опитування

У більшості компаній (особливо іноземних) вже існують адаптовані політики на всі випадки життя, які зазвичай лежать в архівах. Але у критичний момент ні у кого не буде часу читати інструкції, та й сама ситуація може бути не

такою стандартною, як описана кимось, хто готував документ. Тому важливо паралельно зі створенням дієвих політик, заснованих на реальних потенційні проблеми компанії, проводити регулярні тренінги з відпрацювання кризових ситуацій і кризових комунікацій.

Такі тренінги не повинні бути формальністю і бажано, щоб проводили їх зовнішні підрядники, які будуть створювати обстановку психологічної напруги, характерного для кризових ситуацій.

За допомогою команди або поодинці за кілька годин можна окреслити весь спектр потенційних загроз для компанії. На думку директора PR-агентства «Михайлов і Партнери. Україна» Таїсії Стадніченко важливо постійно та систематично готуватися до кризових ситуацій. На її думку, *«найбільша помилка - це не готуватися до кризи».* Важливо постійно оновлювати стратегії та постійно їх адаптувати до сучасних реалій. За словами Таїсії: *«Є великі міжнародні компанії, які кожних півроку проводять апдейт своїх антикризових стратегій, антикризових планів і апдейт підготовки антикризових команд. Тобто антикризова команда збирається, антикризова команда моделює ситуацію, яка може статися і антикризова команда відпрацьовує її. Тому що по перше міняються обставини і можуть мінятися кризові ситуації, друге міняються часто члени команди. тому що всі ми люди, хтось звільняється хтось приходить на роботу, хтось переходить на іншу посаду».*

Більшість компаній боїться навіть озвучити саму можливість наявності проблем, хоча вони зазвичай видні неозброєним поглядом. Для компанії важливо не приховувати інформацію, а показувати, як вона вирішує існуючу проблему і запобігає виникненню подібних ситуацій в майбутньому. Чесна і відкрита позиція допомагає знаходити союзників серед стейкхолдерів (в першу чергу - ЗМІ), а спроба відмовчатися або обдурити буде коштувати дуже дорого. За словами директора директора PR-агентства «Михайлов і Партнери. Україна» великі компанії розуміють цю ціну і вони готові систематично проводити

тренінги та працювати над алгоритмом дії. Великі компанії надають перевагу систематичній підготовці, аніж боротьбі з наслідками після кризи.

Такої ж думки дотримується Роман Геращенко, директор агентства Sasquatch Digital. Він вважає, що найбільшою помилкою є те, що під час підготовки не враховують всі фактори, які можуть призвести до кризи. Багато керівників виступають занадто самовпевненими і це шкодить їх компанії.

Роман Геращенко вважає, що теоретично можуть готуватися лише ті компанії, які мають бюджет, *«звідки можна витратити деяку вагому суму на підготовку цього плану»*. Також стратегії підготовки дотримуються компанії, де керівник більше стратег ніж керівник. Такі керівники розуміють, що вони працюють на такому ринку, де можлива криза і краще перестрахуватися та підготуватися. Якщо план у компанії відсутній, то *«набагато більша вірогідність, що вона з цієї кризи не вибереться або вибереться з великими втратами»*.

Р. Геращенко виділяє, що основною проблемою є те, що *«В усіх інших випадках люди просто працюють на «авось» і коли приходить криза вони беруть суму в рази вище ніж їм потрібна і біжать до піарників, які будуть сидіти ночами розрулювати, придумувати щось і враховувати всі моменти»*.

Проте враховуючи українські реалії багато керівників відмовляються від підготовки до криз. Вони вважають це марної тратою часу та грошей, оскільки неможливо вирахувати всі можливі кризи та бути готовим до будь-якої ситуації.

Наприклад, Олександр Ейне, маркетинговий директор рекламного агентства «Fast&Curious» вважає, що систематична та ґрунтовна підготовка не потрібна. Він вважає достатнім розуміння принципів реагування в кризових ситуаціях.

Українські компанії найчастіше страждають не від зовнішніх інцидентів, а від проблем з внутрішніми політиками, які допускають не завжди етичне ставлення до співробітників і клієнтів. Всі зусилля організації повинні бути

спрямовані на розвиток відносин з клієнтами і залучення персоналу, тоді більшість потенційних загроз ніколи не виросте в кризи.

Ці дії вимагають скрупульозної і кропіткої роботи з не завжди очевидним результатом, але це життєво необхідна боротьба, тому що одного разу вона врятує життя, репутацію і саму компанію.

Т. Стадніченко зауважує, що українським компаніям в плані підготовки складніше. В українській дійсності планувати щось на довготривалий період часу достатньо складно. *«Антикризові стратегії - це достатньо стратегічний документ, який достатньо багато коштує».* Саме тому на її думку українським компаніям, які не знають чи завтра будуть існувати завтра і післязавтра простіше увійти в кризу і вийти з неї ніж заплатити гроші за антикризову стратегію. Тому, що ніхто не знає завтра він буде взагалі існувати на цьому ринку чи не буде.

В антикризовій підготовці в якості одного з ефективних інструментів з моніторингу і прогнозування кризових ситуацій використовується комунікаційний аудит. Це набір соціологічних процедур, збудованих в певній послідовності, який утворює механізм збору якісної і кількісної інформації як у внутрішньому (в рамках компанії або підприємства), так і в зовнішньому середовищі (оточення компанії).

Комбінації використовуваних соціологічних методів також можуть бути різними в залежності від цілей і ситуації, в кінцевому рахунку головне і незмінне - це результат. Аудит дозволяє зібрати інформацію, необхідну для розробки кризових PR-стратегій в залежності від ситуації, оцінити ризики, знайти слабкі ланки в положенні компанії і на підставі цього виробити рекомендації щодо усунення «комунікаційних розривів», запобігання криз внутрішнього або зовнішнього характеру

Т. Стадніченко зауважує, що для того щоб криза не виникала існує система раннього сповіщення про кризові ситуації. І якщо цю систему правильно і добре налагодити, ситуація, яка здається кризовою є регульованою, контрольованою і її важко назвати такою.

Після проведення стратегічної сесії та розробки усіх необхідних документів та програм, у Компанії з вироблення харчових продуктів система раннього сповіщення працює бездоганно і їм вдається нівелювати можливі кризи ще на етапі їх появи.

Першим кроком після виникнення кризової ситуації повинна стати оцінка характеру інциденту, його масштабів і загрози переростання в неконтрольовану «ланцюгову реакцію».

Оксана Кононова, директор моніторингового агентства SIFT, розповідає, що для того щоб така система раннього сповіщення працювала без перебоїв необхідно для початку визначати нормальний рівень, яким найкраще міряти спокійний стан інформаційного поля. Відповідно до нього тоді міряється його рух. Якщо за день кількість публікацій збільшується на 30-40%, то це явний знак, що в інформаційному полі не все спокійно. З іншої сторони, якщо існує потенційно ризикова тема ,яку компанія знає і може озвучити, то вже поява 1 чи 2 повідомлень може значити про те, що цю тему вирішили заново розкручувати і це може бути знаком того, що можуть виникнути проблеми.

Хороша підготовка до кризової ситуації не може не допомогти. Саме такої думки притримується Т. Стадніченко. *«Насправді я вважаю, що немає такої ситуації, яку не можна спрогнозувати. А якщо ти можеш спрогнозувати і підготуватися ти завжди знаєш який може бути наслідок цієї кризи».*

Директор агентства Sasquatch Digital Р.Геращенко розповідає, що готуючись до криз в мережі Інтернет потрібно враховувати специфіку мережі. Не зважаю чи на те, що загальний алгоритм дій залишається такий самий, потрібно враховувати специфіку.

Інтернет є платформою для об'єднання зацікавлених сторін. Коментарі можуть впливати на організації. Негативні пости здатні поставити під загрозу репетиційні активи. Потенціал, яким володіють соціальні медіа, роблять їх важливою частиною антикризової комунікації.

Інтернет робить організації більш сприйнятливими до криз. З'явилися нові типи загроз: від витоку інформації до публікації непристойних фотографій керівництва. Швидкість Інтернету дозволяє поширювати скандальну інформацію за лічені секунди.

Однак не варто боятися Інтернету і тим більше ігнорувати можливості, які він надає. Інтернет також може допомогти зупинити кризу на самих ранніх стадіях його зародження. Сьогодні антикризова комунікація не можлива без впровадження в практику соціальних медіа. Інтернет вніс свої корективи в проведення антикризової комунікації, але основні принципи залишилися колишніми. Стандартно потрібно проводити моніторинг для того, щоб розуміти глибину проблеми та ступінь поширення цієї інформації, визначення тональності, щоб розуміти чи дійсно це криза чи просто здається. За словами О.Кононової: *«Потім потрібно виводити опініон лідерів, які будуть коментувати, заперечувати інформацію або просто казати про те, що компанія хороша».* Залежно від ситуації необхідно *«залучати пабліки для того, щоб висміювати цю ситуацію, підключати ботів, які будуть коментувати на сторінці та давати інформацію, що насправді все інакше і ви не так зрозуміли допустимо. Знову коментувати, розганяти позитивні матеріали, тут звісно спростування і воно повинно з'явитися на максимальній кількості площадок і виглядати максимально органічно».* На практиці найкраще відштовхуватися від типу ситуації, оскільки можливо, що не всі методи будуть доречними».

3.3. Рекомендації щодо антикризової підготовки для комерційних компаній

За результатами аналізу двох стратегічних сесій та експертного опитування були розроблені наступні рекомендації для покращення готовності організації до кризової ситуації.

До того як розпочати розробку плану дій і комунікації, команда повинна оцінити ситуацію і її наслідки для кожної із зацікавлених сторін, в іншому випадку її дії не є ефективними і важко стежити за ходом дискусії. Це дозволить розвиватися плану дій ефективніше в рамках жорстких термінів та обмеженого часу.

Потрібно завжди дотримуватися алгоритму під час керування організацією під час кризової ситуації. Команда антикризового управління повинна чітко дотримуватися своїх ролей і функцій (див. додаток 7).

Координатор команди повинен керувати командою кризового управління в більш жорсткій манері - він повинен бути ближче до авторитарного стиля управління, ніж до демократичного. Координатор це людина, що управляє командою, в той час як команда антикризового управління допомагає йому в цьому.

Прямий зв'язок із зацікавленими сторонами, а також необхідність мати публічну позицію компанії мають важливе значення для забезпечення сприятливої ситуації для управління кризою.

В рамках рекомендацій до впровадження антикризових стратегій розглянемо кейс PR-агентства «Михайлов та партнери. Україна» для відомої компанії-виробника дитячого харчування – як можна врятувати репутацію компанії за 39 годин.[71]

За 39 годин до ситуації керівництво компанії дитячого харчування дізнається, що в компанію направлено постанову прокуратури про призупинення дії сертифікатів на частину асортименту торгової марки.

А це означає що за декілька днів 6 артикулів продукції цієї марки вже повинні бути вилучені з продажу. В цілому на українському ринку до 60% дитячого харчування українських і іноземних виробників повинні зникнути з полиць.

---

[71] За матеріалами кейсу наданими PR-агентством «Михайлов і партнери. Україна».

Все це відбулося у зв'язку з тим, що в 2006 році в Україні був прийнятий Закон про дитяче харчування, який забороняє використання борошна і крохмалю. Україна стала єдиною країною в світі, в якій дітей позбавляють цих необхідних для розвитку речовин. Більш того, цей пункт суперечить законодавству ЄС. Протягом двох років Прокуратура і «Укрметртестстандарт» не звертали увагу на цю механічну помилку, йшла робота над внесенням змін до Закону. Але влітку 2009 року несподівано Прокуратура вирішила відкликати сертифікати у провідних закордонних виробників.

Все це призвело до того, що Компанія з більш ніж 100-річною історією і бездоганною репутацією в світі ризикує втратити довіру своїх споживачів:

І все це в країні, де понад 40% немовлят - на штучному вигодовуванні, а майже 80% дітей від 6 місяців до 3 років (тобто більше мільйона) споживають продукти дитячого харчування як основний раціон. З цією проблемою стикається майже кожна молода сім'я. Споживачі побачивши вилучення продукції з магазинів, можуть вирішити, що харчування неякісне і виробнику не можна довіряти. Крім того діти з деякими складнощами зі здоров'ям, які можуть харчуватися тільки біо-харчуванням цієї Компанії, можуть просто не вижити при зміні харчування. В результаті мами змушені будуть додавати в раціон дітей продукти (які містять муку і крохмаль) які не призначені дітям в їжу.

Перед PR-агентством були поставлені задачі:

1. Зняти репутаційні ризики: проінформувати громадськість про безпеку продукції Компанії і про те, що продукція вилучається з продажу в зв'язку з помилкою в законодавстві.

2. Привернути увагу людей, що приймають рішення (прокуратури, депутатів, Прем'єр-міністра), до наслідків дії Закону про дитяче харчування і, по можливості, закликати Прокуратуру відкликати заборону, а Верховну Раду розглянути поправки до Закону.

Вирішенням стало провести термінову прес-конференцію учасників ринку і експертів про проблему і її наслідки, налагодити комунікацію з дистрибуторами

і партнерами, які змушені знімати з продажу продукцію, а також підготовка спікерів гарячої лінії та запровадження антикризової онлайн-кампанії.

За 39 годин були підготовані всі необхідні прес-матеріали (прес-релізи, інформаційні довідки, біографії) і запрошені журналісти на прес-конференцію на тему «Причини заборони 60% асортименту дитячого харчування: позиція виробників і експертів». Також на прес-конференцію були запрошені експерти та учасники ринку.

Агентством був підготовлений і доставлений лист для торгових команд, співробітників, дистриб'юторів і партнерів компанії дитячого харчування з роз'ясненням ситуації і алгоритмами дій. Команда «Михайлов і партнери. Україна» підготувала тексти і пробріфувала операторів гарячої лінії.

Також за цей час був знятий і змонтований ролик з відгуками київських мам про ситуацію, що склалася для демонстрації журналістам.

На прес-конференції були присутні представник провідних компаній-виробників дитячого харчування та експерти керівники профільних асоціацій, представники організацій охорони здоров'я і представник ДП «Укрмерттестстандарт». Прес-конференцію відвідали 36 журналістів з 25 ЗМІ України.

За результатами кампанії було використано більш ніж 42 хвилини ефірного часу в 21 сюжеті на 11 каналах, вийшло 80 публікацій в друкованих та он-лайн виданнях, а головне розпочалося активне обговорення про те, де ще можна купити продукцію і про законодавство на блогах/форумах/спільнотах та донесення ключових повідомлень про безпеку продукції і законодавчої помилку.

А вже через місяць був розроблений нормальний законопроект про дитяче харчування.

Даний кейс показує, що для професійного PR-агентства практично немає нічого неможливого. Проте подібні ситуації, коли подібні помилки необхідно виправляти в надто короткий термін наводять на думку, що необхідно

систематично піклуватися про репутацію компанії та підтримувати постійну готовність до кризової ситуації.

Саме тому для того, щоб підвищити стійкість організації в проблемних ситуаціях, слід звернути увагу на ряд рекомендацій:

Необхідно зрозуміти динаміку емоційної реакції громадськості та образ дії різних цільових груп, які можуть ініціювати обговорення проблеми з різних сторін, роблячи вплив на прийняття рішень, громадську думку і поведінку публіки. Громадська думка практично завжди емоційно забарвлена.

При виборі засобів кризових комунікацій слід враховувати можливість наростання негативних реакцій публіки. Громадська думка не передбачає критичних ситуацій, а реагує на них. Крім цього, в критичних ситуаціях люди стають більш прискіпливими до дій керівництва.

Слід сконцентрувати зусилля персоналу організації на виявленні кризових ситуацій на ранній стадії, що збільшує шанси організації на успішне подолання кризи. Чим більше люди відчувають свою причетність до прийняття рішень, тим менше буде їх опір рішучим діям і змінам. Проте відзначимо, що число ідей з приводу поведінки в кризовій ситуації завжди буде перевищувати число ефективних методів їх реалізації.[72]

Необхідно сконцентрувати зусилля на донесенні аудиторії повідомлення про те, що організація здатна контролювати, нейтралізувати або знизити загрозу. Найчастіше громадськість практично неможливо переконати в тому, що кризова ситуація незначна, особливо якщо вона прямо чи опосередковано зачіпає їхні інтереси.

Комунікації з стурбованої громадськістю слід вести на зрозумілій їй мові, зачіпаючи питання, що найбільше всіх цікавлять.

---

[72] Mitroff I. Why some companies emerge stronger and better from a crisis [Електронний ресурс] / Mitroff. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: https://s3.amazonaws.com/angel98/why%20some%20companies%20emerge%20stronger%20and%20better%20from%20a%20crisis%207%20essential%20lessons%20for%20surviving%20disas.pdf.

Коли організація успішно чи з втратами подолала кризу, важливо визначити помилки, здійснені під час кризи, розділяючи їх на помилки у прийнятті рішень, помилки реалізації рішень і помилки, пов'язані з процесом комунікації з групами громадськості. Аналіз подібних помилок здатний істотно зміцнити позиції організації за рахунок підвищення ефективності кризового управління в майбутньому. Фахівці зі зв'язків з громадськістю виділяють ряд найбільш типових помилок поведінки керівників і представників компанії в кризових ситуаціях.[73] Їх облік здатний істотно полегшити подолання кризової ситуації. Оптимальний варіант кризової поведінки в рамках паблік рілейшнз - перехоплення негативних новин до того, як вони завдали збитків організації. Наприклад, пошук винних, випуск точної достовірної інформації, зняття продуктів з виробництва, швидке аргументоване спростування і будь-які інші дії, що показують громадськості, що організація бере на себе відповідальність за те, що сталося і намагається вирішити виниклу проблему. Саме такий спосіб реагування найчастіше викликає підтримку і схвалення громадськості.

[73] Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз / Валентин Григорович Королько. – Москва: Рефл-бук, 2001.

ВИСНОВКИ

У процесі свого життєвого циклу компанії стикаються з безліччю проблем, деякі з яких можуть перерости в кризу. У сучасному світі рішення проблем в області кризового управління неможливо без використання механізму public relations. Для розв'язання кризових проблем використовуються механізми антикризового PR. Антикризовий PR необхідний, коли будь-які негативні події викликають конфронтацію між компаніями і ЗМІ, підприємствами та їх конкурентами, організаціями або їх клієнтами, або ж коли навколо компанії формується негативна атмосфера.

Будь-яка компанія, а особливо комерційна, завжди стежить за своєю репутацією. Як тільки новина про кризу з'являється в ЗМІ, клієнти відмовляються користуватися послугами фірми, компанія зазнає значних збитків і, як наслідок, виникає ризик банкрутства. Більшість компаній хоче сформувати лояльність споживачів по відношенню до себе, збільшити частку на ринку, підвищити вартість свого товару та збільшити прибуток. Однак, будь-яка криза може привести до негативних наслідків для компанії. Люди вважають що краще купувати товар або послуги тієї компанії, яку хвалять або, принаймні, нічого про неї не говорять, але ніколи споживачі не звернуться до компанії з поганою репутацією. Тому, одним з важливих чинників діяльності компанії є підтримка зв'язків з громадськістю і комунікаційна політика.

Сучасні реалії такі, що відсутність в стратегії розвитку Компанії системи антикризового управління може привести до необоротних наслідків аж до загрози її ліквідації. У жорстких умовах конкуренції, яка посилюється політичною і економічною нестабільністю, будь-який захід, що проводиться Компанією спрямований на розвиток її діяльністю, може вважатися антикризовим. Однак на цьому антикризове управління Компанії не

закінчується, тому що по своїй суті антикризове управління – це система дій спрямована на попередженні та ліквідацію кризових явищ.

Негативні новинні приводи можуть виходити з різних джерел і бути наслідком багатьох несприятливих ситуацій. Абсолютно всі проблеми, які можуть виникнути у Компанії не з її вини передбачити неможливо. Тому варто своєчасно подбати, по-перше, про створення позитивного іміджу, сформувати позитивну репутацію, по-друге, слід розробити універсальний антикризовий план, який можна використовувати відразу при виникненні проблеми. Слід також пам'ятати, що чим довше Компанія затягує виклад своєї версії виниклої кризи, тим більше часу отримують критики і конкуренти, щоб скористатися ситуацією і отримати від неї вигоду, а також клієнти, щоб сформувати суб'єктивну думку. Точне пояснення проблеми і рішучі коментарі щодо ситуації на ранніх стадіях виникнення кризи – найбільш ефективний спосіб боротьби з кризовою ситуацією. Компанія повинна бути чесна і справедлива в своїх діях, ні в якому разі не повинна «відмовчуватися», залишатися в стороні.

Інтернет посприяв еволюції антикризових комунікацій, але основні її принципи залишилися колишніми. Найкращий спосіб управління кризою - це її запобігання. Якщо кризова ситуація не виникне, не постраждають зацікавлені сторони і Компанія не потерпить ніякого збитку. Антикризова комунікація повинна активно проводитися на докризовому етапі.

Інтернет – унікальний майданчик для всіх типів компаній, на якому можна відстежувати думку цільових аудиторій про Компанію і коригувати свою діяльність відповідно до їх очікуваннями. Імовірність настання кризи зберігається навіть при правильному проведенні щоденних дій. Тому кожна компанія повинна навчитися аналізувати ризики і готуватися до можливих криз. На першому етапі необхідно сформувати команду з антикризового управління, скласти антикризовий план, призначити офіційних речників, розробити тексти інформаційних повідомлень для ЗМІ та соціальних медіа. Крім того, є сенс протестувати призначену команду і складений план за допомогою різних

тренінгів. На докризовому етапі потрібно здійснювати моніторинг громадської думки і працювати з ризиками. Велике значення мають паракризи - події, які ще не є кризи, але мають потенціал, щоб в них перерости. Важливо побачити паракризи на ранній стадії і встигнути їм запобігти.

У першому розділі визначено поняття кризової ситуації та дані характеристики кризи, у чому полягає підготовка до неї. Було визначено у чому полягає підготовка до кризи. Проаналізована природа кризових процесів, їх відповідні типи та наслідки до яких вони можуть призвести.

У другому розділі розглянуто специфічні особливості кризових ситуацій на прикладі Компанії та шляхи виходу з них за допомогою застосування PR-технологій. Були показані стратегії вирішення кризових ситуацій та виявлена специфіка застосування PR-технологій на прикладі Компанії.

Розглянутий кейс Компанії показує, що проведення докризових заходів здатне запобігти кризі. Про це свідчить той факт, що Компанія на українському рівні не стикалася з кризовими ситуаціями.

У третьому розділі проаналізована стратегічна сесія, яка була проведена для Компанії PR-агентством «Михайлов та партнери.Україна».

В ході сесії учасники познайомилися з сучасними теоріями кризової комунікації, поширеними кейсами кризової комунікації, з практиками врегулювання криз різних типів, технологіями роботи кризових менеджерів, а також особливостями подолання криз.

Також були розроблені рекомендації щодо антикризової підготовки для комерційних компаній. Принципи антикризової комунікації здаються нескладними, однак більшість українських компаній продовжує робити помилки під час криз. Важливим моментом є складання антикризового плану, щоб не робити помилки, особливо у перші дні кризи. У роботі показана ефективність PR-технологій в попередженні та розв'язанні кризових ситуацій та важливість підготовки до кризи;

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агі У. Найголовніше в PR / Г.Кемерон, У. Агі, Ф. Олт, Д. Вілкокс. – СПб., 2004.
2. Бернайс Е. Пропаганда [Електронний ресурс] / Едвард Бернайс. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: http://velesova-sloboda.vho.org/archiv/pdf/bernays-propaganda.pdf.
3. Гундарін М. В. Книга керівника відділу PR. / М. В. Гундарін. – СПб.: Питер. – 2006 с.
4. Эйкен Д. В. Криза - залишитися в живих! Настільна книга для керівників [Електронний ресурс] / Джон Вон Эйкен // Альпіна паблішерс. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: https://books.google.com.ua/books?id=QqyBAwAAQBAJ&pg=PA115&lpg=PA115&dq=%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B5+%D1%81%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5+%D0%B2%D0%BE+%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%8F+%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%B0&source=bl&ots=2MtL2FEQJ1&sig=kkT8qG0yMecKEcuaCzZp5XbksNQ&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwjO_oSI8YHUAhXhHJoKHZg0By4Q6AEIMjAD#v=onepage&q&f=false.
5. Катліп М. С. Паблік рілейшнз. Теорія та практика / М. С. Катліп, Х. А. Сентер, М. Г. Брум. – М.: Вільямс, 2005. – 624 с. – (8).
6. Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз / Валентин Григорович Королько. – Москва: Рефл-бук, 2001.
7. Марконі Дж. PR: повне керівництво / Марконі. – М.: Вершина, 2006. – 238 с.
8. Меньшиков А. Зв'язки з громадськістю в кризових ситуаціях [Електронний ресурс] / А. Меньшиков. – 2013. – Режим доступу до ресурсу:

http://www.initkms.ru/library/files_folder/PDF_book/14_6_sem/%D0%A1%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B8%20%D1%81%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%8E%20%D0%B2%20%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D1%88%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf

9. «Михайлов і Партнери. Україна» Головна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.m-p.ua/.
10. Ольшевский А. С. Антикризовий PR і консалтинг [Електронний ресурс] / А. С. Ольшевский // Видавничий дім «Пітер». – 2003. – Режим доступу до ресурсу: http://evartist.narod.ru/text4/20.htm.
11. Файншмідт Е. Е. А. Антикризовий PR. / Е. А. Файншмідт Е., Т. В. Юрьева, Б. В. Кузнецов. – Москва: Євразійський відкритий інститут, 2013. – 118 с.
12. Федотова М. Г. Зв'язки з громадськістю як антикризовий менеджмент. [Електронний ресурс] / М. Г. Федотова // Изд-во ОмГТУ. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: http://htbiblio.yolasite.com/resources/mk02.pdf.
13. Арпап L. M. Stealing thunder: An analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information / L. M. Arpan, D. R. Roskos-Ewoldsen., 2005. – (Vol. 31, Issue 3).
14. Black S. Practice of Public Relations [Електронний ресурс] / Sam Black. – 1995. – Режим доступу до ресурсу: https://books.google.com.ua/books?id=yOszHJ6rU7kC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Sam+Black%22&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwj0q-W6-rjUAhXKUlAKHZqiAA8Q6AEILDAB#v=onepage&q&f=false.
15. Bryson J. M. What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification analysis techniques [Електронний ресурс] / John M. Bryson // Vol. 6, Issue 1. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: http://guidofrohlichs.nl/wp-

content/uploads/2013/02/Bryson-2004-What-to-do-when-stakeholders-matter.pdf.

16. Coombs T. W. The Handbook of Crisis Communication [Електронний ресурс] / T. W. Coombs, S. J. Holladay // Wiley-Blackwell.. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: http://www.imd.inder.cu/adjuntos/article/606/The%20Handbook%20of%20Crisis%20Communication.pdf.
17. Coombs T. W. The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention [Електронний ресурс] / T. W. Coombs, S. J. Holladay // Public Relations Review. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/257181505_The_paracrisis_The_challenges_created_by_publicly_managing_crisis_prevention.
18. Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding (4th ed.). / W. T. Coombs. – Los Angeles: Sage, 2015.
19. Crisis Management and Communications [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/.
20. Crisis Survey [Електронний ресурс] // Burson-Marsteller EMEA. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://www.slideshare.net/BMGlobalNews/bursonmarsteller-emea-2013-crisis-survey.
21. Fearn-Banks K. Crisis communication. A casebook approach. 4th ed. / K. Fearn-Banks. – New York: 2010.
22. Gavra D. P. Strategic Communications In Business And Politics Papers of international scientific conference 23 of April 2014 [Електронний ресурс] / D. P. Gavra. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: http://english.spbu.ru/news/714-third-international-conference-strategic-communications-in-business-and-politics.

23. Lerbinger O. The crisis manager: Facing risk and responsibility. [Електронний ресурс] / O. Lerbinger // LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES. – 1997. – Режим доступу до ресурсу: https://www.questia.com/read/88219044/the-crisis-manager-facing-risk-and-responsibility.
24. Littlejohn R. Theories of Human Communication. [Електронний ресурс] / R. Littlejohn. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: https://books.google.nl/books?id=r3Fk0aRpJM4C&pg=PA221&lpg=PA221&dq=Belmont+R.+Theories+of+Human+Communication.+/+R.+Belmont.,+2004.&source=bl&ots=MMIkVv87CT&sig=00-f2E6MfD9FF4jDHpNEA0BqRCI&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwiqzcju3rbUAhVLLlAKHX7gBREQ6AEIMTAB#v=onepage&q=Belmont%20R.%20Theories%20of%20Human%20Communication.%20%2F%20R.%20Belmont.%2C%202004.&f=false.
25. McCarthy E. Crisis Management Case Study: BP Oil Spill [Електронний ресурс] / Elizabeth McCarthy. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://theprcode.wordpress.com/2013/04/02/crisis-management-case-study-bp-oil-spill/.
26. Mitroff I. Why some companies emerge stronger and better from a crisis [Електронний ресурс] / Mitroff. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: https://s3.amazonaws.com/angel98/why%20some%20companies%20emerge%20stronger%20and%20better%20from%20a%20crisis%207%20essential%20lessons%20for%20surviving%20disas.pdf.
27. Rowley T. When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization / T. Rowley, M. Moldoveanu.. – (2003).
28. Seeger M. W. Communication, organization and crisis / M. W. Seeger, T. L. Sellnow, R. R. Ulmer., 1998. – (Communication Yearbook 21).
29. Seitel Fraser P. Communication in Crisis // United States Banker. -1990. - December. - P. 49

30. Михайлов та партнери. Україна. The Crisis Management and Communication policy / Михайлов та партнери. Україна.

31. Venette S. J. Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making./S. J. Venette. – Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Основні правила кризових комунікацій розроблені для роботи Компанії

Правило 1: Проведіть оцінку ситуації

- Аналізуючи, прогнозуємо можливі наслідки з точки зору комунікації і оцінюємо доречність комунікації: чи контактує Компанія з наступними аудиторіями (споживачами, органами державної влади, ЗМІ і т.д.)? Які пояснення можуть бути надані? Які заходи були реалізовані для управління ситуацією? Які зобов'язання ми можемо зробити в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі?
- Визначаємо наявну інформацію і інформацію, якої мені не вистачає (що мені потрібно знати для ефективної комунікації).
- Збираємо всі елементи, які необхідні для того, щоб заслуговувати на довіру і аргументованої комунікації: факти і цифри, питання і відповіді, комунікаційні інструменти, і т.д.
- Інформуємо своє комунікаційне агентство і в разі необхідності, звертаємось за підтримкою команди з корпоративних комунікацій.
- Збираємо тих гравців, які можуть надати достовірну інформацію.
- Переглядаємо маркетингові/комунікаційні кампанії під час їх реалізації (реклама, веб-сайти, магазини або онлайн подій), а також будь-які інша зовнішні події (політичні кампанії, діяльності НДО і т.д.), щоб оцінити ризик посилення.

Правило 2: Організуйте комунікацію

- Складаємо утримуюче повідомлення (holding message), грунтуючись на першій доступної інформації (вже перевіреній), так що ми готові швидко відповісти на будь-який запит.

- Розробляємо ключові повідомлення, з метою показати, що Компанія оцінила ситуацію і вживає заходів, щоб впоратися з усім. Поважаємо золоті правила ключового повідомлення:

– коротке: не більше трьох частин інформації,
– просте: легко зрозуміти всім,
– пристосоване: адаптовано для всіх наших цільових аудиторій.

- Визначаємо свою комунікаційну позицію: проактивність - реактивність.
- Інформуємо тих співробітників, яких, ймовірно, будуть питати про ситуацію (щит, споживчі послуги, співробітники і т.д.).
- Готуємось до того, щоб в разі необхідності зробити заяву. Перевіряємо рекомендації для заяви і просимо своє агентство допомогти його змоделювати, і знаємо, як відповісти на 5 основних питань:

1. Що трапилося?
2. Коли ви були проінформовані?
3. Що ви зараз робите, щоб впоратися з цією ситуацією?
4. Як виник цей інцидент?
5. Ви несете відповідальність за цю ситуацію?

Правило 3: Контролюйте ситуацію

- Маємо сформовану позицію на випадок запиту, так що ми не втрачаємо контроль над інформацією (якщо компанія не коммуніцирує, то інші будуть робити це замість неї).
- Заперечуємо ситуацію, не робимо припущень або здогадок. Кризова комунікація грунтується на фактах.
- Вибираємо співпереживаючий підхід.
- Пояснюємо освітнім способом; розміщуємо подію в її контекст.
- Регулярно оновлюємо інформацію співробітників, представників компанії про ситуацію.
- Готуємося відповісти на будь-який запит.

Додаток 2

Пресс-реліз

Місце, дата, час

Назва

Можливо, підназва і підзаголовки. Можливо вступний параграф.

Абзац 1: Коротке резюме ситуації.

Абзац 2: Заспокійливе і співчуваюче повідомлення для аудиторії, яка постраждала через події.

Абзац 3: План дій і опис.

Абзац 4: Існуючі процедури по нагадуванню.

Абзац 5: Засвідчення про виконану роботу в тісній співпраці з відповідними органами, відповідальними за розслідування, а також з усіма працівниками та місцевими зацікавленими сторонами.

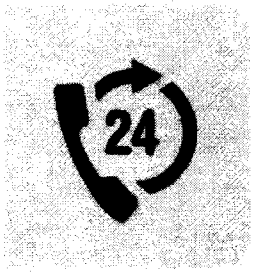
Абзац 6: Очікувані зміни в ситуації, наступне оновлення інформації для ЗМІ (прес-реліз, прес-конференція і т.д.).

Контактидля преси	**Компанія**
Імена для контакта/ів для преси (приймаючі вхідних дзвінків) Номер телефону (пряма лінія) Email	Компанія є світовим лідером у виробленні молочних продуктів. Майже 11 000 співробітників з 30 філій по всьому світу роблять свій внесок в успіх Компанії. Продукція виробляється на 27 виробничих майданчиках і продається більш ніж в 120 країнах. Сайт Компанії

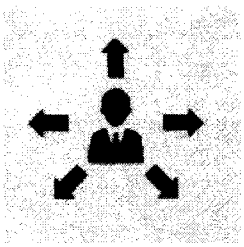
Додаток 3

Каталог основних контактів

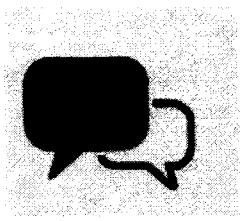
Внутрішні
Ім'я, посада, деталі
Виконавчий комітет, функціональні представники, контакти
Групи
Персонал по нагляду на заводі/філії
Список чергових структур
Оновлений список співробітників



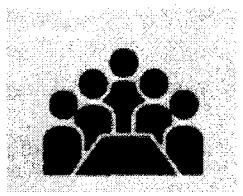
Аварійні контакти
Аварійні служби: пожежна служба, поліція, швидка допомога і т.д.
Інституційні контакти: міністерства, урядові установи, адміністрації, токсикологічні центри, посольства і т.д.
Організації, профспілки, асоціації захисту споживачів.



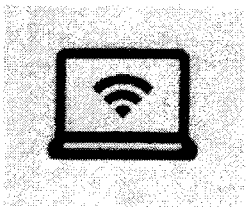
Зовнішні експерти
Лабораторії
Токсикологічні експерти
Адвокати
Судові пристави
.....



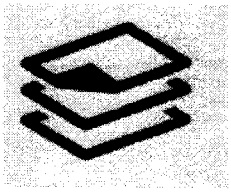
Комунікація
Агентство з кризових комунікацій,
Зв'язки з громадськістю - лобіювання
Національні та регіональні ЗМІ
Звичайні контакти з пресою



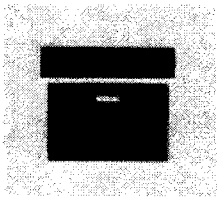
Матеріально-технічні засоби для кризових ситуацій
2 кризові кімнати в доступі 24/7
1 внутрішнє приміщення
1 резервне приміщення, якщо основне місце недоступно
Координатор знає місце розташування усіх приміщень



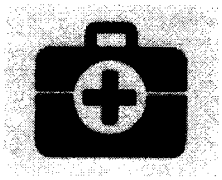
Телекомунікації
ІТ мережа і доступ в Інтернет
Доступ до ЗМІ (телебачення, радіо, газети і т.д.)
Зовнішні телефонні лінії - аварійна мережа
Спеціальні номери мобільних телефонів на випадок кризи



Офісне обладнання
Персональний комп'ютер + принтер в кімнаті або безпосередньо близько
Дошки з папером
Пачки паперу і різне приладдя (маркери, скотч, стікери і т.д.)

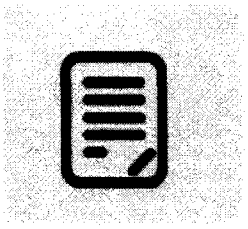


Портфель для антикризового управління
(Паперові та електронні версії)
Керівництво з кризового менеджменту підприємства (версія BelCrisisGuide)
Плани по супутньому збитку

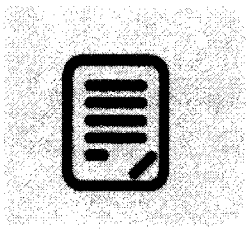


Комплект для виживання
Вода, їжа, кава
Ліхтарі, запасні батарейки
Аптечка

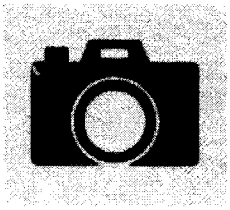
Інформація Групи і дочірнього підприємства



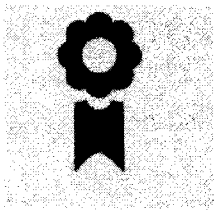
Про Групу
Кілька рядків про Групи (див. додаток 2 – прес-реліз)



Загальна інформація про Групу
Обсяги продажів і співробітники
Дата початку діяльності
Карти підприємства, розташування і доступ до сайту
Дати сертифікації якості і навколишнього середовища



Деякі фотографії з високою роздільною здатністю
Сайту
Продуктових ліній
Менеджера підприємства або заводу



Документи з викладом позицій в Групі/підприємстві
Контроль якості, правила, стандарти
Живлення
Захист навколишнього середовища, яку здійснює підприємство
Соціальні практики на підприємстві

Додаток 4

Журнал

Надати інформацію

Місце:…Ситуація:… Дата:… Номер сторінки:… Запис зробив:…

Дата/ час	**Подія (джерело)**	**Прийняті рішення / вчинені дії / очікувані результати**	**Відповідальна особа**	**Термін**
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.

Додаток 5

Типи криз

TYPE OF CRISIS	КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ
Безпека і якість продуктів харчування	1. Сторонні тіла 2. Дефекти упаковки 3. Невідповідна якість продукту 4. Диверсія 5. Інфекційні захворювання співробітників на виробництві 6. Відкликання сертифікатів якості
Криза в сфері IT	1. Витік інформації 2. Вихід з ладу комп'ютерної системи 3. Вірус
Криза в країні	1. Військові дії 2. Злочини 3. Заворушення 4. ЗЕД обмеження 5. Єдиний соціальний внесок 6. Обмеження в банківській сфері 7. Відключення/дефіцит ресурсів
Криза в онлайн-середовищі	1. Дефект продукту 2. Невдоволення споживачів 3. Помилка в маркетингових комунікаціях 4. Дії конкурентів 5. Неправдива інформація
Загроза навколишньому середовищу	1. Звинувачення в забрудненні навколишнього середовища 2. Робота без дозвільних документів
Соціальний конфлікт,	1. Страйки 2. Прихована напруженість 3. Загрози керівництву
Стихійне лихо,	1. Вибух/пожежа 2. Витік шкідливих речовин 3. Руйнування комунальних комунікацій 4. Руйнування власних комунікацій 5. Смерть на виробництві
Криза в юридичній площині	1. Звинувачення в порушенні Закону

	про конкуренцію/змову 2. Звинувачення в порушенні трудового законодавства 3. Суперечливе законодавство і тиск на бізнес
Криза з постачальником	1. Невиконання компанією зобов'язань перед постачальниками 2. Невиконання зобов'язань постачальниками перед компанією 3. Нестабільне ціноутворення

Додаток 6

Команда

Запасні спікери та черговіменеджери для різних типів криз

ТИП КРИЗИ	СПІКЕР	ЧЕРГОВИЙ МЕНЕДЖЕР
1. Кризи безпека і якості продуктів харчування	Тарас	Тарас
2. ІТ-кризи	Юрій	Юрій
3. Кризи в країні	Юрій (фінансові) Ігор (циклічні відключення і антропогенні кризи) Лоран (військові дії)	Юрій Ігор
4. Кризи в онлайн-середовищі	П'єр (маркетинг) Тетяна (юридична) Олена (HR)	
5. . Екологічні кризи	Тарас/Ігор (антропогенні)	Ігор Тетяна
6. Соціальні кризи	Олена	Тарас/Ігор
7. Природні і антропогенні катастрофи	Тарас/Ігор	Ігор
8. Юридичні кризи	Тетяна	Тетяна
9. Кризи з постачальниками	Олег Андрій	Олег Андрій

Додаток 7

Матриця криз

		ВПЛИВ	
		НИЗЬКИЙ	**СЕРЕДНІЙ**
ЙМОВІРНІСТЬ	**ВИСОКА**	1. Якість продукції, що не відповідаєстандартам 2. Витік інформації	1. Обмеження по зовнішньоекономічній діяльності 2. Коливання валютних курсів 3. Суперечливі закони і тиск на бізнес (як наслідок)
	СЕРЕДНЯ	1. Дефекти якості продукції 2. Порушення трудового законодавства	1. Інорідні тіла 2. Смерті на виробництві 3. Нестійке ціноутворення 4. Діяльність конкурентів 5. Прихована напруженість 6. Незадоволені споживачі 7. Помилкова інформація
	НИЗЬКА		1. Саботаж на виробничому майданчику 2. Компанія не виконує свої зобов'язання 3. Постачальники не виконують свої зобов'язання 4. Комп'ютерний вірус 5. Забруджнення навколишнього середовища 6. Відключення корпоративних IT-систем 7. Помилка маркетингових комунікацій

Додаток 8

Чек-лист, чи є ситуація кризовою

1.2. Чек-лист, является ли ситуация кризисной

	2/ Incident/crisis qualification A single affirmative answer to one of these questions is enough to identify a crisis situation
L, G	Are people's health and safety affected?
L	Is the event broadcasted or likely to be?
L, G	Are the Group or a core Brand image and reputation threatened?
L	Is business continuity likely to be affected?
G	Is the event likely to spread beyond a local scope?
L	Is an administration, authority or supervision institution involved in this crisis management?
L, G	Is a manager liability in question or likely to be?
L	Does the event involve a significant financial loss?
L	May the event have an environmental impact?

L – локальные
G – кризисы уровня Группы

Додаток 9

Warningsheet

8. WARNING SHEET

Situation description	

Date		**Time**	

1/ Information about the event		
Identity of the employee raising the alert	Last name	
	First name	
	Position	
	Telephone number	
Identity of the witness of the event (if different)	Last name	
	First name	
	Position	
	Telephone number	
Event nature		
Event location	Date	
	Time	
	Place	
Victims	Employees	
	External people	
	Number	
	Age	
Material damage		
Media coverage		

Додаток 10

Стратегічна сесія Компанії

Учасники: топ-менеджмент Компанії(10 осіб)

Ведучі: Стадніченко Таїсія, генеральний директор PR-агентства «Михайлов та партнери. Україна», Борис Фірсов, голова наглядової ради PR-агентства, директор бренд-відділу Олеся Кравченко-Фісун.

Тривалість: 2 тренінги, близько 3 годин кожен.

Нижче подані найбільш важливі для роботи частини стратегічної сесії. (проводилася російською мовою, переклад)

*Борис Фірсов(БФ):*Обговоримо, що саме у нас може відбуватися. CrisisBook розрахована на всю Групу. Потрібно розуміти специфіку країни та специфіку ведення бізнесу. Типи криз і ситуаії, які можна визначити як причини мжливих криз. Давайте заповнимо таблицю відповідно до ваших можливих криз. У таблиці є безпека і якість продуктів харчування, криза в сфері IT, криза в країні, криза в онлайн-середовищі, загроза навколишньому середовищу, соціальний конфлікт, стихійне лихо, криза в юридичній площині та криза з постачальником.

Менеджер(М1): Контрабанда

БФ: Це не сюди

М2: Як наслідок - вилучення відповідних сертівікатов. ну не саме як наслідок, а як випливає, не саме по собі звичайно.

БФ: Що може статися в компанії, що ми повинні враховувати, які кризи ми можемо припустити.

*М1:*Тут до речі один з моментів, навмисне зіпсувати продукти. диверсія-наприклад, може бути не коректне маркування, свідомо чи не свідомо. Коли один продукт маркуємо іншим.-

*М3:*Це дефект упаковки? Дефекти упаковки і маркування це можна назвати узагальнено.

М4: Мікробіологія - наявність патогенних бактерій на грам продукту. Інфекційні захворювання, через які підприємство можуть закрити. Здоров'я співробітників може бути. Прийшов хворий - закрили цех на 2 тижні. Це безпосередньо впливає на якість продуктів. грубо кажучи на роботу. тому що як тільки виявлятять - тут же закриють.

БФ: Щось забули?

*М2:*Можливо, але тут найголовніше.

М3: Якщо в загальному, то в принципі все більш-менш.

БФ: Отже ми обговорили: можуть потрапити сторонні тіла, можуть бути дефекти упаковки і маркування. Може бути не відповідна якість, можуть відбуватися диверсії - це свідомо, коли співробітники роблять будь-яку дію, яке призводить до всього цього. Це можуть бути проблеми пов'язані зі здоров'ям, в першу чергу з інфекційними захворюваннями, які не дозволять виконувати Компанії свою діяльність. І одним з наслідків можливий окремо ризик – втрата сертифікації.

М2: А яка у нас сертифікація?

М5: Зачекайте запитання про сертифікацію, а що немає?

*М1:*Під словом сертифікація я розумію взагалі пакет дозвільних документів. які дозволяють виробляти дану продукцію. Якщо у нас такий є.

У нас є санітарні дозволи, ветеринарні, екологічні і ряд інших. Ми говоримо про безпеку і якість продуктів. У нас контролюються санітарні норми. Санітарна служба може нас закрити в разі невідповідності їм. І поки ми не усунемо недоліки працювати, ми не будемо.

М3: Ветеринарна служба точно також, екологічна. Є ще ряд з якими більше Ігор працює.

У1996 році, коли у великої групи дітей виявили дизентерію і у однієї співробітниці виявили дизентерію, то нас закрили на 2 місяці і всю продуцию заарештували

М2: Це ризик.

БФ: Слово сертифікація не зовсім коректна, краще документи, що дозволяють діяльність. Це скоріше те, у що виливається, а не причина. Це наслиідки.

БФ: Криза в області ІТ.

М1: Дуже просто. Неможливість підготовки пакету документів.

М3: Це вже наслідок. ну причини ті ж самі. Якщо ми паралізовані, наші моніторингові системи не працюють. У нас є товар, ми не можем бачити залишки, ми не може проводити наші операції, ми не можем вести ні закупівлі, ні відвантаження. У нас немає ні вхідної інформації, ні вихідної.-

*М4:*Може бути ще один з ризиків – збої в роботі інтернет провайдера. У нас цеч асто відбувається, проблеми з вишками.

БФ: Криза в країні.

*М1:*Військовий конфлікт - це на кордоні, військові дії - це всередині країни. Ситуацію на сході - можна трактувати як військові дії. звичайно, а не як конфлікт.

*М5:*Я б сюди додала валютні коливання, мені здається сюди підходить в більшій мірі.

*М6:*Дефіцит ресурсів в країні. паливних наприклад. Енергетичні, паливо, газ, тимчасові відключення.

М9: Будь-які обмеження в банківській сфері, тому що вони призводять до платежів або не платежів, заморозки, переказии, кошти на рахунку, гроші не прийшли, гроші не пішли.

*БФ:*Економічні санкції.

*М6:*Обмеження, які впливають на ринок і на нас відповідно. Наприклад Росія вводить заборону на український сир.

БФ: Кризи в онлайн-середовищі. В даному випадку мається на увазі не ІТ, а саме обговорення споживачів, незадоволені співробітники з активним використанням соціальних мереж.

М1: Це є в певні періоди часу.

М10: Або коли акцію проводять для користувачів а вона має протилежний ефект і перетворюється в елемент ризику і люди, які не отримують у зв'язку з цією акцією то, що очікують вони звертають все своє невдоволення проти компанії. Теж таке буває.

М4: Неправдива інформація, особливо професіоналізм журналістів, які дуже часто беруть якісь факти і виривають з контексту і картинка виглядає зовсім інакше. Це можуть бути помилки не тільки власних коммунікацій, це можуть бути помилки, які роблять треті особи, журналісти, чиновники.

БФ: Наскільки це для важливо для вас?

*М4:*Дуже важливо. Тому що вже були звинувачення, що Компанія забруднили водяний шар, який використовує населення в якості питної води. Це був реальна криза. Ми дійсно витратили дуже великі зусилля, щоб довести, що це не вина Компанії.

…

День 2.

Таїсія Стадніченко(ТС): Що важливо у підготовці до кризи?

1) зрозуміти план дій,

2) знати, що необхідно робити

3) спробувати на практиці, на тих прикладах, що стосуються вас(Компанію), вашої сфери діяльності

4) і зрозуміти процедурні моменти, яких обов'язково необхідно дотримуватися і чого ні в якому разі робити в кризі не можна

*БФ:*Проведемо узагагальнююче завдання за результатами першого дня тренінгу. Ситуація: FoodandDrugAdministration[74] опублікувала першу частину звіту, згідно з яким молоко(замінено) може негативно впливати на здоров'я людини. Серед можливих негативних наслідків - уповільнення обміну речовин, алергія, розвиток хвороб кісток і загострення захворювань

[74]FoodandDrugAdministration – це американська організація, яка робить висновки, щодо безпеки продуктів харчування.

шлунково-кишкового тракту. Перша частина Звіту опублікована вночі, в ній проанонсованій вихід другої части Звіту вже з рекомендаціями

Рано вранці, вже через кілька годин після виходу звіту, на Facebook-сторінці бренду даного молока один з користувачів, який прочитав вночі даний Звіт, розмістив посилання на дослідження і припущення про те, що швидше за все молоко заборонять. Користувач далі поширює посилання на дослідження. Ситуація розвивається досить стрімко, ссилку перепощують інші користувачі. Вранці моніторинг з постом з'явився у регіонального менеджера.

Учасникам сесії було запропоновано оцінити ситуацію та розробити програму дій.

*М1:*Тому що це негативна інформація, що звучить в сторону команди.

Спочатку проаналізувати з точки зору продуктової безпеки, продукти, які виробляються нашим заводом – це не наша криза. Це не проблема, яка виникла на нашому заводі. Якщо ми зовсім реально аналізуємо – то ні. Наскільки те, що відбулося може далі розвиватися. Це вже криза. Наскільки це буде шкодити Групі. Це не локальна проблема, вона стосується всієї Групи.

М4: Друге запитання на яке треба відповісти – це те як сильно це впливає на нас. Вже відбуваються репости.

*М5:*Це тільки позиція американська, проте вона вже є на нашому сайті. Це тільки їх. Не факт, що це позиція нашого Мінздраву.

*М1:*Якщо це криза ми починаємо процес. Ми повинні одразу повідомити про цю ситуацію Групу. Чи знають вони чи ні, але вони повинні знати. Група повинна зібрати кризовий комітет та нам делегують якісь повноваження. Вони беруть на себе управління процесом. Але потенційно це стосується всієї Компанії. Це те, що ми повинні допрацювати.

*М3:*Я думаю інформувати, потім відкривати локальні комітети та погоджувати з ними загальну стратегію дій.

М5: Якщо ми почнемо щось робити не погодивши це Групою, ми можемо порушити всю концепцію.

*М1:*Але якщо до тебе приїдуть кореспонденти до того як ти отримаєш відповідь від Групи, що робити?

*М6:*Ми можемо так і відповісти, що це американська, але як казала нам Таїсія – ми працюємо над цим запитанням.Ми займаємось вивченням даного запитання, комунікація буде пізніше.

*М7:*Керівник повинен зібрати нас всіх та повідомити про ситуацію, яка сталася.Ми просто оцінили ситуацію та визначили дії.

*М2:*Для нас важливо розуміти це тільки на сайті бренду чи в фейсбуці. І чи дане явище є замовним чи ні.

*М1:*Так як це Група працює – це їм потрібно розуміти. Нам потрібно їх проінформувати, переслати всю інформацію, що є у нас і зрозуміти, що ми можемо локально зробити.

*ТС:*Ви отримали поки від них інформацію: ви працюєте в умовах глобальної кризи, програма у вас буде, зараз вам важливо оцінити наслідки саме для українського ринку. Ця інформація для них нова.

*БФ:*Які запитання ви можете задати наглядовому комітету Групи: хто винен та що робити.Вони відповідають, що протягом години у вас будуть моніторинги усіх соціальних мереж, за ЗМІ ми також слідкуємо, поки інформація у ЗМІ не вийшла. За цей час ми просимо вас, якщо до вас будуть звернення від журналістів – негайно повідомляйте нас про це. На час ми пропали – моніторимо, вивчаємо пропозиції.

*М1:*Враховуючи, що все відбувається дуже швидко – ми можемо повідомити їх, що ми вже моніторимо та їм варто подумати можливо варто проводити прес-конференцію . тому що це також відрізок часу – зібрати пресу, зібрати конференцію. Щоб це було готово через 3-4 години.

*М5:*Ми повинні подавати в єдиному руслі, ми не можемо починати подавати інформацію не отримавши рекомендацій Групи. Далі чекаємо інформацію зверху від Групи та ПР-агентства. Реальність така, що

інформація поширюється швидше ніж ми думаємо. Тому нам потрібно підготувати коротке повідомлення для соціальних мереж про те, що ми знаємо про ситуацію та працюємо над нею. Просимо не робити ніяких зовнішніх комунікацій та зберігати спокій.

БГ: Так, колеги, зупиняємося, у нас ще буде можливість пройти ситуацію повністю. Те що зараз відбувалося зараз на мій погляд так, те що здоровий глузд переміг технологію, але з великими труднощами. Насправді це була задача, а не вправа. Що у нас є ситуація і здоровий глузд, але технології призначені, щоб цей процес пришвидшувати і те що записано на десятках сторінок книги – ми дуже простий алгоритм склали. І я вам зараз розкажу.

Тепер ми розглянемо алгоритм кризового реагування. Функціональний менеджер повинен оцінити ситуацію за такими параметрами: кризова чи ні; якщо кризова, то який тип та визначити який тип кризової ситуації – локальний або Групи.

Якщо функціональний менеджер визначає ситуацію як кризову – він повинен заповнити документи (Warningsheet) і відправити його на ім'я Генерального директора Компанії, супроводжуючи це дзвінком. Насправді все завжди потрібно супроводжувати дзвінком. Цього немає в інструкції, але на всякий випадок. Раптом знаходиться не на зв'язку, не може отримати. І вже саме генеральний директор інформує Групу і передає туди накази.Він визначає ситуацію як кризову, бачить, що криза глобальна або локальна, і підтверджує рівень кризи.Друга ситуація в якій криза дійсно локальна. І це нормально.Ви можете наприклад отримати у відповідь на дану інформацію: «Дякую, зрозуміло, ми вважаємо, що криза локальна, управляйте самі».

І далі саме генеральний директор робить наступні кроки: доручає координатори зібрати кризову команду. Тобто задача функціонального менеджера проідентифікувати, оцінити, заповнити, надіслати. Генеральний директор робить дві дії: 1) інформує Групу – отримує відповідь і дає команду збирати кризову команді. Далі координатор її вже збирає.

На минулій зустрічі ми визначили склад команди і в тому числі згідно з типом кризи. Тому що від цього залежить функціональний менеджер і спікер.

*Олеся Кравченко-Фісун(ОК):*Це є в інструкції і також це буде у фінальному наборі документів, які ви отримаєте.

*БФ:*Тепер дивіться, в залежності від того чи криза локальна чи на рівні Групи дії дещо відрізняються. І на одному і на іншому рівні відбувається оцінка наслідків.

- Якщо криза локальна, то кризовий штаб розробляє програму, включаючи план комунікацій.
- Якщо криза на рівні Групи розробкою займається штаб Групи. Але, що дуже важливо, це може зайняти певний час.

Дійсно ситуація вийшла з-під контролю в Україні швидше ніж вони встигли розробити програму. Для цього є наступні дії – потрібно обов'язково запросити проміжну позицію. Що це таке? Протягом 2 годин, що нам відповідати. При Груповій кризі, що відповідати поки немає плана дій приймає Група. Вони кажуть: не коментувати. Розкажіть про те, що в курсі ситуації. Вийдемо з заявою.

*М1:*У кого запросити цю інформацію?

*ТС:*У кризового комітету.

*БГ:*В Україні при глобальній та локальній кризі за організацію відповідає ваша команда. І вона же інформує та звітує. Тобто принципова відмінність між вашою роботою в групову кризу та вашою роботою при локальній кризі, де відбувається розробка програми реагування. На груповому рівні або у вас, але штаб все одно продовжує працювати. На одній сторінці все що написано у книзі.

М3: Дуже цікаво про ці проміжні позиції. Вони повинні бути завчасно бути підготовані? У нас повинен бути набор, щоб ми могли не під час кризової ситуації придумувати/розробляти.

*ТС:*Дивіться, насправді це самообман, що можна по кожному випадку прорити каналізацію, уникнути зараження корів, атака податкових органів, що по кожній ситуації не розуміючи, що насправді відбулося. Може бути позиціяна той випадок, якщо немає ніякої відповіді, але і в тому разі краще її обговорювати. Рішення приймаєте саме ви, і перше, що потрібно робити – це розбиратися у тому, що потрібно робити. Якщо рішення приймає Група, то ви повинні запросити у неї позицію: що нам казати? До нас можуть звертатися журналісти, у нас співробітники можуть цікавитися, їх може хвилювати ситуація. Цю позицію обов'язково потрібно отримати. Просто за прийнятою у вас процедурою саме від них ви повинні отримати інформацію про Групову кризу. Ви не маєте права на те, щоб приймати рішення самостійно.

*БФ:*Тепер по тому, що ви робили, була зроблена оцінка ситуації. Далі ми зрозуміли, що ми координатору поручаємо збирати штаб, який потім доручає збирати секретарю. Нарешті зробили дзвінок генеральному директору Групи. Далі хто повинен з ним зв'язуватися? – не генеральний директор.

*ОК:*Добре. Повідомляє Групі ваш генеральний директор. Вони приймають сигнали від генерального директора. Така прийнята процедура.

*М8:*Під час відсутності Генерального директора це робить координатор?

*БФ:*Що значить відсутності?

*М8:*Він не відповідає, не на зв'язку, недоступний.

*БФ:*Дивіться дві ситуації: перша, якщо Генеральний директор у відпустці, то значить є той, хто займає його позицію. Той хто виконує на цей проміжок часу обов'язки – виконавчий директор. Потрібно робити наказ, хто тимчасово займає його посаду, щоб все було чітко. Якщо ви розіб'єте, що при певному типі кризи цю функцію виконує один, а при іншій – інший. То у вас буде бардак. Значить прийнято, що якщо Генеральний директор у відпустці, то ці функції згідно з кризовим алгоритмом виконує П'єр. Саме він

отримує сигнал, повідомляє Групу, дає наказ зібрати кризову команду. Друга, якщо Генеральний директор не в зоні доступу, довгий переліт.

*М6:*Будь-який функціональний менеджер, якщо криза відбувається в його сфері, за відсутності Генерального директора або неможливості з ним зв'язатися…

*БФ:*А не хочете спростити? Теж П'єр.

*М6:*Ну да. Це така саама ситуація.

*М5:*А вони разом літають:)

*М8:*У нас не буде кризи, коли ви літаєте разом. Ми її перенесемо. (Вирішують, хто буде знаходитися з середини грудня на Різдво в Україні)

*М1:*Тоді повинен бути інший підхід. Ми повинні мати список з п'яти осіб, якщо перший не може. У нас ситуація, знаходиться не в зв'язку Генеральний директор та П'єр, хтось повинен приймати рішення.

*ТС:*Найкраще, коли Генеральний директор перед від'їздом приймає рішення та видає наказ про виконуючого обов'язки. І щоразу це може бути нова людина в залежності від того, хто залишається. Ми повинні прописати це в інструкції.

*БФ:*Той хто є виконуючим обов'язки – той і пише в Групу. А якщо поза зв'язком, то функціональний менеджер.

*ТС:*Ви коли оцінюєте наслідки – ви прописуєте стейкхолдерів. Як це вплине на кожну з аудиторій. На цю так, а на цю – отак. Вам потрібно виходити з того, які наслідки на якого стейкхолдера насправді впливають. Ви не дивіться тільки на покупців, дивіться на зовсім різні грані. Це потрібно пам'ятати.

БГ: Дивіться про що йде мова. Список стейкхолдерів це не тільки просто назви їх, це і як на кожного з цих стейкхолдерів ситуація може вплинути. Тому що вам надішлють план з офісу, з Групи. Але вони не знають конкретно ваших стейкхолдерів. Вам цей план все одно доведеться реалізувати відносно до кожної кризи. Крім списку дуже важливо розуміти,

як вони можуть себе повести і цю роботу ви можете зробити попередньо, щоб отримавши план одразу його реалізувати.

Звертаю вашу увагу на чек-лист з якого розпочалася наша робота, по якому проводиться оцінка ситуації. Всі з ним встигли познайомитися. Це чек-лист за яким проводиться первинна ідентифікація. Тут одразу вказано, яка криза це буде – локальна чи криза рівня Групи. Проте остаточне рішення про те, яка це криза локальна чи на рівні Групи, приймає Група. Ви їй повідомляєте наприклад, що криза локальна, а вони можуть остаточно підтвердити так це чи не так.

Хочу показати, що матриця це справа чудова, але навіть та невелика криза, яку ми обговорювали, стосувалася одразу загрози втрати якихось документів щодо дозволу.

…

Додаток 11

Інтерв'ю № 1

Респондент: Таїсія Стадніченко

Директор PR-агентства «Михайлов і Партнери. Україна»

Респондент дав згоду на використання його персональних даних для написання магістерської роботи та запис інтерв'ю на диктофон.

«Розробляю антикризову стратегію, готую команду і знаходжу вихід із кризових ситуацій»

1. *У чому на вашу думку полягає важливість підготовки до кризової ситуації? (чи є в ній користь? Яка?)*

Користь тільки в тому, що, якщо компанія потрапляє в кризу, то по перше наслідки цієї кризи набагато менші, якщо компанія готова до кризової ситуації і період повернення до бізнес-показників набагато коротший. А іноді буває так, що компанія, якщо їй вдало вдається вийти з кризової ситуації тільки виграє.

У нас був випадок, коли наш клієнт після того як він правильно вийшов з кризової ситуації. В середині року він продав практично все, що він до цього часу планував продати до кінця року і дозамовляв продукцію. Це міжнародна компанія, яка торгувала в Україні. Тобто вони використали кризу на користь собі. Виростили бізнес показники.

2. *Які найбільші помилки зазвичай допускають/були допущені:*

- *Під час підготовки?*
- *Під час кризи?*

Найбільша помилка - це не готуватися до кризи. Найбільша помилка вважати, що вас криза ніяким чином не буде стосуватися. Друга найбільша помилка, це нехтування або недооцінка самої підготовки до кризи. Тому що підготовка до кризи складається з кількох етапів. Перший етап - це виявлення

усіх можливих кризових ситуацій і помилка - це в тому випадку, коли не всі топ-менеджери компанії беруть учать у таких стратегічних сесіях. Тоді з'являються ризики того, що не всі можливі потенційні кризи будуть виявлені і їх наслідки правильно оцінені і алгоритм виходу з цих криз правильно прописаний. Друга помилка під час підготовки до кризи - це нехтування тренінговим процесом підготовки до кризи антикризової команди. тому що досвід показує, що навіть якщо люди теоретично знають так моя роль у вирішуванні кризової ситуації бути секретарем і мої функції зрозумілі, якщо стається кризова ситуація у людей настає стрес і дуже мало часу вони намагаються дублювати, виконувати функції один одного і тоді з'являється ще більше паніки і хаосу і тоді процес стає не таким, яким він повинен бути. Тому ми зазвичай рекомендуємо і включаємо в процесі підготовки до кризи - це тренінг.

У нас так само була ситуація, коли наш клієнт сказав: «та звичайно ми все знаємо, коли ми теоретично пройшли». А потім ми кризу змоделювали. тобто ми зробили газету підробили, в якій була новина, де була одна з кризових ситуацій, яка могла статися і ця новина прийшла ніби в моніторингу до топ-менеджменту і ми дивилися, що вони реально роблять. Все що вони робили це в паніці дзвонили агенції і кричали: робіть щось. Ми кажем: чекайте, ви не хотіли, щоб ми робили щось. ви хотіли, щоб у вас була кризова команда, щоб ви підготувались. ви не хотіли тренінга. тобто ви сказали, що ви все знаєте, що ви не хочете оплачувати далі те, що вам не потрібно тому що ви все знаєте. Ну після цього вони все ж таки провели тренінг, тому що ми сказали, що ми їй спровокували, тому що хотіли перевірити, що вони справді з кризовою ситуацією справляться , вони не справляються.

Є великі міжнародні компанії, які кожних півроку проводять апдейт своїх антикризових стратегій, антикризових планів і апдейт підготовки антикризових команд. Тобто антикризова команда збирається, антикризова команда моделює ситуацію, яка може статися і антикризова команда

відпрацьовує її. Тому що по перше міняються обставини і можуть мінятися кризові ситуації, друге міняються часто члени команди. тому що всі ми люди, хтось звільняється хтось приходить на роботу, хтось переходить на іншу посаду.

3. Чи були на вашу думку допущені якісь підготовки під час підготовки кейсу для Компанії?

Ні. Вони дуже чітко підійшли до цього завдання. Тому, що у них на глобальному рівні було розроблено і прийняте рішення. Тобто великі глобальні компанії розуміють, що ціна питання дуже висока і для них вкрай важливо підготуватися до кризи, аніж потім боротися з її наслідками. Тому такі компанії, як правило приймають програми на глобальному рівні, потім вони їх адаптують під місцеві умови, що в нас відбувалося. У них є дуже чіткий, зрозумілий алгоритм підготовки команди до кризової ситуації, тому вони пройшли все дуже добре. Помилки більше трапляються з тими компаніями українськими компаніями, з місцевими компаніями в яких немає культури підготовки до кризи і які не прораховують можливі фінансові наслідки криз. А у нас в країні не прораховують наслідки криз. У нас не прораховують навіть наслідки своєї економічної діяльності, не кажучи вже про кризи. Тому що всім здається, що це жарти.

4. Чи відомо вам чи використала дійсно ця компанія цей кейс? Чи були у них до цього якісь кризові ситуації чи вони стикалися?

На глобальному рівні Компанія стикалася з кризами точно, на локальному я не можу сказати.

5. Чи використовувала Компанія розроблену стратегію у своїй подальшій роботі?

Ми їх достатньо добре підготували тому, вони до нас не зверталися. Наскільки мені відомо, ця стратегія вона у них є, вона затверджена на глобальному рівні. Але вони до нас не зверталися і у них зараз все гаразд зараз в інформаційному полі.

Справа в тому, що для того щоб криза не виникала є система раннього сповіщення про кризові ситуації. І якщо цю систему правильно і добре налагодити, а оскільки вони помилок не допустили, то в принципі у них до кризи частіше за все не доходить, або ситуація, яка здається кризовою стається і є регульованою, контрольованою і її важко назвати кризовою. Тому цілком можливо, що їхня система раннього сповіщення працює бездоганно і їм вдається нівелювати можливі кризи ще на етапі їх появи.

6. Як часто українські компанії стикаються з кризовими ситуаціями? Чи готуються вони до них?

Українські компанії майже ніколи не готуються тому, що в принципі горизонт планування в українських компаній досить не великий, тобто компанії в нашій дійсності планувати щось на довготривалий період часу достатньо складно. тому що все відбувається в нашій країні достатньо швидко. тому антикризові стратегії - це достатньо стратегічний документ, який достатньо багато коштує. тому українським компаніям, які не знають чи завтра будуть існувати завтра і післязавтра. простіше увійти в кризу і вийти з неї тому, що ми всі вміємо входити і виходити з криз, ніж заплатити гроші за антикризову стратегію. тому, що ніхто не знає завтра він буде взагалі існувати на цьому ринку чи не буде.

7. Чи відомі вам приклади чи були на вашому досвіді, коли підготовка до кризової ситуації не допомагала?

У моєму досвіді не було такого, щоб гарна підготовка до кризової ситуації не допомагала. Насправді я вважаю, що немає такої ситуації, яку не можна спрогнозувати. А якщо ти можеш спрогнозувати і підготуватися ти завжди знаєш який може бути наслідок цієї кризи. тому що значить не допомогло, не допомогло - це тоді, коли ти нічого не робив. у тебе лежить книжка, яка називається антикризова стратегія, ти не знаєш, як нею користуватися. це як студент, який поклав підручник під подушку. для того, щоб допомогло, то треба було його почитати, а не спати на ньому. От і все.

Додаток 12

Інтерв'ю № 2

Респондент: Оксана Кононова

Директор моніторингового агентства SIFT

(інтерв'ю проводилося російською мовою, переклад)

Респондент дав згоду на використання його персональних даних для написання магістерської роботи та запис інтерв'ю на диктофон.

«Визначаю кризові ситуації, аналізую і відстежую розвиток кризи»

1. *Як часто на скільки вам відомо українські компанії стикаються з кризовими ситуаціями?*

Великі українські компанії з мого досвіду вони стикаються не дуже часто. Тобто не дуже часто це не частіше ніж раз-два в рік.

2. *Чи готуються українські компанії якось до можливих криз, прописують стратегії?*

Великі компанії зазвичай так, тому що вони частіше стикаються з ними. У них найчастіше є стратегія і пункти, які відносяться до криз. Компанії які тільки налагоджують спілкування або тільки починають виходити на ринок зазвичай ні і вони придумуються на ходу.

3. *Яким способом краще всього визначити настання кризи*?

Оскільки ми працюємо з медіа моніторингами, тобто ми можемо відслідковувати з публічної сторони, тоді, коли вже про це стає відомо, то самий простий спосіб, то це коли збільшується дуже різко об'єм повідомлень.

4. *На якому етапі можна зафіксувати настання кризи? Тобто на якому етапі розумієте, що це вже дійсно криза?*

Для початку визначається нормальний рівень, яким найкраще міряти спокійний стан інформаційного поля. Відповідно до нього тоді міряється

більше стало або ні. Якщо стало за день більше публікацій на 30-40 % - так, це вже багато. З іншої сторони, якщо існує потенційно ризикова тема ,яку компанія знає і може озвучити, то вже поява 1 чи 2 повідомлень може значити про те, що цю тему вирішили заново розкручувати і це може бути маркою того, що можуть бути проблеми.

У нас в SIFT виходить ефективно поєднувати автоматизацію і ручну працю, коли вона необхідна. Це дозволяє працювати з будь-якими запитами від клієнтів - для когось досить доступу до даних, комусь необхідно їх переглянути і виділити важливе, для інших цінні інсайти, які може знайти тільки жива людина, яка перегляне графіки, статистику та знайде цікаве.

Ми не шукаємо складних рішень. Я щиро переконана, що світ і так дуже складний, а клієнту важливо розуміти, що стоїть за цифрами і показниками. Складні індекси зовсім не полегшують це завдання. Тому я за спрощення там, де це можливо і де не шкодить.

Додаток 13

Інтерв'ю № 3

Респондент: Роман Геращенко

Директор агентства Sasquatch Digital

(інтерв'ю проводилося російською мовою, переклад)

Респондент дав згоду на використання його персональних даних для написання магістерської роботи та запис інтерв'ю на диктофон.

«Працюю з негативом в Інтернеті, тушу пожежі в соціальних мережах»

1. У чому на вашу думку полягає важливість підготовки о кризової ситуації?

Важливість підготовки полягає в тому що компанія не буде витрачати часовий і фінансовий ресурс на подолання цієї ситуації . тобто якщо є якийсь план по якому можна діяти в одній чи іншій ситуації, то відповідно ці плани швидше реалізуються, немає неочікуваностей, прийнятий алгоритм, який дозволяє вибратися з ситуації. якщо компанія без плану і вона попадає в кризову ситуацію, то набагато більша вірогідність, що вона з цієї кризи не вибереться або вибереться з великими втратами.

2. Які, на вашу думку, найбільші помилки зазвичай допускають під час підготовки до кризової ситуації?

Найбільшою помилкою є те, що не враховують всі фактори, які можуть призвести до кризи. Тобто щось врахували, щось не врахували. Каже маркетолог, якщо у нас станеться наприклад, якщо всі понизять ціни, а директор каже: да куди там понижувати у нас найнижча ціна, у нас найкраща якість продукції, а виявляється, що людина просто впевнена в своєму, об'єктивно не оцінює ситуацію. Тому коли стається така ситуація, виявляється, що її просто викреслили через неможливість існування такої моделі такому прогнозу подій. Здається це основна помилка.

3. Як часто українські компанії стикаються з кризовими ситуаціями, наскільки вам відомо?

Українські дуже часто стикаються. Набагато частіше ніж в цивілізованому світі.

4. А вони готуються до можливих криз?

Зазвичай ніхто не готується до криз. Теоретично можуть готуватися тільки великі компанії, тому що вони мають бюджет, звідки можна витратити деяку вагому суму на підготовку цього плану. Або готуються компанії, такі, де менеджмент дивиться вперед і керівник більше стратег ніж керівник і розуміє, що вони працюють на такому ринку, де можлива криза і краще перестрахуватися та підготуватися. В усіх інших випадках люди просто працюють на «авось» і коли приходить криза вони беруть суму в рази вище ніж їм потрібна і біжать до піарників, які будуть сидіти ночами розрулювати, придумувати щось і враховувати всі моменти. Бо складно організувати за декілька годин план бойових дій. Такі шаблонні речі, які так чи інакше знають усі, хто працює на ринку, а є якісь непередбачувані ситуації, багатоходовки, в яких просто всі нюанси не врахуєш і не дізнаєшся

5. У вашій роботі, як часто ви стикаєтеся з кризовими ситуаціями?

Постійно стикаємося. Наша робота направлена в першу чергу на всі соціальні медіа та взагалі Інтернет.

6. Як в соціальних медіа та в інтернеті боротися з кризами? Там теж повинна бути якась підготовка?

Підготовка звісно, але направлення Інтернету потрібно враховувати в плані виходу з кризи. Інформація там поширюється миттєво. За декілька годин може піднятися дика хвиля. От наприклад вчора в 7 вечора(21.05.2017) Вілкул Олександр (депутат Дніпропетровської облради) опублікував пост направлений на охоплення своєї аудиторії. Він виклав фотографію з магазину, де він стоїть з сирками, батоном хліба та молоком і якоюсь дівчинкою. Він написав, що я завжди купляю в звичайних магазинах продукти, тому що в такому випадку я допомагаю малому бізнесу, а не

купляю в супермаркетах, прибуток якого піде на покупку яхт і літаків. Такий мем, «баянчик». Таке вже було – допоможи бабусі – купи у неї квіти на вулиці навіть, якщо вони тобі не потрібні. Але штука в тому, що там 1000 шерів у нього і 2000 лайків і люди перепощують його записи зі сварливим текстом: вот доларовий міліонер, людина у якої є літак, пише, що він купляє в магазині, куди ви пляшки здаєте і т.д. Тобто людина опублікувавши цей текст і не розраховувала на таку реакцію.

Що потрібно робити в Інтернеті – ну стандартно моніторинг для того, щоб розуміти глибину трагедії та ступінь поширення цієї інформації, визначення тональності, щоб розуміти чи дійсно це криза чи просто здається. Потім потрібно виводити опініон лідерів(лідерів думок), які будуть коментувати, заперечувати інформацію або просто казати про те, що компанія хороша. потрібно можливо робити якісь платні пости, залучати пабліки для того, щоб висміювати цю ситуацію, підключати ботів, які будуть коментувати на сторінці та давати інформацію, що насправді все інакше і ви не так зрозуміли допустимо. Або про те що компанія насправді інша, а не те що ви подумали. Знову коментувати, розганяти позитивні матеріали, тут звісно спростування і воно повинно з'явитися на максимальній кількості площадок і виглядати максимально органічно. (Це всі способи можливі – не факт, що їх всі одночасно використовувати)

7. Яку ситуацію можна визначити як кризову? Це коли скільки постів вийшло, 2-3?

Все дуже відносно і все залежить від – для дрібної компанії може бути і 20 постів, які ні на що не вплинуть - просто хтось обурився рівнем сервісу. А для великої компанії це може бути і 1 пост, який все поміняє зразу з ніг на голову, його опублікує лідер думки, якийсь пост.

Наприлад, якби Вілкул був бізнесменом і за ним стояв якийсь крупний бізнес і він зробив такий пост він би привів свою компанію до якоїсь кризи.

8. Чи можна уникнути кризи якось, крім постійного моніторингу?

Можна, наприклад не зачіпати якісь теми, замовчувати такі теми, не давати людям для обговорення якихось тем. Можна уникнути. просто складно це робити у ситуації, коли люди шукають будь-яку можливість пропіаритися за чужий рахунок.

Додаток 14

Інтерв'ю № 4

Респондент: Олександр Ейне

Маркетинговий директор рекламного агентства «Fast&Curious»

(інтерв'ю проводилося російською мовою, переклад)

Респондент дав згоду на використання його персональних даних для написання магістерської роботи та запис інтерв'ю на диктофон.

1. *Як часто українські компанії стикаються з кризовими ситуаціями? Чи готуються вони до них?*

Я думаю, що подібні ситуації виникають досить часто і це залежить від галузі.

2. *А чи готуються компанії взагалі до кризових ситуацій?*

Зазвичай більшість компаній готуються до криз та прописують попередній план дій.

3. *Чи важливо на вашу думку підготовлювати організацію до кризової ситуації і чи існує якась користь від систематичної підготовки?*

Я не вважаю, що це повинна бути якась систематична та ґрунтовна підготовка. Я вважаю, що потрібно розуміти принципи реагування в кризових ситуаціях, але якось до цього готуватися напевно не варто.

4. *Тобто не потрібно розписувати кризові стратегії, сценарії?*

Сценарії точно не варто. Потрібно розуміти принципи поведінки в кризових ситуаціях ,а не готуватися до них завчасно.

5. *А взагалі у чому все таки суть підготовки, якщо компанія вирішує готуватися, якщо це велика міжнародна компанія і вона прописує всі ці сценарії. Які можуть бути тут переваги підготовки?*

Я думаю, що єдина суть такої підготовки – це розподіл відповідальності, хто за що повинен відповідати і хто як реагувати під час

кризової ситуації. Грубо кажучи, хто приймає рішення, в яких випадках і якщо хтось не може прийняти рішення, хто за нього приймає рішення і т.д.

6. *Вам у вашій роботі доводиться стикатися з кризовими ситуаціями?*

Так, дуже часто.

7. *Як ви на них реагуєте зазвичай? Чи не могли б ви розповісти про це?*

У нас найчастіше через специфіку нашої галузі критичні ситуації, вони зазвичай не в самому бізнесі, а в певних проектах, які у рамках цього бізнесу. І у нас в рамках кожного проекту є проджект менеджер, який підготовлений до будь-якої кризи тільки тим, що готовий приймати рішення в рамках своєї компетенції. Все одно кожна кризова ситуація унікальна і рішення для неї також буде унікальним. Тому кожен проджект менеджер просто розуміє в рамках яких обмежень він може приймати рішення , далі питає у вищих. насправді це досить рутинний процес, тут немає нічого чудесного, відбувається кожні пару днів в кожних процесах. тому у нас це відлагоджений процес. Не те щоб їх доводилося спеціально навчати хтось навчає цьому, ми якось самі цьому вчилися на практиці.

8. *На якому етапі дійсно можна зрозуміти що криза настала і як зрозуміти, що ситуація дійсно кризова?*

Це складне питання, насправді це залежить від бізнесу тому, що у різних бізнесів різна ступінь того, що можна вважати кризовою ситуацією. на мій погляд, кризова ситуація, це коли це не просто виходить за рамки рутинних процесів ставлячи під ризик виконання певних задач, проектів чи бізнесу в цілому. Ми працюємо зазвичай на західний ринок B2B компанія.

Додаток 15

Інтерв'ю № 5

Респондент: Дзюбаненко Марина

SeniorAccountManaget в PR-агентстві «NobletMedia»

Респондент дав згоду на використання його персональних даних для написання магістерської роботи та запис інтерв'ю на диктофон.

1. *У чому на вашу думку полягає важливість підготовки до кризової ситуації?*

Оскільки кризова ситуація дуже швидко розвивається і вирішується до неї ніколи не можливо підготуватися. того що неможливо знати напевне з якого боку вона прийде і хто буде у ній винний. тому кризові плани можуть бути прописані дій, але це більше як гайд що робити ніж конкретна інструкція.

Була криза з beautybox (коробки з косметикою). Я домовляюся, що нам роблять поставку, що там буде поставка цих коробочок, погоджую це зі своїм начальством, там зі своїм теж, що в цю коробку буде входити наступні продукти, бо воно пов'язане з іншими продуктами про поставку, яких відбулася домовленість. А по факту відправляється зовсім інший продукт. І відбулася невелика(але в масштабах нашого проекту досить вагома) криза, яку було потрібно швидко вирішувати.

Тому, я вважаю, що у повній підготовці користі немає. План підготовки повинен звісно бути, більше якийсь теоретичний.

2. *Чи можна якось запобігти кризі?*

Можна запобігти, якщо все проконтролювати всі етапи. Можна запобігти, якщо у тебе все на контролі, якщо ти контролюєш людей, які мають відповідати за свою роботу.

У великих компаній все інакше, особливо у компаній пов'язаних з виробництвом, щоб могло статися непередбачувана обставина. Тобто є кризи, які можна проконтролювати, які залежать не від тебе.

В закладах масового харчування все ще складніше, репутацію може зіпсувати навіть тарган. Можу навести приклад, коли в одному з таких закладів, у їдальні відвідувачі побачили таргана. Ця ситуація ще тиждень обговорювалась, що звісно позначилося на відвідуваності цього закладу. І необхідно було все вирішувати, була дуже велика розсилка: перепрошуємо, не догледіли у нас буде санінспекція, ми замінюємо персонал. Також була розміщена інформація в інтернеті, що все чисто-стерильно - можете ходити в кафетерій.

Потрібно бути готовим до того щось хтось може знайти у супі таргана. Потрібно знати що кому писати, куди відправлять, хто повинен виступати від імені компанії.

3. А якщо це коментарі в соціальних мережах?

Також можу навести приклад з коробочками. В соціальних мережах писали, що був неякісний товар не відповідної якості. Реагували на цю ситуацію дуже активно. Кожному користувачу, який звернувся з такою проблемою ми писали особистого листа, приносили свої вибачення та пропонували відповідну заміну. Ніхто не видаляв такі коментарі, просто була проведена відповідна робота на їх реагування, щоб жоден подібний коментар не залишився без відповіді. Ми визнавали, що це наша помилка, людей які займаються наповненням цих коробочок. Звісно є люди, які просто люблять поскандалити.

Інша ситуація, коли люди починають жалітися на невідповідність товару фотографіям на яких він зображений. Ми говорим про те, що була детальна інформація про товар, а також фото максимально наближені до реальності. тобто завчасно повідомляємо користувачів, щоб уникнути подібних проблем.

Була колись одна людина з якою ми постійно боролися. Вона писала в усіх соціальних мережах якісь кляузи. Вона навіть не бла знайома з самим товаром і його не купувала.