

Антикризисная коммуникация

Котлярова А.А.

Антикризисное управление

- ▣ **Антикризисное управление** – система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер. Она направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.
-



Информационная политика

- Информационная политика предприятия – система информационных мероприятий, воздействующих на различные аспекты сознания людей с целью обеспечения необходимой субъекту ИП выгоды



Информационная политика

- Объекты ИП – представители целевых групп, выделенные на основе своего влияния на получения выгоды для субъекта



Антикризисная программа

- ▣ **Антикризисная программа** - стратегический документ, который является «планом действий» на случай возникновения различных кризисных ситуаций. Обычно она трактует кризис стратегически - то есть нацелена не только на его преодоление, а и на профилактику, а также на посткризисное реагирование.



Антикризисная программа

В качестве основы в программу закладываются несколько кризисов, наиболее типичных для данного предприятия, отрасли (по аналогии, но ситуационно) Согласно теории управления проблемами **Говарда Чейса**, основные проблемы можно предвидеть за 1-3 года до их возникновения. Эти проблемы, как правило, являются макроэкономическими и на их возникновение или не возникновение предприятие повлиять не может. Но оно может прогнозировать свои действия и поведение в обстановке нарастания этих кризисов.



Антикризисная программа

Структура антикризисной программы

- Перечисление всех вероятных рисков
- Выбор стратегии поведения для каждой ситуации
- Составление детализированного сценария действий
- Формирование команды



Антикризисная программа

Антикризисная программа обычно включает в себя **следующие сведения:**

- Стратегия поведения в конфликтной ситуации и цели антикризисных коммуникаций;
- Истолкование понятия «кризис».
- Универсальная схема распространения информации в кризисной ситуации.
- Детализированные сценарии развития основных возможных кризисных ситуаций (в зависимости от специфики деятельности организации) и подробный коммуникационный план по каждой из них.



Антикризисная программа

- Идентификация ключевых целевых аудиторий (СМИ, персонал и др.), которым потребуются информация.
- Принципы взаимоотношений со СМИ.
- Правила и типичные ошибки при общении с журналистами.
- Список ответственных лиц по каждому кризису.
- Список "трудных" вопросов для каждой кризисной ситуации



Антикризисная программа

- Образцы PR-текстов: пресс-релизов, внутренних документов и др.
- Списки членов команд кризисного управления и контроля с указанием их телефонов.
- Перечень фактов об организации, необходимых для удовлетворения запросов СМИ.
- План действий в кризисной ситуации.



Антикризисная программа

Классификация рисков не имеет жестких рамок, но при ее создании необходимо учитывать то, что кризисы имеют разные фазы - например, на момент создания плана кризис может уже находиться в стадии обострения или в хронической стадии.



Антикризисная программа

Кризисы подразделяются на требующие реактивных мер или проактивных мер. В частности, к первым относятся в основном объективные кризисы, а к последним - субъективные кризисы, инициированные конкурентами или возникшие вследствие смены собственной политики (ребрендинг, кадровые изменения).



Антикризисная программа

Выбор стратегии поведения - это второй шаг по созданию антикризисного плана базисного PR-субъекта.

Стратегия должна быть комплексной, чтобы удовлетворять потребностям в информации ваших клиентов, акционеров, регулирующих органов, персонала, других целевых аудиторий. Выбранная стратегия не должна противоречить имиджу компании и наносить ему вред.



Антикризисная программа

Детализированный сценарий действий - это то, какими инструментами вы будете воплощать стратегию в жизнь. В антикризисной программе стоит ограничиться определением только тех мероприятий, которые возможно будет реализовать в первые часы кризиса - проведение пресс-конференции, организация эксклюзивных интервью журналистам, с которыми постоянно сотрудничает организация, выступление перед собственными сотрудниками.



Антикризисная программа

Информация для внешней аудитории должна быть унифицированной, а представителям компании следует быть последовательными в своих высказываниях. Желательно, чтобы официальные комментарии давал лишь один человек, иначе компания рискует запутаться и дать журналистам повод противопоставить разные по содержанию заявления.



Виды кризисов

Типология кризисов включает отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, демографических, экологических, распределяемых таким образом, по структуре отношений в социально-экономической системе, по проблематике ее развития. Причем разные типы кризисов можно представить как цепочку, в которой разрыв одного звена, т. е. появление фактора одного из типов кризиса тянет за собой возникновение факторов других типов.



Виды кризисов

- ▣ **Экономические кризисы** отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельной организации.
- ▣ Основными факторами **экономического кризиса** являются сокращение общего объема промышленного производства, производственных мощностей, рост уровня инфляции, гиперинфляция, снижение ВВП, внешнеторгового оборота, падение курсов ценных бумаг, развал в сельском хозяйстве, снижение инновационной активности предприятий, рост числа банкротств компаний.



Виды кризисов

Политические кризисы характеризуются острыми противоречиями в политическом устройстве общества, затрагивающими интересы различных социальных групп, правящих элит, оппозиционных партий. Факторами политических кризисов являются: резкое снижение легитимности власти, ее обесценивание в глазах граждан, отсутствие у власти способности управления происходящими в обществе процессами, смена правящей верхушки, отставка правительства, "министерская чехарда", резкое обострение социальных конфликтов, приобретающих ярко выраженный политический характер.



Виды кризисов

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий и столкновении интересов различных социальных групп и часто являются продолжением экономических кризисов, потому что последние сопровождаются такими негативными социальными проявлениями, как падение уровня занятости, рост цен на потребительские товары, снижение уровня жизни граждан, сокращение государственных ассигнований на образование и здравоохранение.



Виды кризисов

Основными факторами **социальных кризисов**

являются: значительное снижение качества жизни граждан, безработица, нищета, рост числа серьезных заболеваний, ухудшение криминогенной обстановки, утечка умов, коррумпированность общества, полное разрушение системы ценностей, в том числе и духовных.



Виды кризисов

Самым непосредственным образом социальные и демографические кризисы связаны с **психологическими кризисами**, которые наиболее ярко проявляются в периоды больших перемен в обществе, в условиях нестабильности и падения уровня жизни людей.



Виды кризисов

Факторы **психологического кризиса**: это появление неврозов, приобретающих массовый характер, рост неудовлетворенности граждан своим социальным положением, эмоциональная опустошенность у людей, усталость от перемен, обострение чувств неуверенности, страха, массовый рост числа сердечно-сосудистых и других заболеваний вследствие усиливающейся стрессовой нагрузки, ухудшение социально-психологического климата в обществе (в коллективе предприятия).



Виды кризисов

Организационные кризисы. Основными факторами являются: застойность и бюрократизация структур, участившиеся конфликты между подразделениями, менеджерами разных уровней управления, неразбериха, безответственность, хаос и потеря контроля над рядом структурных единиц. А также отток ресурсов и серьезные проблемы в финансово-хозяйственной деятельности организации вследствие намеренных или ошибочных действий некоторых администраторов, разбалансированность общей системы управления, снижение уровня координирования и интеграции деятельности разных служб.



Виды кризисов

Экологические кризисы вызваны природными, стихийными явлениями, такими как: землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения, а также часто они являются результатами жизнедеятельности человека.



Примеры конкретных кризисных ситуаций

1. В социальных сетях возникли слухи о некачественном товаре на предприятии
 2. Умер директор компании
 3. В финансово-холдинговом предприятии обанкротилась одна из компаний
 4. На предприятии произошел пожар
 5. На компанию была совершена атака хакеров
 6. Сотрудники компании опубликовали видео, порочащее репутацию компании
 7. Продукция компании вызвала отравление среди клиентов
-



Стрессовый сценарий

- Определение наиболее возможных рисков (в зависимости от сферы)
- Определение возможной кризисной ситуации (3-4 примера)
- Подготовка плана действий на данные кризисные ситуации
- Подготовка коммуникации (ключевые аудитории, шаблоны сообщений, возможные действия)
- Подготовка к FAQ (Frequently Asked Questions)





