

КНИГА О КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ
В КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТАХ

Николай Студеникин



PR- ЗАЩИТА БИЗНЕСА В КОРПОРАТИВНЫХ ВОЙНАХ

практикум победителя



Николай Студеникин
PR-защита бизнеса в корпоративных
войнах: Практикум победителя

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5011088

*PR-защита бизнеса в корпоративных войнах: Практикум победителя / Николай Студеникин.:
Альпина Паблишерз; Москва; 2011
ISBN 978-5-9614-2027-2*

Аннотация

В книге рассматриваются основные риски для интересов и репутации бизнеса со стороны разного рода «корпоративных хищников». Автор предлагает методы исследования и прогнозирования кризисных ситуаций, анализирует стратегии и технологии PR-атак со стороны конкурентов, рейдеров и гринмэйлеров, «инвесторов» и недавних партнеров, ставших врагами... И самое главное, он формулирует правила и описывает технологии эффективной PR-защиты интересов и репутации бизнеса в корпоративных конфликтах на основании примеров из собственной практики и опыта коллег.

Работа рекомендована руководителям и «лицам» компаний, директорам по маркетингу и PR-менеджерам, сотрудникам пресс-служб, PR-агентств и СМИ, корпоративным юристам – всем, кто создает репутацию компании и несет ответственность за ее защиту.

Содержание

Предисловие	5
Введение. Книга PRO технологии	6
Глава 1. «Разведка» и антикризисная подготовка	9
1.1. Коммуникационный аудит: система раннего оповещения об угрозах, или «Разведка перед боем»	9
1.2. Алгоритм оценки рисков конфликтных ситуаций	20
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Николай Студеникин

PR-защита бизнеса в корпоративных войнах: Практикум победителя

Руководитель проекта *А. Половникова*

Корректор *С. Чупахина*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Художник обложки *С. Прокофьева*

© Студеникин Н., 2011

© ООО «Альпина», 2011

© Электронное издание. ООО «Альпина», 2011

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Предисловие

Посвящается моему сыну Семёну и супруге Елене

Наверное, немного найдется в России серьезных компаний, которые не испытали бы на себе всех «прелестей» черного PR. Специалистов, которые способны достойно противостоять всему многообразию приемов нападающей стороны, в России немного. Один из них – автор этой замечательной книги Николай Студеникин, вице-президент Российского отделения Международной ассоциации бизнес-коммуникаторов, руководитель Комитета антикризисных коммуникаций ассоциации.

Российский бизнес, PR-общественность получили серьезное пособие по методам противостояния информационной агрессии. При подготовке материала автор, как практикующий коммуникатор, использовал собственный опыт, изучил наиболее заметные антикризисные компании в России, опросил десятки экспертов. Если не знать неприятеля в лицо, ему трудно противостоять. Поэтому Николай скурпулезно разбирает методы нападения, чтобы на основе анализа возможных действий неприятеля PR-службы компании могли максимально быстро и эффективно развернуть «пушки» в обратную сторону. Фактически это энциклопедия всех возможных методов атаки и ее отражения.

Будет замечательно, если сообщество начнет активно обсуждать эту книгу. Кто-то пришлет свой уникальный кейс, кто-то пополнит копилку Николая Студеникина неизвестным ему оружием противостояния информационной агрессии. При всем объеме переработанной им информации никогда нельзя рассчитывать на завершенность и исчерпанность в таком креативном пространстве, каким является PR. New Media привносят новые возможности почти каждый день. Думаю, что книгу ждут переиздания, «расширенные и дополненные» опытом читателя.

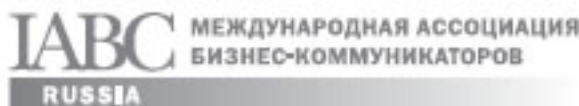
Хочется поздравить автора с действительно революционной работой. Еще никто так скурпулезно и хладнокровно не препарировал в каком-то смысле табуированную тему информационных войн и не обнажал скрытые механизмы информационного реагирования, нацеленного на достижение результата. Книга должна стать настольным пособием для коммуникаторов, которые хотят знать все о PR.

Андрей Лапишов,

президент КГ Insiders

и Российского отделения Международной ассоциации

бизнес-коммуникаторов (IABC Russia)



Введение. Книга PRo технологии

*Ум заключается не только в знании,
но и в умении прилагать знание на деле.*

Аристотель

Знать путь и пройти его – не одно и то же.

Морфеус, к/ф «Матрица»

Ежегодно по тематике бизнес-конфликтов выходят тысячи сюжетов в СМИ. Практически любой конфликт, в который попадает крупная компания, быстро «засвечивается». То есть это одна из наиболее публичных практик, но притом – самых теневых. Технологические аспекты «информационных войн» в большинстве случаев скрыты от непосвященных, и только специалисты, имеющие соответствующий опыт, видят за отдельными выступлениями и акциями спланированную PR-кампанию. За комментариями авторитетных экспертов – спецпроект «говорящие головы». За официальными постановлениями судов и регуляторов отрасли – результат PR- и GR-активности технологов.

Почему тема корпоративных конфликтов и антикризисных коммуникаций для руководителей компаний и пиарщиков становится темой № 1? Тому есть несколько причин в современной российской бизнес-действительности. До периода «смутного времени» в экономике, именуемого кризисом, «двигателем» публичных конфликтов в бизнесе был процесс ужесточения конкуренции – борьба за клиента, потребителя, за территорию для строительства, за землю, сегмент рынка и т. д. Попытки «обвалить» стоимость компании перед ее покупкой или выходом на IPO стали обычным делом. На 2007–2008 гг. пришелся бум сделок M&A¹ в некоторых отраслях, нередко сопровождавшихся информационными войнами. Рейдеры и гринмэйлеры охотились за слабозащищенными активами, эффективно используя при захватах технологии негативного PR. Кризис расширил поле возможностей как для конкурентов и гринмэйлеров, так и для рейдеров всевозможных мастей, включая административных. Многие структуры попали в сложные ситуации в связи с возникновением просроченной задолженности, отсутствием свободных денежных средств, что оказалось на руку нечистоплотным банкам и рейдерам.

Из-за отсутствия практического опыта очень немногие собственники, руководители и «коммуникационщики» компаний понимают, что в таких ситуациях необходимо делать, чтобы защитить собственность, спасти бизнес с помощью «защиты оглаской» и сохранить доброе имя, когда против вас ополчились ваши же партнеры, клиенты, миноритарии, сотрудники вкупе с госорганами и СМИ. В том, чтобы способствовать распространению информации и эффективных технологических практик, автор видит главную цель книги.

Публичный конфликт является по своей природе одной из самых тяжелых кризисных ситуаций для компании. Кризис в экономике может существенно усугубить его последствия. Поэтому мы делаем акцент на том, как в ходе конфликта привлечь на свою сторону общественное мнение и СМИ, заручиться поддержкой чиновников или заблокировать админресурс противника, защитить репутацию и выйти из конфликта с минимальными имиджевыми потерями.

В книге предложен алгоритм PR-защиты бизнеса в современной России. Описанные методы оценки и прогнозирования рисков, стратегии и технологии PR мы рассматриваем как руководство к действию. Почти все из описанного арсенала в разные годы в том или

¹ Mergers and acquisitions (англ.) – рынок слияний и поглощений.

ином виде применялось на практике и давало положительный результат. «Очищено опытом», можно сказать. Автор не претендует на охват всей обширной тематики антикризисных коммуникаций, предпочитая глубоко и с максимальной пользой рассмотреть вопросы защиты бизнеса в ситуации именно преднамеренных кризисов, каким является любой бизнес-конфликт.

Во многом успех защиты интересов и репутации бизнеса определяется качеством антикризисной подготовки: отработанным планом действий, накопленными ресурсами, опытом, наличием подготовленных специалистов. Суворовский принцип «Тяжело в учении – легко в бою» здесь более чем актуален. Особое место в подготовке к кризисам занимают коммуникационный аудит и оценка репутационных рисков – этим вопросам посвящена глава 1. Автору неоднократно приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями, многие из которых можно было бы предотвратить, своевременно проведя изучение рисков потенциальных кризисных ситуаций.

Поскольку понять возможности и ограничения PR на защите интересов бизнеса в кризисных ситуациях невозможно без изучения особенностей нападения, а также в силу того, что коммуникационные технологии могут применяться как для защиты, так и для нападения, обороне и атаке уделяется равное внимание. Этой теме посвящена глава 2. Кстати, коллеги по цеху неоднократно упрекали автора за излишне подробное, на их взгляд, описание в статьях технологий атаки или так называемого черного PR. Мол, так можно, чего доброго, и плохому научить. Мы придерживаемся мнения, что сегодня атакующая сторона технологически вооружена на порядок лучше защищающейся, особенно когда речь идет о рейдерских захватах, гринмэйле, конкурентной войне. И одностороннее рассмотрение технологий защиты без анализа нюансов нападения попросту бессмысленно.

Описываемая в главе 3 теория и практика защиты интересов бизнеса с помощью технологий PR применима к следующим ситуациям.

Во-первых, когда компания становится участницей корпоративной войны с ФПГ или прямыми конкурентами с целью ослабления позиций, снижения капитализации, получения уступок, отказа от притязаний на собственность, уничтожения или недружественного поглощения.

Во-вторых, в условиях конфликта с органами власти, которые могут блокировать деятельность компании в силу личных интересов, а также помогая конкурентам или рейдерам.

В-третьих, в ситуации противостояния с организованными общественными группами и организациями (мелкими акционерами, пайщиками, дольщиками, жителями территорий). При этом рассматриваются ситуации и противоположные, когда необходимо защитить законные интересы общественности.

В-четвертых, в случае внутренних конфликтов: между акционерами (собственниками), подразделениями компании, топ-менеджментом и коллективом,

В-пятых, в ситуации корпоративного шантажа, когда основная задача атакующей стороны – вынудить основного акционера (собственника бизнеса) уступить давлению и выкупить акции по завышенной цене.

В-шестых, при попытке недружественного поглощения или рейдерского захвата активов компании, выполняемого самостоятельно или «под заказ». Это самая опасная ситуация для репутации бизнеса и собственника.

В-седьмых, в конфликте с международной корпорацией («инвесторами», акционерами, конкурентами), когда вступает в силу своего рода «закон больших чисел» и корпоративные интересы могут рассматриваться и защищаться как государственные, национальные.

Конфликтные ситуации могут как различаться, так и дополнять друг друга. Например, рейдерский захват или информационная атака по заказу конкурента зачастую поддержива-

ются прессингом административного ресурса. Нередко рейдеров нанимают, чтобы уничтожить конкурента.

Выбор коммуникационной стратегии зависит от специфики каждой из ситуаций. При внутреннем конфликте компании стремятся избежать публичности, напротив, при рейдерских атаках стратегия № 1 – это «защита оглаской». От типа и особенностей противника существенно зависят технологии и содержание коммуникаций. Свой отпечаток на организацию защиты накладывает также бизнес-профиль компании или предприятия: одно дело – промышленное предприятие, другое – агрофирма, НИИ или союз художников. Поэтому в главе 3 автор рассматривает также отраслевые особенности в PR-защите и ряд примеров последних лет в сфере строительства, ритейла, банковских услуг, телекоммуникаций и сельского хозяйства.

И в заключение договоримся о терминах. На наш взгляд, используемое понятие «корпоративные конфликты» не охватывает всего многообразия явлений. Поэтому наряду с ним автор применяет более широкое определение – «бизнес-конфликты», т. е. конфликтные ситуации, возникающие в процессе ведения бизнеса с различными субъектами внутренней (коллектив, топ-менеджеры) и внешней среды (конкуренты, рейдеры, органы власти, СМИ). В качестве синонимов мы рассматриваем также словосочетания «корпоративные войны» и – как частный случай общего понятия «бизнес-конфликты» – «рейдерские захваты», недружественные или враждебные поглощения.

Хорошая книжка – это всегда результат сотрудничества разных людей. Выражаю благодарность за помощь в написании книги партнерам и коллегам:

- Тихону Паскалю, президенту КГ PROтекст, и Наталье Анохиной, директору исследовательских программ, Виктору Адаменко, директору спецпроектов;
- Павлу Морозову, руководителю Независимого института изучения новой экономики (НИИНЭ), издателю журнала «Современные телекоммуникации России», талантливому практику в сфере антикризисных коммуникаций и GR;
- Вячеславу Леонтьеву, управляющему партнеру адвокатского бюро «Леонтьев и партнеры», специализирующемуся на корпоративных войнах;
- Андрею Лапшову, президенту КГ Insiders и российского отделения IABC, лидеру замечательной PR-команды;
- Александру Молотникову, исполнительному директору КГ «Аспект», автору десятков отличных книг по тематике M&A;
- Тому Донохью (Tom Donoghue), президенту Donoghue & Associates Inc. (Канада), специалисту с огромным и международным опытом антикризисных коммуникаций.

Отдельное спасибо Михаилу Фридману, Владимиру Потанину, Олегу Дерипаске, Сергею Пугачеву, Владимиру Евтушенкову, Сулейману Керимову, Дмитрию Каменщику и другим руководителям компаний – участниц корпоративных конфликтов, благодаря которым появилось столько интересных примеров и коммуникационных технологий в борьбе за собственность.

Особая благодарность участникам семинаров и тренингов в России и Казахстане, которые дали мне массу интересных кейсов из корпоративной практики в различных сферах.

Для любопытных: в оформление обложки книги мною неслучайно была выбрана миниатюра из средневекового манускрипта конца XV века «Вигилии на смерть короля Карла VII», на которой французские войска под предводительством Жанны Д'Арк штурмуют английские укрепления, пытаясь снять осаду Орлеана.

Ваши отзывы и замечания по книге буду рад получить на электронный адрес: studenikin@pr-zashita.biz

Глава 1. «Разведка» и антикризисная подготовка

*Коммуникационный аудит, или «Разведка перед боем».
Кризисный аудит, или как побеждать предварительным расчетом.
Оценка рисков конфликтных ситуаций. Как не дать себя
«закошмарить»: антикризисная подготовка.
*Sublata causa, tollitur morbus*² Hippocrat*

1.1. Коммуникационный аудит: система раннего оповещения об угрозах, или «Разведка перед боем»

Коммуникационный аудит до кризиса³ действует как система раннего оповещения об угрозах для репутации, а в момент конфликта выполняет задачи «разведки перед боем». В современных условиях защита интересов и репутации бизнеса во многом определяется основательностью в подготовке к кризисным ситуациям – предотвратить болезнь легче, чем лечить. Вроде бы все понимают, что к «войне» надо готовиться в мирное время, что нужны какие-то антикризисные планы и ресурсы, хорошо бы еще сотрудников обучить. Но за текучкой трудовых будней многие угрозы отходят на второй план. До кризиса буквально считанные компании могли похвастать наличием таких планов и соответствующей подготовкой своих PR-специалистов.

В списке «подготовленных» мы увидим, прежде всего, компании, которые ведут корпоративные войны практически непрерывно и на многих фронтах, например «Альфа-Групп», АФК «Система», «Базэл».

Поэтому здесь речь пойдет о том, как защитить репутацию структур, которые не выступают участниками корпоративных войн, заказчиками рейда и становятся участниками конфликтов против своей воли. Многие из них инвестируют в создание репутации, пытаются управлять коммуникациями, пока вдруг ситуация не выходит из-под контроля и становится совершенно непонятно, что делать, причем ни для руководителя, ни для специалиста, ответственного за коммуникации.

Мы постараемся постепенно ответить на главные вопросы в этой обширной теме. Позиция первая – **как сделать, чтобы удар не стал неожиданностью?** Ответ прост и вместе с тем сложен. Рекомендуем проводить постоянный внутренний и внешний мониторинг. А вот за этим уже стоит масса неясностей. Что входит в мониторинг, как его организовать, кто может его проводить, сколько на это нужно денег, как работать с полученной информацией? Собственно, из-за всех этих нюансов на подобные антикризисные мероприятия мало кто и решался. А в современных условиях жертвой атаки может стать каждый.

Итак, что собой представляет мониторинг рисков во внутренней и внешней среде и как создать систему «раннего оповещения» об угрозах внутреннего конфликта или нападения извне? Начнем с того, что на сегодняшний день общепринятых методик оценки репутационных рисков в России нет. Некоторые аналитики применяют заимствованные из западного опыта шкалы, по которым оцениваются угрозы наступления тех или иных кризисов в целом, соответственно очень общего характера, либо рисков другого рода (например, для информационной безопасности).

² Найдите и устраните причину, тогда исчезнет и болезнь. Гиппократ (лат.).

³ Поскольку между аудитом до кризиса и во время его есть отличия в целях и содержании, мы предлагаем разделять их на коммуникационный аудит и кризисный аудит.

В антикризисной подготовке в качестве одного из эффективных инструментов по мониторингу и прогнозированию кризисных ситуаций используется **коммуникационный аудит**. Это набор социологических процедур, выстроенных в определенной последовательности и образующих механизм сбора качественной и количественной информации как во внутренней (в рамках компании или предприятия), так и во внешней среде (окружение компании). Сразу отметим, что среди специалистов-коммуникаторов аудит может называться по-разному: экспертиза, диагностика, социология.

Комбинации используемых социологических методов также могут быть различными в зависимости от целей и ситуации, в конечном счете главное и неизменное – это результат. Аудит позволяет собрать информацию, необходимую для разработки кризисных PR-стратегий в зависимости от ситуации, оценить риски, найти слабые звенья в положении компании и на основании этого выработать рекомендации по устранению «коммуникационных разрывов», предотвращению кризисов внутреннего или внешнего характера⁴.

Естественно, предотвратить можно далеко не все кризисы. Но, как показывает практика, даже в самых тяжелых случаях (при рейдерских атаках), если компания оказывается к ним готова и своевременно замечает процесс подготовки к нападению, то возможно избежать конфликта с помощью превентивных действий. Например, во многих известных нам ситуациях в отношении промышленных предприятий захватчики так и поступали: размещали компроматную статью на руководство и наблюдали за его реакцией. Если «пробный выстрел» не вызывал ответных действий, то делались выводы о брешах в информационной обороне, после чего уже готовилась полномасштабная PR-атака как дополнение к юридическим и силовым акциям. Но об этих особенностях подготовки атаки речь пойдет уже в главе 2.

Помимо улавливания сигналов об опасных активностях вокруг компании или предприятия в ряде ситуаций аудит позволяет, во-первых, своевременно выявить и предотвратить внутренние проблемы (неудовлетворенность персонала, разбалансированность структуры управления, слабость менеджмента и мотивационных программ). Во-вторых, оценить степень известности и степень лояльности к компании в основных целевых группах (партнеры, контрагенты, журналисты, чиновники). В-третьих, нащупать возможные зоны рисков, источники внутрикорпоративных и внешних конфликтов. Самое главное в этом – при принятии решений всегда обладать как можно более свежей и полной информацией о происходящем вовне и внутри компании. Отсутствие одного из важнейших элементов в антикризисной подготовке – системы мониторинга внешних и внутренних угроз – в конечном счете обходится очень дорого в репутационном и финансовом выражении, когда на вас пойдут войной.

Коммуникационный аудит по некоторым целям и аспектам проведения (в частности, при изучении конкурентного поля) пересекается с конкурентной разведкой, хотя строится на исключительно социологических методах сбора информации, а также предполагает комплексный анализ данных и выработку практических рекомендаций в виде коммуникационной стратегии, планов антикризисных мероприятий. В рамках конкурентной разведки проводится собственно сбор данных, без их анализа, который применяется только в качестве инструмента извлечения необходимой информации из косвенных данных.

⁴ Коммуникационный разрыв мы рассматриваем как отсутствие двусторонней коммуникации между различными звеньями (подразделениями) в рамках компании, также между топ-менеджерами и персоналом. Разрывы возникают вследствие действия коммуникационных барьеров, которые, в свою очередь, могут заключаться в отсутствии механизмов обратной связи, т. е. когда коммуникация выстроена строго «сверху вниз» – от руководителей к подчиненным. Также из-за отсутствия действующих коммуникативных каналов внутри компании (корпоративные СМИ, формы общения руководства с сотрудниками) и обеспечивающих общение с внешним миром.

Прежде чем перейти к содержанию коммуникационного аудита и привести примеры, добавим теории для понимания контекста. В экспертной среде сложилось несколько подходов в оценке безопасности предприятия. Согласно первому, безопасность рассматривается через призму защиты информации о компании от конкурентов и понимается исходя из предпосылки, что степень надежности всей системы сохранности информации определяется уровнем безопасности **самого слабого ее звена** – персонала. В этом случае основными мерами сохранения безопасности является повышение лояльности сотрудников.

В рамках второго подхода безопасность определяется влиянием внешней среды, которая всегда нестабильна и изменчива. С этих позиций она рассматривается как способность компании противостоять неблагоприятным действиям внешних субъектов. Оба этих подхода не являются взаимоисключающими. Их объединение позволяет рассматривать безопасность бизнеса как состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения функционирования в настоящем и будущем. Помимо традиционных составляющих безопасности компании (интеллектуально-кадровая, финансовая, технико-технологическая, политико-правовая, экологическая, информационная и силовая) мы выделяем еще один уровень – **коммуникативный**. В рамках этого уровня выстраиваются отношения с субъектами как внешней среды (коммуникации с органами власти, СМИ, общественностью, деловыми партнерами), так и внутренней (вертикальные и горизонтальные коммуникации внутри компании).

Правильно организованная работа с персоналом и грамотно выстроенные отношения с окружением формируют **внутренние и внешние границы безопасности предприятия**. Степень лояльности персонала по отношению к компании оценивается по ряду признаков, вот некоторые и самые важные из них:

- коллектив понимает и разделяет миссию компании, цели и задачи (естественно, если они сформулированы и известны);
- сотрудники «замотивированы» на результат;
- в трудные моменты работники готовы поддержать руководство и предпринять для этого какие-то действия;
- специалисты нижнего звена не считают себя оторванными от верхнего уровня, не чувствуют себя дешевой «рабочей силой»;
- между отдельными структурными единицами компании существуют взаимопонимание и одинаковое отношение к результатам своего труда;
- степень личной преданности персонала руководству и авторитет первых лиц достаточно высоки;
- выстроена система коммуникаций между топ-менеджерами и сотрудниками;
- проводится позиционирование первых лиц и руководителей подразделений (направленное формирование известности, репутации и авторитета).

Само по себе отсутствие какого-либо из признаков не влечет наступление кризисных ситуаций. Но поскольку эти элементы корпоративной культуры, говоря языком менеджмента, взаимосвязаны, то чем они слабее развиты, тем уязвимее компания.

Важной составляющей лояльности персонала является нежелание увольняться. Если уровень преданности достаточно высок, то компания получает безусловные дивиденды в виде стабильной и эффективной работы, положительной репутации, полной отдачи инвестиций в обучение сотрудников. При этом в случае агрессивности внешней среды (рейдерские атаки, корпоративный шантаж, конфликт с органами власти и пр.), когда лояльность персонала становится важным ресурсом в деле защиты репутации и интересов бизнеса, компания может на нее рассчитывать.

Под лояльностью внешней среды мы понимаем высокий уровень положительной известности предприятия и его руководителей, благожелательное отношение к предприятию со стороны СМИ, чиновников и деловых партнеров. Все это составляет внешнюю границу безопасности, которая опять же защищает и предохраняет предприятие от агрессивной внешней среды, а также в трудные времена помогает избежать кризиса доверия и в конечном счете банкротства.

Определить, насколько грамотно и правильно выстроены отношения с внутренней и внешней средой, позволяет коммуникационный аудит.

Мониторинг внутренней преданности

Среди практиков принято выделять **внутренний и внешний коммуникационный аудит**. Внутренний коммуникационный аудит понимается как комплекс исследований, целью которых является анализ коммуникационных связей внутри компании как на вертикальном, так и на горизонтальном уровне. Коммуникативный разрыв между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками, отсутствие эффективных каналов коммуникации приводят к непониманию персоналом миссии и целей компании, стратегии развития, внедряемых систем оценки и стимулирования труда персонала и влечет за собой недоверие к руководству, нелояльность, текучесть кадров и т. д.

Часто PR– или HR– службы предприятия уверены, что могут решить задачи внутреннего коммуникационного аудита путем стандартного опроса персонала (как правило, проводится путем несложного анкетирования), в рамках которого выявляются удовлетворенность работой, информированность о своей компании или предприятии и т. д. В этом заключаются большое заблуждение и поверхностное отношение к сути вопроса. За рамками такого опроса остаются руководители предприятия и отдельных служб, которые, с одной стороны, призваны транслировать цели и миссию компании на нижние уровни, а с другой – строить коммуникационные связи на горизонтальном уровне между отделами, департаментами и филиалами.

Действительно, как можно говорить о разделении сотрудниками ценностей, целей и задач компании, если мы ничего не знаем о том, существуют ли вообще в компании четко прописанные корпоративные ценности? Есть ли их понимание у самого руководства? Можем ли мы говорить о согласованности действий и понимании общих целей между различными структурными подразделениями, если не видим всю цепочку взаимоотношений на предприятии?

Ответить на эти и многие другие вопросы помогают исследования. Какие методики используются? Во-первых, **глубинные интервью с представителями высшего и среднего управленческого звена**. Обязательным является опрос первого лица компании, поскольку именно этот человек задает тон на предприятии. С помощью этого метода можно определить, существует ли понимание миссии, целей и задач компании, разделяются ли эти ценности управленческой командой. Опрос проводится в форме интервью с использованием анкеты открытого или формализованного типа. При этом для большей объективности социолог может работать как под прикрытием «легенды», представляясь, например, журналистом издания или сотрудником бизнес-ассоциации, так и открыто, в зависимости от фокуса исследования и специфики компании.

Может ли сам PR-специалист компании проводить такие исследования? Как правило, нет. Во-первых, потому, что чаще всего не является профессиональным социологом. Во-вторых, необходимо стороннее лицо, не связанное напрямую с предприятием или компанией, кому опрашиваемые могут довериться и рассказать о внутренних проблемах, не опасаясь последствий. Поэтому чаще всего такие опросы проводятся на аутсорсе, посредством социологических кампаний.

В качестве примера приведем наиболее часто встречающиеся проблемы, выявленные на этом этапе исследования. Проведение такого рода исследований в крупных компаниях в России и странах СНГ позволяет выявить некие закономерности, особенно характерные для структур со сложным управлением.

Частым является то, что миссия компании не артикулирована, первое лицо, топ-менеджмент, среднее управленческое звено демонстрируют разное понимание целей и задач компании. При этом рядовые сотрудники осознают отсутствие у руководства понимания миссии бизнеса, а значит, целей и стратегии бизнеса. Это сказывается на общей атмосфере и трудовой активности. Между тем, как констатируют сами представители топ-менеджмента, четкая формулировка миссии необходима, поскольку она играет объединяющую роль, как и мероприятия по ее донесению.

На одном из крупных предприятий по производству фарфора при опросе сотрудников на вопрос о миссии предприятия последовал ответ: мол, да, есть такая, на сайте записана, не помним, как именно. При этом, когда был задан вопрос о том, что отличает их предприятие от других, последовал четкий ответ: «У нас уникальное предприятие, которое с царских времен производит фарфор по особой технологии, благодаря которой мы – первые в России. Мы гордимся тем, что обладаем такой технологией и многолетней традицией». Таким образом, миссия уже может присутствовать в сознании коллектива, и аудит позволяет ее выявить и сформулировать, вместо того чтобы придумывать стандартные красивые и незапоминающиеся фразы.

Для крупных компаний характерно то, что во взаимоотношениях между топ-менеджментом холдинга (это может быть дирекция, управляющая компания) и структурными подразделениями (заводы, филиалы.) существуют острые противоречия. Например, частыми являются конфликты интересов между «управляющими» и «производственными» (для производителя главное – объем, а для управленца – качество), противоречия в самой системе управления (слишком много контроля со стороны управляющей структуры).

Аудит помогает найти разрыв между управляющей структурой и производством, который можно сократить путем позиционирования подразделений и руководителей, сближения представителей двух сторон на основе общих корпоративных событий, совершенствования каналов внутренней коммуникации и построения корпоративной культуры. Соответственно, устраняются многие причины для внутрикорпоративных конфликтов, о которых речь пойдет в главе 3⁵.

Пример из области трубной промышленности в Украине. Состав дирекции одной из крупнейших промышленных корпораций был значительно обновлен. Изменения в управленческой команде привели к таким проблемам, как «поколенческий» коммуникационный барьер (пришедшие менеджеры были значительно моложе подчиненных), и противоречия во взглядах на управление компанией. Постепенно сложились напряженные отношения между новым менеджментом в управляющей компании и руководителями производственных подразделений. Прогнозируя конфликт и стремясь предотвратить его, руководство корпорации решило провести внутренний и внешний коммуникационный аудит с помощью консультантов-социологов.

Экспертиза показала, что все, включая генерального директора, констатировали отсутствие четкой и всем понятной миссии бизнеса. Из бесед с менеджерами среднего уровня выяснилось, что сотрудники не видят

⁵ По этой теме см. также: Студеникин Н.В. PR как инструмент предотвращения и разрешения внутрикорпоративных споров // Корпоративные споры. 2006. № 4.

у руководства понимания миссии бизнеса, а значит, целей и стратегии развития бизнеса. Во взаимоотношениях между дирекцией корпорации и заводами был выявлен ряд серьезных конфликтов. Выяснилось, что руководители заводов считают себя и дирекцию одной командой, тогда как на более низких уровнях управления, по их мнению, есть сильные противоречия, в первую очередь между «производственниками» и «управляющими». Показательна цитата из интервью с топ-менеджером: «У нас есть противоречие между штабной структурой и производственной. Различные точки зрения на очень большой спектр вопросов. Кроме того, существуют различия между ментальностью людей, которые занимаются производством, и бизнесом. На стыке этих факторов возникают противоречия, когда одна сторона Днепра не понимает другую сторону Днепра».

Сложилась предкризисная ситуация, потребовавшая кардинальных изменений в корпоративных коммуникациях холдинга.

Второй тип исследований – это **опросы рядовых сотрудников, фокусированные беседы в группах (групповые дискуссии или фокус-группы)**. С помощью этих исследований можно выявить отношение персонала к компании и руководству, удовлетворенность работой, понимание и принятие (или непринятие) некоторых управленческих решений, общий уровень внутренней напряженности, недовольства теми или иными рабочими условиями и правилами, поскольку фокус-группы предполагают групповую дискуссию, т. е. риски получения искаженных оценок. Что же делать в ситуации, когда с высокой вероятностью коллектив откажется говорить правду? Это возможно, например, при прецедентах наказаний за критику руководства. В ряде случаев, когда сотрудники опасаются высказывать свое реальное мнение при коллегах, исследования усложняются. Так, могут быть набраны фокус-группы из числа рабочих различных предприятий и при этом только один сотрудник – из интересующего. В присутствии незнакомых людей и обстановке анонимности респонденты раскрываются» и, дискутируя, охотно рассказывают про ситуацию на предприятии, отношения в коллективе, мол, «а вот наш директор на самом деле...»

Пример из металлургии. В последнее время в России становится модным и популярным грейдирование персонала для регламентации уровней оплаты труда. Считается, что система грейдов позволяет работникам получить представление о возможном изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры, руководству компании – облегчить решения относительно индексации заработной платы и определения допустимого размера вознаграждения на новых должностях, а HR-службе – упростить администрирование корпоративной системы материального стимулирования. Какие результаты на самом деле это дает? В ходе коммуникационного аудита металлургической корпорации исследовались понимание и восприятие новой системы грейдирования, внедренной на предприятии.

Результат был неутешительным для руководства и HR-департамента, которые пребывали в уверенности, что все специалисты правильно оценивают и принимают эту систему. Выяснилось, что сотрудники совершенно не понимают цели новой системы мотивации и не могут воспроизвести механизм расчетов. Наиболее распространенные оценки системы грейдирования выглядят следующим образом: несправедливая, субъективная, непрозрачная, сложная, неуниверсальная. По словам

сотрудников, атмосферу, царящую в компании после введения системы грейдов, можно охарактеризовать как мрачную и недружелюбную. О какой лояльности в этой ситуации может идти речь? На практике достигается эффект, противоположный ожидаемому. Многие в этот момент задумались об уходе с предприятия, считая, что их ставят в несправедливые условия оценки труда. Назревающий внутренний кризис удалось своевременно выявить и предотвратить.

Забегаая вперед, отметим, что именно лояльность коллектива может оказаться решающей для начала атаки рейдеров, гринмэйлеров или конкурентов, поскольку так называемые инвесторы всегда ищут «точку входа» на предприятие, т. е. сотрудника, через которого можно получить всю информацию о руководстве, хозяйственной деятельности предприятия, позиции миноритарных акционеров и всего коллектива.

Для ряда случаев большое значение для атаки имеет возможность скупки акций у коллектива, что опять-таки происходит по доброй воле сотрудников. Без этой инсайдерской информации, а также акций попытка захвата может и не произойти. Поэтому очень важно, чтобы коллектив был преданным как компании, так и руководству, а этого нельзя достичь без соответствующей политики и регулярных исследований реакции сотрудников на все нововведения.

Коммуникационный аудит оказывается особенно важен при проведении корпоративных преобразований (слияний, реорганизаций, присоединений), поскольку любые непонятные изменения очень часто воспринимаются сотрудниками негативно. Это, в свою очередь, может привести к тому, что работники выразят свое отношение «ногами», т. е. попросту уволятся. Даже в эпоху кризиса, когда никто по доброй воле и без значимых причин не рискнет сменить место работы, недовольный коллектив найдет возможность выразить свой протест. По крайней мере, в Интернете репутация компании сильно пострадает.

Значение исследований особенно возрастает в ситуации общего кризиса, когда возникает необходимость «непопулярных» мер по сокращению штата и зарплат и общая нервозность в коллективе возрастает. С помощью аудита можно быстро выявить основные проблемные точки и предложить правильный алгоритм сопровождения всех решений и преобразований.

Пример из банковской отрасли. В 2003 г. во время подготовки к проведению слияния двух крупных банковских структур (федерального и регионального масштаба) была поставлена задача выявить отношение внешней и внутренней среды к происходящему событию. В ходе внешнего коммуникационного аудита (среди партнеров, СМИ и в первую очередь вкладчиков банка) выяснилось, что тема «слияния двух крупных банков» вызывала у массовой аудитории по большей части настороженность и тревогу: по предположению опрошенных, объединение двух крупных структур не устраняло опасность банкротства, поскольку эти банки могли быть на грани распада, а слияние для них рассматривалось как последняя попытка выжить. Также присутствовали провалы в информировании персонала о происходящем слиянии, многие сотрудники ожидали сокращения и увольнений, что никак не способствовало позитивному климату и работоспособности, а некоторые предпочли уйти, не дожидаясь сокращения. Уже в ходе реорганизации началась внутренняя конкуренция за позиции в новой структуре. «Борьба за выживание», боязнь увольнения привели к нарастанию нервозности в региональных отделениях обеих структур, к межличностным конфликтам.

Поэтому было предложено провести информационную кампанию по разъяснению сущности происходящего процесса слияния с акцентом на его позитивный характер и выгоду для вкладчиков и сотрудников. Отметим, что главное для действительных и потенциальных партнеров, вкладчиков, клиентов компаний – это понимание природы процесса слияния, т. е. открытость информации по целям, возможным выгодам, рискам. Если не сформирована четкая интерпретация процесса, то клиенты, партнеры и другие целевые аудитории склонны рассматривать слияние как нечто рискованное и потому внушающее опасение.

Правильная версия событий подразумевает акцент на «стратегическое партнерство», «объединение активов» и уход от темы «продажи компании» или «поглощения». Стратегия сопровождения изменений включает в себя разработку и реализацию целостной кампании по освещению начала, протекания и итогов слияния в СМИ, рекламную кампанию в СМИ (для поддержания «лица»), позиционирование нового руководства структуры, создание максимально выгодных условий для вкладчиков (клиентов, партнеров) на определенный период до и после слияния.

Этот же исследовательский инструментарий эффективен при реорганизации госструктур. Во время объединения МЧС и Государственной противопожарной службы России сотрудники последней начали выражать недовольство происходящей реорганизацией госструктур, в результате которой пожарные теряли ряд важных для них льгот (прежде их служба приравнивалась к военной), тогда как приобретения были не ясны. Поэтому многие специалисты увольнялись из рядов ГПС. Для понимания природы негативного отношения сотрудников ГПС и разработки рекомендаций по их устранению было проведено внутреннее исследование (аудит). После серии фокус-групп и глубинных интервью были выявлены: а) причины недовольства пожарных, б) ошибки в интерпретации фактов о происходящей реорганизации, в) слабые места в системе информирования о происходящем. Впоследствии привлеченному агентству с помощью разработанной PR-стратегии и спецпроектов эти недостатки удалось скорректировать.

Как можно укрепить лояльность коллектива, преодолеть непонимание и отсутствие необходимой информации?⁶ Один из эффективных путей – через публикации во внутренних изданиях предприятия (газеты, журналы, информационные листки и Интранет). Но и здесь есть определенные ловушки, потому что формальное наличие таких информационных изданий ничего не говорит об их действительном содержании. Поэтому третье направление исследований – **контент-анализ⁷ сообщений внутренних информационных изданий**. Мало завести корпоративную газету, необходимо наполнить ее интересным и емким содержанием. Внутренние издания есть у многих, но часто, по словам сотрудников-читателей, они выпускаются «для галочки» и читать в них нечего. Внутрикorporативная газета призвана налаживать отношения, управлять внутрикorporативной средой, предотвращать возникновение конфликтных ситуаций. Контент-анализ содержания газет и других информационных материалов позволяет определить, насколько содержательны и эффективны эти издания.

⁶ См. также: Студеникин Н.В. PR как инструмент предотвращения и разрешения внутрикorporативных конфликтов // Корпоративные споры. 2006. № 4; Он же. PR-усиление лояльности коллектива // Корпоративные споры. 2007. № 4.

⁷ Контент-анализ (от англ. content – содержание) – формализованный метод изучения текстовой и графической информации, заключающийся в ее переводе в количественные показатели с последующей статистической обработкой. В частности, позволяет оценить частоту упоминания компании и руководителей в том или ином контексте СМИ за определенный период.

В ряде случаев описанные основные методы исследований необходимо дополнить наблюдениями за стилем поведения персонала на официальных и неофициальных мероприятиях⁸. Результаты этого наблюдения многое скажут об атмосфере в коллективе, о стиле управления, об особенностях корпоративной культуры.

Мониторинг внешней среды

Внешний коммуникационный аудит направлен на выявление механизмов формирования коммуникационных связей с общественностью – партнерами и контрагентами, СМИ, чиновниками, регуляторами отрасли, профессиональными объединениями. Целями аудита являются оценка степени известности компании, исследование восприятия корпоративного образа, анализ осуществляемых действий в сфере коммуникаций, определение коммуникационных барьеров, оценка эффективности работы с определенными каналами массовой коммуникации, оценка активности компании в информационном поле.

Основными методами внешнего коммуникационного аудита являются **мониторинг информационного поля** (составление пресс-клиппинга материалов СМИ за определенный период, анализ динамики присутствия компании и контент-анализ), **экспертные интервью с представителями СМИ** (деловых и специализированных, федеральных и местных), с контрагентами, партнерами, чиновниками и представителями других важных для компании целевых групп⁹.

Наиболее распространенными коммуникативными проблемами являются:

- закрытость компаний;
- предоставление неверной информации СМИ;
- непонимание роли и специфики СМИ;
- некомпетентность или пассивность PR-службы компании;
- отсутствие у топ-менеджеров понимания важности PR-деятельности и антикризисной подготовки и, как следствие, нежелание участвовать в реализуемой стратегии;
- отсутствие у первых лиц навыков публичных выступлений, общения со СМИ.

Инвестор, получивший в собственность крупное предприятие в одном из регионов России, столкнулся с враждебным отношением к его производственной деятельности целого ряда субъектов внешней среды. Не понимая многих причин этого, он решил провести внешний коммуникационный аудит, по итогам которого выяснилось, что местные жители недовольны как запахом, идущим со стороны предприятия, так и загрязнением внешней среды – водоемов. И поэтому они неоднократно обращались к чиновникам и экологическим организациям, настроив их своими петициями против производителей. Чиновники не видели в предприятии пресловутой «социальной ответственности» (благотворительности, участия в жизни региона). СМИ считали предприятие закрытым, а руководство – теневым. Ситуация приобрела характер кризисной, когда региональные власти начали добиваться приостановки производства. По итогам аудита был разработан комплекс PR-мероприятий (информирование о новой системе очистки воздуха, утилизации отходов, инвестициях в благотворительность), которые позволили постепенно снять напряженность. Последующие количественные

⁸ Наблюдение – это тоже социологический метод, для применения которого правильнее всего пригласить социологов, которые смогут оценить ситуацию со стороны.

⁹ Методов сбора и анализа информации великое множество. Подробнее об этом и на понятном для пиарщиков языке см.: Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика // Дело. 2008. С. 77–98.

и качественные опросы показали положительную динамику в отношении данных целевых групп.

Кто проводит исследования, входящие в аудит? Профессиональные социологи, причем обязательно в связке и под руководством PR-специалистов, поскольку недостаточно собрать информацию, необходимо правильно ее проанализировать и, что самое главное, разработать предложения по предотвращению кризисных ситуаций, а также быть готовыми их реализовать.

Такого рода полный коммуникационный аудит мы считаем необходимым проводить не реже одного раз в год. Затраты на исследования варьируются в зависимости от состава применяемых методов, самым дорогим из которых является количественный опрос (не менее 50 % стоимости всех работ). Экспресс-аудит может ограничиваться одной-двумя фокус-группами, мониторингом СМИ и серией экспертных (или фокусированных) интервью с представителями целевых аудиторий.

Итак, что компания получает в результате коммуникационного аудита? Мы уже отмечали, что аудит выявляет узкие места во внутренних и внешних каналах коммуникации. Но самое важное – в ряде случаев сигнализирует о проблемах, например, фиксирует появление негативной информации в информационном поле, предупреждает об опасности внутреннего конфликта или повышенной напряженности, опасной активизации конкурентов или о недружественных действиях органов власти. На основе полученных данных вырабатывается PR-стратегия по созданию внутренних и внешних границ безопасности, составляющих единую систему. Таким образом, коммуникационный аудит не только отслеживает эти составляющие безопасности компании, но и управляет ими.

Примером антикризисной подготовки, инициированной компанией, является разработка системы антикризисного мониторинга вместе с рядом обучающих мероприятий, которые проводились для ОАО «ЛУКОЙЛ». Дирекция по связям с общественностью нефтяной компании заказала консультантам разработку общих принципов действия PR-служб подразделений компании на случай кризисных ситуаций. Был утвержден единый подход к оценке кризисных ситуаций в зависимости от их типа, разграничены полномочия между подразделениями и центральной дирекцией по связям с общественностью. Для каждого подразделения был создан унифицированный алгоритм действий, разработаны соответствующие должностные инструкции для сотрудников. Как отмечали эксперты, в результате самостоятельность и эффективность работы PR-служб подразделений компании в кризисных ситуациях значительно повысилась. В 2010 г. серьезным испытанием для PR-специалистов компании стала коммуникационно-кризисная ситуация, вызванная ДТП с участием автомобиля вице-президента компании, повлекшее за собой смерть двух пассажиров. Этот несчастный случай на дороге стал причиной мощного скандала, ударившего по корпоративной репутации, отголоски которого в виде обращений от известных деятелей культуры, потребовавших объективного расследования обстоятельств ДТП и наказания виновных, докатились даже до президента Д.А. Медведева. Не вдаваясь в анализ действий компании, отметим здесь главное: безусловно, за отдельными заявлениями просматривается коммуникационная стратегия, причем по ходу развития конфликта можно говорить о переходе от «наступательной стратегии», когда вина перекладывается на другого, до

«ухода в тень» (об этом речь пойдет позже). Соответственно этому менялась и репутационная позиция компании.

Таким образом, действия подготовленных специалистов всегда отличает способность в короткие сроки развернуть активные коммуникационные действия, выработать стратегию и корректировать ее в зависимости от протекания кризиса и появления новых вводных, что и продемонстрировала PR-служба «ЛУКойла». Вообще обратите внимание, что инциденты с участием руководителей компании всегда являются причиной тяжелейших ударов по корпоративной репутации. Неоднократно проигрывая подобные ситуации на тренингах, мы сталкивались с тем, что коммуникаторов ставили в тупик именно подобные ситуации, и в ответ на «учебные» обвинения лучшее, что могли придумать участники, – это стандартные фразы: «Проводится расследование, о результатах сообщим» или «В данный момент мы не обладаем всей полнотой информации».

1.2. Алгоритм оценки рисков конфликтных ситуаций

*Praemonitus praemunitis*¹⁰.

Конфликтные ситуации для бизнеса в целом являются одним из основных источников кризисов. Риски конфликтных ситуаций возможны как для деятельности компании в целом, так и для конкретного проекта в частности и могут причинить корпоративной репутации существенный ущерб (репутационные потери)¹¹, поставить под угрозу судьбу самого бизнеса или проекта. Это актуально для компаний, осуществляющих региональную экспансию, готовящихся запустить новый проект, построить завод, открыть филиал или провести сделку M&A, в частности для инвестиционных, промышленных, девелоперских и строительных компаний, торговых сетей (ритейл). Описываемый здесь *алгоритм оценки рисков конфликтных ситуаций представляет собой одну из версий внешнего коммуникационного аудита*, направленного на решение специальных задач по выявлению угроз для репутации бизнеса и прогнозированию столкновений.

Анализ обширной практики конфликтных ситуаций в различных отраслях и обобщение частных случаев позволяют выделить те из них, которые приводят к наибольшим репутационным потерям:

- конфликт с местными органами власти (с руководителями местных администраций или депутатского корпуса местных legislatur¹²);
- конфликт с общественными группами;
- конфликт с общественными организациями (экологическими, по охране памятников и культурного наследия, ветеранских, политических, правозащитных и иных);
- конкурентная война (конфликт бизнес-интересов компаний).

В этот ряд не включается как отдельная категория группа рисков, вытекающих из появления негативных сюжетов в прессе, поскольку СМИ, как правило, не выступают в качестве инициатора конфликтных ситуаций, а используются как инструмент в руках общественных организаций, органов власти, местных жителей или конкурентов в борьбе против компании. Что касается потенциальных рисков конфликта с рейдерскими (гринмэйлерскими) структурами, то такие ситуации практически не предсказуемы, если атака еще не началась или, по крайней мере, не идет активная подготовка к ней. Тем не менее с помощью аудита в этом случае возможно оценить устойчивость компании при наступлении подобного рода кризисных ситуаций (положительная известность структуры, имеющиеся ресурсы).

Такая оценка рисков основана на том, что при развитии или региональной экспансии бизнес-структуры могут сталкиваться с противодействием извне со стороны негативно настроенных общественных групп и организаций, местных чиновников, конкурентов.

В Москве, области и других регионах в последние несколько лет есть тенденция к увеличению конфликтов вокруг проектов застройки, многие из которых быстро становятся открытыми (публичными) и наносят существенный ущерб репутации компании. С одной стороны, возрастает борьба среди застройщиков в соответствии с сокращением количества привлекательных площадок, что нередко приводит к попыткам

¹⁰ Кто предупрежден, тот вооружен (*лат.*)

¹¹ Подразумевается вся негативная публичная составляющая конфликтных ситуаций: упоминание компании в отрицательном контексте конфликта, появление негативных публикаций (в том числе заказных), проведение массовых акций протеста, выступления чиновников и представителей общественных организаций с критикой компании.

¹² Региональные законодательные органы.

оттеснить конкурента путем дискредитации, использования админресурса или мобилизации общественности для протестных акций. С другой – интересы и полномочия местных властей в принятии решений относительно застройки территорий также возрастают, и нередко возникает столкновение интересов между ними и строителями, а в ряде случаев – открытые информационные войны. Кроме этого, практически любой строительный проект так или иначе затрагивает интересы местных жителей, хотя только в части случаев это побуждает их на открытые действия по их защите. СМИ подогревают эту тему, периодически публикуя сюжеты о фактах конфликтов, «инструкции по борьбе с застройщиками».

Подобная тенденция есть и в другой отрасли – ритейле, где увеличилась частота конфликтов, возникающих между столичными и региональными торговыми сетями. Региональная экспансия крупных сетей наталкивается на явное или скрытое сопротивление со стороны объединяющихся в союзы местных мелких конкурентов, выливающееся в акции так называемого черного PR, давление с помощью админресурса. Вместе с тем некоторые столичные ритейлеры, стремясь «войти в регион» посредством поглощения локальных игроков, также ведут себя крайне агрессивно, используя и PR, и административный ресурс для снижения стоимости перед сделкой или поглощения в случае отказа «жертвы» от слияния.

Методика оценки рисков может успешно применяться в целях своевременного выявления и оценки уровня и источников рисков и последующей разработки тактики реагирования. В частности, уместно проводить оценку репутационных рисков при выборе региона для реализации тех или иных крупных бизнес-проектов, например строительства объектов, создания торговой сети, строительства предприятия.

В этом случае важно понимать текущую политическую ситуацию (расстановку основных политических сил), провести анализ и прогноз развития политико-административной ситуации на период реализации проекта, оценить уровень конфликтности и конфликтную историю региона в целом, уловить тенденции в общественном мнении. Обладание достаточной информацией по этим вопросам позволит принять решение о региональной экспансии с учетом вероятных репутационных рисков или отказаться от него в существующих неблагоприятных условиях, сделать выбор в пользу иного варианта.

Каждый используемый в оценке рисков конфликтных ситуаций социологический метод повышает точность характеристик, выводов и прогнозов. В частности, количественный опрос позволяет ответить не только на вопрос, какие аргументы и мотивы могут быть у чиновников, жителей, конкурентов против вхождения в регион компании или запуска проекта (это выясняется с помощью фокус-групп), но и какой процент местных жителей это затрагивает, какая степень протестной активности вероятна.

Отметим, что основные рассматриваемые субъекты конфликтных ситуаций, как правило, достигали своих результатов, только опираясь на широкую общественную поддержку. И наоборот, если местные жители настроены по отношению к компании или проекту положительно, риски для бизнеса снижаются даже в условиях конфликта с чиновниками или конкурентами.

В прогнозировании рисков ключевая цель состоит в оценке их вероятности и источников, а также в том, чтобы сделать заключение о степени влияния данных рисков на репутацию компании в случае реализации проекта.

Основные задачи заключаются в оценке политической ситуации в регионе, степени конфликтности, характера отношений бизнеса и власти. Кроме этого, необходимо составить

конфликтную историю региона с акцентом на прецеденты публичных конфликтов с участием компаний данного профиля, выявить источники возможных конфликтных ситуаций и провести оценку рисков, исходящих от основных субъектов – участников конфликтов.

В круг субъектов для изучения включаем следующие категории.

1. *Местные органы власти.* В данную категорию включаем: муниципальных депутатов, избранных от данной территории; глав муниципальных образований (мэров) и сити-менеджеров (при наличии), глав районных администраций и губернаторов.

2. *Местные жители.* Жители региона, района города, поселения или узкой территории, интересы которых могут входить в конфликт с интересами компании.

3. *Общественные организации.* Здесь можно выделить несколько категорий: общественные организации, непосредственно созданные для защиты интересов жителей (например, в девелопменте – против уплотнительной застройки, в ритейле – по защите прав потребителей). Организации, специализирующиеся на охране экологии, которые потенциально могут стать источником рисков в том случае, если затрагивается их деятельность. Например, если в регионе планируется развернуть промышленное производство поблизости от водоемов, природоохранных зон, конфликт интересов с экологами вполне вероятен¹³. Также ряд общественных организаций широкого профиля, которые могут выступить как на стороне компании в случае конфликта, так и против (организации ветеранов ВОВ, ячейки политических партий).

4. *Конкуренты* (особенно пользующиеся покровительством местных администраций). Открыто инициаторами конфликтов конкурирующие компании практически не выступают, предпочитая использовать для этого других субъектов. Могут настроить местных жителей, простимулировать активность общественных организаций (тех же экологов) или админресурса. Исследовать этот субъект сложно. В процессе исследования и оценки рисков можно выделить характер конкуренции (наличие фактов недобросовестной конкуренции, публичных конфликтов), в ряде случаев – факты аффилированности с чиновниками.

5. *Местные СМИ.* Включают в себя местную прессу, телевидение и радио. В качестве самостоятельного субъекта и источника рисков практически не выступают, поскольку, как правило, все активные действия, которые могут привести к репутационному ущербу для компании (журналистские расследования, публикации), проводят с подачи конкурентов, чиновников, депутатов, общественных организаций и местных жителей. Однако местные СМИ являются одним из ключевых инструментов в конфликтных ситуациях, использование которых значительно увеличивает масштабы репутационных потерь, и поэтому необходим анализ данного субъекта по нескольким ключевым параметрам.

Выбор субъектов для изучения определяется отраслевой специализацией и интересами компании. Для строительных компаний, как и для промышленных предприятий, в частности, актуальны все названные категории, и особенно местные жители и чиновники. Для банков и торговых сетей риски в большей степени связаны с чиновниками и конкурентами.

1. Оценка рисков со стороны местных органов власти (губернатор, мэр города, глава района, депутатский корпус муниципального образования)¹⁴. Степень вероятности

¹³ Показательно, что многие предприятия, производства которых потенциально опасны для экологии или связаны с активной эксплуатацией природных ресурсов, проводят оценки рисков и инвестируют в отношения с природоохранными организациями. Например, компания «Кока-кола», производственные мощности которой находятся на берегах Волги, выступает спонсором программы «Живая Волга», разработанной ЮНЕСКО, публичная цель которой – привлечь внимание общественности к необходимости сохранения природных ресурсов реки и поймы.

¹⁴ В ряде случаев экспертный опрос или анализ информации в открытых источниках позволяет получить подобную информацию.

открытого и скрытого противодействия компании со стороны местной администрации или (и) местных депутатов оценивается по следующим параметрам.

Во-первых, необходимо попытаться установить факты аффилированности чиновников городской (районной, региональной) администрации с конкурирующими бизнес-структурами, с которыми может быть конфликт интересов¹⁵.

Во-вторых, выяснить степень заинтересованности чиновников в присутствии компании в регионе или запуске планируемого проекта или объекта, т. е. определить мотивацию (высокая, не высокая, отрицательная). Как известно, мэрам, губернаторам также необходимо «паблисити», имидж успешных руководителей, привлекающих в регион инвесторов. На публичных церемониях они с удовольствием «перерезают ленточки», позируют перед телекамерами, рапортуют об открытии новых крупных торговых комплексов, предприятий. Вместе с тем в случае уплотнительной застройки, возведения «непопулярного» объекта, например промышленного комплекса, чиновники вполне могут выступить против или, по крайней мере, всячески дистанцироваться от проблемной темы.

В-третьих, оценить особенности политического сезона (близость выборов), исследовать отношения между основными политическими фигурами и структурами, выяснить наличие актуальных конфликтов, определить партийную принадлежность чиновников.

В-четвертых, поднять архивы СМИ и найти прецеденты конфликтных ситуаций с участием руководителей органов власти и депутатов – с бизнесом, общественными группами (понять причины и характер конфликтов, результаты публичной огласки).

В-пятых, изучить индивидуальные особенности чиновников и специфику отношений с бизнес-структурами. Составить своеобразный рейтинг влияния с оценкой степени самостоятельности, наличия групп влияния, ресурсов. Полезным будет также составить психологические портреты основных фигур влияния – на основе анализа текстов выступлений, интервью, фото.

2. Оценка рисков со стороны широкой общественности. В ходе оценки рисков проводится выявление категорий жителей, с которыми компания потенциально может вступить в конфликт. Столкновения с ними характерны для строительной отрасли, а также для промышленного производства, предприятий нефтегазопереработки. Здесь необходимо провести анализ вероятной активности (пассивности) местных жителей в ситуации войны интересов. Оцениваются вероятность участия в конфликтных ситуациях и способность к самоорганизации и активной борьбе (наиболее точные данные получаются с помощью анкетирования). Также рассматриваются ставшие известными конфликтные истории между жителями и местными органами власти или бизнес-структурами такого же профиля. С помощью метода фокус-групп выявляются возможные источники конфликтных ситуаций, например, при застройке территории оцениваются реакция на прогнозируемые последствия от реализации проекта для качества жизни местных жителей и отношение жителей к этим следствиям (шум, влияние на экологию, виды из квартир). Здесь надо отметить, что отношение жителей может совершенно не совпадать с реальными следствиями, но если они этого активно боятся, то для них это реальность, которая и побуждает к активному противодействию.

В 2006–2007 гг. в местных СМИ г. Серпухова был опубликован ряд статей негативной направленности, основная тема которых – угрозы для экологии города со стороны крупного предприятия «УРСА-Серпухов», производящего изоляционные материалы.

¹⁵ Подробнее о ситуациях и технологиях общественной борьбы против застройки в России см.: Литошик Д., Мезенцева Ю., Каныгин П. Как бороться с застройщиками // Большой город. 2008. 11 апр.

Появление таких сюжетов вынудило даже опубликовать следующее.

«Заявление компании ООО "УРСА Серпухов"»

01.06.2007 г.

В ответ на ряд публикаций в средствах массовой информации о деятельности завода по производству теплоизоляционных материалов компании URSA.

Компания URSA является крупнейшим производителем и поставщиком высококачественных материалов для тепло- и звукоизоляции в России. Миссия компании URSA заключается в стремлении обеспечить энергосбережение и звукоизоляционный комфорт в домах российских жителей. Наша компания является частью международного концерна URALITA GROUP, который известен как один из лидеров строительной индустрии Европы, отмечающий в 2007 г свой столетний юбилей и показывающий своей историей пример устойчивого развития.

- Завод компании URSA в г. Серпухове (ООО "УРСА Серпухов") – это высокотехнологичное предприятие годовой производственной мощностью до 38 000 т теплоизоляционных материалов, производимых из основного сырья – кварцевого песка. В соответствии с европейскими стандартами с целью охраны окружающей среды на заводе реализуются специальные природоохранные мероприятия.*

- Для снижения загрязняющих выбросов в атмосферу все отходящие от оборудования газы проходят очистку на газоочистных установках. Очищенные газы направляются в дымовую трубу и выбрасываются в атмосферу без превышения норм предельно допустимых выбросов по загрязняющим веществам в полном соответствии с разрешением.*

- Контроль за состоянием атмосферного воздуха в санитарно-защитной зоне предприятия постоянно проводится аккредитованной лабораторией. Концентрация выбросов на границе санитарно-защитной зоны значительно ниже значений предельно допустимых концентраций.*

- Производство теплоизоляционных материалов не имеет загрязненных стоков. Отходы, образующиеся в производственном процессе, используются повторно или передаются на утилизацию специализированным организациям.*

В апреле 2007 г. компания URSA объявила о строительстве на своей территории завода по производству теплоизоляционных материалов из экструдированного пенополистирола.

В производстве будет использоваться немецкое высокотехнологичное оборудование. Производство пенополистирола является экологически чистым и использует процесс вспенивания газами, естественным образом присутствующих в атмосфере. Сточные воды от технологического процесса отсутствуют. Твердые отходы пенополистирола, образующиеся в технологическом процессе, возвращаются в процесс производства. Размер санитарно-защитной зоны ООО "УРСА Серпухов" с пуском нового производства не увеличится.

Компания URSA не просто производит тепло- и звукоизоляционные материалы, а является одним из ведущих игроков на рынке

энергосберегающих материалов. Наша продукция позволяет значительно экономить расход топливных материалов, сжигаемых для получения тепла, используемого для отопления зданий, и, следовательно, делает наш мир чище. Одной из базовых ценностей компании является экологическая и социальная ответственность.

Компания URSA является ответственным членом сообщества г. Серпухова. Производственные центры компании не наносят вред жителям городов, где эти производственные центры функционируют.

*Алексей Кругликов,
директор производственного центра
компании URSA в г. Серпухов (ООО "УРСА Серпухов")
Кристиан Михель,
управляющий директор компании URSA
в России и странах СНГ».*

Предприятие также пошло на проведение других акций (пресс-конференций). Серьезный репутационный ущерб был нанесен предприятию в ходе конфликта с местными жителями, проживавшими на ул. Базовой г. Серпухова.

На наш взгляд, своевременное проведение аудита рисков конфликтных ситуаций могло если не предотвратить, то значительно снизить эти риски и накал противостояния с общественностью. Показательно, как сущность конфликта с местными жителями описывается в следующей статье под говорящим названием «Зона смерти?» (газета «Ока-инфо», 07.06.2007 г.): «Пять лет назад на расстоянии трехсот метров от пяти жилых домов улицы Базовой выросло предприятие "Урса". Жители стали жаловаться на вредные производственные выбросы в атмосферу, вследствие которых у них обострились заболевания слизистой горла. Более того, жильцы утверждают, что заболевание в той или иной форме распространено в каждой семье и уже два человека за последние годы умерли от рака горла. Правда, родственники в справке о смерти с недоумением обнаружили диагноз "сердечная недостаточность"... ООО "Урса-Серпухов", дабы загасить скандал, пошло навстречу и предложило "откупную". Два дома – № 1 и № 2 – были расселены, сейчас там проживает лишь три семьи. Оставшиеся три дома, стоящие рядом, якобы не попадают в зону опасного воздействия "трубы" ООО "Урса". Живущие здесь люди с таким положением вещей категорически не согласны. На этой почве и разгорается конфликт...»

3. Оценка рисков со стороны общественных организаций (экологических, по охране памятников и культурного наследия, политических, правозащитных и иных). В ходе оценки рисков проводится выявление общественных организаций, действующих на данной территории (в городе, районе), которые при реализации проекта могут быть потенциально вовлечены в конфликтные ситуации. Рассматриваются общественные организации следующего профиля: экологические (если в реализации проекта есть экологический аспект), ориентированные на защиту памятников архитектуры (если этот аспект затрагивается проектом), нацеленные на защиту прав местных жителей, общественно-политические (особенно отделения партии «Яблоко», КПРФ, «Единой России», общественного движения «Зеленые»). Проводится анализ степени вероятной активности (пассивности) общественных организаций в ситуации конфликта интересов. Рассматриваются ставшие известными конфликтные истории между общественными организациями и местными органами власти и (или) бизнес-структурами. Выявляются возможные источники конфликтных ситуаций. Анализ проводится с учетом политической ситуации, «повестки дня», влияния фактора выборов.

4. Оценка рисков со стороны конкурирующих компаний. Оценка прямых конкурентов, с которыми высоко вероятен конфликт интересов, проводится по следующим параметрам: аффилированность с органами власти (административный ресурс, покровительство); прецеденты участия в конкурентных войнах в этом или других регионах, конфликтах с органами власти; вероятность развязывания конкурентной войны с использованием общественности, административного ресурса, общественных организаций и СМИ.

Пример из строительной отрасли Украины. Роль местных жителей, общественных организаций и конкурентов в конфликтах вокруг застройки и, соответственно, важность оценки рисков с их стороны иллюстрируют выводы и комментарии украинских экспертов. В этом плане между строительными отраслями России и Украины много общего. Более того, на наш взгляд, по мере роста значения общественного мнения нас ждут многие из описанных в украинской действительности негативных явлений в этой отрасли¹⁶.

По данным украинской газеты «Экономические известия», «не менее трети случаев блокирования киевских стройплощадок "возмущенной общественностью" связано с желанием получить мзду с застройщика. По признанию строителей, инициаторы народного гнева требуют не только деньги (ценовая вилка составляет от \$25 000 до \$2 млн), но и квартиры в будущем доме....В десяти из десяти случаев при строительстве жилья возникают какие-либо требования со стороны общественных организаций и жителей. Если жители выдвигают почти всегда объективные требования, то организации в 50 % случаев – чисто спекулятивные, с меркантильным интересом».

«...Большинство жителей, посещающих общественные слушания, изначально плохо настроены как к самому строительству, так и к строительным компаниям. Они убеждены, что застройщики не выполняют своих обязательств после слушаний, новое строительство ведется с нарушениями норм и приносит больше вреда, чем пользы. В некоторых случаях конфликты между общественностью и застройщиком имели серьезные последствия для последних: из-за протестов жителей против строительства райгосадминистрации останавливали строительство, а горсовет отменял решения о выделении земельного участка компании. Например, в 2006 г. по инициативе двух общественных организаций Киевсовет отменил решение о землеотводе компании "Альянс-центр" участка по ул. Богдана Хмельницкого, 7, под строительство офисно-торгового центра. Компания восстановила свои права через суд, но для этого ей понадобилось полгода и более \$1 млн».

Украинские эксперты выделяют три категории посредников, которые решают свои проблемы за счет застройщика. «Первая – сами жители, которые чем-то недовольны. Все правила и нормы соблюдены, все жители согласились, а вот один против. Когда его спрашивают о причине, он толком и ответить не может. Вторая группа – малосведущие люди. Разница между этими группами состоит в том, что одни из-за упрямства не хотят здесь видеть дом, а вторые блюдут закон, хотя путают понятия строительных норм и совершенно не знают законодательства. Третья группа – это бизнесмены. Последние могут действовать двумя путями.

¹⁶ Размеры «отступных» для застройщиков указаны по состоянию на 2007 г.

Самый примитивный – это банальный шантаж. Сначала они создают проблемы строительной компании, например блокируют стройплощадку, а потом у застройщика требуют определенную сумму денег, чтобы утихомирить разбушевавшихся жителей. Существует несколько сценариев организации народного гнева, вплоть до "революции". У каждого сценария своя цена... После того как блокирование стройплощадки прошло успешно, инициаторы идут к застройщику со своими предложениями решения конфликта. Естественно, застройщик попадает в такие условия, что зачастую вынужден платить, потому что, пока будут пройдены все инстанции в поисках правды, строительство будет приостановлено, а день простоя стоит \$20 000. Однако, по неофициальным данным, ценовая вилка народного гнева составляет от \$25 000 до \$200 000, реже – от \$500 000 до \$2 млн, в зависимости от месторасположения проекта и его площади. Часто вместо денег требуют квадратные метры в будущем доме».

Есть и второй способ заработать деньги на застройщиках. Инициаторы приходят в строительную компанию и предлагают поработать с населением и провести общественные слушания. Такая услуга, по оценкам экспертов, стоит от \$50000 до \$700 000 в зависимости от района, где ведется строительство. Если же застройщик отказывается, тогда в большинстве случаев применяется первый способ воздействия на него. Представители общественных организаций опровергают обвинения девелоперов. По их мнению, все наоборот, «именно инвесторы приводят на собрания подставных людей, чтобы дезориентировать общественные слушания: застройщики не хотят выполнять социальные обязательства и сами предлагают деньги, чтобы замять этот вопрос».

5. Оценка рисков со стороны СМИ. Для изучения вероятности вовлечения в конфликты региональных СМИ проводится анализ по следующим параметрам: активность освещения конфликтных ситуаций и оценочная позиция (в чью пользу); популярность (вливание) издания, телеканала в целевых аудиториях; самостоятельность/зависимость (от органов власти, конкурентов); вероятность вовлечения в конфликт в случае наступления конфликтной ситуации.

Когда проведен анализ источников конфликтных ситуаций, для каждой прогнозируемой ситуации необходимо определить, какие целевые группы (партнеры, контрагенты, инвесторы, регуляторы отрасли) будут затронуты этой ситуацией и какой может быть их эмоциональная реакция на конфликт, проанализировать их интересы и вероятные действия в конфликтной ситуации.

Проведение оценки репутационных рисков включает в себя выполнение группой социологов комплекса исследовательских работ «в поле», т. е. непосредственно в регионе. Вектор полевого исследования и степень детализации информации и оценок рисков напрямую зависят от специфики деятельности компании или проекта в данном регионе. В частности, для оценки рисков девелоперских проектов большое значение имеют масштабность проекта (локальный или общегородской), тип проекта (жилье, объект инфраструктуры, коммерческая недвижимость); для промышленного производства – выпускаемая продукция, риски экологических загрязнений, близость жилых зданий к производству.

В качестве основных методов сбора информации социологи используют качественные методы: экспертный опрос (интервью) и диагностические фокус-группы. Дополнительно могут проводиться количественный опрос (анкетирование), а также мониторинг и контент-анализ сюжетов в СМИ.

Экспертный опрос направлен на выяснение позиций, целей, активности, ресурсов и мотивации основных субъектов, изучение прецедентов конфликтных ситуаций и участников в них. По итогам опроса подготавливается аналитический отчет с описанием позиций субъектов, характера взаимоотношений между ними, их потенциальных действий при реализации проекта. Количество интервью может варьироваться от 7 до 15 в зависимости от масштабов проекта и значения данной территории. Интервью проводится по специальному опроснику (гайду) с местными экспертами (как правило, из числа общественных деятелей, чиновников, журналистов, представителей компаний, участвовавших в конфликтах, и других информированных лиц).

Групповые дискуссии (**фокус-группы**) проводятся с местными жителями в том случае, если есть вероятность, что проект или компания могут столкнуться с противодействием с их стороны, и направлены на выявление прецедентов конфликтных историй, изучение их отношения к компании или проектам, к местным органам власти. Групповые дискуссии с фокусировкой темы позволяют достаточно глубоко изучить интересующие общественные группы, основные мотивы поддержки или протеста против того или иного проекта, контраргументы, составить рейтинг источников информации, список лидеров общественного мнения и наблюдать за процессом формирования мнений.

К недостаткам метода можно отнести его нерепрезентативность: нельзя рассчитывать, что услышанное мнение типично. Невозможно дать статистическую оценку результатам исследования, а следовательно, мы не можем определить, чем данная точка зрения обусловлена: к примеру, социальным статусом респондента или чем-то иным. Поэтому только сочетание количественных и качественных методов социологических исследований способно дать наиболее полную картину отношения местных жителей к предприятию, компании или планируемому проекту.

Для получения более точной информации об общественном мнении относительно компании и степени потенциальной протестной активности жителей применяется метод **массового социологического опроса**. Это наиболее точный инструмент сбора информации в массовой аудитории, который позволяет прогнозировать поведение людей, например, при строительстве какого-либо объекта на данной территории. К недостаткам метода можно отнести формализованность анкеты, задающей жесткие рамки исследованию. Грубо говоря, метод дает ответ на вопрос «сколько», но не отвечает на вопрос «почему», поэтому одного этого метода недостаточно. Поэтому количественные данные дополняются информацией, полученной в ходе проведения фокус-групп и экспертного опроса.

По итогам исследования составляются качественная оценка рисков конфликтных ситуаций в регионе, городе, на территории, перечень вероятных источников и причин. Для отдельных случаев, например при подготовке строительства крупного объекта, составляется количественная оценка отношения местных жителей к проекту, вероятности их мобилизации против проекта или, наоборот, в поддержку. Подготавливается аналитическое описание уровня конфликтности, отношений между основными субъектами, их ресурсов, позиций (чиновники, общественные организации, жители, конкуренты, местные СМИ). Шаг за шагом прописывается конфликтная история города (карта публичных конфликтов) с описанием их причин, участников, ресурсов и результатов, особое внимание уделяется прецедентам конфликтов с участием компаний сходного профиля.

Важным результатом исследования являются сбор и анализ информации, необходимой для дальнейшей разработки PR-стратегии продвижения проекта деятельности компании на данной территории, способов нейтрализации рисков, медиастратегии и информационного сопровождения проекта, определения PR-мероприятий и спецпроектов, а также бюджета.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.