

## Стейкхолдеры в антикризисном управлении: коммуникационная модель “Три ШВА”

© 2017 Мельников Матвей Александрович  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
119991, г. Москва, Ленинские горы, д. 1  
E-mail: mmott@ya.ru

Обосновывается прямо пропорциональная зависимость между эффективными кризисными коммуникациями и антикризисным управлением (АКУ), подробно описываются три основных элемента модели “Три ШВА”: “Три Шага”, “Три Вектора” и “Три Акта”. Необходимо сделать “Три Шага”, чтобы наглядно доказать наличие тесной взаимосвязи между этими двумя понятиями и более подробно разобраться в ее сущности. Итогом такой взаимосвязи является единая система с тремя разнонаправленными, но взаимосвязанными векторами (превентивным, кризисным и посткризисным), которые соответствуют этапам кризиса (“Три Вектора”), и тремя методами оценки эффективности кризисных коммуникаций в АКУ (“Три Акта”).

*Ключевые слова:* кризисные коммуникации, антикризисное управление, стейкхолдеры, коммуникационная модель “Три ШВА”.

В эпоху информационного общества и нестабильной экономики организациям каждый день приходится сталкиваться с новыми вызовами и трудностями, связанными с различными внешними и внутренними факторами. Для того чтобы выжить в условиях высокотурбулентной среды и не допустить момента, когда бизнес вступает в активную стадию кризиса, многие руководители заранее начинают поиск новых комплексных подходов и моделей, способных совместить воедино кризисные коммуникации и принципы антикризисного управления (АКУ), поскольку именно коммуникации способствуют выстраиванию доверительных отношений со своими стейкхолдерами и обеспечивают долгосрочную эффективную деятельность компании на различных этапах кризиса.

К. Фрэнк-Бэнкс определяет кризисную коммуникацию как “диалог между организацией и ее стейкхолдерами до, во время и после угрожающих событий”<sup>1</sup>. Она поясняет, что используемые для этого стратегии и тактики предназначены для минимизации ущерба имиджу организации.

Оценивая значение и место кризисных коммуникаций в АКУ, Т. Кумбс выражает все более распространенную в последнее десятилетие точку зрения, согласно которой кризисная коммуникация - это основа всех усилий по преодолению кризиса и она играет жизненно важную роль на всех этапах АКУ. Он утверждает, что коммуникационные кризисные стратегии представляют собой фактический ответ организации на угрозы<sup>2</sup>.

Отсутствие эффективных коммуникаций с внутренними и внешними стейкхолдерами дела-

ет невозможным эффективное АКУ. При этом необходимо различать результативное и эффективное АКУ. Успешное, или “результативное”, АКУ - это такое управление, которое достигает целей, в то время как эффективное АКУ - это достижение тех же целей оптимальным образом (оптимизация использования материальных, финансовых, человеческих ресурсов, времени и т.д.). В случае результативного управления важная для принятия и исполнения решений информация доходит до адресатов, но не полностью (из-за сбоев в системе коммуникаций, повышенного уровня шумов), обратная связь работает, но, возможно, с перебоями. Эффективная коммуникация обеспечивает своевременную полную и всестороннюю передачу информации при хорошо отлаженной обратной связи. Именно эффективная коммуникация является важным компонентом как результативного, так и эффективного АКУ.

Цель модели “Три ШВА” заключается в том, чтобы систематизировать и наглядно показать прямо пропорциональную зависимость между эффективностью кризисных коммуникаций и антикризисного управления. Инструменты и модели кризисных коммуникаций в АКУ здесь являются своего рода иголкой с ниткой и включают в себя три разнонаправленных, но взаимосвязанных вектора (превентивный, кризисный, посткризисный), каждый из которых имеет свои особенности применения. Такой подход носит комплексный, стратегический характер и нацелен на долгосрочную перспективу развития.

Модель “Три ШВА” состоит из трех элементов (см. рисунок). Рассмотрим каждый из них.

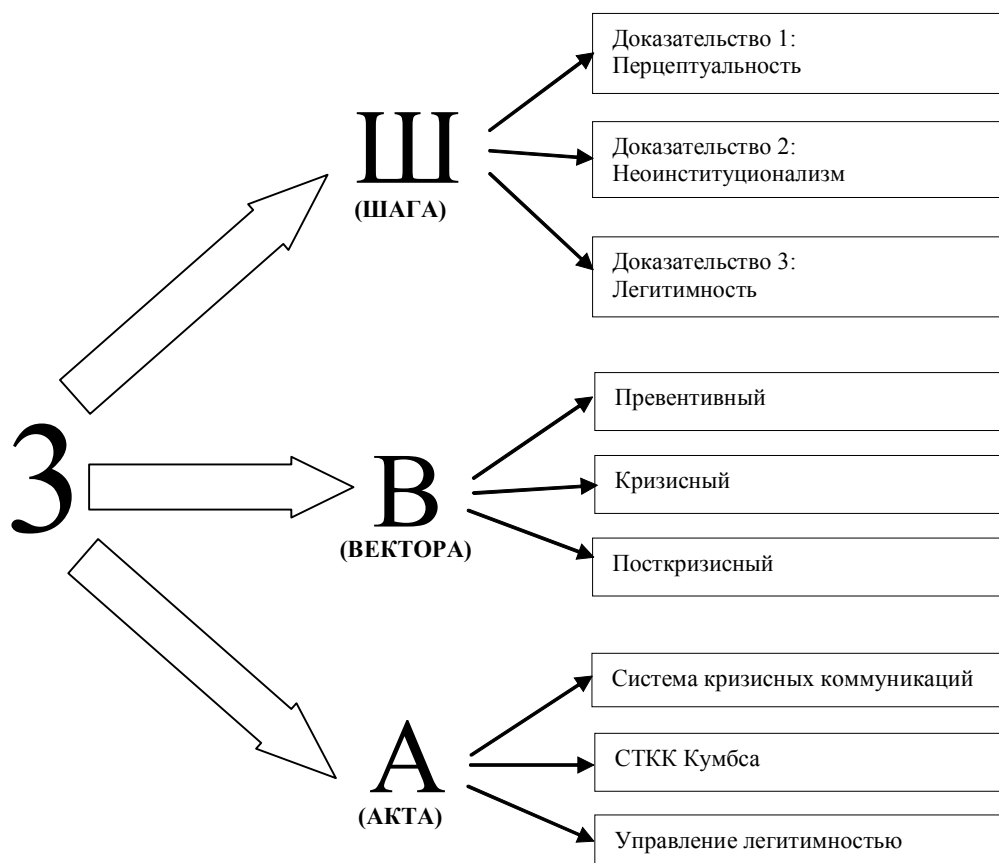


Рис. Модель “Три ШВА”

Первый элемент модели называется “Три шага” и представляет собой три теоретических доказательства тесной взаимосвязи между эффективностью кризисных коммуникаций и АКУ:

1. **Перцептуальность.** Любой кризис носит перцептуальный характер, т.е. всегда имеет дело с восприятием и ожиданием стейкхолдеров. “Кризис - это восприятие непредсказуемого события, которое угрожает важным ожиданиям стейкхолдеров и может серьезно повлиять на работу организации и привести к отрицательным результатам”<sup>3</sup>. Иными словами, кризис представляет собой именно то, как он воспринимается стейкхолдерами, общественностью, СМИ, государственной администрацией разного уровня и как это восприятие способствует определению события в качестве кризиса.

Кризис также может привести к краху ожиданий стейкхолдеров относительно того, как организации следует действовать. Когда эти ожидания терпят крах, стейкхолдеры оценивают ее действия критически и ее репутация страдает. Таким образом, коммуникации являются тем самым инструментом, с помощью которого руководители компаний могут управлять восприятием, ожиданиями стейкхолдеров и минимизиро-

вать негативные последствия или вовсе не допустить наступления коммуникационного кризиса.

2. **Неинституционализм.** Далеко не секрет, что при анализе проблем АКУ в научной и методической литературе преобладают неоклассические, или ресурсные, представления. Кризисные угрозы в рамках неоклассического подхода оцениваются в связи с ухудшением финансовых показателей фирмы путем экстраполяции таких тенденций в ее ближайшее будущее. Чаще всего обосновывается идея, что основой успеха АКУ является комплекс финансовых мероприятий.

Иной взгляд на сущность фирмы развивается в неоинституциональной теории, где фирма выступает как “пучок контрактов”<sup>4</sup>. Согласно данному подходу основу фирмы составляет пучок контрактов между владельцами определенных факторов производства. Для того чтобы не позволить ему “рассыпаться”, необходимо выстраивать долгосрочные отношения со стейкхолдерами с помощью коммуникаций. Таким образом, можно прийти к заключению, что с наибольшей полнотой значение коммуникаций как для понимания последствий кризиса, так и для определения путей успешного его преодоления раскрывается в неоинституциональной теории

фирмы, связывающей кризисные угрозы позиционирования фирмы во внешней среде (контракты) и возрастание транзакционных издержек.

3. **Легитимность.** Ключевая предпосылка неоинституционализма заключается в том, что соблюдение общественных норм во внешнем институциональном окружении потенциально повышает легитимность действий корпоративных акторов. Американский исследователь Дж. Месси в этой связи говорит о “менеджменте легитимности” как культуральном процессе, посредством которого организация пытается получить, сохранить, а в некоторых случаях восстановить поддержку со стороны стейкхолдеров. При этом в том случае, если организационные действия воспринимаются как соответствующие ожиданиям стейкхолдеров, “менеджмент легитимности” оценивается как эффективный<sup>5</sup>. Именно эффективные кризисные коммуникации позволяют поддерживать на должном уровне организационную легитимность и защищать организационную репутацию в период кризиса.

Второй элемент модели “Три ШВА” называется “Три вектора” и представляет собой совокупность инструментов кризисных коммуникаций, соответствующих трем этапам кризиса:

- 1) превентивный;
- 2) кризисный;
- 3) посткризисный.

Каждому этапу соответствует определенный набор кризисных коммуникационных инструментов. Таким образом, выстраивается единая система с тремя разнонаправленными, но взаимосвязанными векторами, способствующими комплексному анализу внешних и внутренних факторов и процессов, а также помогающая руководству компании принимать своевременные и эффективные управленческие решения.

В целом, можно сказать, что коммуникационные инструменты во время кризиса во многом совпадают с теми, что используются на превентивной стадии, однако имеют свои особенности в применении. Так, в период экономического спада традиционные коммуникации берут временный таймаут и уступают место новым технологиям, адаптированным к антикризисным коммуникационным планам, социальным сетям, “фанатским” страницам и активным коммуникациям в Интернете. Во время кризиса на первый план выходят “вирусные” идеи и креативный подход к проблеме, а также понимание необходимости гармоничного сочетания краткосрочных и стратегических коммуникационных инструментов в деятельности компании.

Третий элемент модели представляет собой “Три Акта”, или три метода оценки эффективности кризисных коммуникаций в АКУ:

1) **Система кризисных коммуникаций (П. Палттала, М. Вос)**<sup>6</sup> – стратегический инструмент оценки эффективности кризисных коммуникаций и уровня готовности государственных органов, частных компаний. Это совокупность индикаторов (62), показывающих характер взаимодействия организации с ее основными акционерами (граждане, СМИ, организации-партнеры). Все показатели оцениваются по шестибальной шкале и распределены по трем этапам кризиса: подготовка, кризис, оценка (реконструкция).

2) **Ситуационная теория кризисных коммуникаций (СТКК) Т. Кумбса.** Главный методологический постулат теории состоит в ожидании, что результативность коммуникационных стратегий зависит от характеристик кризисной ситуации. Понимая кризисную ситуацию, кризис-менеджер может выбрать наиболее подходящий ответ для ее оценки и оптимального решения, т.е. выбрать наиболее оптимальную стратегию кризисного реагирования (СКР).

СТКК развивает и тестирует гипотезы, связанные с вопросом, как восприятие кризиса воздействует на выбор СКР и как, в свою очередь, тот или иной способ кризисного реагирования влияет на переменные на выходе управленческого антикризисного процесса: репутацию, эмоции и намерение стейкхолдеров поддерживать деловые отношения с компанией. Стейкхолдеры генерируют атрибуции относительно причин кризиса и относительно эмоций организации. СКР позволяют управлять подобными атрибуциями, а значит, репутацией и лояльностью стейкхолдеров. С помощью СКР (стратегии “отрицания”, “дистанцирования”, “признания вины”, “заискивания”, “призыва к состраданию”) компании способны также влиять на атрибуции и оценки стейкхолдеров относительно ответственности организации за кризис.

3) **Управление легитимностью в АКУ.** Важным средством оценки и повышения эффективности кризисных коммуникаций является категория легитимности АКУ. Легитимность АКУ – это результат признания со стороны стейкхолдеров правильности действий организации. Такое признание достигается благодаря использованию средств коммуникации, доносящих нужную информацию стейкхолдерам, государственным органам и общественности относительно предпринимаемых антикризисных мер. Легитимность в данном ключе – это оценка стейкхолдеров относительно того, что организация хорошо справляется с кризисом, ее перспективы благоприятны и что продолжать с ней сотрудничество – правильное решение.

Коммуникационный аспект проблемы состоит в следующем: представить стейкхолдерам и общественности кризисную ситуацию таким образом, чтобы на первый план выступали объективные факторы снижения легитимности, а субъективные микшировались. Выделяют два типа легитимности АКУ: стратегическую<sup>7</sup> (коммуникации как связующее звено между стратегией организации и ожиданиями стейкхолдеров) и институциональную<sup>8</sup> (коммуникации как связующее звено между организацией и системой ценностей ее окружения и общества в целом). Усилия по укреплению и поддержанию легитимности на достаточно высоком уровне должны быть частью общей антикризисной стратегии, а система коммуникаций должна рассматриваться как важнейший инструмент достижения этой цели.

Таким образом, модель “Три ШВА” систематизирует методы оценки эффективности кризисных коммуникаций в АКУ, инструменты кризисных коммуникаций на разных стадиях АКУ и наглядно показывает прямо пропорциональную зависимость между эффективными кризисными коммуникациями и АКУ. Модель носит универсальный характер и может быть использована с целью наглядного объяснения взаимосвязи между другими дисциплинами и АКУ (например, между кризисным (комплексным) мар-

кетингом и АКУ). Стоит также отметить, что представленные выше доказательства взаимосвязи (“Шаги”) и методы оценки эффективности (“Акты”) не являются исчерпывающими, а инструменты эффективных кризисных коммуникаций на разных стадиях кризиса требуют отдельного подробного рассмотрения в дальнейших работах.

<sup>1</sup> Fearn-Banks K. (2001) Crisis communication: a review of some best practices. In: R. Heath (ed.). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, p. 479.

<sup>2</sup> Coombs T. (2014) *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Kindle edition, p. 9.

<sup>3</sup> Coombs T. (2007) *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. New York, p. 2.

<sup>4</sup> Коуз Р. Фирма, рынок и право. Москва, 1993. С. 62.

<sup>5</sup> Massey J. (2001) Managing organizational legitimacy: communications strategies for organizations in crisis. *Journal of Business Communication*, vol. 38, pp. 153-183.

<sup>6</sup> URL: <http://www.crisiscommunication.fi/criscomscore>.

<sup>7</sup> Papa M., Daniels T., Spiker B. (2008) *Organizational communication: perspectives and trends*. Thousand Oaks, p. 128.

<sup>8</sup> Claasen C., Roloff J. (2012) The link between responsibility and legitimacy. *Journal of Business Ethics*, vol. 37, 3, p. 382.

Поступила в редакцию 06.04.2017 г.