

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

# РОЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ЗАЩИТЕ РЕПУТАЦИИ В ПЕРИОД ГЛОБАЛЬНОЙ РЕЦЕССИИ

**Е. А. САМАРЦЕВА**

*Российский университет дружбы народов*

*Независимый консультант по связям с общественностью*

В исследовании предпринята попытка оценить роль внешних и внутренних коммуникаций в защите репутации крупного бизнеса в условиях мирового экономического кризиса 2008–2010 гг. Проведен анализ эмпирических данных, полученных в ходе опроса руководителей коммуникационных и PR-департаментов зарубежных и российских компаний, представляющих различные отрасли бизнеса в России. Выявлены и систематизированы антикризисные коммуникационные стратегии, актуальные в условиях кризиса PR-тактики и принципы осуществления коммуникаций, выработаны рекомендации по взаимодействию с корпоративными стейкхолдерами в условиях всеобщего «кризиса доверия».

*Ключевые слова:* экономический кризис, репутация, доверие, корпоративные коммуникации, стейкхолдеры, рецессия.

По оценкам экспертов, мировой экономический кризис 2008–2010 гг. стал первой со времен Великой депрессии глобальной рецессией [Всемирный банк, 2009]. Виновниками нового экономического спада СМИ называли политических деятелей и представителей крупного бизнеса — руководителей финансовых и страховых компаний, крупных банков [Finch, 2009]. В 2009 г. опрос жителей 20 стран мира показал, что уровень доверия бизнесу снизился по сравнению с годом ранее, при этом компаниям из России в мире доверяли меньше всего [Edelman Trust Barometer, 2009].

В контексте громких корпоративных скандалов и разоблачений последних 15 лет (Enron, Barings Bank, Parmalat и др.) новая потеря общественного доверия грозила крупному бизнесу самыми непредсказуемыми последствиями. Профессор Чикагского университета Л. Зингалес осенью 2009 г. предупреждал: «Сама природа кризиса и реакция на него со стороны правительства угрожают теперь подорвать общественное мнение относительно честности, справедливости и законности демократического капитализма» [Zingales, 2009, p. 1].

В России проводились параллели и с другим событием из новейшей истории страны — финансовым кризисом 1998 г., дефолтом. Не касаясь вопроса о корректности подобного сравнения, отметим недостаток данных о его влиянии на коммуникационную практику компаний в России и о тех мерах, которые они предпринимали для защиты своей репутации. Это вполне объяснимо, учитывая, что в конце 1990-х гг. российская отрасль Public Relations (PR — связи с общественностью), как и сам российский бизнес, переживала в своем развитии период «детства». Между тем финансовые кризисы оказываются чрезвычайно полезными для развития теории и практики PR. Мощный импульс к становлению PR как отдельного направления профессиональной деятельности дала именно Великая депрессия в США. «У встревоженных корпоративных лидеров и их ходатаев из службы публик рилейшнз способность капитализма выжить — занять свое место в будущем Америки — вызывала большие сомнения. Это чувство опасности и двигало развитием корпоративного пиара того периода. В ответ на кризис легитимности целый пласт бизнес-лидеров стал считать „связи с общественностью“ главной заботой менеджмента» [Юэн, 2006, с. 310]. Американские компании были вынуждены продавать не только свои товары и услуги, но и в некотором смысле самих себя, информируя широкую общественность о своей роли в экономической системе страны [Berneys, 1937].

Снизившееся доверие и масштабная общественная критика выдвигают на «повестку дня» проблему обеспечения репутационной безопасности бизнеса. Репутация и доверие признаны нематериальными активами, необходимыми для успешной деятельности компании в современном мире. Они помогают привлекать инвестиции и выходить на новые рынки, повышают конкурентоспособность, будут иметь влияние на стоимость бизнеса в случае его продажи (см.,

напр.: [UK Department of Trade and Industry, 2001]). В периоды кризисов перед организациями встают задачи, так или иначе связанные с защитой репутации и поддержанием/восстановлением доверия к себе со стороны стейкхолдеров — групп лиц, которые оказывают влияние на деятельность организации и интересы которых прямо или косвенно организация затрагивает своей деятельностью [Freeman, 2010]. В период экономического кризиса хорошая репутация дает возможность привлечь спасительное финансирование, договориться о реструктуризации долгов, удержать сотрудников, потребителей и партнеров. Кризисы — серьезные испытания для репутации, проходить через которые компаниям помогают коммуникации. Правильно выстроенные, они помогают защищать репутацию, поддерживать доверие к компании, повышают вероятность получить поддержку среди стейкхолдеров [Fombrun, 2000].

Кризис — это событие, которое может негативным образом отразиться на деятельности компании, ее стейкхолдерах и всей отрасли [Fearn-Banks, 2011]. Эксперты выделяют несколько типов таких событий, например: стихийные бедствия; технологические катастрофы; конфронтация; недоброжелательность; должностные преступления; правонарушения, совершаемые причастными к организациям лицами; недостоверные слухи о компании и ее продукции [Lerbinger, 1997]. По временному показателю кризисы классифицируются как неожиданные, развивающиеся и устойчивые. Экономические кризисы составляют особую группу кризисных ситуаций, которую можно отнести к кризисам развивающимся (как, например, дефолт 1998 г. в России). Такие кризисы могут назреть в течение длительного времени, но происходить неожиданно, не оставляя компаниям времени на подготовку, исследования и планирование. Экономические кризисы носят системный характер: они подрывают экономическую устойчивость компаний как

создателей ценностей и благ для общества, что, в свою очередь, формирует угрозу для благосостояния многочисленных контрагентов компаний и общества в целом. Одновременно с экономическим кризисом развивается *кризис доверия* между контрагентами, усиливается боязнь неплатежей, растет число банкротств.

В научном и деловом сообществах темы защиты репутации и восстановления доверия бизнесу в условиях первой глобальной рецессии XXI в. вызвали широкий резонанс. Почти 2 тыс. PR-специалистов из 46 стран Европы назвали антикризисные коммуникации в числе трех самых важных направлений коммуникационного менеджмента в современных условиях [European Communication Monitor, 2010]. Авторитетный журнал *Corporate Reputation Review* посвятил теме восстановления доверия специальный выпуск: в частности, в статье [Uslaner, 2010] подвергнута анализу проблема общественного доверия финансовым организациям и правительственным структурам. Взгляды топ-менеджеров компаний на роль репутации в условиях экономической нестабильности нашли отражение в исследовании [Spencer Stuart, Brunswick, 2008]. Значению коммуникаций в бизнесе в условиях экономических и финансовых потрясений посвящена работа [Jameson, 2009]. Результаты опроса PR-представителей финансовых компаний США о влиянии рецессии на их коммуникационную практику изложены в исследовании [DiStaso, 2010]. Роль репутации в период кризиса отражена в работах нескольких российских исследователей [Горин, Голенев, 2009; Фисун, 2009; Безгодова, 2009]. Отечественными специалистами были также представлены результаты исследований, посвященных либо специфическим аспектам внешней коммуникационной деятельности в условиях кризиса [Влияние финансового..., 2009], либо значению репутации в определенной отрасли [Репутация банка..., 2009].

В настоящем исследовании предпринимается попытка оценить роль коммуникаций в защите корпоративной репутации на основе опроса компаний из разных отраслей. За начало кризиса в России мы условно принимаем октябрь 2008 г., когда в СМИ стали появляться первые сообщения о начавшихся в компаниях увольнениях с указанием на прямую причину — финансовый кризис (см., напр.: [Российские компании..., 2008]).

## ВЗАИМОСВЯЗЬ РЕПУТАЦИИ И КОММУНИКАЦИЙ: ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Корпоративная репутация воплощает коллективное представление о действиях организации в прошлом и ее способностях создавать ценности для многочисленных стейкхолдеров [Fombrun, Rindova, 1996]. Термин «корпоративная репутация» справедлив по отношению к организации как таковой, а не к ее товарным маркам; репутацию следует отличать от имиджа и бренда.

Факторы, оказывающие влияние на репутацию, принято называть *драйверами* репутации. Журнал *Fortune* и консалтинговая компания Hay Group при составлении рейтингов самых любимых в мире компаний (The FORTUNE World's Most Admired Companies) используют девять факторов: способность привлекать и удерживать талантливых сотрудников; эффективность менеджмента; ответственность перед обществом и окружающей средой; инновационность; качество товаров и услуг; финансовая устойчивость; ценность долгосрочных инвестиций; эффективность ведения дел в мировом масштабе; разумное распоряжение корпоративными активами (см.: [Hay Group...]). Компания Harris Interactive при оценке репутации использует «коэффициент репутации» (Reputation Quotient), при расчете которого задействуются 20 параметров,

выделенных в шесть групп: продукты и услуги; финансовые показатели; условия труда; социальная ответственность; видение и лидерство; эмоциональная притягательность (см.: [Harris Interactive...]). Влиятельный Reputation Institute выделяет семь драйверов, значимость которых для компании может варьироваться в зависимости от ряда факторов (отрасли деятельности, специфики региона и др.): качество продукции/надежность услуг; использование инноваций при разработке продукции и в операционной деятельности (инновационность); условия труда; корпоративное управление (прозрачность и этичность бизнес-практик); корпоративное гражданство (забота об окружающей среде); лидерство (ясное видение будущего компании и эффективный менеджмент); результативность (высокие финансовые показатели) (см.: [Reputation Institute...]). Интеграция всех драйверов в коммуникационные стратегию и платформу снижает репутационные риски и повышает репутационный капитал.

Кроме того, на корпоративную репутацию влияют СМИ, образы действий и системы ценностей компании, методы ее коммуникаций [Заман, 2008]. Коммуникации не являются драйвером репутации, однако оказывают на нее значительное влияние, особенно в периоды кризисов. Корпоративные коммуникации можно рассматривать как совокупность действий организации по управлению внутренними и внешними коммуникациями для создания благоприятных основ взаимодействия с различными аудиториями. Коммуникации реализуются через распространение информации о тех или иных аспектах корпоративной деятельности и с целью формирования определенного общественного мнения в отношении компании, ее руководителей, товаров и услуг, проектов и инициатив и т. д. [Van Riel, Fombrun, 2007]. В условиях кризиса корпоративные коммуникации подразумевают поддержание диалога с разными группами стейкхолдеров, что требует разработ-

ки соответствующих стратегий и тактик с целью минимизации ущерба для репутации и имиджа компании [Fearn-Banks, 2011].

Специалисты выделяют три фазы управления организацией в условиях кризиса, каждой из которых соответствуют определенные стратегии: предкризисную, кризисную и посткризисную [Коротков, 2001]. Каждая из них, в свою очередь, характеризуется своими коммуникационными и PR-стратегиями. Следует отметить, что в мировой PR-практике под стратегией понимают «общую концепцию, подход или генеральный план программы, разработанной для достижения цели», в то время как тактика относится к «операционному уровню: текущим событиям, средствам, методам, используемым при претворении в жизнь стратегии»; «ключевой момент состоит в том, что стратегии выбирают для достижения конкретного результата (установленного целями или задачами)» [Катлип, Сентер, Брум, 2001, с. 414–418]. Корпоративная коммуникационная стратегия, таким образом, определяется общей стратегией компании и бизнес-целями. Стратегия коммуникаций в условиях кризиса может быть направлена на информирование стейкхолдеров, формирование мнений, организацию поведения (инспирирование желаемых действий) и др.

В докризисный период актуальна разработка стратегий, предотвращающих возникновение кризиса, а в случае его неизбежности — нацеленных на минимизацию последствий. В условиях кризиса необходимы стратегии, способствующие скорейшему выходу из него. Приоритетными становятся также ситуационные программы как наиболее приемлемые в быстро меняющихся условиях; коммуникационные усилия сосредотачиваются на защите репутации и поддержании/восстановлении доверия. Посткризисной фазе соответствуют стратегии обновления, адаптации к новым условиям. Содержание коммуникаций

на этом этапе должно соотноситься с информированием о ходе выполнения тех обещаний, которые организация давала заинтересованным сторонам в разгар кризиса, что важно как с репутационной, так и с имиджевой точки зрения<sup>1</sup>. От организации, оказавшейся в эпицентре кризиса, ожидают реакции на него, которая может проявляться и посредством соответствующих действий, и через бездействие [Weiner, 2006]. Реакцией организации на кризис является стратегия кризисного реагирования [Coombs, 2007]. Исследователи выделяют следующие основные стратегии реагирования: замалчивание или игнорирование кризиса; отрицание наличия кризиса; преуменьшение нанесенного ущерба; отвлечение внимания общественности; оправдание; признание ответственности; уклонение от ответственности или перенос ее на других; контратака на обвинителей; извинение; возмещение ущерба или компенсация [Bradford, Garrett, 1995; Coombs, 2007a].

Учитывая вышеизложенное, перед исследователем возникают следующие вопросы:

1. Какие стратегии коммуникаций использовали компании, работающие на российском рынке, для защиты своей репутации и поддержания/восстановления доверия в условиях экономического кризиса и на достижение каких целей они были направлены?
2. Какие PR-тактики и принципы осуществления коммуникаций продемонстрировали свою эффективность в условиях рецессии?
3. Каковы особенности коммуникаций с внутренними и внешними стейкхолде-

<sup>1</sup> Имидж компании — образ, искусственно создаваемый среди стейкхолдеров или представителей широкой общественности при помощи определенных инструментов (рекламы, средств массовой коммуникации и пр.). Имидж может как соответствовать, так и не соответствовать действительности.

рами в условиях экономического кризиса как разновидности кризисной ситуации в принципе?

Поиск ответов на поставленные вопросы требует решения следующих ключевых задач: проанализировать изменения в структуре драйверов репутации в период экономического кризиса в России в 2008–2010 гг. и, вследствие этого, в коммуникационных стратегиях; определить ключевые темы в корпоративных коммуникациях до и в период кризиса; оценить вовлеченность первых лиц компаний в корпоративные коммуникационные процессы. Объектом изучения выступают корпоративные коммуникационные процессы в период экономического кризиса, предметом — стратегии и тактики PR как одного из компонентов коммуникационных процессов. Цель исследования состоит в том, чтобы выявить наиболее эффективные подходы к осуществлению корпоративных коммуникаций в условиях масштабных финансовых и экономических спадов. Под типичными подходами мы будем подразумевать коммуникационные практики как совокупность коммуникационных и PR-стратегий и тактик, в том числе принципов и методов. Задачи исследования: обосновать важность коммуникаций как инструмента защиты репутации и как средства реализации корпоративной стратегии в условиях рецессии; определить соотношение между стратегией компании на период кризиса и корпоративной коммуникационной стратегией; выявить наиболее эффективные PR-тактики кризисного периода.

## МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Опросное анкетирование представителей коммуникационных и PR-департаментов крупных компаний в России проводилось в ноябре 2010 — апреле 2011 гг. Изучение передового опыта (best practices) разных



организаций вписывается в концепцию бенчмаркинга, который допускает «сравнение деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм из других отраслей, порой не связанных с отраслью рассматриваемой компании» [Градобоев, 2007]. IBM, Xerox, Ford, Toyota и другие компании используют бенчмаркинг как инструмент стратегического планирования, позволяющий оценивать стратегии конкурентов и формировать свои собственные.

На первоначальном этапе база потенциальных участников создавалась на основе списка компаний, входивших в Ассоциацию менеджеров России (АМР). 20 октября 2010 г. при содействии Комитета по СМИ и информационной политике прошла презентация исследования потенциальным участникам [Корпоративные коммуникации..., 2010]. В дальнейшем база исследования была расширена, к участию были приглашены компании, не входившие в АМР. Их сотрудникам, курировавшим корпоративные коммуникации и PR, было предложено принять участие в исследовании, и им направлялась специально разработанная анкета. Предметом исследования стали:

- изменение коммуникационной стратегии на период кризиса;
- изменения в расстановке стейкхолдеров под влиянием кризиса;
- ключевые темы в корпоративных коммуникационных программах до и в период кризиса: это позволило бы отследить возможные изменения в структуре репутационных драйверов в рамках коммуникационных программ под влиянием рецессии. Респонденты могли указать собственные темы, специфичные для компании и отрасли (отнесены впоследствии к категории «Другое»), или сделать выбор из предложенных. В качестве таких «готовых» тем были перечислены семь репутационных драйверов, применяющихся Reputation Institute и For-

tune/Hay Group в качестве оценочных критериев в ходе репутационных исследований (опросов потребителей): финансовые показатели; инновационность; качество продукции/надежность услуг; лидерство; корпоративное управление; социальная ответственность (забота об окружающей среде); условия труда и привлекательность компании в качестве работодателя (способность привлекать и удерживать талантливых сотрудников);

- коммуникационная активность первых лиц компаний до начала кризиса и в период с осени 2008 по 2010 г.;
- состояние отношений со СМИ и использование в корпоративных коммуникациях новых инструментов — так называемых социальных медиа.

Приглашения к участию в исследовании были разосланы в 121 компанию, анкету заполнили 27 из них. Большинство компаний (74%) — российские, 41% работает и за рубежом. В примерно половине компаний (52%) на момент опроса штат PR-подразделений был небольшим: до пяти сотрудников (максимальное зафиксированное количество PR-специалистов в одной из компаний — 60 человек, включая сотрудников в дочерних подразделениях в регионах).

Эксперты представляли широкий диапазон отраслей: фармацевтику, машиностроение и транспорт, профессиональные услуги, финансы и банкинг, управление и инвестиции, страхование, информационные технологии, связь и телекоммуникации, производство потребительских товаров, аудит и консалтинг, медиа, строительство и недвижимость, химическую промышленность, торговлю. Должности «кураторов» корпоративных коммуникаций в разных компаниях сильно варьируются. В частности, в нашем исследовании участвовали: директор по корпоративным коммуникациям, руководитель отделения по работе с государственными и общественными структурами и по корпоративным



Рис. 1. Изменения в структуре стейкхолдеров в период кризиса по сравнению с докризисным периодом

Примечание: проценты даны от общего числа ответивших на соответствующий вопрос анкеты (23 компании).

коммуникациям, заместитель генерального директора по корпоративным отношениям, директор департамента внешних коммуникаций, директор по связям с общественностью и государственными структурами, директор по корпоративным связям и информации, начальник управления рекламы и связей с общественностью и др. Эксперты представляли такие компании, как «МегаФон», МИЭЛЬ, МТС, «Тройка Диалог», «Пивоваренная компания „Балтика“», Северо-Западный Телеком, «СИБУР Холдинг», ФИНАМ, «Эльдорадо», Capital Group, Bayer HealthCare, DHL, Ericsson, Novo Nordisk, PricewaterhouseCoopers, ROCKWOOL и др.

Перейдем теперь к изучению свидетельств, собранных в ходе экспертного опроса.

## ЭМПИРИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ

### Стратегии коммуникаций в условиях кризиса

Почти 2/3 компаний (17 из 27) изменили свои коммуникационные стратегии на период кризиса. В расстановке корпоративных стейкхолдеров также произошли изменения (рис. 1). Примечательно, что в тех компаниях, где до кризиса СМИ не вхо-

дили в список ключевых стейкхолдеров, в условиях рецессии ситуация не изменилась: ни в одном из случаев журналисты не стали важной целевой аудиторией. Подобная ситуация наблюдалась как в непубличных российских, так и в публичных международных компаниях.

Уровень коммуникационной активности в компаниях, по оценкам экспертов, вырос (рис. 2). В целом участники исследования разошлись в оценках степени тяжести экономического кризиса: высказывались диаметрально противоположные мнения. Один из экспертов назвал тему «слишком раздутой»: «Наша коммуникационная стратегия не претерпела никаких изменений из-за кризиса, как и бизнес компании в целом». Другой признался в том, что стояла задача «выжить и сохранить не просто компанию, а сектор».

Экспертам предлагалось охарактеризовать бизнес-стратегии компаний на период кризиса и описать те задачи, которые была призвана решить корпоративная коммуникационная стратегия. Их анализ позволил выявить и систематизировать наиболее распространенные стратегии коммуникаций. Представленные далее названия стратегий предложены автором и указывают на их прямую взаимосвязь с бизнес-целями компаний.

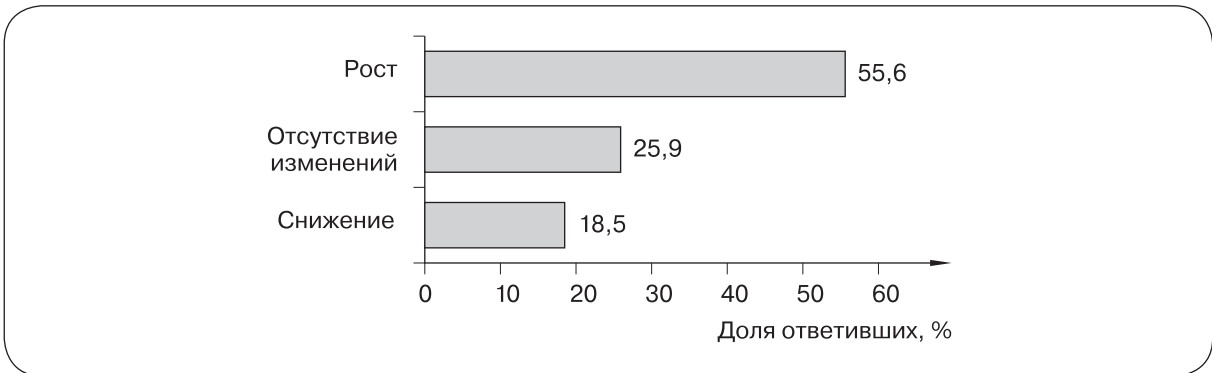


Рис. 2. Изменение уровня коммуникационной активности в период кризиса по сравнению с докризисным периодом

Примечание: проценты даны от общего числа ответивших на соответствующий вопрос анкеты (27 компаний).

- 1) *«Защита и спасение»*. Коммуникационное сопровождение «проблемных» процессов компании (предотвращение банкротства, поиск финансирования, предотвращение паники среди клиентов и оттока вкладов и пр.).
- 2) *«Отвлечение внимания»*. Коммуникации на некоторое время «прикрывают» менеджмент компании и отвлекают внимание стейкхолдеров от неких проблемных зон или вопросов.
- 3) *«Марш-бросок»*. Компании находят и активно используют возможности, возникающие на фоне кризиса, для наращивания репутационного капитала и капитала публичности.
- 4) *«Устойчивый лидер»*. Коммуникации призваны помочь компании и ее менеджменту сохранить «лицо», имидж, репутацию, убедить стейкхолдеров выразить доверие компании, оказать поддержку ее действиям и планам.

Рассмотрим эти стратегии коммуникаций подробнее.

#### *«Защита и спасение»*

Данную стратегию использовали компании из финансово-инвестиционной, банковской, машиностроительной, транспортной и торговой отраслей. Коммуникациям отводилась значительная роль в достижении

бизнес-целей (например, в привлечении финансирования или удержании клиентов). Деятельность PR-отделов имела четкие критерии оценки эффективности. Так, в одной из компаний (банк) оценочным критерием выступал уровень оттока ликвидности, который оценивался ежедневно. В другом случае перед PR-департаментом была поставлена задача «нейтрализовать любой возможный негатив в отношении финансовой устойчивости как угрозу кредитам».

В ситуации, когда перед финансово-инвестиционной компанией стояла задача «найти инвестора и выжить», коммуникации должны были «опережать этот процесс на полшага, чтобы облегчать переговорный процесс с поставщиками и кредиторами». В другой компании задача «выжить и сохранить не просто компанию, а сектор» решалась «через весь инструментарий: PR и внутренние коммуникации». Очень успешным, по оценке эксперта, стало объявление о партнерстве этой российской компании с крупной зарубежной финансовой организацией.

#### *«Отвлечение внимания»*

Цель этой стратегии — переключение внимания стейкхолдеров с «проблемных» аспектов или показателей деятельности на позитивные. Например, переключение вни-



мания СМИ с финансовых показателей и происходящей реструктуризации бизнеса на проекты в сфере КСО и устойчивого развития. В одной из компаний была проведена «переориентация с корпоративного PR на продуктовые коммуникации», а в другой, из «проблемной» на тот момент строительной отрасли, PR-отдел «забивал эфир позитивом» и «удерживал информационное поле в позитивном ключе».

Коммуникации должны быть гибкими и соответствовать быстро меняющимся рыночным обстоятельствам и бизнес-целям компании. Когда в 2009 г. компания одного из экспертов реализовывала стратегию выживания, коммуникации были призваны «показать, что она не теряет своих рыночных позиций, несмотря на кризисные явления». В 2010 г. возникла необходимость «быть всегда на виду», коммуникации должны были демонстрировать, что «компания развивается, улучшается качество, реализуются серьезные инвестиционные проекты, внедряются новые услуги и т. д.».

#### «Марш-бросок»

Эта стратегия используется компаниями, не испытавшими на себе заметного влияния кризиса, «поднимающими то, что потеряли другие», либо компаниями, занимающимися решением вопросов, возникших вовсе не из-за рецессии. «Кризисный период, вызвавший проблемы у ряда участников рынка, позволил активно захватывать их рыночную нишу, опираясь на стабильное финансовое положение, приобретать активы по привлекательным ценам, привлекать в команду сильных специалистов, попавших под сокращение или секвестирование зарплат. Основной идеей внешних коммуникаций также стало продвижение идеи о том, что кризис является периодом больших возможностей», — отметил один из экспертов, чья компания реализовывала «агрессивную» бизнес-стратегию.

Похожую стратегию — «использовать любую ситуацию на рынке для дальней-

шего развития» — применяла компания, представлявшая финансовый сектор. Коммуникационные усилия были направлены на поддержку этой стратегии и защиту репутации от недобросовестных действий конкурентов и недостоверных публикаций в СМИ в регионах присутствия компании, для чего был создан специальный антикризисный штаб. Сам кризис стал для этой компании «временем новых возможностей» и одновременно «проверкой на прочность, которую удалось успешно пройти».

В другом случае экономический кризис не оказал «никакого влияния на бизнес компании», а «просто совпал с усилением государственного регулирования в отрасли, кардинальным изменением правил игры» и выдвинул на первый план GR (Government Relations)-коммуникации: «коммуникации были направлены на усиление взаимодействия с регуляторами рынка».

#### «Устойчивый лидер»

Это — имиджево-репутационная стратегия. Компании стремятся сохранить лидерство на рынке, удержать и нарастить обороты, сохранить клиентов и сотрудников, минимизировать риски и потери. Коммуникации призваны убедить заинтересованные стороны в устойчивости компании, правильности выбранной стратегии, поддержать или улучшить ее имидж:

- «обосновать эффективность и дальновидность стратегии на фоне роста конкуренции и высокой критичности со стороны стейкхолдеров в период кризиса»;
- «продемонстрировать общую устойчивость компании и готовность выполнять все долгосрочные обязательства»;
- «сохранить имидж лидера, максимально открытого, честного и прозрачного с точки зрения деятельности оператора»;
- «развивать позитивное восприятие компании в среде заказчиков как ориентированной на решение их проблем и

Таблица 1

## Ключевые темы в корпоративных коммуникационных программах

Ключевая тема	Использование в докризисный период, %*	Использование в период кризиса, %**
Качество продукции/надежность услуг	77,8	80,76
Лидерство	74,1	53,8
Финансовые показатели	48,1	53,8
Инновационность	48,1	53,8
Условия труда	44,4	50,0
КСО	48,1	46,15
Корпоративное управление	51,9	38,5
Другое	48,1	42,3

Примечания:

\* — проценты даны от общего числа ответивших на соответствующий вопрос анкеты (27 компаний);

\*\* — проценты даны от общего числа ответивших на соответствующий вопрос анкеты (26 компаний).

удовлетворение потребностей, подчеркивая глубокую экспертизу, технологическое лидерство, строя образ компании как ключевого драйвера отрасли».

Когда перед одной из компаний — участниц опроса встала задача повышения ликвидности и недопущения дефолтов по кредитам, коммуникационная активность была сосредоточена на защите ее репутации как стабильного игрока рынка и надежного заемщика.

### Темы коммуникаций — драйверы репутации

Большинство компаний (81%) изменило ключевые темы в своих коммуникационных программах на период кризиса. Анализ полученных данных не позволяет сделать вывод о серьезных сдвигах в структуре репутационных драйверов, однако свидетельствует о наличии некоторого смещения (табл. 1). Компании при осуществлении коммуникаций стали уделять больше внимания таким аспектам, как качество продукции/надежность услуг, условия труда, инновационность и финансовые показатели, и отводить меньшую роль лидерству и корпоративному управлению, что

в целом соотносится с выводами исследований Reputation Institute. Так, если в 2009 г. ключевыми драйверами репутации выступали: (1) качество продукции/надежность услуг, (2) корпоративное управление, (3) корпоративное гражданство, то в 2010 г. — (1) качество продукции/надежность услуг, (2) инновационность, (3) корпоративное управление [Reputation Institute, 2009; 2010].

Перед первыми лицами компаний кризис выдвигает необходимость непосредственного участия во внутренних и внешних коммуникационных процессах. По наблюдениям наших экспертов, коммуникационная активность топ-менеджеров на фоне кризиса возросла (рис. 3).

Для руководителей и владельцев бизнеса кризис — возможность вывести отношения со стейкхолдерами на новый уровень, продемонстрировать свои лидерские качества и управленческие навыки в полной мере, укрепить персональный имидж. Минимизация же контактов руководства с журналистами, как свидетельствует опыт одного из участников опроса, может создать для компании дополнительные трудности. Руководители компании не захотели общаться с представителями СМИ,

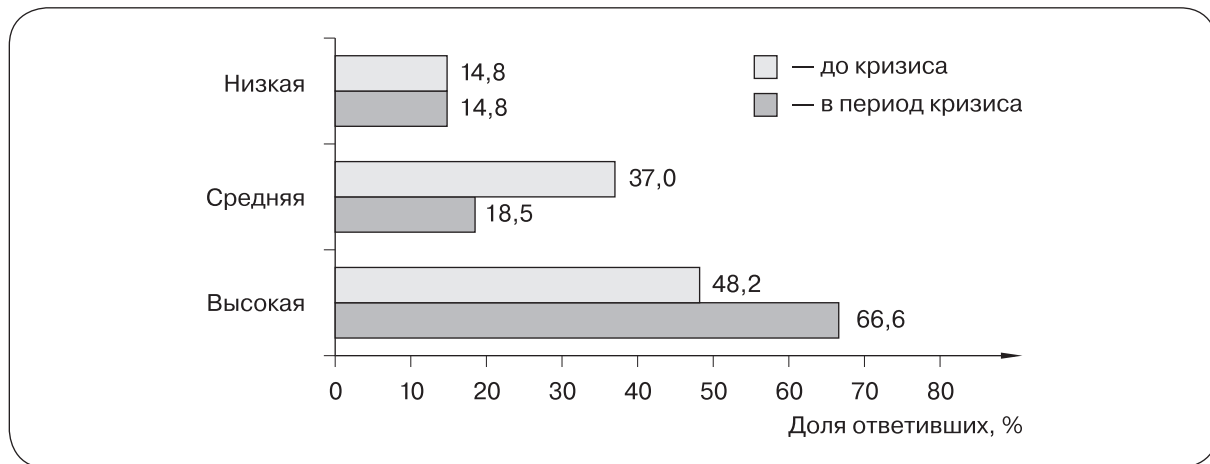


Рис. 3. Степень вовлеченности топ-менеджеров во внешние и внутренние коммуникации

Примечание: проценты даны от общего числа ответивших на соответствующий вопрос анкеты (27 компаний).

Таблица 2

**Ключевые темы, затронутые топ-менеджерами в общении с внутренней аудиторией в период кризиса**

Ключевая тема	Доля ответивших, %
Сохранение персонала, заработных плат; компания как надежный работодатель	48
Необходимость оптимизационных преобразований, сокращения издержек, персонала, заработных плат; реструктуризация	44
Будущее компании, стратегия, перспективы выхода из кризиса	40
Повышение эффективности, удержание клиентов	32
Инновационность, новые проекты, продукты, сервисы, решения	24
Стабильность компании	16
Финансовые результаты; финансирование	16
Лидерство	12
КСО	8

Примечание: проценты даны от общего числа ответивших на соответствующий вопрос анкеты (25 компаний).

а PR-отдел не смог убедить их в неправильности такого решения. В конечном итоге, по оценке эксперта, у представителей СМИ сформировались искаженные представления о мотивации и целях топ-менеджмента компании. В целом, как свидетельствуют полученные данные, в общении руководителей с сотрудниками и внешними аудиториями преобладали «кризисные» темы (табл. 2–3).

### Оценка эффективности коммуникаций

Половина опрошенных компаний не осуществляла оценку эффективности коммуникационной стратегии на период кризиса. Представители тех компаний, в которых подобная оценка проводилась, основные успехи связывают с защитой репутации и ростом цитируемости компании в СМИ:

Таблица 3

**Ключевые темы, затронутые топ-менеджерами в ходе общения с внешними аудиториями  
в период кризиса**

Ключевая тема	Доля ответивших, %
Стабильность (показателей, бизнеса). Устойчивое развитие	36
Финансовая устойчивость, финансовые показатели	36
Ситуация в отрасли, в российской и мировой экономике, способы преодоления кризиса и борьба с его последствиями, прогнозы выхода из кризиса	32
Инновационность	28
Лидерство	24
Качество продукции/услуг	24
Привлекательность в качестве работодателя	20
КСО	16
Оптимизация бизнес-процессов и издержек	8
Выполнение обязательств	8

Примечание: проценты даны от общего числа ответивших на соответствующий вопрос анкеты (25 компаний).

- «репутацию удалось сохранить на прежнем уровне на фоне ухудшения репутации конкурентов»;
- «при относительно невысоких затратах на маркетинг и рекламу присутствие в информационном пространстве было ощутимым. При этом в сравнении с другими компаниями-конкурентами сектора количество негативно окрашенных сообщений с упоминанием компании практически было равно нулю»;
- наблюдалось «увеличение на 40% присутствия упоминаний о компании в деловых и общественно-политических федеральных изданиях»;
- компания стала «лидером рынка по количеству и качеству положительных материалов в деловых СМИ»;
- «в период кризиса удалось увеличить долю присутствия в региональных и федеральных СМИ, поменять имидж компании, начать активную работу в социальных сетях»;
- «удалось создать пул лояльных спикеров из числа клиентов (крупные государственные и коммерческие заказчи-

ки), которые продолжают „защищать“ компанию».

Респондентам было предложено привести примеры лучшей коммуникационной практики в период рецессии и обосновать их эффективность. Полученные нами данные были систематизированы в две группы: PR-тактики и принципы коммуникаций.

#### *PR-тактики*

Как отмечалось, PR-тактики подразумевают события, средства и методы, используемые при реализации коммуникационной стратегии. Рассмотрим тактики, которые применяли компании — участники нашего опроса в период экономического кризиса.

1. *Масштабное освещение крупных корпоративных проектов, значимых для рынка событий.* Так, один из респондентов отметил визит Президента РФ Д. А. Медведева в страну, где была расположена штаб-квартира компании. Другой эксперт выделил «коммуникацию о росте выручки во время кризиса (падение рынка составило более 25% в сек-

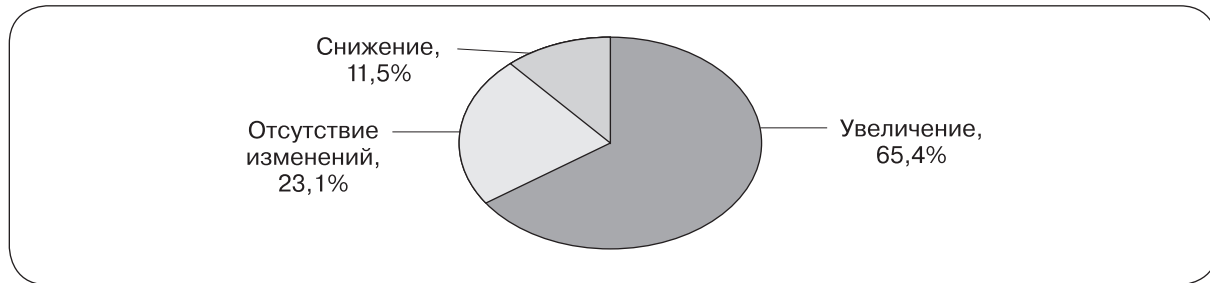


Рис. 4. Изменение количества запросов от представителей СМИ в период кризиса по сравнению с докризисным периодом

Примечание: проценты даны от общего числа ответивших на соответствующий вопрос анкеты (26 компаний).

торе), на которую очень позитивно отреагировало инвестиционное и профессиональное сообщество», что стало для компании «предметом гордости». По оценке еще одного участника исследования, громкие информационные поводы помогли улучшить информационное пространство вокруг компании: «По итогам 2009 г. уровень негативных публикаций, по сравнению с годом ранее, повысился на 5%. Однако уже в 2010 г. негатив был снижен и вытеснен значительным количеством положительных сообщений, связанных с реализацией крупномасштабных амбициозных корпоративных проектов».

2. *Взаимодействие со СМИ, включая проведение специальных и обучающих мероприятий и организацию публицити.* Например, упоминались «регулярное и своевременное распространение в СМИ пресс-релизов и информации о деятельности корпорации и дочерних компаний: финансовые итоги года, новые проекты, новые управленческие решения»; «тесное и постоянное сотрудничество со СМИ, очень оперативное реагирование на запросы журналистов»; «стабильный поток новостей не только об эффективности компании (все время на этом играть невозможно), но и об инновационных товарах и услугах. Эти новости выходили в „Коммерсанте“ и „Ведо-

мостях“, а потом тиражировались потребительскими СМИ».

По оценкам экспертов, интерес журналистов к различным аспектам деятельности компаний в кризисных условиях возрос (рис. 4), наибольшим спросом пользовались финансовые показатели (табл. 4).

В отличие от технологических катастроф (производственных, транспортных аварий и пр.), когда компания сразу попадает в поле зрения общественности и СМИ, незамедлительно требующих официальных комментариев, экономический и финансовый кризис предоставляет возможность компании оставаться определенный период «в тени», фактор времени не является ключевым. Если нефтяная компания, танкер которой потерпел крушение и спровоцировал экологическую катастрофу, не выпустит официальное заявление о случившемся в течение ближайших нескольких часов, то потеряет время, которым смогут воспользоваться СМИ, экологи, политики и агрессивно настроенные местные жители для выдвижения своих версий произошедшего. Между принятием решения об увольнении тысячи сотрудников в рамках программы по снижению издержек и его обнародованием может пройти неделя. Кризисы, спровоцированные природными силами или ошибками в управлении, находятся в фокусе национальных или мировых СМИ только в пиковый период, региональные



Таблица 4

## Наиболее частая проблематика запросов СМИ в адрес компании в период кризиса

Проблематика запросов СМИ	Доля ответивших, %
Финансовые показатели	73,1
Качество продукции/надежность услуг	34,6
Условия труда, привлекательность в качестве работодателя	34,6
Корпоративное управление	26,9
Инновационность	23,1
Лидерство	15,4
КСО	3,8
Другое	57,7

Примечание: проценты даны от общего числа ответивших на соответствующий вопрос анкеты (26 компаний).

освещают их до полного урегулирования. Корпоративные кризисы, спровоцированные рецессией либо проявившиеся в этот период, остаются в центре внимания и зарубежной, и национальной, и местной прессы на протяжении всего периода своего развития (например, скандалы вокруг страхового гиганта AIG, банкротство General Motors в июне 2009 г. и др.).

Если сопоставить запросы СМИ в адрес компаний (табл. 4) с ключевыми темами корпоративных коммуникаций (табл. 1), то окажется, что спрос на «цифры» (финансовые результаты) в 1,4 раза превышал предложение (готовность и желание компаний предоставлять прессе соответствующие данные), а также опережал спрос на прочую корпоративную информацию в период кризиса.

Причины особого интереса прессы к финансовым и производственным показателям, очевидно, лежат в самой природе экономического кризиса. Рецессия генерирует непрерывный поток статистических данных, которые анализируются и сравниваются с предыдущими показателями. Подобные сравнения только усиливают значимость текущей информации. Информация в числовом виде (квантитативность) является особенно эффективной для привлечения внимания аудитории [Луман, 2005].

3. *Коммуникации в социальных сетях и блогосфере.* Опыт компаний по использованию социальных медиа (блогов и микроблогов, социальных сетей, видеохостингов и т. д.) в качестве каналов корпоративных коммуникаций в интернете в кризисный период представлял для нас особый интерес. Например, компания General Motors (GM) использовала Twitter, Facebook и корпоративные блоги для информирования заинтересованных пользователей о ходе процедуры прохождения банкротства в июне 2009 г. Глава GM Ф. Хендерсон (F. Henderson), отвечая на вопросы о положении дел и подаче иска о банкротстве, рассказывал о своем видении будущего компании [Henderson, 2009]. Как позже отметил представитель GM, социальные медиа помогли компании наладить более тесное взаимодействие с различными аудиториями и способствовали снижению потока общественной критики [Livingston, 2009]. Для СМИ корпоративные блоги и профили в социальных сетях все чаще становятся источником информации при подготовке информационных сообщений. «General Motors Co. потребует больше времени на устранение противоречий с канадской компанией Magna и Сбербанком, претендующими на покупку Opel», — отметил

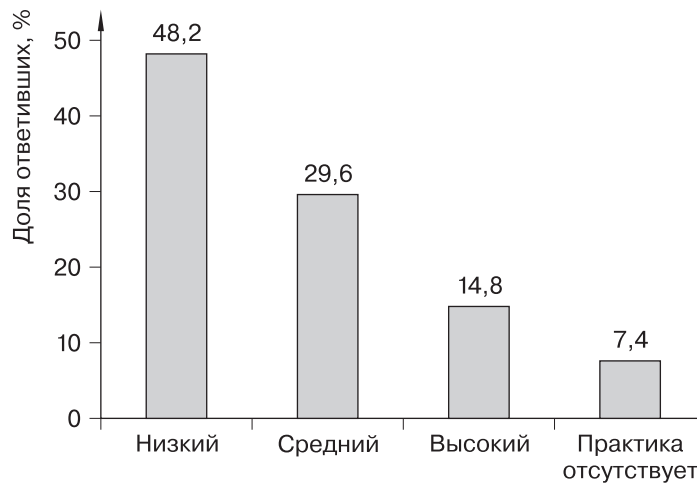


Рис. 5. Уровень использования социальных медиа в качестве инструмента распространения корпоративной информации в период кризиса

Примечание: проценты даны от общего числа ответивших на соответствующий вопрос анкеты (27 компаний).

вице-президент GM Дж. Смит в своем блоге на сайте компании [Ведомости, 2009].

Почти половина опрошенных (48,2%) оценила уровень использования социальных медиа как низкий (рис. 5). Компании либо ограничивались небольшим количеством ресурсов (от 1 до 3, при этом чаще других упоминался «Живой Журнал» — LiveJournal), либо активность в них была минимальной. При этом эксперты, оценившие уровень как средний или высокий, использовали как небольшое количество ресурсов (от 1 до 3), так и значительное (более 6), а также неназванные «собственные каналы» и «корпоративные порталы». Таким образом, представленные на рис. 5 данные не могут свидетельствовать об общих тенденциях, поскольку эксперты применяли принципиально разные оценочные подходы.

Наиболее востребованными оказались такие ресурсы, как Twitter (20,4%), LiveJournal (18,2%), Facebook (15,9%), YouTube и «ВКонтакте» (по 11,4%). Их использовали для работы с жалобами, продвиже-

ния компании или брендов, поддержка дискуссий, нейтрализации негатива в отношении продукции, публикации новостей компании и отрасли, размещения ссылок на актуальные материалы и исследования. Как указал эксперт из региональной компании, «рейтинги традиционных СМИ упали, сейчас даже в регионах новые медиа востребованы в гораздо большей степени». Особое внимание респонденты уделяли мониторингу упоминаний компании/брендов в интернете и организации обратной связи. Один из участников исследования особо отметил выход компании на лидирующие позиции по позитивным и негативным отзывам клиентов в социальных сетях по сравнению с конкурентами.

4. *Осуществление внутрикорпоративных PR-проектов, направленных на предотвращение слухов и паники среди сотрудников, мотивацию, поддержание доверия к компании как к надежному работодателю.* В одной из компаний эмоциональный настрой и уровень психологической тревожности в коллективе

косвенно отслеживались через интерес к интранет-порталу (оценивалось количество заходов и прочтений определенных материалов). В другой компании кризис стал катализатором изменений, выдвинув перед специалистами в области PR необходимость «оптимизировать процессы внутренних коммуникаций, повысить их эффективность в период полного отсутствия бюджета».

Для сотрудников стабильность компании как работодателя в условиях кризиса — один из ключевых вопросов. Люди обеспокоены возможной перспективой потерять работу и хотят получить ответы на все волнующие их вопросы, игнорировать которые, сводя общение к минимуму, опасно: персонал — главный поставщик информации о реальном положении дел в компании вовне. Скорейшее мирное урегулирование внутренних конфликтов, которые могут пролить свет на истинное положение дел в компаниях, имеет ключевое значение и для снижения рисков информационных утечек. Массовые увольнения и рецессия в целом провоцируют рост в мире утечек конфиденциальной корпоративной информации [38% of large..., 2009; Mattioli, 2009]. Приметами нынешнего времени, в котором «царствуют» социальные медиа, стали протестные интернет-блоги, группы и сообщества, создаваемые бывшими сотрудниками или недовольными клиентами (например, группа «Иск граждан против Аэрофлота» в Facebook).

Между тем эксперты рекомендуют руководителям «идти и рассказывать» о реальном положении дел: «Сотрудники перестанут чувствовать, что их не уважают и держат в неведении относительно важных для их судьбы вещей... Мотивированные люди — лучший ресурс в борьбе с любыми бедами» [Врис, 2009]. В условиях, когда речь идет о «непопулярных» мерах (массовые увольнения персонала, сокращение заработных плат, увеличение рабочей нагрузки и т. д.), демонстрируемая

менеджерами готовность к открытому диалогу, поиску компромиссов и оказанию моральной поддержки способна в некоторой степени понизить градус эмоционального напряжения среди тех, кто продолжает работать в компании.

5. *Взаимодействие с маркетинговым подразделением, PR-поддержка в продвижении продуктов.* Один из экспертов, руководитель пресс-службы многопрофильного холдинга, лучшим примером коммуникационной практики кризисного периода назвал цикл бесплатных обучающих семинаров для клиентов, проведенный в регионах: «Цикл позволил удвоить темпы прироста клиентской базы». PR-отдел другой компании, оказывающей профессиональные и консалтинговые услуги, готовил для своих клиентов информационно-аналитические материалы по актуальным темам. Эти сообщения, прогнозы и аналитика публиковались на корпоративных сайтах, в блогах и информационных брошюрах; представители компании озвучивали их на деловых и профессиональных конференциях, круглых столах и т. д. Все это, по оценке эксперта, позволило «предложить ответы и решения на сложные вопросы, которые затронули бизнес в первую очередь в условиях экономической нестабильности». По мнению другого участника исследования, представителя телекоммуникационной компании, активизация участия в индустриальных конференциях и выставках позволила вовлечь заказчиков компании в дискуссию о путях развития отрасли и повысить цитируемость компании в СМИ.

#### *Принципы коммуникаций*

Как показало исследование [Huang, 2008], в основу которого легли результаты опроса специалистов по PR и антикризисным коммуникациям, большее влияние, чем коммуникационная стратегия, на формирование доверия к организации оказывает ее

реакция на кризис: наиболее эффективной оказывается своевременная, последовательная и активная реакция. Принципы осуществления коммуникаций можно отнести к форме реакции организации на кризис. В ходе нашего опроса были выделены два таких принципа — *активность* и *открытость*.

Как отметил один из экспертов, активность компании в информационном пространстве, поддержание «высокого уровня публичности» стали «важным фактором при принятии решения для потенциальных клиентов» (строительная отрасль). Следование принципам информационной открытости и прозрачности в отношениях с персоналом и клиентами помогло другой компании дистанцироваться от конкурентов и «способствовало формированию у сотрудников восприятия компании как готовой к диалогу».

Для компании, рассчитывающей в кризис привлечь инвестиции (особенно зарубежные), транспарентность бизнеса выходит на первый план. Она важна и с точки зрения инвестиционной привлекательности, и для завоевания доверия к менеджменту со стороны потенциальных инвесторов. Как отмечается, «для иностранных инвесторов большее, чем для российских, значение имеют качественные показатели инвестиционной привлекательности, а именно прозрачность и репутация компании, ее имидж на рынке и в обществе» [Козлов, 2008]. Однако у прозрачности есть и обратная сторона медали. В исследовании [Pirson, Malhotra, 2008] было продемонстрировано, что значение прозрачности в бизнесе часто переоценивают, она не всегда идет на пользу. Например, доверие к организации может снизиться из-за обнародования данных о доходах ее руководителей, если существуют сомнения в корреляции между эффективностью их деятельности и размером вознаграждения. Рецессия стала своего рода синонимом прозрачности, обнажив все уязвимые точки

компаний, в том числе нравственные и личные качества их руководителей.

Итак, в ходе проведенного опроса были собраны данные об актуальных в условиях экономического кризиса корпоративных коммуникационных практиках и PR-тактиках. Далее представлены ключевые выводы из проведенного анализа.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В период экономического кризиса значение коммуникационной составляющей в системе управления бизнесом и в защите корпоративной репутации возрастает. Доверие стейкхолдеров становится ключевой ценностью и источником возможностей, грамотные коммуникационные действия помогают компании защитить репутацию, привлечь спасительные инвестиции.

Рецессия — кризис всеобщего доверия, который может означать для компании перестройку внутренних и внешних коммуникационных процессов, трансформацию взаимоотношений со стейкхолдерами, необходимость выстраивать диалог в новых условиях и по новым правилам. Необходимо ограждать разные аудитории от влияния слухов, панических и пессимистических настроений, подготавливать «почву» для дальнейших действий (особенно если речь идет о заведомо непопулярных и кардинальных мерах по выводу компании из кризиса). В подобных условиях лояльность к компании, особенно «в тылу», среди ее сотрудников, становится большой ценностью. Коммуникации помогают снять напряжение среди стейкхолдеров, внушить им оптимизм, поддержать необходимый психологический настрой. В некоторых случаях компаниям целесообразно действовать сообща, привлекая к сотрудничеству партнеров со стороны государства и отрасли, СМИ и авторитетные блогеры, лидеров мнений в разных областях. Оказывая влияние на количество и качество информации,

поступающей к стейкхолдерам по различным каналам, объединяясь с другими игроками рынка для информационной и разъяснительной работы, компания может завоевать репутацию надежного, авторитетного источника информации в ситуации экономического хаоса, повысить доверие к себе и улучшить имидж.

Задачи, стоящие перед коммуникационными и PR-департаментами в условиях рецессии, определяются бизнес-целями компании. Коммуникационная стратегия поддерживает общую стратегию и обусловлена степенью тяжести кризиса для компании. Критерием оценки эффективности коммуникационной и PR-стратегии и тактических шагов кризисного периода должен стать вклад в достижение организационных и бизнес-целей, что напрямую связано с четкой постановкой задач перед PR-департаментом высшим менеджментом [Lindenmann, 2006; Barcelona Declaration..., 2010].

В тех компаниях, перед которыми стоит вопрос выживания, коммуникации нацелены на решение конкретных задач (предотвратить отток клиентов и ликвидности, найти источники финансирования, удержать и привлечь клиентов, отсрочить выплаты кредиторам и пр.) и имеют четкие критерии оценки эффективности, обусловленные вкладом в их решение. Важно успокоить заинтересованные стороны, снять напряженность в отношениях с акционерами и кредиторами, мотивировать сотрудников. Для решения подобных задач опрошенные нами компании использовали стратегии «Защита и спасение» и «Отвлечение внимания».

Компании, на деятельности которых кризис отразился не сильно (среди участников нашего исследования в эту группу вошли представители фармацевтической, телекоммуникационной, торговой и медиаотраслей), а также работающие в «пострадавших» отраслях (финансы и инвестиции, страхование), сосредотачивают усилия на

поддержании своего имиджа как лидера или даже драйвера отрасли. Этой группе соответствуют стратегии «Марш-бросок» и «Устойчивый лидер».

Экономический кризис вносит коррективы в структуру репутационных драйверов в рамках коммуникационных программ: одни аспекты становятся более важными, другие — менее важными. Значимость того или иного драйвера для репутации компании может также варьироваться в зависимости от целого ряда факторов (отрасль деятельности, специфика региона и др.). Мониторинг «проблемных зон» в процессе управления рисками поможет определить те аспекты, которые на фоне рецессии способны привлечь пристальное внимание стейкхолдеров и на которых компаниям стоит сосредоточиться в своих коммуникациях. Планирование помогает минимизировать репутационные риски.

Компаниям необходимо тщательно анализировать целесообразность обнаружения той информации, которая до кризиса была интересна лишь узкоспециализированным СМИ (например, о закрытии дополнительных отделений банка или переводе ранее бесплатных услуг для клиентов на платную основу). В условиях неопределенности и нестабильности рынка эта информация может быть использована журналистами для подготовки «депрессивных» материалов. Предотвращение просачивания информации в прессу имеет особое значение для банков в период подготовки и проведения санации: для журналистов начало переговоров может стать подтверждением наличия проблем у организации. Позитивную информацию в таких условиях противопоставить практически невозможно. В случае если переговоры пройдут безрезультатно, для СМИ это станет сигналом о начале банкротства банка [Грейдинг, 2009].

Экономический кризис несет в себе не только опасности для бизнеса, но и разного рода возможности, например, для на-



рачивания публицитного капитала (капитала публичности) [Шишкина, 2002] и развития отношений со СМИ. У. Липпман (W. Lippmann) еще в 1921 г. отмечал, что позитивная информация о деятельности компаний, которую PR-специалисты могут предлагать журналистам, не привлечет внимания прессы, потому что не выделяется в повседневной рутине [Липпман, 2004]. Однако рецессия не является чем-то обыденным, она выходит за рамки привычной жизни. Информационное пространство пресыщено негативной информацией, на рынках ощущается дефицит новостей «со знаком плюс». Журналистов интересуют компании, которые не сворачивают свою деятельность, а, напротив, заявляют о новых планах. Новости, которые в докризисный период могут не привлечь внимания со стороны СМИ в силу высокой конкуренции на рынке, в период кризиса способны стать прекрасным информационным поводом, особенно на фоне отсутствия таких вестей от конкурентов. Экономический кризис — лучшее время для

того, чтобы перехватить пальму информационного первенства у конкурентов и стать для СМИ важным ньюсмейкером и отраслевым экспертом.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Автор выражает искреннюю признательность всем экспертам, принявшим участие в опросе, научному руководителю исследования — директору по маркетингу, корпоративным коммуникациям и развитию бизнеса компании «РwС Россия» Е. Г. Шапочке, а также директору департамента корпоративных коммуникаций СИБУР Холдинга и председателю Комитета по СМИ и информационной политике Ассоциации менеджеров России А. В. Фирсову за поддержку исследовательской инициативы и помощь в анонсировании исследования (должности указаны на момент проведения исследования). Неоценимую помощь автору в подготовке статьи оказали анонимные рецензенты.

## ЛИТЕРАТУРА

- Безгодова О. В. 2009. Управление репутационными рисками в условиях минимизации PR-бюджета. *Индустриальный и b2b маркетинг* (2): 106–114.
- Ведомости. Вкратце. 2009. *Ведомости* (26 октября, № 146): Б01.
- Влияние финансового кризиса на IR-деятельность российских эмитентов. 2009. ПРАЙМ-ТАСС, Ассоциация развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами. [http://disclosure.prime-tass.ru/docs/files/prime-tass\\_ir\\_200904.ppt](http://disclosure.prime-tass.ru/docs/files/prime-tass_ir_200904.ppt)
- Врис М. 2009. Ключ к испытанию страхом прост. *Секрет фирмы* (6): 103. <http://www.kommersant.ru/doc/1171495>
- Всемирный банк. 2009. *Доклад об экономике России*. <http://www.worldbank.org/>
- Градобоев В. В. 2007. *Формирование стратегии бенчмаркинга: зарубежный опыт и российская практика: автореф. дис. ... канд. экон. наук*. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова. <http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/800/File/Gradoboev.pdf>
- Грейдинг П. 2009. PR для претендующих на санацию. *Банковское обозрение* (9): 16–17. <http://www.bosfera.ru/node/5464>
- Заман А. 2008. *Репутационный риск: управление в целях создания стоимости*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Катлип С., Сентер А., Брум Г. 2001. *Паблик рилейшнз. Теория и практика*. 8-е изд. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс».
- Козлов И. 2008. Investor Relations: Новая парадигма в условиях кризиса на мировых финансовых рынках. *Рынок ценных бумаг* (22): 42–43.
- Коротков Э. (ред.). 2001. *Антикризисное управление: Учебник*. М.: ИНФРА-М.

- Корпоративные коммуникации в условиях новой экономической реальности: предварительные итоги глобальной рецессии.* 2010. М.: Ассоциация менеджеров. <http://amr.ru>
- Липпман У. 2004. *Общественное мнение.* М.: Институт Фонда «Общественное мнение».
- Луман Н. 2005. *Реальность массмедиа.* Пер. с нем. М.: Праксис.
- Репутация банка как фактор конкурентоспособности в условиях экономического кризиса.* 2009. Р.И.М. Porter Novelli, Клуб руководителей банковских служб по связям с общественностью и рекламе, Аналитический банковский журнал. <http://rim-pn.ru/news/index.php?news=1232>
- Российские компании начинают увольнять сотрудников, чтобы смягчить последствия экономического кризиса.* 2008. Newsru.com. <http://newsru.com/finance/08oct2008/gotsacked.html>
- Фисун А. 2009. Репутация должна работать, особенно в эпоху перемен. *Менеджмент сегодня* (4): 202–211.
- Шишкина М. 2002. *Паблик рилейшнз в системе социального управления.* СПб.: Изд-ва «Паллада-медиа» и СЗРЦ «РУСИЧ».
- Юэн С. 2006. *PR! Или умение «раскручивать»:* Социальная история паблик рилейшнз. М.: Издательство АНО «Редакция Ежедневной Газеты».
- Gorin S. V., Golenev V. V. 2009. Reputation of the Russian companies in the conditions of economic crisis. *Репутациология* 2 (3): 79–84.
- 38% of large US companies have full-time email monitoring staff. 2009. *The Register* (18 August). [http://www.theregister.co.uk/2009/08/18/email\\_monitoring/](http://www.theregister.co.uk/2009/08/18/email_monitoring/)
- Barcelona Declaration of Measurement Principles: Validated Metrics, Social Media Measurement.* 2010. Institute for Public Relations. <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/BarcelonaPrinciples-Oct2010.pdf>
- Berneys E. 1937. Recent trends in public relations activities. *Public Opinion Quarterly* 1 (1): 147–151.
- Bradford J., Garrett D. 1995. The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics* 14 (11): 875–892.
- Coombs T. 2007a. *Crisis Management and Communications.* Institute for Public Relations. <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>
- Coombs T. 2007b. Protecting organization reputation during a crisis: The development and applications of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review* 10 (3): 163–176.
- DiStaso M. 2010. Industry in crisis: The communication challenge in the banking industry. *Public Relations Journal* 4 (1): 1–17.
- Edelman Trust Barometer.* 2009. <http://www.edelman.com/trust/2009/>
- European Communication Monitor. 2010. *Communication Monitor.* <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2010-Results-Chart-Version.pdf>
- Fearn-Banks K. 2011. *Crisis Communications: A Casebook Approach.* 4th ed. Routledge.
- Finch J. 2009. Twenty-five people at the heart of the meltdown. *Guardian* (January 26). <http://www.guardian.co.uk/business/2009/jan/26/road-ruin-recession-individuals-economy>
- Fombrun C. 2000. Survey – mastering management. Value to be found in Corporate Reputations: The public’s view of a company not only acts as a reservoir of goodwill, but also boosts the bottom line. Charles Fombrun examines how perceptions can be measured. *Financial Times* (December 4).
- Fombrun C., Rindova V. 1996. *Who’s Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations.* Working Paper. Stern School of Business, New York University.
- Freeman E. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Cambridge University Press: Cambridge.
- Harris Interactive. *Reputation Quotient.* <http://www.harrisinteractive.com/Products/ReputationQuotient.aspx>
- Hay Group. *FORTUNE World’s Most Admired Companies. How We Identify and Rank the*

- Most Admired Companies*. [http://www.haygroup.com/ww/Best\\_Companies/Index.aspx?ID=1582](http://www.haygroup.com/ww/Best_Companies/Index.aspx?ID=1582)
- Henderson F. 2009. *Keeping the Conversation Open*. FastLane Blog, June 2. <http://fastlane.gmblogs.com>
- Huang Yi-Hui. 2008. Trust and relational commitment in corporate crises: The effects of crisis communicative strategy and form of crisis response. *Journal of Public Relations Research* 20 (3): 297–327.
- Jameson D. 2009. Economic crises and financial disasters: The role of business communication. *Journal of Business Communication* 46 (4): 499–509.
- Lerbinger O. 1997. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Lindenmann W. 2006. *Public Relations Research for Planning and Evaluation*. Institute for Public Relations. [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006\\_Planning\\_Eval2.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Planning_Eval2.pdf)
- Livingston G. 2009. GM's Chris Barger on the bankruptcy and reinvention conversation part I. *The Buzz Bin* (June 4). <http://www.livingstonbuzz.com>
- Mattioli D. 2009. Leaks grow in world of blogs. *Wall Street Journal* (July 20). <http://online.wsj.com/article/SB124804984009563929.html>
- Pirson M., Malhotra D. 2008. Unconventional insights for managing stakeholder trust. *MIT Sloan Management Review* 49 (4): 43–50.
- Reputation Institute. 2009. *Global Reputation Pulse. The World's Most Reputable Companies: Global Section*. <http://www.reputationinstitute.com/>
- Reputation Institute. 2010. *Global Reputation Pulse. The World's Most Reputable Companies*. <http://www.reputationinstitute.com/>
- Spencer Stuart, Brunswick. 2008. *Avoiding the Rocks. The Role of the Board in Managing Corporate Reputation*. [http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/Corp\\_Rep\\_web.pdf](http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/Corp_Rep_web.pdf)
- UK Department of Trade and Industry. 2001. *Creating Value From Your Intangible Assets*. UK Department of Trade and Industry, The Future and Innovation Unit. <http://www.intangibility.com>
- Uslaner U. 2010. Trust and the economic crisis of 2008. *Corporate Reputation Review* 13 (2): 110–123.
- Van Riel C., Fombrun C. 2007. *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge: N. Y.
- Weiner B. 2006. *Social Motivation, Justice, and the Moral Emotions: An Attributional Approach*. Lawrence Erlbaum Associates: NJ.
- Zingales L. 2009. Capitalism after the crisis. *National Affairs* (1): 22–35. <http://nationalaffairs.com/publications/detail/capitalism-after-the-crisis>

#### **Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Bezgodova O. V. 2009. Upravlenie reputatsionnymi riskami v usloviyakh minimizatsii PR-byudzheta. *Industrial'nyj i b2b marketing* (2): 106–114.
- Vedomosti. Vkrattse. 2009. *Vedomosti* (26 oktyabrya, № 146): B01.
- Vliyanie finansovogo krizisa na IR-deyatelnost' rossijskikh ehmitentov. 2009. PRAJMTASS, Assotsiatsiya razvitiya finansovykh kommunikatsij i otnoshenij s investormi. [http://disclosure.prime-tass.ru/docs/files/prime-tass\\_ir\\_200904.ppt](http://disclosure.prime-tass.ru/docs/files/prime-tass_ir_200904.ppt)
- de Vries Kets M. 2009. Klyuch k ispytaniyu strakhom prost. *Sekret firmy* (6): 103. <http://www.kommersant.ru/doc/1171495>
- Vsemirnyj bank. 2009. *Doklad ob ekonomike Rossii*. <http://www.worldbank.org/>
- Gradoboev V. V. 2007. *Formirovanie strategii benchmarkinga: zarubezhnyj opyt i rossijskaya praktika: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk*. M.: MGU im. M. V. Lomonosova. <http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/800/File/Gradoboev.pdf>
- Grejding P. 2009. PR dlya pretenduyushhikh na sanatsiyu. *Bankovskoe obozrenie* (9): 16–17. <http://www.bosfera.ru/node/5464>

- Zaman A. 2008. *Reputatsionnyj risk: upravlenie v tselyakh sozdaniya stoimosti*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Katlip S., Senter A., Brum G. 2001. *Pablik rilejshnz. Teoriya i praktika*. 8-e izd. Per. s angl. М.: Izdatel'skij dom «Vil'yams».
- Kozlov I. 2008. Investor Relations: Novaya paradigma v usloviyakh krizisa na mirovykh finansovykh rynkakh. *Rynok tsennykh bumag* (22): 42–43.
- Korotkov Eh. (red.). 2001. *Antikrizisnoe upravlenie: Uchebnik*. М.: INFRA-M.
- Korporativnye kommunikatsii v usloviyakh novej ekonomicheskoy real'nosti: predvaritel'nye itogi global'noj retsessii*. 2010. М.: Assotsiatsiya menedzherov. <http://amr.ru>
- Lippman U. 2004. *Obshhestvennoe mnenie*. М.: Institut Fonda «Obshhestvennoe mnenie».
- Luman N. 2005. *Real'nost' massmedia*. Per. s nem. М.: Praxis.
- Reputatsiya banka kak faktor konkurentosposobnosti v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa*. 2009. R.I.M.Porter Novelli, Klub rukovoditelej bankovskikh sluzhb po svyazyam s obshhestvennost'yu i reklame, Analiticheskij bankovskij zhurnal. <http://rim-pn.ru/news/index.php?news=1232>
- Rossijskie kompanii nachinayut uvol'nyat' sotrudnikov, chtoby smyagchit' posledstviya ekonomicheskogo krizisa*. 2008. Newsru.com. <http://newsru.com/finance/08oct2008/gotsacked.html>
- Fisun A. 2009. Reputatsiya dolzhna rabotat', osobenno v ehpokhu peremen. *Menedzhment segodnya* (4): 202–211.
- Shishkina M. 2002. *Pablik rilejshnz v sisteme sotsial'nogo upravleniya*. SPb.: Izd-va «Pallada-media» i SZRTS «RUSICH».
- Yuehn S. 2006. *PR! Ili umenie «raskruchivat'»: Sotsial'naya istoriya pablik rilejshnz*. М.: Izdatel'stvo ANO «Redaktsiya Ezhednevnoj Gazety».

*Статья поступила в редакцию  
22 сентября 2011 г.*