

Содержание

Предисловие	7
Введение. Книга PR о технологии	9
ГЛАВА 1. «РАЗВЕДКА» И АНТИКРИЗИСНАЯ ПОДГОТОВКА.....	15
1.1. Коммуникационный аудит: система раннего оповещения об угрозах, или «Разведка перед боем»	16
1.2. Алгоритм оценки рисков конфликтных ситуаций	33
1.3. Как не дать себя «закошмарить»: антикризисная подготовка.....	48
Резюме «подготовительной» главы	112
Приложение 1	116
ГЛАВА 2. PR-АТАКА НА КАПИТАЛ, ИЛИ КАК «КОШМАРЯТ» ПРЕДПРИЯТИЯ	119
2.1. «Смутное время» в экономике: тенденции в корпоративных конфликтах	120
2.2. Кто пошел на вас войной? Основные типы «корпоративных хищников»	125
2.3. Подготовка PR-атаки.....	137

2.4. Стратегия PR-атаки. Основные технологические направления.....	145
2.5. Наиболее опасные технологии PR-атаки и способы нейтрализации.....	166
Резюме «наступательной» главы	217
Приложение 2	218
ГЛАВА 3. PR-ЗАЩИТА, ИЛИ КАК ВЫЙТИ ИЗ-ПОД УДАРА....	221
3.1. Кризисный аудит, или Как побеждать предварительным расчетом.....	222
3.2. Стратегия PR-защиты: общее и частное	226
3.3. Специфика PR-защиты от различного типа противников	260
3.4. Отраслевая специфика PR-защиты	302
3.5. Региональная экспансия: как закрепиться и защитить бизнес.....	339
3.6. Коммуникационные технологии на защите интересов бизнеса.....	346
Резюме «оборонительной» главы	378
Приложение 3	380

Посвящается моему сыну Семёну и супруге Елене

Предисловие

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 скрупулезно разбирает методы нападения, чтобы на основе анализа возможных действий неприятеля PR-службы компаний 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 скрупулезно 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 Лапшов,
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 /φ «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 слабозашщищенным 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 блокировать 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 ри-

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

сков, стратегии и технологии PR мы рассматриваем как руководство к действию. Почти все из описанного арсенала в разные годы в том или 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 reputационных 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 поддерживаются 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 PROтект, 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 — участникам 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 morbus¹.
Hippocrat

¹ Найдите и устраните причину, тогда исчезнет и болезнь. Гиппократ
(лат.).

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

Коммуникационный аудит до кризиса¹ 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 считаные 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. Рекомендую проводить постоянный внутренний и внеш-

¹ 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.

ний 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).

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 компаний и на основании этого выработать рекомендации по устранению «коммуникационных разрывов», предотвращению кризисов внутреннего или внешнего характера¹.

¹ Коммуникационный разрыв мы рассматриваем как отсутствие двусторонней коммуникации между различными звеньями (подразделениями) в рамках компаний, также между топ-менеджерами и пер-

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 действиям. 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 лояльность 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 до-

соналом. 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.

рого 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.

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 компаний 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, политico-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 компаний).

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 менеджемента, 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 компаний, 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, не-

обходимо 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 компаний. 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

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)