Московский Энергетический институт (ТУ)

Факультет «Экономика и Управление»

**Курсовая работа**

**По дисциплине: «Управление общественными отношениями»**

**На тему: «Связи с общественностью и антикризисное управление»**

Выполнил студент:

Царенко О.В.

ГТБ-4-01

Проверил преподаватель:

Чернова Т.Ф.

Москва 2004

**Содержание**

стр.

**Введение**…………………………………………………………………………3

**Глава 1.** **Основные причины возникновения кризисных ситуаций.**

1.1 Причины возникновения кризисных ситуаций

на предприятиях и в организациях………………………………….6

1.2Антикризисное управление и регулирование……………………………....9

1.3 Профилактика возникновения кризисных ситуаций

при установлении связей с общественностью…… ……………..11

1.4 Участие специалистов по связям с общественностью в прогнозировании и преодолении кризисных ситуаций……………………………………………...14

1.5 Особенности связей с общественностью в кризисных ситуациях………. 16

**Глава 2. Рассмотрение кризисной ситуации и ее преодоление на примере нефтяной компании «КомТЭК».**

2.1 Кризис и его последствия…………………………………………………...19

2.2 До кризиса…………………………………………………………………....19

2.3 Время кризиса………………………………………………………………..20

2.4 После кризиса……………………………………………………………….22

2.5 $200 000 000 - за репутацию………………………………………………...23

2.6 В борьбе с “заказным” негативом…………………………………………..24

2.7 Как заставить полюбить себя…………………………………………….....26

2.8 Happy end “по-пиаровски” - и не только…………………………………...28

2.9 Выводы……………………………………………………………………….29

**Заключение**……………………………………………………………………...31

**Список использованной литературы.**

**Введение.**

Антикризисное управление стало одним из самых "популярных" терминов в деловой жизни России. Однако его содержание расплывчато. В литературе не фиксируются признаки отличия антикризисного и обычного управления. Внимание, как правило, акцентируют не на "лечении" кризиса, а на мерах по его недопущению и механизме банкротства. Поскольку на достижение этой цели направлена вся управленческая теория и практика, особое содержание антикризисного управления не понятно. Создается впечатление, что единственным обоснованием существования термина являются правительственные постановления, создавшие институт антикризисных управляющих: антикризисное управление - это то, чем занимаются антикризисные управляющие, то есть кризис-менеджмент (планирование кризиса, «поворотной точки») - это искусство свести до минимума риск в управлении бизнесом и исключить неуверенность, чтобы добиться наибольшей степени контроля над событиями.

Антикризисный менеджмент определяется западноевропейскими экономистами, как "деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание". Данная деятельность характеризуется "повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации".

Переход от плановой к рыночной экономике поставил в сложное экономическое и финансовое положение многие предприятия и коммерческие организации различных организационно-правовых форм. Имеются в виду как созданные на основе разгосударствления акционерные общества, так и многочисленные предпринимательские структуры.   
    Неплатежеспособность и последующие банкротства предприятий все чаще становятся предметом рассмотрения арбитражных судов. Перед управляющими предприятий встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение своих предприятий.   
    На решение именно этих задач должна быть нацелена система мер, именуемая за рубежом «кризис-менеджмент» (crisis management), а в отечественной литературе – «антикризисное управление».   
    В последнее время в связи с обострившимся финансовым кризисом предприятий целых регионов под таким управлением понимают либо управление в условиях уже наступившего кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из этого состояния.   
    Под «антикризисным управлением» понимается такое управление, которое нацелено на вывод предприятия из возникшей кризисной ситуации (т.е. управление в условиях кризиса), а также на предотвращение проявления кризисной ситуации. В некоторых учебных пособиях авторами рассматривается более широкое понятие антикризисного управления, которое должно априорно опережать и предотвращать неплатежеспособность и несостоятельность предприятия. Возможно, это и так, однако, в таком случае любое вновь создаваемое предприятие изначально будет нуждаться в антикризисном управляющем, поскольку данное предприятие в стратегическом плане рассматривается как испытывающее какие-либо трудности, которые необходимо решать.   
    Рассмотрение антикризисного управления в стратегическом плане также не считается целесообразным, поскольку стратегическое планирование основной своей целью ставит разработку плана развития предприятия на долгосрочный промежуток времени (обычно два-три года), в то время как антикризисное управление призвано выводить (или предотвращать) предприятие из уже сложившейся кризисной ситуации. В данном случае необходимо не стратегическое планирование, а оперативное, которое вырисовывает вариант развития предприятия на небольшой промежуток времени (12-18 месяцев). Антикризисной менеджмент проявляется в случае выявления кризисной ситуации в ходе реализации стратегического плана развития компании и носит характер оперативного «хирургическо-экономического» вмешательства, с целью предотвращения дальнейшего ухудшения в деятельности предприятия. В случае положительного исхода антикризисного управления (предприятие выравнивается с точки зрения финансового состояния, улучшается платежный баланс, и проч.), предприятие может продолжать реализацию стратегического плана развития, скорректированного на появление возможных кризисных ситуаций.   
 Итак, антикризисное управление - это:

* диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
* комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;
* бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;
* выработка процедур антикризисного управления и контроль над их проведением.

**Глава 1.** **Основные причины возникновения кризисных ситуаций.**

***1.1 Причины возникновения кризисных ситуаций на предприятиях и в организациях.***

Возникновение кризисных ситуаций на предприятии или в организации обусловлено самыми разнообразными причинами, которые в соответствии с теорией антикризисного управления могут быть разделены на экономические, технические, социальные, политические, природные и др. При этом отдельно рассматриваются внутренние и внешние по отношению к предприятию или организации причины, а сами кризисы разделяются на прогнозируемые и непредсказуемые.

Техническая катастрофа или хроническая неплатежеспособность, приводящая к банкротству, происки конкурентов или конфликт в собственном трудовом коллективе, потребительский бойкот или некомпетентность руководства компании – вот далеко неполный перечень причин возникновения относительно прогнозируемых кризисов на предприятии или в организации.Главными причинами возникновения непредсказуемых кризисов являются, как правило, стихийные бедствия и другие форс-мажорные обстоятельства.

Последствия кризиса также могут быть достаточно разнообразными:

* необходимость уплаты штрафных санкций;
* смена руководства компании или собственника;
* массовые увольнения работающих;
* отзыв продукции с рынка;
* остановка производства;
* ликвидация (закрытие) предприятия;
* поглощение предприятия фирмой – конкурентом и др.

Главная причина большинства кризисов – нарушение безопасных условий функционирования предприятий и организаций. В настоящее время явно прослеживается тенденция к осложнению криминогенной обстановки вокруг различных компаний. Правоохранительные органы ежегодно выявляют десятки тысяч преступлений. Совершенных в сфере экономики и влияющих на безопасность функционирования предприятий и организаций.

Причины такой ситуации достаточно многообразны:

* использование субъектами рыночных отношений различных форм недобросовестной конкуренции;
* отсутствие некоторых важных законов и невыполнение действующих законодательных актов по вопросам развития экономики и предпринимательства;
* социально – экономическая нестабильность в обществе;
* низкий жизненный уровень основной массы населения, увеличение безработицы и, как следствие, снижение гражданской ответственности членов общества за свои противозаконные действия;
* высокий уровень преступности в стране и укрепление межрегиональных связей организованных преступных групп с одновременным повышением их мобильности, технической оснащенности и финансовых возможностей.

Успешная работа любого предприятия и необходимость предотвращения кризисных ситуаций предполагает создание надежной и эффективной системы защиты всех факторов и условий его деятельности. Наиболее важными объектами защиты являются:

* личная безопасность персонала, работающего на данном предприятии;
* собственность предприятия в ее различных видах (недвижимость, оборудование, материальные, финансовые и информационные ресурсы, объекты интеллектуальной собственности и др.);
* права предприятия как самостоятельного субъекта рыночных отношений, в т.ч. права его структурных подразделений и отдельных сотрудников.

Обеспечение безопасности предприятия и предотвращение кризисных ситуаций предполагают прежде всего квалифицированную оценку уровня различных видов риска в деятельности фирмы – геополитического, отраслевого, производственного коммерческого, финансового, валютного, кредитного, транспортного, инвестиционного и др. Реальный уровень безопасности предприятия или организации в значительной степени определяется умением их руководителей и специалистов эффективно использовать различные способы минимизации риска. Нарушение экономической безопасности предприятия и возникновение кризисной ситуации нередко являются следствием применения к нему другими хозяйствующими субъектами различных форм недобросовестной конкуренции.

Специалистам внутрифирменных служб по связям с общественностью необходимо учитывать в своей деятельности недоброжелательное, а иногда и враждебное отношение фирм – конкурентов к своей компании. Организация информационных взаимосвязей с данной категорией общественности должна предусматривать необходимый уровень безопасности собственного предприятия.

Наиболее характерные формы проявления недобросовестной конкуренции определены законодательно:

* распространение ложных, неточных или искаженных сведений, способных причинить убытки другому хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;
* введение потребителя в заблуждение относительно характера, способа и места изготовления, потребительских свойств, качества товара;
* некорректное сравнение хозяйствующим субъектом в процессе его рекламной деятельности производимых или реализуемых им товаров с товарами других хозяйствующих субъектов;
* самовольное использование товарного знака, фирменного наименования или маркировки товара, а также копирование формы, упаковки, внешнего оформления товара другого хозяйствующего субъекта;
* получение, использование, разглашение научно – технической , производственной или торговой информации, в том числе коммерческой тайны, без согласия владельца.

Внутрифирменные службы по связям с общественностью вместе с другими подразделениями компании должны участвовать в предотвращении и ликвидации последствий кризиса. В зависимости от его причины, масштабов и величины прогнозируемого ущерба должен разрабатываться и реализовываться конкретный план информационного обеспечения и взаимодействия с различными группами общественности.

***1.2 Антикризисное управление и регулирование.***

  Процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятий-должников называется антикризисным процессом.   
    Мировой опыт показывает, что антикризисный процесс в условиях рыночной экономики – управляемый процесс, включающий в себя два блока процедур: антикризисное управление и антикризисное регулирование.   
    Антикризисное управление – применение антикризисных процедур на микроуровне, применительно к конкретному предприятию. Антикризисное управление связано с отношениями, складывающимися на уровне предприятия при применении реорганизационных или ликвидационных мероприятий.   
    Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Они выражаются в колебаниях объемов производства продукции, возникновения сложностей со сбытом продукции, чрезмерном росте задолженности по налоговым платежам и т.д.   
    Реализация всей совокупности процедур антикризисного управления начинается лишь на определенном этапе жизненного цикла предприятия: в условиях резкого спада производства, характеризующегося постоянной неплатежеспособностью предприятия.

Антикризисное регулирование – это воздействие на должника на макроуровне. Антикризисное регулирование содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшего функционирования.   
    Основными направлениями государственного антикризисного регулирования являются:

* совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий;
* осуществление мер по оздоровлению жизнеспособных предприятий, включая оказание государственной поддержки неплатежеспособным предприятиям и привлечение инвесторов, участвующих в оздоровлении этих предприятий;
* принятие правительством РФ мер, направленных на преодоление кризиса неплатежей;
* приватизация и добровольная ликвидация предприятий-должников;
* создание института арбитражных и конкурсных управляющих.   
      Государственным органом, проводящим политику антикризисного регулирования, является Федеральная служба по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН). ФСДН выполняет следующие функции:
* анализирует экономическое и финансовое состояние предприятий, имеющих признаки несостоятельности, подготавливает рекомендации по их устранению;
* проводит работу по формированию принципов, критериев оценки неплатежеспособности предприятий, ведет учет неплатежеспособных предприятий;
* выступает уполномоченным представителем собственника государственного предприятия в тех случаях, когда процедурами, применяемыми к предприятию-должнику, предусматривается участие собственника предприятия.

Антикризисный процесс – применение к предприятию-должнику реорганизационных или ликвидационных процедур – начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния. Без диагностики причин неплатежеспособности предприятия могут быть назначены неправильные антикризисные процедуры, что может привести к ликвидации вполне перспективных предприятий, к санации явно несостоятельных предприятий, обострению интересов должников и кредиторов.   
    Основными этапами антикризисного управления являются:   
(в случае выявления фактов проблемности при диагностике финансового состояния)

* разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
* регулирование процесса финансового оздоровления;   
  оценка глубины финансового и экономического кризиса предприятия и эффективности мер по финансовому оздоровлению;
* выбор и реализация антикризисных процедур.

***1.3 Профилактика возникновения кризисных ситуаций при установлении связей с общественностью.***

Во внешней и внутренней среде любой компании всегда имеются определенные группы общественности (конкуренты, местные органы власти, собственный персонал и т.п.),экономические и политические интересы которых не совпадают с интересами развития фирмы.

Установление и поддержание взаимосвязей с такими категориями общественности должно предусматривать обеспечение безопасных условий функционирования компании. Для решения этой задачи на предприятиях и в организациях с долгосрочными целями развития целесообразно создать в рамках своей внутренней системы управления собственные службы безопасности, тесно взаимодействующие с внутрифирменными службами по связям с общественностью. Главными целями этих подразделений должны быть:

* определение важных направлений негативного изменения факторов внешней и внутренней среды функционирования;
* профилактика возникновения угроз безопасности фирмы;
* выявление реальных действий конкурентов, партнеров, собственного персонала и представителей других групп общественности, наносящих ущерб предприятию или организации;
* пресечение выявленных мер безопасности;
* ликвидация негативных последствий и восстановление либо повышение первоначального уровня безопасности.

При построении системы безопасности предприятия должны соблюдаться принципы законности, комплексности, своевременности, активности, универсальности, непрерывности, надежности и эффективности. Работа службы безопасности предприятия и взаимосвязанного с ней подразделения по связям с общественностью должна учитывать необходимость обеспечения взаимной ответственности персонала и руководства, соблюдение баланса интересов личности и предприятия, организацию тесного взаимодействия с государственными структурами безопасности.

Основные задачи по обеспечению безопасности предприятия или организации и профилактике возникновения кризисных ситуаций при установлении и поддержании связей с общественностью:

* оценка внешней и внутренней среды компании для 0конкурентов и собственных сотрудников;
* комплексное обеспечение безопасности функционирования предприятия при осуществлении им научно – исследовательской, проектно – конструкторской, производственной, торговой, рекламной, финансово – кредитной, посреднической, информационной и иной деятельности;
* обнаружение, анализ и ликвидация возможных каналов утечки конфиденциальной информации;
* всесторонняя защита коммерческой тайны предприятия с использованием экономических, правовых, организационных и технических методов защиты;
* охрана имущества предприятия в его различных видах (здания, сооружения, помещения, оборудование, сырье, материалы, транспортные средства, полуфабрикаты, комплектующие изделия, готовая продукция, денежные средства в рублях и валюте, объекты интеллектуальной собственности и др.)
* обеспечение личной безопасности руководства предприятия и его ведущих специалистов;
* разработка внутренней нормативно – методической документации по различным вопросам обеспечения безопасности предприятия;
* подбор и обучение персонала для работы непосредственно в подразделениях службы безопасности предприятия и службы по связям с общественностью;
* выработка рекомендаций по подбору, обучению и расстановке кадров для различных подразделений предприятия;
* постоянное совершенствование используемых методов и средств дневной работы соответствующих служб последних достижений науки и техники в этой области. Использование прогрессивного передового опыта защиты, организация непрерывного и целенаправленного обучения сотрудников безопасности предприятия и подразделения по связям с общественностью.

***1.4 Участие специалистов по связям с общественностью в прогнозировании и преодолении кризисных ситуаций.***

Вероятность возникновения кризисных ситуаций в деятельности той или иной компании существенным образом зависит от сферы ее деятельности, квалификации ведущих менеджеров, уровня конкуренции в отрасли и множества других обстоятельств. Вид кризиса. Характер и тяжесть его последствий также определяется большим количеством одновременно действующих факторов внутренней и внешней среды функционирования компании.

Отдельные предприятия и организации успешно и беспроблемно функционируют на рынке в течение достаточно длительного времени. Другие, наоборот, довольно часто попадают в различные кризисные ситуации, наносящие значительный ущерб их конкурентоспособности и деловому имиджу, что нередко приводит к потере финансовой устойчивости и в конечном итоге к банкротству.

Краткосрочные и перспективные прогнозы серьезных аналитиков позволяют предположить, что для российских предприятий и организаций угрозы возникновения различных кризисов (особенно техногенных) в ближайшее время не уменьшатся. Любая компания должна быть потенциально готова к наступлению кризисной ситуации и иметь на этот случай эффективный вариант взаимодействия с различными категориями своей общественности.

Подготовка к преодолению кризиса должна начинаться задолго до его наступления. Специалисты компании (в том числе сотрудники внутрифирменной службы по связям с общественностью) должны выявлять и анализировать наиболее уязвимые стороны предприятия или организации, а также исследовать возможные угрозы, исходящие из внешней и внутренней среды функционирования компании.

Результатом подобной аналитической работы могут быть специально подготавливаемые для руководства компании документы, содержащие оценку таких характеристик, как:

* вероятность наступления кризиса;
* тип кризиса;
* предполагаемое время наступления кризиса;
* характер и размер негативных последствий, их влияние на экономику компании и ее конкурентный статус;
* возможная реакция на кризисную ситуацию в компании со стороны различных категорий ее общественности (собственный персонал, акционеры, кредиторы, местная общественность, конкуренты и др.).

Для преодоления кризисных ситуаций на предприятиях и в организациях целесообразно разрабатывать список возможных аварий, ранжированный по вероятности их возникновения и тяжести возможных последствий. С учетом перспектив развития взаимоотношений компании с различными категориями своей общественности такой же список целесообразно составлять и для других потенциально опасных кризисных ситуаций.

Специалисты внутрифирменных служб по связям с общественностью наравне со специалистами других структурных подразделений должны квалифицированно оценивать возможности компании по преодолению кризисных ситуаций – возможности как самостоятельного выхода из кризиса, так и использование компанией внешней помощи со стороны различных категорий ее общественности.

Необходимо разрабатывать стратегии выхода из кризисных ситуаций различного характера с четким определением источников их финансового, материально – технического, информационного, кадрового и правового обеспечения. Указанные стратегии целесообразно объединять в комплексный план мероприятий по преодолению кризиса, оформленный в виде специального документа, утверждаемого руководством компании.

Наряду с упомянутым планом на предприятиях и в организациях должна быть предусмотрена комплексная система мер по выходу из кризиса, значительное место в которой должно отводиться правильной организации информационных взаимосвязей компании с различными категориями ее общественности.

Работники внутрифирменной службы по связям с общественностью должны обеспечивать своевременную (а в отдельных случаях – немедленную) реакцию компании на возникновение кризисной ситуации. При этом, подготовленное и опубликованное заявление по факту возникновения кризиса должно периодически дополняться предоставлением работникам СМИ новых данных в ходе развития кризисной ситуации в том или ином направлении.

***1.5 Особенности связей с общественностью в кризисных ситуациях.***

В комплексной системе мероприятий по преодолению той или иной кризисной ситуации, возникающей на предприятии или в организации, вопросам установления и поддержки связей с общественностью всегда отводится важное место. Работа соответствующих внутрифирменных служб накладывают существенный отпечаток как на проявления самого кризиса, так и на его восприятие различными категориями общественности данной компании.

Эффективное информационное взаимодействие с доброжелательно настроенными категориями общественности (прежде всего, собственным персоналом и партнерами по бизнесу) может существенно ослабить негативные последствия кризиса, обеспечить быстрое его преодоление и восстановление доверия к предприятию и организации со стороны других категорий общественности (кредиторов, потребителей, местных органов власти и др.)

Замалчивание событий, происходящих в результате возникновения кризисных ситуаций, предоставление неполной или достоверной информации, отказ комментировать происходящее или вступать в контакты с представителями печатных и электронных СМИ - могут нанести компании непоправимый ущерб, превосходящий по размерам в отдельных случаях ущерб от самого кризиса, надолго подорвать доверие к предприятию или организации со стороны партнеров по бизнесу и потребителей продукции, снизить их деловую репутацию, отрицательно повлиять на сформированный ранее имидж компании.

Во избежание конфликтных ситуаций, усугубляющих последствия кризиса, руководители внутрифирменных служб по связям с общественностью должны обеспечивать передачу только проверенных сведений, точность и достоверность которых не может вызвать сомнений у представителей СМИ. В случае необходимости следует прдумать возможность передачи заинтересованным категориям общественности определенной технической информации по вопросам развития и преодоления кризисной ситуации.

При установлении и поддержании информационных взаимосвязей с различными категориями своей общественности компания, переживающая кризисную ситуацию, должна стремиться не просто предоставлять по запросам СМИ те или иные сведения о ходе кризиса, но и упреждать спрос на информацию, доводить до сведения общественности и аргументированно отстаивать собственную версию кризиса.

В отдельных случаях для менее болезненного выхода из кризисной ситуации компания может использовать информационную поддержку других предприятий и организаций, местной общественности, известных деятелей политики, культуры, бизнеса и т.п. При этом руководителям компании следует иметь в виду, что скорейшей ликвидации последствий кризиса с минимальными затратами весьма заинтересованы собственные сотрудники, чьи интересы тесно переплетены с интересами компании. Это обстоятельство должно учитываться при организации информационных взаимосвязей с трудовым коллективом предприятия или организации в условиях кризиса.

Для успешного преодоления кризисной ситуации очень важна согласованная политика руководителей пресс – службы, ее ведущих специалистов и руководства компании в целом по установлению и поддержанию информационных взаимосвязей с различными категориями общественности.

Особое внимание при установлении и поддержании связей с общественностью в условиях кризиса должно быть уделено пострадавшим, их родным и близким. Проявление искренности, доброжелательности и сочувствия со стороны работников внутрифирменной службы по связям с общественностью весьма положительно влияет на имидж компании в целом и ее оценку различными категориями общественности.

Предприятия и организации, преодолевшие кризис и заботящиеся о дальнейшем восстановлении собственного имиджа и положительной репутации в деловых кругах, должны поддерживать разносторонние информационые контакты с различными категориями своей общественности, регулярно предоставлять им в различных видах информацию об успешной ликвидации последствий кризиса и обеспечении нормальных условий функционирования компании.

**Глава 2. Рассмотрение кризисной ситуации и ее преодоление на примере нефтяной компании «КомТЭК».**

***2.1 Кризис и его последствия.***

Рассмотрим кризис как угрозу репутации компании. По мнению экспертов, стоимость репутации доходит до 85% от рыночной стоимости компании. Вывод напрашивается сам собой: следствием кризиса, затронувшего репутацию, является, как правило, потеря денег.  
      Два миллиона долларов. Много это или мало? По всей видимости, для большинства фирм - это значительная сумма. И именно столько, например, компания Bunkers Trust лишилась в результате распространения ложной информации о своей деятельности.

Технологии антикризисного PR применяются с целью предотвращения слухов, ложной или негативной информации. Если в СМИ появились сведения, что фирма ускоренно сворачивает деятельность в регионе, без коррекции и управления информацией у фирмы могут появиться проблемы, например, при получении новых заказов и, возможно, в течение длительного времени. Или, допустим, в прессе появилась статья о том, что руководитель фирмы якобы причислен к мафиозным структурам. Предположим, что уже в следующем номере выйдет опровержение, но информация прошла, "инерция мышления" создала общее негативное мнение. Разрешением и предотвращением такого рода ситуаций занимаются специалисты антикризисного PR, т. е. управляющие кризисными ситуациями.

***2.2 До кризиса.***

Это самый важный из этапов работы PR-отдела. По-другому его можно назвать "этап стратегического планирования".

Главная задача в докризисный период - предугадать возможные угрозы и определить слабые стороны фирмы, а также составить перечень возможных мероприятий, направленных на их предотвращение (определить "болевые точки" и методы предполагаемой защиты можно с помощью SWOT-анализа).   
  
     Очень важно комплексно подойти к проблеме. Антикризисная стратегия - это рабочий проект, в котором вы должны проанализировать деятельность фирмы в разрезе "трех "К"": клиенты - компания - конкуренты. После того как cоставлена программа, необходимо проанализировать риски и составить бюджет. Рекомендуется не экономить время на этапе разработки и планирования! Чем больше времени уделяется подготовке и анализу, тем эффективнее проходит этап реализации.

Этап разработки антикризисной стратегии очень важен для компании. К сожалению, еще очень немногие фирмы как в России, так и в других странах СНГ осознают значение первоначальной стадии, этапа подготовки к возможной кризисной ситуации. Для экономики Беларуси, например, показательны следующие статистические данные: до 98% крупных коммерческих предприятий не имеют антикризисных планов;  около 80% - не имеют стратегии развития.

Результаты отсутствия антикризисной стратегии можно образно проиллюстрировать самым расхожим примером. Вам необходимо ехать на машине сутки без остановки. Накануне вы ремонтировали автомобиль, в том числе и внешнее освещение, но перед самой поездкой все-таки забыли проверить именно фары, и они оказались неисправными. Днем все было нормально, но вот ночью? В полной темноте вы либо продолжите двигаться очень медленно, либо заглушите мотор и начнете искать источник дополнительного света.

Так же и в экстремальной ситуации в бизнесе: не имея антикризисной PR-стратегии, вы судорожно начинаете искать "запасные фары".   
  
 ***2.3******Время кризиса.***  Итак, кризис наступил. Что же делать, и кто виноват?  
     Первое, что необходимо сделать мгновенно, опираясь на стратегию, разработать сценарий действий на первые 8 часов рабочего дня. Очевидно, что первый день будет самым напряженным, поэтому очень желательно облегчить себе жизнь. Кроме того, этот сценарий должен решать задачу буфера против поступающей негативной информации.   
      Пример, связанный с мюзиклом "Норд Ост". Чтобы избежать волны отрицательных эмоций мирного населения, первые три часа после освобождения театра от террористов дикторы центральных телеканалов отчетливо повторяли: ""Норд Ост" взят! Жертв нет!" Предполагается, что причиной того, что штурм не начинался так долго, стала слишком затянувшаяся дискуссия властей по утверждению программы антикризисных действий.  
     Второе*.* Продолжая работать в прежнем режиме, что и до кризиса, ответственные лица принимают одно из следующих решений:  
 *Вариант 1.* Не делать ничего. Фирма надеется на свою репутацию и решает "не дергаться", мол, время покажет. Современный менеджер настолько привык к стрессам, что при возникновении кризисной ситуации продолжает оставаться спокойным, "заметая проблему под ковер". Это ошибочные действия, так как именно в этот период к компании приковано повышенное внимание общественности, и проблема не решается, а лишь усугубляется.   
*Вариант 2.* Экстренно собирается специальная антикризисная команда: топ-менеджеры компании; в этом случае директор организации становится руководителем антикризисной команды и берет на себя всю ответственность по выводу компании из кризиса. Он же и координирует все действия. Однако этот вариант далек от оптимального. Во время кризиса необходимо продолжать руководить бизнесом, и совмещение двух функций будет весьма затруднительно, в антикризисную команду превращается отдел маркетинга или PR.

*Вариант 3.* Оптимальным является вариант, когда фирма заботится о стратегическом планировании и заранее назначила антикризисную команду либо существует антикризисный отдел. Как правило, специальные отделы имеют крупные корпорации. Традиционно считается, что, "вырастив" сотрудников внутри компании, они лучше ориентируются в ситуации, при этом у них появляется своеобразное чутье по отношению к деятельности компании.  
      *Вариант 4.* Нанимается агентство со стороны.   
В период кризиса фирма находится в состоянии так называемого "повышенного хаоса". Добавив "инородное тело" в виде агентства, можно еще и усугубить ситуацию. Кроме того, потребуется определенное время на вникание сторонних экспертов в специфику работы, разработку стратегии и сценариев. А кризис продолжается, и его нельзя "заморозить" на время.

С точки зрения автора, бездействовать в условиях кризиса недопустимо. Поэтому далее будут рассматриваться варианты, когда фирма действительно заботится об управлении своим имиджем.

***2.4 После кризиса.***

 Цикл кризиса очень непродолжителен. Он подобен вспышке, всплеску негативной информации. После того как волна улеглась, необходимо провести оценку текущей ситуации. Вывести показатели цитируемости о деятельности фирмы в СМИ.

Характерно, что после кризиса наступает ощущение "звенящей пустоты". Если до этого момента - шквал звонков, "беготня", то теперь - затишье. Очень важно не расслабляться, а после непродолжительного сбора вновь готовиться в бой с новыми кризисами.  
     Очень полезно периодически проводить в компании "спровоцированные кризисы". В рабочих группах примерно раз в 6 месяцев, чтобы не отвлекать людей от основной работы, ставить перед ними вопрос: "Что вы будете делать, если кризис наступит завтра?". А результатом работы таких групп должна стать антикризисная программа всего предприятия.  
     Не останавливайтесь, делайте выводы и двигайтесь дальше. Выделяйте время для планирования, разрабатывайте стратегию развития. Как говорят маркетологи, будущее нельзя предсказать, его можно придумать.

В своей курсовой работе я предлагаю рассмотреть кризисную ситуацию и ее преодоление на примере нефтяной компании «КомТЭК».

***2.5 $200 000 000 - за репутацию***

В последнее время PR-специалисты все чаще квалифицируют свою деятельность как работу по созданию и поддержанию позитивной репутации. Такая трактовка сути профессии рассматривалась на “Днях PR” (см. “Советник” № 2/2000). Этой же теме был посвящен специальный “круглый стол” на выставке “Консалтинг, PR, выборные технологии”. Актуальность такого подхода подтверждает и пример из опыта работы департамента по связям с общественностью компании “Евросевернефть”, коллектив которого за реализацию своего проекта - “Управление репутацией холдинга “КомТЭК в процессе антикризисного управления” - удостоен Национальной премии “Серебряный Лучник” за 1999 год.

В 1997 году вертикально-интегрированная компания “КомТЭК”, занимающаяся добычей и переработкой нефти, а также сбытом нефтепродуктов, оказалась в кризисной ситуации. Акционеры, обеспокоенные состоянием своего имущества, пригласили для реализации антикризисной программы независимую управляющую компанию “Евросевернефть”, возглавляемую Григорием Березкиным.

Поиски выхода, как стало ясно практически сразу, осложнялись негативной репутацией “КомТЭКа”. Компания не выполняла обязательств перед акционерами, партнерами, трудовыми коллективами. Были осложнены отношения с местными и федеральными властями, профсоюзами. Для конструирования позитивного имиджа компании необходимо было решить несколько стратегических задач:

1.Улучшить репутацию компании на фоне других компаний данного

сектора рынка.

2.Полностью отрегулировать отношения как внутри коллективов

подразделений компаний, так и с внешними агентами (профсоюзами, властями и другими).

3.Предовратить возможные осложнения с кредитными линиями в

процессе реструктуризации.

4.Предпринять меры по установлению реальной цены компании после выхода из кризиса и реструктуризации.

Общая же, совокупная задача сводилась к следующему: обеспечить такое управление репутацией холдинга, чтобы в конечном счете он предстал в глазах инвесторов как весьма привлекательный бизнес. Очевидным стало и то, что для решения большинства сформулированных задач необходимо создать в компании собственную сильную PR-службу. При этом не ставилось целью отказаться от сотрудничества с ведущими PR-агентствами по отдельным направлениям. При таком подходе, как посчитали специалисты, не могло возникнуть проблем с адекватностью понимания сути и содержания предстоящей работы, с ее ожидаемым результатом. Постарались также предусмотреть и предотвратить возможные осложнения, связанные с интеллектуальной собственностью, которая могла возникнуть в ходе реализации проекта. Его основной этап, как посчитали, должен проходить в контексте поддерживающих действий в двух направлениях: налаживание устойчивого взаимодействия со СМИ и лидерами общественного мнения, а также с сотрудниками компании в районах производственной деятельности.

***2.6 В борьбе с “заказным” негативом*.**

Аудиторию проекта определил его масштаб: акционеры, потенциальные инвесторы на международном рынке, деловые круги и широкая общественность Российской Федерации в целом, жители местностей, в которых расположены основные производства “КомТЭКа”, сотрудники холдинга и члены их семей (более 30 тысяч человек). Естественно, что выбор СМИ определялся этими целевыми группами. “Нефтяная” тема была и остается потенциально интересной для печатных изданий - но, зачастую, к сожалению, лишь как источник скандальных историй.

Поэтому представители PR-департамента сделали все возможное, чтобы информацию о процессе реструктуризации журналисты могли черпать только из их сообщений, а не искать ее в недрах фантазий “доброжелателей”. Для уменьшения количества негативных публикаций на первой стадии проекта решено было даже вообще минимизировать информационные потоки из “КомТЭКа”. Затем работу со СМИ построили на принципе опережения и с упором на текущий момент. В контакты с журналистами спикеры вступали только после того, как были готовы ответить на любые возможные вопросы. По мере надобности департамент даже помогал печатным изданиям найти ту или иную специальную информацию. К такой работе подключились и другие подразделения компании.

Сотрудники департамента начали реализовывать очередной этап компании: увеличивать количество информации о проблемах “КомТЭКа” и о способах их решения.

Специально для ведущих журналистов международных и федеральных изданий организовывались всевозможные туры, конференции, семинары, ознакомительные поездки по предприятиям “КомТЭКа”. Их присутствие на собраниях акционеров, конференциях трудовых коллективов стало обычным делом. Кроме традиционных пресс-конференций в практику вошли также телеконференции, личные оперативные встречи и телефонные контакты с ведущими журналистами.

Чтобы облегчить работу иностранным корреспондентам и партнерам, документация и информационная продукция компании готовилась также на английском языке и по международным стандартам. Кстати, форма и содержание очередного годового отчета по итогам ежегодного конкурса, проводимого журналом “Эксперт”, были названы в числе лучших (присуждено 3-е место в номинации “Классика жанра”).

Позитивный перелом в отношении СМИ к деятельности “Евросевернефти” произошел примерно через 10 месяцев с момента начала проекта. Так, например, в ходе нечистоплотной и, к счастью, безуспешной попытки отнять часть нашей собственности в одном из дочерних предприятий компании, в трех разных изданиях публиковалась одна и та же негативная статья о деятельности организации. Руководители встречались с официальными лицами всех этих газет и предоставляли им доказательства того, что они опубликовали явную клевету. Все, что в этих редакциях им смогли предложить в качестве компенсации, - опубликовать ответные заказные материалы.Они, естественно, отказались. Наибольшее количество публикаций (до 60 в неделю) пришлось на заключительный этап проекта - слияние “КомТЭКа” и “ЛУКОЙЛА”. Значительная их часть была инициирована специалистами департамента. Само по себе слияние двух вертикально-интегрированных компаний - явление уникальное для России. Сообщения ведущих информационных агентств на эту тему шли постоянно, поэтому приходилось регулярно и тщательно готовить требуемую ими информацию, выверять каждый нюанс предстоящей сделки. В журнале “Компания” от 15 ноября 1999 г. PR-действия по поддержке этого процесса были отмечены экспертами в числе наиболее заметных в нефтяной отрасли за год.

Всего же за период проекта только в федеральных общественно-политических и деловых СМИ было опубликовано более 1500 материалов, посвященных деятельности “КомТЭКа” и “Евросевернефти”.

***2.7 Как заставить полюбить себя.***

И все же работа со СМИ была не единственной и, возможно, даже не самой важной. Организация начала работу, когда не только экономический, но и социальный крах предприятия стал очевидным фактом, в атмосфере крайне агрессивных настроений по отношению к новому руководству. И главное, что им удалось сделать – огромная корпоративная работа с местным населением, отношение которого к компании является, важнейшей составляющей ее репутации. И хотя в этом направлении действия департамента носили самостоятельный характер, они являлись неотъемлемой частью общих управленческих стратегий и тактики.

Реструктуризация не могла не повлечь за собой ряд непопулярных мер: изменение кадровой структуры, вывод “в простой” персонала, изменение требований к квалификации. Их принятие без должной проработки вызвало недовольство некоторых рабочих. В местах размещения предприятий “КомТЭКа” усилилась социальная напряженность. Для нейтрализации этой проблемы использовались все возможные средства: от общественных мероприятий до решения нужд и чаяний конкретных людей. Были организованы общественные приемные, заработали “горячие линии” с участием руководителей предприятий холдинга.

Департамент инициировал восстановление на работе всех матерей-одиночек и нескольких десятков рабочих. Социальная группа пересмотрела перемещения рабочего состава и договорилась, к примеру, с администрацией города, чтобы последняя изыскала возможность занять в общественных работах с сохранением заработной платы на предприятиях сотрудников, выведенных “в простой”. Все эти меры позволили освободить упраздняемые рабочие места и предотвратить организованные протесты, которые грозили вылиться в голодовки и пикеты. Департамент организовал и широко развернул благотворительное движение. Компания выделила средства на специальную литературу для слепых детей. Ею же была профинансирована организация трансляции передач радиостанциии “Европа Плюс” для жителей. Два года подряд население нефтедобывающих районов участвовало в праздновании Дня нефтяника, устраиваемого на средства компании. На определенном этапе реструктуризации пришлось столкнуться с противостоянием профсоюзов. Их лидеры обвинили “Евросевернефть” в том, что изменения проводятся без согласования с ними, и требовали прекратить преобразования, вернуть все на исходные позиции, уволить новую управленческую команду. Минимизировать влияние профсоюзных структур на жизнедеятельность компании удалось только, когда была создана альтернативная рабочая организация. Она в своем споре с прежними вожаками апеллировала прежде всего к тому, что новое руководство реально заботится о коллективе и погасило все задолженности по зарплате. Это явилось лучшим доказательством дееспособности новой команды, ее высокой квалификации, способности вывести предприятие на новый уровень развития. Все действия администрации, а также ее планы доводились до сведения сотрудников через регулярно издаваемый информационный бюллютень “КомТЭК”.

***2.8 Happy end “по-пиаровски” - и не только.***

За два года реализации проекта удалось достичь всех необходимых результатов. Протестная активность рабочих снизилась до нуля: в течение последнего года не было ни одной забастовки. Стали нормой взаимопонимание и сотрудничество с государственными и общественными структурами. Найден и общий язык с кредиторами Восстановление положительной репутации холдинга повлияло и на стоимость акций: с начала 2000 г. их цена возросла в 15 раз, в результате чего “КомТЭК” вошел в двадцатку наиболее привлекательных для инвестиций российских компаний. Важно и то, что система общественных связей “КомТЭКа” в процессе работы организована таким образом, что отныне была в состоянии функционировать самостоятельно, без вмешательства специалистов управляющей компании.

Оценивая сделанное, журналисты единодушно отмечали, что значительно выросло реноме Григория Березкина - руководителя компаний “КомТЭК” и “Евросевернефть”. Последнюю, как управляющую компанию, Правительство РФ пригласило участвовать в тендере за “Роснефть”. А западные специалисты заговорили о “Евросевернефти” как об одной из ведущих российских компаний в управленческом бизнесе. Тот, кто попытается выразить стоимость репутации в денежном эквиваленте, может воспользоваться такими цифрами. Сумма сделки по слиянию с НК “ЛУКОЙЛ” - более $500 млн. Рыночная стоимость компании - $300 млн. Уместно также сказать, что значительная часть премии, которую получили акционеры (от 30 до 40%), заработана на репутации. В ходе реализации проекта специалисты последовательно отрабатывали все шесть уровней. Первые три - “Реклама имиджа”, “Паблисити” и “Коррекция общественного мнения” - на начальных этапах. Когда началась работа по налаживанию отношений с трудовыми коллективами и местной общественностью, удалось отработать остальные три. Так, работа на уровне “Консалтинг” позволила существенно изменить социальную политику. На этапе локализации и прекращения протестного движения удалось освоить “Коммуникативный” уровень и уровень “Организации согласования”. В то же время, как полагает руководитель PR-департамента “Евросевернефти”, анализ результатов проекта показывает, что вся деятельность его команды не укладывается в рамки классического толкования связей с общественностью. Были созданы и впервые применены на практике совершенно новые элементы социальных технологий . PR-департамент “Евросевернефти” стал центром коммуникации компании вообще . Так же между PR и управлением репутацией есть существенные различия: PR ограничен в технологических средствах, которые в основном сводятся к манипулятивным действиям, построению имиджа кого-либо или чего-либо. Управлять же репутацией компании только словами нельзя. Она осуществляется прежде всего, на реальных делах.

***2.9 Выводы.***

1. Каждое предприятие должно иметь стратегию развития бизнеса минимум на три года.

2. К кризису нужно быть готовым заранее, т.е. иметь разработанную антикризисную программу.

3. При разработке антикризисной стратегии необходимо определить целевую аудиторию, значимую для нашей фирмы, которую затронул кризис.

4. Каждый сотрудник должен знать, какие действия предпринять: до кризиса; во время кризиса; после кризиса.

5. В первый день кризиса разрабатывается сценарий мероприятий "8 часов".

6. Выделяются информационные потоки, которые проходят через целевую аудиторию.

7. Назначаются ответственные лица за координацию мероприятий.

 8. Назначаются сотрудники для ведения переговоров со СМИ.

 9. После кризиса необходимо действовать незамедлительно, не останавливаясь "на передышку".

10. Необходимо периодически организовывать "спровоцированные кризисы".

**Заключение.**

Исходя из литературных источников, рассматривающих проблемы организации и управления, общепризнанным является тот факт, что кризисная ситуация серьезно угрожает функционированию всей системы и проистекает из внешних условий. То есть, если меры по выходу из кризиса оказываются недостаточными для устранения проблемы, кризисная ситуация продолжается. Для организаций кризис - это дезинтеграция, которая затрагивает систему не только как единое целое, но также оказывает фатальное воздействие на ее первоосновы, ее суть. Таким образом, кризис - это "разрушитель системы", затрагивающий эмоциональный, познавательный и поведенческий аспекты . Хотя эмпирическое понимание кризиса как непредвиденной скрытой угрозы не выдерживает научной критики, все выше приведенные определения и трактовки кризиса сводятся к понятию "угрозы". В этом отношении следует согласиться с утверждением о том, что "угроза, возможно, является движущей силой большинства событий, которые обозначают термином "кризис". Под "угрозой" мы понимаем внешние изменения, неминуемо сказывающиеся негативно на всей системе.  
 Утверждение о том, что результатом угрозы всегда является неконструктивность, мешает осуществлению конкретных изменений, необходимость которых может выявить только сам кризис. Таким образом, защитная реакция вынуждает организации "устранять любой ценой устойчивые предпосылки к обновлению. В дополнение к вышесказанному "защитная реакция" на кризис не вооружает нас средствами экстренного решения проблемы.

В целом, кризисы обычно сокрушают организации, а также влияют на эмоциональные, когнитивные и поведенческие возможности ее членов.  
Однако при рассмотрении организации в состоянии кризиса появляется альтернатива. Мы утверждаем, что именно скрытая угроза дает организации возможность выработки быстрого и гибкого, нежели неадекватного реагирования. Скрытая угроза порождает страхи, волнения и фрустрацию, которые способствуют выработке навыков экстренной адаптации, не уступающей по эффективности длительному и постепенному обновлению и совершенствованию.

В случае, если экстренная познавательная и поведенческая адаптация продолжается более длительное время, весь комплекс изменений в конструктивном кризисе вызывает обновление, освобождение и совершенствование, которые вместе взятые и формируют организационное обновление. Принимая во внимание, что процесс обновления затрагивает всю систему, следует сказать, что функционирование организации продлевается. В результате очевидной становится суть конструктивного кризиса, а именно: вероятная угроза со стороны кризиса может парадоксально обернуться усилением жизнеспособности организации. И в конце концов кризис порождает стабильность.

**Список использованной литературы:**

1. «Связи с общественностью», С.А. Варакута, Ю.Н. Егоров; Москва,2004г.
2. «Паблик рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса», ассоциация авторов и издателей «Тандем», Москва 2001г.
3. «Антикризисное управление в малом бизнесе», Уткин Э., Шабанов Д., Холоденко Ю.; Москва 2004г.
4. «Антикризисный PR и консалтинг», Ольшевский А.; издательство «Питер»; Москва 2003г.
5. «Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент», Фатхутдинов Р.; издательство «Маркетинг»; Москва 2003г.
6. «Методология антикризисного управления», Юн Г.; издательство «Дело»; Москва 2004г.
7. Ресурсы с интернет – сайта www.krisys.ru