**УДК 336.71. 32**

**Паблік рілейшнз в кризових ситуаціях**

*Гурицька М.С.*

*доц. кафедри Соціології та соціальних технологій*

*Гуманітарного інституту*

*Національного авіаційного університету*

*та*

*ас. кафедри Реклами та зв’язків з громадськістю*

*Інституту журналістики*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*У житті будь-якого соціального інституту або окремої людини виникають різні критичні ситуації. Інколи вибухають кризи загаль­ного, надзвичайно руйнівного, катастрофічного характеру. Але хоч би якими гострими і масштабними вони були, щоб їх приборкати або принаймні зменшити руйнівні наслідки, завжди потрібно вжи­вати відповідних заходів.*

***Ключові слова:*** *кризова ситуація,види криз, типи криз, програми по управлінню кризами,* *подолання кризи.*

Особливе значення паблік рілейшнз має в кризових ситуаціях***,*** коли потрібно негайно й ефективно застосувати засоби, адекватні ситуації. Цей вид паблік рілейшнз ще називають екстремальним.

Кризова ситуація — це подія, яка сталася і яку вже не змінити, отже, треба негайно розпочати "лікування" інформаційного подання події, оскільки таке інформаційне подання розвивається у незалежній від підприємства площині. Щоб скерувати уявлення громадськістю події, дотримуються певних рекомендацій щодо діяльності паблік рілейшнз у цей скрутний для підприємства час. Швидким реагуванням на подію перешкоджають виникненню негативних чуток, з якими важко боротися.

Кризи бувають найрізноманітнішими за своїм змістом та фор­мами, проте фахівці паблік рілейшнз мають справу переважно із соціальними на­слідками природних криз і з кризами соціального походження. Зав­дання фахівців з паблік рілейшнз запобігати цим кризам, зменшувати або усувати найнебезпечніші їх громадські наслідки. На відміну від усіх інших, соціальні кризи в більшості випадків піддаються певному передба­ченню та дають змогу керувати їх перебігом. Оскільки соціальні кризи, як правило, спричиняються діяльністю людського фактора, вони мають багато спільного. Кажуть, що ці кризи - все одно, що драми, тільки з більшою кількістю варіацій основних сюжетних ліній та розв'язок [4, с.487].

Існує кілька видів криз, які мають певні особливості. Перший вид — це раптова криза, тобто така, яку ніхто не очікував, і тому немає часу на підготовку і планування відповідних заходів. Другий — це криза, що наростає поступово. Нарощуючись від слабкої до сильної, така криза дає час для дослідження, планування і реагування. Третій — слабка і постійна криза, що триває значний період.

У літературі з паблік рілейшнз представлена велика кількість підходів до класифікації криз. Автори книги «Все про PR» - однієї з найпопулярніших у США з цього фаху - Д. Ньюсом, А. Скотт та Дж. Терк, наприклад, пропонують таку типологію криз: руйнівні (катастрофічні наслідки - жертви і руйнування); неруйнівні (несподівані погрози, але втрати відстрочені або відсутні); природні (землетруси, торнадо, урагани, засухи, епідемії); навмисні (акти тероризму, розголошування секретів, умисні чутки, погрози отруєння продуктів); ненавмисні (вибухи, пожежі, аварії, біржові крахи, банкрутства, фінансова криза, проблеми на виробництві) [8].

Один з основоположників інституту PR у Великобританії, Сем Блек, розділяв всі кризи на два види: "відоме невідоме" (ВН) і "невідоме невідоме" (НН) [1, с. 42].

Абсолютна більшість криз, з якими стикаються компанії, підприємства, організації, країни належать до категорії ВН - вони в принципі прогнозовані і відомі.

"Відоме невідоме"- це коли ми знаємо, що така криза, в принципі, можлива, але не знаємо, чи відбудеться вона, і якщо так, то  де саме і коли саме. Прикладом може бути те, що через свою діяльність, багато підприємств потенційно можуть зіткнутися з аварією або витоком отруйних речовин (наприклад, підприємства нафтохімії, вугільні підприємства, транспортні підприємства).

"Невідоме невідоме" – це коли ми не припускаємо, що така криза взагалі може трапитися. Як приклад можна навести події яка відбувалися у Львові під час авіаційного шоу 27 липня 2002 року, вибух будівлі Торгового Центру в Нью-Йорку, унаслідок теракту в 2001 році тощо.

Дещо інший підхід до типологізації криз пропонують С. Катліп, А. Сентер та Г. Брум. За основу вони беруть *тривалість розгортан­ня криз,* виділяючи такі можливі сценарії:

* Несподівані кризи. Це найжахливіший тип криз, які трапляють­ся настільки раптово і несподівано, що залишається дуже мало або зовсім не буває часу для підготовки і планування. Сюди мож­на зарахувати авіакатастрофи, псування продуктів, смерть клю­чового керівника, землетрус, паніку. Такі кризи вимагають за­вчасного погодження між провідними керівниками плану дій, що дав би можливість уникнути непорозуміння, суперечок та не­оперативності в реагуванні.
* Назріваючі кризи. Вони дають більше часу для дослідження і планування, але можуть миттєво вибухнути після тривалого процесу. До таких криз можна віднести незадово­лення працівників і несприятливий моральний клімат у колективі, істотні зловживання й образи під час роботи, надмірні сподівання на державні замовлення. У цьому випадку завдання полягає в тому, щоб переконати вище керівництво здійснити ко­ригувальні кроки, перш ніж криза досягне руйнівної фази.
* Повзучі кризи. Вони можуть тривати місяцями або роками, не­зважаючи на зусилля керівництва зупинити їх. Поза межами контролю паблік рілейшнз, наприклад, можуть опинитися пліт­ки або спекуляції, що повідомляються через засоби інформації чи поширюються з уст в уста. Ніякі спростування або протидії, здається, не здатні зупинити чутки або очистити канали новин від потоку викривлених даних, оскільки журналісти, ганяючись за новинами, завжди будуть наражатися на попередні публікації, знову і знову відтворювати дезінформацію [9].

Останнім часом, фахівці звернули увагу на те, що в основі багатьох криз лежать історико-культурні чинники. Для істориків нічого нового в цьому не немає - вони знають, що найзапекліші війни майбутнього -  конфлікти культур і цивілізацій. Вже сьогодні, на прикладі протистояння арабського і західного світу, ми бачимо, яке величезне значення мають історико-культурні, етнокультурні і релігійні чинники, які часто є каталізаторами.

Взагалі, кризова ситуація є складною з огляду на кілька моментів. Основна складність кризової ситуації є її новизна*,* тобто це така нова ситуація, до якої підприємство і його керівництво не підготовлені. Відомо, що людина часто приймає неефективне рішення в нових ситуаціях, стрес утруднює розробку і прийняття правильного рішення. Якщо основним правилом роботи в кризовій ситуації є попередня підготовка до кризи, то криза перестає бути новою і несподіваною. Ще однією складністю кризи є її динамізм.Криза — це подія, під час якої відчувається дефіцит такого ресурсу, як час. У попередню підготовку "часовий" параметр закладається заздалегідь. До того ж динамічний розвиток ситуації можна перемогти або значно знешкодити тільки динамічною поведінкою людей, які беруть участь у ліквідації кризи. Іноді успіх закладений у старанно розроблений попередній план ліквідації або знешкодження кризи. Існують певні сигнали, які свідчать про те, що криза виникла і розвивається, і якщо підприємство кваліфіковано і своєчасно відреагує на ці сигнали, можна бути впевненим, що втрата суспільної прихильності не буде такою значною [4, с.490].

Фахівець з паблік рилейшнз Пітер Грін називає чотири основних складових програми по управлінню кризами :

* визначення областей ризику;
* запобігання кризам за допомогою змін, що вводяться, заснованих на визначенні криз;
* підготовка програми дій під час можливих криз;
* само по собі управління під час кризи.

Він же пропонує своє правило по відновленню репутації під час кризи: найкритичнішими є перші двадцять чотири години, тому слід добитися відновлення ініціативи як можна раніше. Рішення такого роду приймається не в середині ПР-відділу, а на рівні вищого керівництва [10].

Взагалі можна запобігти великій кількості криз завдяки програмі з попередньою ідентифікацією кризових сфер, оскільки більшість із них виникає саме через незадовільний менеджмент у широкому розумінні цього слова.

Існують типові помилками, яких припускаються організації в умовах кризи:

* Вагання, яке породжує у громадськості враження про нерішучість, байдужість, некомпетентність або відсутність підготовки;
* Затуманювання, яке призводить до думки про нещирість та нечутливість;
* Помста, яка збільшує напругу і швидше нагнітає емоції, ніж заспокоює громадськість;
* Брехня або ухилення, які породжують ще більші проблеми, оскільки ніщо не може замінити правди;
* Конфронтація, яка дає привід іншим роздмухувати проблему та нагнітати обстановку;
* Судове оспорювання, яке гарантовано робить кризу ще більш очевидною і може призвести до менш розумної розв’язки.

Якщо говорити в цілому, на протязі перших найбільш критичних після вибуху кризи годин найпершочерговішими є два питання: що робити і що говорити. Сенсом діяльності має стати не просто реагування на хід кризи, а розробка стратегії отримання та упередження. З метою уникнення подальшого поглиблення ПР-кризи організація повинна якомога швидше оцінити ситуацію, визначити в ній найбільш уразливі місця, звернувши особливу увагу на можливу загрозу життю людей та забруднення довкілля. Причому в полі зору має перебувати питання не просто стеження за найуразливішими місцями, а оцінка їх з точки зору помітності та можливості привернути до себе надмірну, емоційно забарвлену увагу. Якщо таких місць декілька, їх потрібно проаранжувати в залежності від ступеня значущості. Надто важливо передбачити сценарії ймовірного розвитку кризових подій і наперед підготувати проекти повідомлень та заяв [ 2, c. 67-69].

Розвиток майже всіх кризових ситуацій відбувається за подібним сценарієм: загострення і поглиблення супе­речностей; передкриза; кульмінація; вихід із кризи.

Ідентифікація, управління кризовими ситуація­ми, подолання їх є полем безпосередньої діяльності ПР-служб і ПР-фахівців. Та передусім вони повинні займатися попередженням кризових ситуацій, реалізуючи з цією метою відповідну систему заходів, яка охоплює:

1. Аналіз іміджу фірми (організації) шляхом з’ясування думок про неї у представників різних верств су­спільства.

2. Розроблення разом із керівництвом стратегії про­тидії кризам, етапами якої є:

* аналіз технічних, економічних аспектів діяльно­сті фірми (організації);
* виявлення несприятливого впливу на стан фірми (організації) з боку партнерів і конкурентів;
* вироблення пропозицій, спрямованих на вирі­шення конкретних проблем;
* складання плану дій у разі виникнення неперед­бачених ситуацій;
* складання кошторису витрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів.

3. Реалізацію ПР-програм через налагодження ко­мунікацій із загальними та ключовими аудиторіями [ 2, c. 69-71].

Кризову ситуацію слід долати без зупинення основ­ної діяльності фірми (організації), від чого суттєво зале­жить ставлення до неї співробітників і сприйняття її у зовнішньому середовищі. У цьому процесі важливо, щоб за зв’язки з пресою, громадськістю відповідала конкрет­на особа, бажано із складу провідних керівників, повно­важення якої давали б змогу їй не лише транслювати чиїсь думки, а й оприлюднювати власний погляд на події, процеси, явища. Сферу компетенції такої особи доцільно заздалегідь передбачити.

Подолання кризової ситуації неможливе без таких заходів: вироблення узгодженої політики залучених до цієї роботи осіб, структур, організацій, органів влади; консультації з юристами про різні аспекти подій; враху­вання правових норм, традицій і ментальності значу­щих, впливових аудиторій; вивчення і врахування думок громадськості; надання достовірної і відкритої інформації; створення належних умов для роботи жур­налістів і одержання ними інформації; функціонування надійних систем поширення інформації.

Роботу щодо подолання кризи необхідно починати в момент її виникнення, оскільки запізніле або неефек­тивне інформування породжує чутки, різноманітні необ’єктивні версії, інтерпретації, які згодом доведеть­ся коментувати, спростовувати, що створюватиме до­даткові труднощі [4, с.509].

Ефективні ПР-системи працюють на випередження, запобігання кризовим ситуаціям.

У кризових, конфліктних ситуаціях загострюються суперечності в поглядах, інтересах індивідів, груп, колективів, радикалізуються їх дії, відбувається спотво­рене сприймання реалій, в якому домінують підо­зрілість, упередженість, рідко робляться об´єктивні вис­новки й ухвалюються обґрунтовані рішення. Для упра­вління ними ПР-служби і ПР-фахівці повинні дослідити джерела і причини їх виникнення, динаміку розвитку, передбачити ймовірні сценарії їх подальшого перебігу, з´ясувати сферу компромісу, в якій може відбутися зближення ділових позицій і послаблення радикалізму психологічних настанов сторін. На основі цього вони матимуть змогу обрати оптимальну тактику та інстру­менти протидії, нейтралізації кризи. Для цього важливо створити сприятливі зовнішні умови цієї діяльності, найсуттєвішими серед яких є:

* довірлива атмосфера. Створення її залежить від багатьох чинників, але особливо важливим є вибір надійного й авторитетного джерела інформації, якому максимально довіряли б ті, кому ця інформація адресо­вана;
* кожне звернення повинне нести цінну і нову для одержувача інформацію. Для цього обирають такі теми, які можуть найкраще задовольнити його інтерес;
* чіткість і зрозумілість повідомлень. Звернення повинні мати просту форму, бути однаково зрозумілими для джерела та одержувача інформації;
* безперервність і системність повідомлень. Для належного сприйняття і переконливості значущу інформацію необхідно послідовно подавати без поміт­них пауз у різних варіантах;
* оптимальний вибір каналів комунікації. Ними можуть бути як традиційні, так і спеціально створені комунікаційні канали;
* врахування інтересів, особливостей сприйняття аудиторії. Комунікація досягає максимальної ефектив­ності, якщо вона не вимагає від одержувача особливих зусиль;
* орієнтація на діалог. Зусилля ПР-служб, поши­рювана ними чи з їх ініціативи інформація повинні максимально сприяти діалогу причетних до кризи осіб, груп тощо [2, с.73].

У кризових ситуаціях часто виникають різноманіт­ні чутки, з´являються відомості, вірогідність яких не встановлена. Вони можуть стихійно народжуватися у певному середовищі, іноді їх спеціально поширюють конкуренти, недоброзичливці, противники (на війні) з метою дезінформації, нанесення збитків об’єктові чуток. Здебільшого вони відіграють руйнівну роль, оскільки навіть реалістична інформація з часом дефор­мується під впливом безлічі факторів (індивідуальне розуміння проблеми, рівень освіченості, особливості пам’яті, здатність до сприйняття та інтерпретації інфор­мації, особисті інтереси тощо). Найпродуктивнішим засобом у боротьбі з ними є своєчасне, вичерпне і точне інформування [4, с.531].

Загалом ПР-служби, ПР-фахівці, менеджмент повинні розглядати кризу як резерв для подальшого розвитку і нових успіхів, поштовх для розкриття і реа­лізації всіх ресурсів, можливостей фірми (організації).

Не раз доводиться переживати кризові ситуації, періоди кожній людині. Долання їх збагачує соціаль­ним досвідом, відкриває нові внутрішні ресурси, сприяє усвідомленню самоцінності, утвердженню поваги тих, з ким вона взаємодіє. Для мінімізації, оптимізації криз необхідно вміти прогнозувати умови, які їх породжу­ють, запобігати їм.

**Література:**

1. Блек С. Паблик рилейшнз. Что это такое ? – М.: Новости, 1990. – 240 с.
2. Болотова В.О. Паблік рілейшенз в ОВС: Конспект лекцій. – Харків: Вид-во НУВС, 2001. – 100 c.
3. Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейшнз. Теория и практика / Пер. с англ. – 8-е изд. – М.:Издательский дом «Вильямс», 2000.
4. Королько В.Г., Некрасова О. В. Зв’язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика: Підр. для студентів вищих навчальних закладів / 3-тє вид., доповн. і перероб. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. – 831с.
5. Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций. – К.: МЗУУП, 1994. — 52 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. — СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
7. Линтон И. Маркетинг по базам данных. — Минск: Амалфея, 1998. – 272 с.
8. Ньюсом Д., Тсрк Дж.,Крукеберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз / Пер. С англ.. – 7-е изд. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2001. – С. 580.
9. Cutlip S. And other. Effective Puplic Relations. – P. 366
10. Green P. S. Winning PR tactics. – L., 1994. – Р. 139

***Гурицкая М.С. Паблик рилейшнз в кризисных ситуациях***

*В жизни любого социального института или отдельного человека возникают разные критические ситуации. Иногда возникают кризисы общего, чрезвычайно разрушительного, катастрофического характера. Но хоть бы какими острыми и масштабными они были, чтобы их решить или по крайней мере уменьшить разрушительные последствия, всегда нужно использовать соответствующие меры.*

***Ключевые слова****: кризисная ситуация, виды кризисов, типы кризисов, программы по управлению кризисами, преодоление кризиса.*

***Gurytska M.S. Public relations in crisis situations***

*There are different critical situations in life of any social institute or separate man. Sometimes there are crises of general, extraordinarily destructive, catastrophic character. But even what sharp and scale they were, to decide them or at least decrease destructive consequences, it is always needed to use the proper measures.*

***Key words****: crisis situation, types of crises, programs on a management crises, overcoming of crisis..*