

ЕКАТЕРИНА САМАРЦЕВА

---

**Корпоративные коммуникации  
на фоне глобальной рецессии:  
архитектура доверия**

КАНДИДАТСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ



**Екатерина Самарцева**  
**Корпоративные коммуникации**  
**на фоне глобальной рецессии:**  
**архитектура доверия.**  
**Кандидатская диссертация**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=18011108](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18011108)*  
*ISBN 9785447464530*

**Аннотация**

В исследовании раскрываются многочисленные взаимосвязи между поведением компаний и их лидеров в условиях экономического кризиса и доверием к ним со стороны партнеров по взаимодействию (стейкхолдеров), между доверием и корпоративной репутацией, между репутацией и корпоративными коммуникациями.

Книга содержит практические, научно обоснованные рекомендации по выстраиванию корпоративных коммуникаций в условиях финансовых и экономических спадов и всеобщих «кризисов доверия».

# Содержание

Введение	5
Глава 1. Глобальная рецессия как угроза репутации и интересам бизнеса	27
1.1. Суть и место экономического кризиса среди кризисов в деловом мире	29
Конец ознакомительного фрагмента.	42

**Корпоративные  
коммуникации на фоне  
глобальной рецессии:  
архитектура доверия**  
**Кандидатская диссертация**  
**Екатерина Самарцева**

© Екатерина Самарцева, 2016

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

В середине 2006 г. на рынке ипотечного кредитования США начался кризис, спровоцировавший к осени 2008 г. начало мирового финансово-экономического кризиса. По оценкам экспертов, он стал первой со времен *Великой депрессии*<sup>1</sup> глобальной рецессией, а его влияние на мировую экономику оказалось более серьезным, чем ожидалось<sup>2</sup>. Виновниками нового мирового экономического спада СМИ называли политических деятелей и представителей частного бизнеса – руководителей крупнейших банков, финансовых, инвестиционных и страховых компаний: Lehman Brothers, Goldman Sachs, Merrill Lynch, AIG, Bank of England, Halifax Bank of Scotland, Royal Bank of Scotland, Bear Sterns, Citi<sup>3</sup>. В контексте громких скандалов и разоблачений в деловом мире последних 15 лет (Enron, Barings Bank, Parmalat, Societe Generale и др.) новая потеря общественного доверия грозила бизнесу самыми непредсказуе-

---

<sup>1</sup> Мировой экономический кризис 1929—1933 гг.

<sup>2</sup> Доклад об экономике России. Март 2009 // Всемирный банк. 2009. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. <http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/rer18rus.pdf> (дата обращения: 04.06.2009). С. 1.

<sup>3</sup> Finch J. Twenty-five people at the heart of the meltdown // The Guardian. 2009. January 26. URL: <http://www.guardian.co.uk/business/2009/jan/26/road-ruin-recession-individuals-economy> (дата обращения: 26.01.2009).

мыми последствиями. В 2009 г. опрос жителей 20 стран показал, что уровень общественного доверия к крупному бизнесу в мире снизился по сравнению с годом ранее, при этом компаниям из России доверяли меньше всего. Сильнее всего, на 20% до 38%, уровень доверия к крупному бизнесу снизился в США, где постепенно восстанавливался после банкротства компании Enron в 2002 г., крупнейшего в истории страны<sup>4</sup>. В России в 2009 г. доверяли меньше всего банкам и страховым компаниям, производителям товаров широкого потребления и фармацевтическим компаниям, а к 2013 г. доверие к руководителям компаний находилось на одном из самых низких уровней (меньше всего россияне доверяют представителям государственных структур, больше всего – ученым и экспертам, техническим специалистам компаний, а также «кому-то вроде себя»)<sup>5</sup>.

В условиях, когда экономические проблемы одного государства достаточно быстро становятся общей «головной болью», когда доверие к бизнесу снижается, а критика – растет, перед компаниями в разных странах и отраслях встают

---

<sup>4</sup> 2009 Edelman Trust Barometer. Россия и страны ЕС // Edelman. 2009. Апрель 13. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. URL: <http://www.slideshare.net/olkarose/edelman-trust-barometer09-russia> (дата обращения: 10.08.2012). Р. 6, 12.

<sup>5</sup> 2009 Edelman Trust Barometer. Россия и страны ЕС // Edelman. 2009. Апрель 13. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. URL: <http://www.slideshare.net/olkarose/edelman-trust-barometer09-russia> (дата обращения: 10.08.2012). Р. 15; Belcher A. The Silver Lining for Trust in Russia //Edelman. 2013. March 25. URL: <http://www.edelman.com/post/the-silver-lining-for-trust-in-russia/> (дата обращения: 03.04.2013).

задачи, так или иначе связанные с поддержанием доверия множества партнеров по взаимодействию и защитой корпоративных интересов и репутации.

В современном мире репутация является важнейшим нематериальным активом любого «честного» бизнеса, повышает конкурентоспособность компаний, открывает доступ на новые рынки, помогает привлечь инвестиции. В период экономической нестабильности хорошая репутация дает компании возможность привлечь спасительное финансирование, договориться о реструктуризации долгов, удержать потребителей, партнеров и ценных сотрудников; в докризисное время она помогает развиваться, в кризисное – выживать. Ее нередко называют самым ценным, что есть у любой организации. Кризисы – серьезные испытания для репутации, проходить через которые компаниям помогают коммуникации.

На фоне экономического спада менеджменту компаний приходится отвечать на многочисленные вопросы акционеров, сотрудников, журналистов, регуляторов рынка о влиянии кризиса на бизнес и решать посредством коммуникаций разнообразные задачи: защищать перед акционерами корпоративную или бизнес-стратегию на период кризиса, объяснять причины снижения прибыли, налаживать диалог с потенциальными инвесторами, предотвращать панику среди сотрудников и т. д. Важнейшее значение в коммуникациях компаний на фоне всеобщего кризиса доверия приобретают

тексты корпоративных сообщений, особенно заявлений первых лиц.

Корпоративные коммуникации традиционно относят к сфере деятельности специалистов по связям с общественностью (англ. *Public Relations, PR*). «Отец-основатель» коммуникационных исследований Уилбур Шрамм (Wilbur Schramm) отмечал, что тот, кто хочет понять процесс человеческой коммуникации, должен понять, как люди связаны друг с другом. Изучая коммуникации, мы изучаем людей, которые общаются друг с другом и со своими группами, организациями и сообществами; которые воздействуют на других людей и сами попадают под воздействие; которые информируют и получают информацию<sup>6</sup>. Вместе с тем теоретическое осмысление массовых коммуникационных процессов требует выявления закономерностей их формирования, диалектики взаимовлияния, взаимосвязей социальных эффектов распространяемой и потребляемой в обществе информации<sup>7</sup>.

Потребность в поиске эффективных коммуникационных и PR-стратегий и тактик, включая языковые средства, для защиты репутации и интересов бизнеса и восстановления/поддержания доверия к нему в условиях такого масштабного

---

<sup>6</sup> Shramm W. The Nature of Communication between Humans // The Process and Effects of Mass Communication / Rev. ed. by Wilbur Schramm and Donald F. Roberts. Urbana: University of Illinois Press, 1971. P. 17.

<sup>7</sup> Дугин Е. Я. Исследовательская и аналитическая составляющие средств массовой коммуникации и связей с общественностью. – М., 2006. С. 3.

и системного кризиса, как мировой финансово-экономический, равно как и на фоне нового экономического спада, начавшегося в России в 2014 г, определяет **актуальность темы** исследования. Стоит отметить, что в деловом и профессиональном сообществах способы обеспечения репутационной безопасности бизнеса и поддержания доверия к менеджменту на фоне глобальной рецессии вызвали широкий резонанс. Так, в 2010 г. почти 2 тыс. PR-специалистов из 46 стран Европы назвали антикризисные коммуникации в числе 3 самых важных направлений коммуникационного менеджмента в современных условиях<sup>8</sup>. Российскими специалистами были представлены исследования, посвященные значению репутации в банковской отрасли, а также специфическим аспектам внешней коммуникационной деятельности компаний на фоне рецессии<sup>9</sup>.

**Степень научной разработанности темы.** Редакция

---

<sup>8</sup> European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries // Communication Monitor: сайт. 2010. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. URL: <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2010-Results-ChartVersion.pdf> (дата обращения: 02.05.2011).

<sup>9</sup> Влияние финансового кризиса на IR-деятельность российских эмитентов // ПРАЙМ-ТАСС: сайт. 2009. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. URL: [http://disclosure.prime-tass.ru/docs/files/prime-tass\\_ir\\_200904.ppt](http://disclosure.prime-tass.ru/docs/files/prime-tass_ir_200904.ppt) (дата обращения: 07.07.2009); Исследование «Р. И. М. Porter Novelli» подтвердило: в кризис залогом успеха банков стала репутация // Р. И. М. Porter Novelli: сайт. 2009. 28 июля. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. URL: <http://rim-pn.ru/news/index.php?news=1232> (дата обращения: 30.07.2009).

авторитетного журнала *Corporate Reputation Review* посвятила теме восстановления доверия к бизнесу в условиях рецессии специальный выпуск, так, в одной из статей подвергнута анализу проблема доверия к финансовым организациям и правительственным структурам<sup>10</sup>. Значение коммуникаций в бизнесе в условиях экономических и финансовых потрясений отражено в работах ряда зарубежных исследователей: Jameson D.; Ulmer R., Sellnow T., Seeger M.<sup>11</sup>. В исследовании DiStaso M. представлены результаты опроса PR-представителей финансовых компаний в США на тему влияния рецессии на корпоративные коммуникационные практики<sup>12</sup>. Значение репутации и коммуникаций в бизнесе в условиях экономической нестабильности затрагивается в работах некоторых российских авторов<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Uslander U. Trust and the Economic Crisis of 2008 // *Corporate Reputation Review*. 2010. Volume 13, Issue 2. P. 110—123.

<sup>11</sup> Jameson D. Economic Crises and Financial Disasters: The Role of Business Communication // *Journal of Business Communication*. 2009. Volume 46. P. 499—509; Ulmer R., Sellnow T., Seeger M. *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Sage Publications, Inc, 2010. P. 152—170.

<sup>12</sup> DiStaso M. Industry in crisis: The Communication Challenge in the Banking Industry // *Public Relations Journal: Electronic Journal*. 2010. Volume 4, Number 1. URL: [http://www.prsa.org/SearchResults/download/6D040103/1012/Industry\\_in\\_Crisis\\_The\\_Communication\\_Challenge\\_in](http://www.prsa.org/SearchResults/download/6D040103/1012/Industry_in_Crisis_The_Communication_Challenge_in) (дата обращения: 07.07.2011).

<sup>13</sup> Gorin S. V., Golenev V.V. Reputation of the Russian companies in the conditions of economic crisis // *Репутациология*. 2009. Volume 2, №3. С.79—84; Безгодова О. В. Управление репутационными рисками в условиях минимизации PR-бюджета // *Индустриальный и b2b маркетинг*. 2009. №2 (06). С. 106—114; Фисун

Актуальность проблематики и недостаточное количество исследований, раскрывающих различные аспекты корпоративных коммуникаций в условиях экономического и финансового спада, их роль в защите интересов и репутации компаний, делают обращение к теме своевременным и необходимым.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили работы преимущественно зарубежных авторов, положивших начало репутационным исследованиям и являющихся научными лидерами в этой области. Эти работы дают практически полное представление о сути понятия корпоративной репутации, о репутационном менеджменте, о корпоративных и антикризисных коммуникациях, о процессах формирования и поддержания доверия к компании со стороны различных партнеров по взаимодействию<sup>14</sup>.

---

А. Репутация должна работать, особенно в эпоху перемен // Менеджмент сегодня. 2009. №4. С. 202—211; Попыхова Е. В. Коммуникации в сфере публик рилейшнз как фактор формирования информационной политики (на материалах банковской сферы). Дис. канд. филолог. наук. М., 2011; Чимаров С. Ю. Российский опыт организации связей с общественностью в условиях экономического кризиса начала XXI в. // Научные труды северо-западного института управления. Т. 2, №1. 2011. С. 245—258; Попыхова Е. В. PR-коммуникации банка со СМИ в кризис (на материалах публикаций СМИ 2008—2010 гг.) // Медиаскоп: электронный науч. журнал. 2011. Вып. 2. URL: <http://mediascope.ru/node/848> (дата обращения: 18.06.2013).

<sup>14</sup> Fombrun C.J., Rindova V. Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations. New York University, Stern School of Business, Working Paper, 1996; Van Riel C., Fombrun Ch. Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management.

Значительный пласт изученной литературы составили публикации в ведущих научных изданиях: *Corporate Reputation Review*; *Journal of Business Ethics*; *Journal of Public Relations Research*; *Journal of Business Communication*; *Journal of General Management*; *Journal of Communication Management*; *MIT Sloan Management Review*; *Journal of Marketing Communications*; *Journal of Service Research*<sup>15</sup>.

---

Routledge, 2007; Гриффин Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход/Пер. с англ. М, 2009; Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости/Пер. с англ. М., 2008; Borda J., Mackey-Kallis S. A Model for Crisis Management // *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004; Coombs T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications, 2007; Fearn-Banks K. *Crisis communications: a casebook approach*. Routledge, 2011; Lerbinger O. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates, 1997; Weiner B. *Social motivation, justice, and the moral emotions: an attributional approach*. Routledge, 2006.

<sup>15</sup> Bradford J., Garrett D. The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior // *Journal of Business Ethics*. 1995. Volume 14, Number 11; Coombs T., Holladay S. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management // *Journal of Communication Management*. 2006. Volume 10, Issue 2; Eisingerich A. B., Rubera G., Seifert M., Bhardwaj G. Doing Good and Doing Better despite Negative Information?: The Role of Corporate Social Responsibility in Consumer Resistance to Negative Information // *Journal of Service Research*. 2011. Volume 14, Number 1; Huang Yi-Hui. Trust and Relational Commitment in Corporate Crises: The Effects of Crisis Communicative Strategy and Form of Crisis Response // *Journal of Public Relations Research*. 2008. Volume 20, Issue 3; Money K., Hillenbrand C. Using Reputation Measurement to create value: An analysis and integration of existing measures // *Journal of General Management*. 2006. Volume 32, Number 1; Morsing M., Schultz M., Nielsen K. The «Catch 22» of communicating CSR: Findings from a Danish study // *Journal of Marketing Communications*. 2008. Volume 14, Issue 2; Pirson M., Malhotra D. Unconventional

При изучении рецессии как разновидности кризисных ситуаций в деловом мире автор опирался на труды таких авторов, как Гринспен А., Гуриев С., Кондратьев Н. Д., Коротков Э., Ротбард М., Хаберлер Г., Borda J., Coombs T., Fearn-Banks K., Lerbinger O.<sup>16</sup> Особый интерес представляют работы, проливающие свет на репутационные и имиджевые проблемы крупного бизнеса в США, на «родине» PR, в период предыдущего сильнейшего мирового экономического спада 1929—1933 гг.<sup>17</sup>.

---

Insights for Managing Stakeholder Trust // MIT Sloan Management Review. 2008. Volume 49, Number 4; Thomas G.F., Zolin R., Hartman J.L. The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement // Journal of Business Communication. 2009. Volume 46, Number 3; Walsh F., Wiedmann K.-P. A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation and Extension of the RQ // Corporate Reputation Review. 2004. Volume 6, Issue 4.

<sup>16</sup> Гринспен А. Эпоха Потрясений. Проблемы и перспективы мировой финансовой систем. М. 2008; Гуриев С. Мифы экономики. Заблуждения и стереотипы, которые распространяют СМИ и политики. М., 2011; Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. М., 2002; Коротков Э. Антикризисное управление: Учебник. М., 2001; Ротбард М. Экономические депрессии: их причины и методы лечения // Бум, крах и будущее: Анализ австрийской школы. М., 2002; Хаберлер Г. Процветание и депрессия: Теоретический анализ циклических колебаний. Челябинск, 2005; Borda J., Mackey-Kallis S. A Model for Crisis Management // Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004; Coombs T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Sage Publications, 2007; Fearn-Banks K. Crisis communications: a casebook approach. Routledge, 2011; Lerbinger O. The crisis manager: facing risk and responsibility. Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

<sup>17</sup> Кругман П. Возвращение Великой депрессии? Мировой кризис глазами но-

Труды таких российских и зарубежных исследователей коммуникационных процессов, социологов, психологов, как Брудный А. А., Бурдые П., Грушин Б. А., Гофман И., Липпман У., Ноэль-Нойман Э., Поршнева Б. Ф., Уледов А. К., Schramm W. послужили опорой при рассмотрении проблем формирования общественного мнения в условиях рецессии, воздействия на мнения, восприятия человеком информации<sup>18</sup>.

Для поиска оптимальных форм взаимодействия компаний в условиях кризиса со СМИ и т. н. *новыми медиа*, а также с «гражданскими журналистами» – пользователями т. н. *социальных медиа* – автор обратился к работам Березина В. М., Варгановой Е. Л., Дугина Е. Я., Засурского Я. Н., Калмыко-

---

белевского лауреата. М., 2009; Кейнс Дж. М. Конец laissez-faire // Истоки: вопросы истории народного хозяйства и экономической мысли. Вып. 3. М., 1998; Катлип С. Паблик рилейшнз. Теория и практика. М., 2001; Бернейс Э. Пропаганда. М., 2010; Юэн С. PR! Или умение «раскручивать»: Социальная история паблик рилейшнз/Пер. с англ. М., 2006; Berneys E. Recent Trends in Public Relations Activities. Public Opinion Quarterly. 1937. Volume 1, Number 1; Hobsbawm. E The Age of Extremes: A History of the World, 1914—1991. Abacus, 1995.

<sup>18</sup> Брудный А. А. Психологическая герменевтика. М., 1998; Бурдые П. Социология политики. М., 1993; Гофман И. Анализ фреймов: эссе об организации повседневного опыта. М., 2003; Грушин Б. А. Мнения о мире и мир мнений. М., 2011; Ноэль-Нойман Э. Открытие спирали молчания. М., 1996; Липпман У. Общественное мнение. М., 2004; Поршнева Б. Ф. Контрсуггестия и история. М, 1972; Уледов А. К. Общественное мнение советского общества. М, 1963; Shramm W. The Process and Effects of Mass Communication. Urbana: University of Illinois Press, 1971.

ва А. А., Лумана Н., Маклюэна Г. М., McQuail D.<sup>19</sup>.

В ходе контент-анализа текстов корпоративных сообщений диссертант опирался на положения, содержащиеся в работах Андреевой Г. М., Бахтина М. М., Бодуана Ж.-П., Гальперина И. Р., Гойхмана О., Эко У., Якобсона Р. и других исследователей<sup>20</sup>.

**Объект диссертационного исследования** – коммуникационные процессы крупных компаний в России в период мирового финансово-экономического кризиса 2008—2010 гг.

**Предмет исследования** – стратегии и тактики PR как одного из компонентов коммуникационных процессов.

---

<sup>19</sup> Березин В. М. Сущность и реальность массовой коммуникации: Монография. М., 2002; Вартанова Е. Л. Новые медиа как фактор модернизации СМИ // Информационное общество. 2008. №5—6; Дугин Е. Я. Исследовательская и аналитическая составляющие средств массовой коммуникации и связей с общественностью. М., 2006; Засурский Я. Н. От электронного общества к мобильному // Информационное общество. 2008. №5—6; Калмыков А. А. Профессия журналиста в эпоху интернета (учебно-методическое пособие). М., 2012; Луман Н. Реальность массмедиа. М., 2005; Маклюэн Г. М. Понимание Медиа: Внешние расширения человека. М. 2007; McQuail D. McQuail's Mass Communication Theory, 2010.

<sup>20</sup> Андреева Г. М. Социальная психология. М., 2003; Бахтин М. М. Проблема речевых жанров. М., 1996; Бодуан Ж.-П. Управление имиджем компании. Публик рилейшнз: предмет и мастерство. М., 2001; Гальперин И. Р. Текст как объект лингвистического исследования. М., 2007; Галло К. iПрезентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса. М., 2010; Гойхман О. Русский язык и культура речи: Учебник. М., 2005; Эко У. Роль читателя. Исследования по семиотике текста. СПб, 2007; Якобсон Р. Лингвистика и поэтика // Структурализм: «за» и «против». Сборник статей. М., 1975.

**Цель исследования** заключается в том, чтобы оценить роль корпоративных коммуникаций в защите репутации и интересов бизнеса в условиях глобальной рецессии и выявить наиболее эффективные подходы к планированию и осуществлению коммуникаций в условиях масштабных финансовых и экономических спадов. Под подходами к корпоративным коммуникациям мы будем подразумевать коммуникационные практики как совокупность коммуникационных и PR-стратегий и тактик, в т.ч. принципов и методов осуществления коммуникаций.

Цель определила постановку следующих **исследовательских задач**:

1. Изучить возможности корпоративных коммуникаций как инструмента защиты репутации и интересов бизнеса в условиях рецессии и как средства реализации корпоративной стратегии на период экономического кризиса.
2. Выявить соотношения между корпоративной стратегией на период кризиса и коммуникационной стратегией и особенности коммуникаций в условиях экономического кризиса как разновидности кризисных ситуаций, с которыми сталкиваются компании.
3. Определить изменения в корпоративных коммуникационных стратегиях под влиянием кризиса и выявить наиболее и наименее эффективные PR-тактики на основе анализа передового мирового и российского опыта.
4. Рассмотреть основные принципы коммуникаций с та-

кими типичными партнерами компаний по взаимодействию, как акционеры и инвесторы, сотрудники, СМИ и выработать рекомендации по взаимодействию с ними в условиях всеобщего «кризиса доверия»;

5. Раскрыть потенциал влияния текстов корпоративных сообщений на доверие к менеджменту компаний в условиях рецессии, проанализировав тексты сообщений компаний в России в 2008- 2010 гг.

### **Положения, выносимые на защиту :**

1. Если в период экономического кризиса финансовый капитал компании снижается, то для поддержания баланса ей необходимо сохранить или нарастить другой вид капитала – репутационный.

2. На фоне рецессии для защиты корпоративных интересов и репутации компаниям требуются коммуникационные стратегии, способствующие восстановлению/поддержанию доверия не только к самим компаниям, но и к их отраслям.

3. В условиях экономического кризиса коммуникационные связи компаний претерпевают изменения, и образуются новые связи, характер и структуру которых в конечном итоге определяют цели бизнеса на период экономического спада.

4. Стратегические изменения, происходящие в компании под воздействием экономического кризиса, накладываю отпечаток на лексику и стилистику ее сообщений для стейкхолдеров. Тексты сообщений отражают также эмоци-

ональную и психологическую устойчивость менеджмента компании к кризису, сомнения в которой подрывают доверие стейкхолдеров. В условиях рецессии компаниям целесообразно избегать экспрессивной лексики в корпоративных текстах и уделять пристальное внимание аргументации и стилистике сообщений.

### **Методологическая основа и методы исследования.**

Работа выполнена на основе *междисциплинарного подхода* к изучению коммуникационных процессов коммерческих компаний как субъектов социальной деятельности на фоне экономического кризиса 2008—2010 гг. Автор стремился следовать принципам системности, объективности, всесторонности, историзма и опирался на теоретические основы и современные достижения таких наук и научных дисциплин, как теория PR, экономика и финансы, филология, журналистика, психология, социология, история, политология, теория коммуникации, менеджмент, маркетинг, философия.

В работе использованы *общенаучные* и *специальные методы* познания. *Сравнительный анализ* позволил выявить особенности корпоративных коммуникаций в условиях экономического кризиса по сравнению с коммуникациями в периоды неэкономических кризисов и отследить изменения в корпоративных коммуникационных стратегиях под воздействием рецессии. В ходе *типологического анализа* систематизированы стратегии и тактики корпоративных ком-

муникаций в условиях всеобщего «кризиса доверия». Метод *экспертного опроса* позволил оценить и систематизировать коммуникационный опыт компаний в России в 2008—2010 гг. Выполненный в ходе опроса анализ передового опыта (*best practices*) разных компаний вписывается в концепцию *бенчмаркинга*, который допускает «сравнение деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм из других отраслей, порой не связанных с отраслью рассматриваемой компании»<sup>21</sup>. Крупнейшие корпорации (IBM, Xerox, Ford, Toyota и др.) используют бенчмаркинг как инструмент стратегического планирования, позволяющий оценивать стратегии конкурентов и формировать свои собственные.

Анализ текстов сообщений, распространяемых компаниями в России в 2008—2010 гг., проведен с использованием *психолингвистического метода*. Предметом изучения стали письма-обращения первых лиц компаний (англ. *CEO's Letter*) в России к заинтересованным сторонам, опубликованные в годовых отчетах за 2008—2010 гг. Анализ позволил продемонстрировать потенциал влияния текстов на доверие к менеджменту компаний в условиях экономического кризиса. Начало подобной исследовательской практике – изучению *CEO's Letter* как вида PR-текстов – положено зарубежными

---

<sup>21</sup> Градобоев В. В. 2007. Формирование стратегии бенчмаркинга: зарубежный опыт и российская практика: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. С. 7.

исследователями<sup>22</sup>. Для настоящего исследования отбор потенциальных участников проводился в произвольном порядке на основе справочника компаний на сайте газеты «Ведомости»<sup>23</sup>. Были отобраны 18 наиболее ярких, «эмоциональных» текстов, в которых проявляется эпистолярный стиль, не свойственный деловой лексике. Годовые отчеты размещены в открытом доступе на официальных сайтах компаний из следующих отраслей: банкинг, страхование, транспорт и машиностроение, металлургия, производство потребительских товаров, торговля.

**Обоснованность и научная достоверность** диссертационного исследования обусловлена использованием теоретико-научной методологии, обширной эмпирической базы, накопленной в ходе 5-летнего периода наблюдений, и свидетельств, собранных в ходе экспертного опроса.

**Эмпирическую базу** работы составил пласт материалов, значительный объем которых автор впервые вводит в научный оборот. Были отобраны 125 материалов, связанных с проблематикой исследования: публикации в российских

---

<sup>22</sup> Geppert J., Lawrence J. Predicting Firm Reputation Through Content Analysis of Shareholders' Letter // Corporate Reputation Review. 2008. Volume 11, Issue 4. P. 285—307; Hyland K. Exploring Corporate Rhetoric: Metadiscourse in the CEO's Letter // Journal of Business Communication. 1998. Volume 35, Number 2. P. 224—244; См., напр.: Kohut G., Segars A. The President's Letter to Stockholders: An Examination of Corporate Communication Strategy // Journal of Business Communication. 1992. Volume 29, Number 1. P. 7—21.

<sup>23</sup> Справочник компаний // Ведомости. URL: <http://www.vedomosti.ru/companies/a-z> (дата обращения: 03.02.2012).

и зарубежных средствах массовой коммуникации, в т. ч. интернет-блогах; тексты корпоративных пресс-релизов и стенограмм он-лайн конференций топ-менеджмента, опубликованные на сайтах компаний; годовые отчеты компаний в России за 2008—2010 гг. Использовались статистические данные, результаты опросов общественного мнения и экспертных опросов в России и за рубежом, рейтинги компаний с наиболее сильной репутацией в мире.

Особое место среди источников занимают свидетельства, собранные в ходе опроса представителей коммуникационных и PR-департаментов крупных российских и зарубежных компаний из разных отраслей бизнеса в России: фармацевтика; машиностроение и транспорт; профессиональные услуги; финансы и банкинг; управление и инвестиции; страхование; информационные технологии; связь и телекоммуникации; производство потребительских товаров; аудит и консалтинг; медиа; строительство и недвижимость; химическая промышленность; торговля. Приглашения к участию в исследовании были разосланы в 121 компанию, откликнулись и заполнили специально разработанную анкету 27 из них (*Приложение 2. Опросная анкета*). Участники исследования: Bayer HealthCare; DHL; Ericsson; Novo Nordisk; PricewaterhouseCoopers; ROCKWOOL; «ВЕЛЕС-Капитал»; «Интер-Почта» (Группа компаний); МИЭЛЬ; «Мегафон»; «Мобильные ТелеСистемы» (ОАО); «Межрегиональный ТранзитТелеком» (ОАО); Пивоваренная компания «Балти-

ка»; Холдинг «ПрофМедиа»; Группа компаний «Русское море»; Северо-Западный Телеком; Тройка Диалог; ФБК («Финансовые и бухгалтерские консультанты»); Инвестиционный холдинг ФИНАМ; «Эльдорадо»; Корпорация «Эконика»; Южная телекоммуникационная компания; Capital Group, Sky Express (ЗАО «Скай Экспресс»); Sollers (ОАО «Соллерс»); «СИБУР Холдинг»; АКБ «Пробизнесбанк» (Финансовая группа «Лайф»).

**Хронологические рамки** исследования охватывают период с осени 2008 г. по декабрь 2010 гг. За начало кризиса в России условно принят октябрь 2008 г., когда в СМИ стали появляться первые сообщения о начавшихся в компаниях увольнениях с указанием на прямую причину – финансовый кризис<sup>24</sup>.

**Научная новизна.** В диссертации впервые в отечественной науке предпринята попытка оценить роль корпоративных коммуникаций в защите репутации и интересов бизнеса в условиях глобальной рецессии и выработать научно-обоснованные рекомендации по выстраиванию внутренних и внешних корпоративных коммуникаций на фоне всеобщего кризиса доверия. Автор прослеживает взаимосвязи между корпоративной репутацией, поведением компании и ее лидера в период экономического кризиса, доверием

---

<sup>24</sup> См., напр.: Российские компании начинают увольнять сотрудников, чтобы смягчить последствия экономического кризиса // NEWSRU.COM: ежедневн. Интернет-изд. 2008. 8 октября. URL: <http://newsru.com/finance/08oct2008/gotsacked.html> (дата обращения: 08.10.2008).

стейкхолдеров и корпоративными коммуникациями.

Выявлены и типизированы коммуникационные стратегии компаний в России из разных отраслей бизнеса в период экономического кризиса 2008—2010 гг., определены наиболее эффективные в условиях рецессии PR-тактики, принципы и методы осуществления коммуникаций, включая языковые средства.

Раскрыты особенности корпоративных коммуникаций в условиях рецессии по сравнению с кризисами неэкономического характера и предложены 2 модели, демонстрирующие изменение доверия стейкхолдеров в условиях «обычного» и экономического кризисов.

Обосновано значение и выработаны практические рекомендации по использованию новых и социальных медиа, наиболее «молодых» инструментов в арсенале современных PR-специалистов и наименее изученных в научной литературе, для защиты корпоративной репутации в интернете.

**Теоретическая значимость.** Собранные и систематизированные диссертантом данные раскрывают специфику антикризисного PR, составной части теории и одной из функций Public Relations, в условиях масштабного экономического спада. Глобальная рецессия является событием недавнего времени и еще не нашла широкого отражения в научной литературе, как зарубежной, так и российской. Исследование представляет определенный интерес для филологической науки, поскольку раскрывает особенности сти-

листки и аргументации корпоративных сообщений в России в 2008—2010 гг. и демонстрирует потенциал их влияния на доверие к менеджменту компаний.

**Практическая значимость** исследования обусловлена широкими возможностями применения полученных результатов специалистами по корпоративным коммуникациям и PR, управлению персоналом, связям с инвесторами и акционерами, корпоративной социальной ответственности, антикризисному управлению, а также руководителями компаний. Тезисы, изложенные в диссертации, могут использоваться при разработке учебных программ в ВУЗах и бизнес-школах, для подготовки учебных пособий, в дальнейших научных исследованиях по репутационному менеджменту, антикризисному управлению, корпоративным и антикризисным коммуникациям, корпоративной социальной ответственности.

**Апробация результатов исследования.** Ключевые выводы и результаты исследования были представлены на всероссийской научно-практической конференции «Электронные средства массовой информации: вчера, сегодня, завтра» (2010, Санкт-Петербург, СПбГУП), на всероссийской научно-практической конференции «Средства массовой информации в многополярном мире: проблемы и перспективы» (2010, Москва, РУДН), на международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса: социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011, Москва,

МГУ).

Основные положения диссертации отражены в **семи публикациях**, в том числе в трех изданиях, рекомендованных ВАК России.

Результаты исследования обсуждались в профессиональном сообществе на специальном мероприятии Комитета по СМИ и информационной политике Ассоциации менеджеров России и вошли в текст официального заявления Комитета по итогам мероприятия<sup>25</sup>. Отдельные положения опубликованы в информационно-аналитическом сборнике группы компаний «Топ-Менеджмент Консалт»<sup>26</sup>.

**Структура диссертации** обусловлена целями и задачами исследования и включает введение, 3 главы (9 параграфов), заключение, библиографию (243 источника), 2 приложения: словарь используемых деловых и профессиональных терминов (гlossарий) и анкету, разработанную для экспертного опроса. Работа содержит иллюстративные материалы:

---

<sup>25</sup> Корпоративные коммуникации в условиях новой экономической реальности: предварительные итоги глобальной рецессии // Ассоциация менеджеров России: сайт. 2010. 22 октября; Позиция комитета по СМИ и информационной политике Ассоциации Менеджеров. Заседание от 20.10.2010 // Ассоциация менеджеров России: сайт. 2010. 22 октября. URL: [http://amr.ru/index.php?option=com\\_k2&view=item&task=download&id=582&Itemid=366](http://amr.ru/index.php?option=com_k2&view=item&task=download&id=582&Itemid=366) (дата обращения: 22.10.2010).

<sup>26</sup> Корпоративная культура. Информационно-аналитический сервис. Выпуск №1. Февраль 2011 // Группа компаний «Топ-Менеджмент Консалт». Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. URL: [http://personal-911.ru/upload/reviews/corp\\_culture\\_feb2011.pdf](http://personal-911.ru/upload/reviews/corp_culture_feb2011.pdf) (дата обращения: 04.01.2013). С. 32—33.

5 таблиц и 13 рисунков. В совокупности указанные группы документов создают условия для раскрытия темы диссертационного исследования.

# Глава 1. Глобальная рецессия как угроза репутации и интересам бизнеса

*«После трагедии 11 сентября я окончательно убедился в том, что мы живем в новом мире – мире глобализированной капиталистической экономики, намного более гибкой, жизнеспособной, открытой, адаптивной и динамичной, чем та, которая существовала всего четверть века назад. Этот мир открывает перед человеком колоссальные, неизвестные ранее возможности, но выдвигает совершенно новые требования»*

Алан Гринспен (Alan Greenspan), в 1987—2006 гг. – Председатель Федеральной резервной системы США<sup>27</sup>

В главе, прежде всего, проведен анализ причин выдвижения на «повестку дня» вопросов защиты репутации и интересов бизнеса в условиях экономического кризиса 2008—2010 гг. Далее автор раскрывает многочисленные взаимосвязи между поведением компаний и их руководителей на фоне рецессии, доверием к бизнесу, корпоративной репутаци-

---

<sup>27</sup> Гринспен А. Эпоха Потрясений. Проблемы и перспективы мировой финансовой системы / Алан Гринспен: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С.19—20.

ей и корпоративными коммуникациями.

# 1.1. Суть и место экономического кризиса среди кризисов в деловом мире

Прежде всего, кризис – это событие, которое может негативным образом отразиться на деятельности компании, ее стейкхолдерах и всей отрасли<sup>28</sup>. Стейкхолдерами (*англ. stakeholders*) в теории Public Relations принято называть группы лиц, которые в той или иной степени оказывают влияние на деятельность компаний и интересы которых прямо или косвенно компании затрагивают своей деятельностью<sup>29</sup>. Это одно из важнейших понятий настоящего исследования, и потому требует развернутого комментария. Другие профессиональные и деловые термины, используемые в работе, представлены в *Глоссарии* (см. **Приложение 1**).

Впервые термин «стейкхолдеры» был упомянут в 1963 г. во внутренней документации Исследовательского Института Стэнфорда (Stanford Research Institute) в отношении «тех групп, без поддержки которых организация перестанет существовать»<sup>30</sup>. В широкий научный оборот концеп-

<sup>28</sup> Fearn-Banks K. Crisis communications: a casebook approach. Routledge, 2011. P. 2.

<sup>29</sup> Freeman E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Cambridge University Press. 2010. P. 52.

<sup>30</sup> Freeman E., Reed D. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on

цию стейкхолдеров ввели в 1983 г. Эдвард Фримэн (Edward Freeman) и Дэвид Рид (David Reed)<sup>31</sup>. К стейкхолдерам в теории менеджмента и в теории PR принято относить: акционеров, инвесторов, деловых партнеров, клиентов, сотрудников, экспертов и аналитиков рынков, органы государственной власти, средства массовой информации, а также представителей самой широкой общественности, которые получают (или уже имеют) некоторое представление о компании и ее менеджменте через СМИ, в интернете и по каналам «сарфанного радио» (от друзей и знакомых).

В основе репрезентации стейкхолдеров как источников влияния и давления на менеджмент компаний лежит представление о подотчетности бизнеса. Деятельность компаний регулируется определенными нормами и стандартами: одни прописаны в виде законов и могут предусматривать уголовное наказание в случае несоблюдения, другие представляют собой неписанные правила: моральные, нравственные и этические стандарты, социокультурные традиции и т. п. Компании и руководители, которым удастся продемонстрировать высокие стандарты деятельности и поведения, соответствовать ожиданиям и требованиям различных стейкхолдеров и грамотно выстраивать с ними коммуникации, получают высокий деловой и профессиональный статус, пользуются авто-

---

Corporate Governance // California Management Review. 1983. Volume XXV, Number 3. P. 89.

<sup>31</sup> Там же. P. 88 – 106.

ритетом, уважением и доверием.

Теперь рассмотрим понятие кризиса в деловом мире. Эксперты выделяют несколько типов событий, которые могут нанести организации вред: *стихийные бедствия, технологические катастрофы, конфронтации, недоброжелательность, должностные преступления, правонарушения, совершаемые причастными к организациям лицами, недостоверные слухи о компании или ее продукции*<sup>32</sup>. По временному показателю кризисы классифицируются как *неожиданные, развивающиеся и устойчивые*.

Экономические кризисы составляют особую группу кризисных ситуаций, которую можно отнести к кризисам развивающимся (таким, например, был в России дефолт в 1998 г.). Они могут назревать в течение длительного времени, но происходить неожиданно, не оставляя компаниям времени на подготовку, исследования и планирование.

*Экономический кризис* – это «одна из фаз (кризис, депрессия, оживление, подъем) цикла производства, проявляющаяся в резком спаде объемов производства в результате перепроизводства товаров по сравнению с платежеспособностью»; *финансовый кризис* – «глубокое расстройство государственных финансов, возникшее в условиях общего кризиса экономики»<sup>33</sup>. Экономические кризисы «отражают

---

<sup>32</sup> Lerbinger O. The crisis manager: facing risk and responsibility. Lawerence Erlbaum Associates, 1997. P. 55—264.

<sup>33</sup> Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – М.: Фонд

острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия» (кризисы производства, сбыта продукции, неплатежей и пр.); финансовые – «характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов»<sup>34</sup>.

Экономические кризисы цикличны и проявляются в форме *рецессии*, характеризующейся спадом производства, замедлением темпов экономического роста, ростом безработицы и пр., и приходящей ей на смену *депрессии* (дно экономического цикла, стабилизация, после чего начинается подъем экономики). Депрессию отличают низкий спрос на товары и услуги, уровень деловой активности и заработных плат, высокая безработица и др. Представители разных экономических школ по-разному объясняют причины рецессий, и в рамках настоящего исследования нет необходимости останавливаться на них. Отметим лишь, что в изучение экономических кризисов огромный вклад внес выдающийся русский экономист Николай Дмитриевич Кондратьев (1892—1938 гг.), выдвинувший теорию о «длинных волнах» в экономике (т.н. «*Циклы Кондратьева*»).

Экономические кризисы носят системный характер: они подрывают экономическую устойчивость компаний как со-

---

«Правовая культура», 1994. С.209.

<sup>34</sup> Коротков Э. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 21.

здателей общественных ценностей и благ, что, в свою очередь, создает угрозу для благосостояния многочисленных контрагентов компаний и общества в целом. Австрийский экономист Йозеф Шумпетер (Joseph Shumpeter) называл предпринимателей ключевыми субъектами экономического развития, поскольку именно они обеспечивают «нововведения»: создают новые продукты, внедряют новые способы производства, открывают новые рынки сбыта и получают новые источники сырья<sup>35</sup>.

В условиях экономического кризиса компании «наводят порядок внутри себя, осуществляют концентрацию на основных видах деятельности путем деления или продажи неосновных видов бизнеса. Более сильные компании усиливаются за счет слабых, скупая у конкурентов по более низкой цене акции, ценных сотрудников и клиентов, как это происходит сегодня на наших глазах во всех развитых странах мира. Все это оздоравливающе действует на ситуацию в целом и порождает предпосылку будущего экономического роста»<sup>36</sup>.

В России экономический кризис 2008 г. начался как «кризис частного сектора, спровоцированный чрезмерными за-

---

<sup>35</sup> Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. – М.: ЭКСМО, 2008. 864 С.

<sup>36</sup> Акаев А. Основы современной теории инновационно-технологического развития экономики и управления инновационным процессом // Аскар Акаев: сайт. URL: [http://www.askarakaev.com/articles/nayka/nayka\\_27.html](http://www.askarakaev.com/articles/nayka/nayka_27.html) (дата обращения: 31.07.2012).

имствованиями частного сектора в условиях глубокого тройного шока: со стороны условий внешней торговли, оттока капитала и ужесточения условий внешних заимствований, в то время как финансовое положение в государственном секторе было чрезвычайно устойчивым»<sup>37</sup>.

Одновременно с экономическим кризисом развивается *кризис доверия* между контрагентами, усиливается боязнь неплатежей, растет число банкротств. «Представляется, что главная особенность кризиса, поразившего российскую экономику, связана не с кризисом банковской системы или других конкретных отраслей, а с системным кризисом доверия между основными экономическими агентами. Банки не верят друг другу и не кредитуют предприятия, предприятия больше не верят своим традиционным партнерам, и никто не верит тому, что обещает и делает правительство», – отмечает Л. Фрейнкман, эксперт Института экономической политики им. Е. Т. Гайдара<sup>38</sup>. Иными словами, в условиях рецессии многочисленные партнеры компании по взаимодействию не доверяют не только бизнесу, но и друг другу.

В 2008 г. исследователи М. Пирсон (M. Pirson) и Д. Мало-

---

<sup>37</sup> Доклад об экономике России. Март 2009 // Всемирный банк. 2009. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. URL: <http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/rer18rus.pdf> (дата обращения: 04.06.2009). С. 13.

<sup>38</sup> Фрейнкман Л. Вызовы кризиса: Правительство и бизнес// Ведомости. 2009. 15 января. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/2009/01/15/176983> (дата обращения: 12.08.2012).

тра (D. Malhotra) предприняли попытку проследить влияние ряда факторов на доверие к компании со стороны ее потребителей, поставщиков, сотрудников и инвесторов. Эти факторы: благожелательность, честность, управленческая и техническая компетентность, прозрачность и ценностное соответствие<sup>39</sup>. Рассмотрим полученные исследователями результаты в контексте экономического кризиса – это позволит наметить некоторые механизмы управления доверием к бизнесу в период рецессии:

1. *Значение прозрачности в бизнесе переоценено: она не всегда идет на пользу. Например, уровень доверия стейкхолдеров может понизить информация о доходах руководителя компании, если существуют сомнения в корреляции между эффективностью его работы и уровнем вознаграждения.*

Рецессия обнажила все уязвимые для компаний места, и прежде всего, нравственные и личные качества их руководителей. СМИ подхватывали любые, особенно неосторожные заявления корпоративных лидеров, создавая в общественном сознании образы порядочных, «одумавшихся» в кризис, и непорядочных бизнесменов. Так, в ряде сообщений СМИ об отказе правления Deutsche Bank в полном составе от бонусов по итогам 2008 г. подчеркивалось, что это первый банк, решившийся на такой шаг, и что он лучше

---

<sup>39</sup> Pirson M., Malhotra D. Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust // MIT Sloan Management Review. 2008. Volume 49, Number 4. P. 43—50.

многих других банков переживает кризис<sup>40</sup>. Напротив, крайне провокационным на фоне сообщений о рекордной чистой прибыли за 2008 г. и о планах сократить 555 сотрудников выглядело заявление главы французского нефтяного гиганта Total Кристофа де Маржери (Christophe de Margerie) о том, что он не видит смысла снижать себе зарплату на фоне кризиса, поскольку общественность все равно будет считать ее слишком большой<sup>41</sup>.

*2. Честность очень важна в отношениях со всеми стейкхолдерами, но для некоторых из них, находящихся в постоянной связи с компанией (например, клиентов и сотрудников), не менее важны доброжелательность, отзывчивость и забота о личном благе.*

Стейкхолдеры оценивали компании по реакции их менеджмента на кризис, по адекватности действий и публичных заявлений корпоративных лидеров происходящему – тяжелой экономической ситуации. Хороший пример: решение правления Goldman Sachs отказаться от бонусов по итогам 2008 г. В соответствующем заявлении финансовой корпорации отмечалось: «Хотя компания хорошо зарекомендовала себя во многих аспектах кризиса, мы не можем игнори-

---

<sup>40</sup> Оверченко М. Руководители Deutsche Bank отказались от бонусов // Ведомости. 2008. 17 октября. URL: <http://www.vedomosti.ru/newline/news/2008/10/17/670802> (дата обращения: 17.10.2008).

<sup>41</sup> Shirbon E. Oil boss sayseven halved, his pay would jar // Reuters. 2009. April 3. URL: <http://uk.reuters.com/article/oilRpt/idUKL319123720090403> (дата обращения: 15.04.2009).

ровать тот факт, что мы часть отрасли, которая напрямую ассоциируется с продолжающимся экономическим спадом»<sup>42</sup>. От того, насколько этично действовал менеджмент по отношению к акционерам и инвесторам, сотрудникам, партнерам в условиях рецессии, будут зависеть имидж и репутация компании в посткризисном будущем, что актуально, впрочем, лишь для тех, кто планирует пережить экономический спад и продолжить работу.

*3. Разным группам стейкхолдеров нужны разные подтверждения компетентности менеджмента компании. Внутренним – сотрудникам и акционерам – важны подтверждения управленческой эффективности: умение эффективно контролировать расходы, обеспечивать конкурентоспособность, создавать ценности. Внешним – потребителям и поставщикам – важны гарантии технической компетентности, способности производить товары и услуги высокого качества и эффективно управлять поставками.*

В период экономического кризиса происходит пересечение потребностей: всем стейкхолдерам нужны подтверждения способности компании выполнять взятые на себя обязательства. Общие рекомендации – выявлять ключевые ожидания партнеров и уделять повышенное внимание тем

---

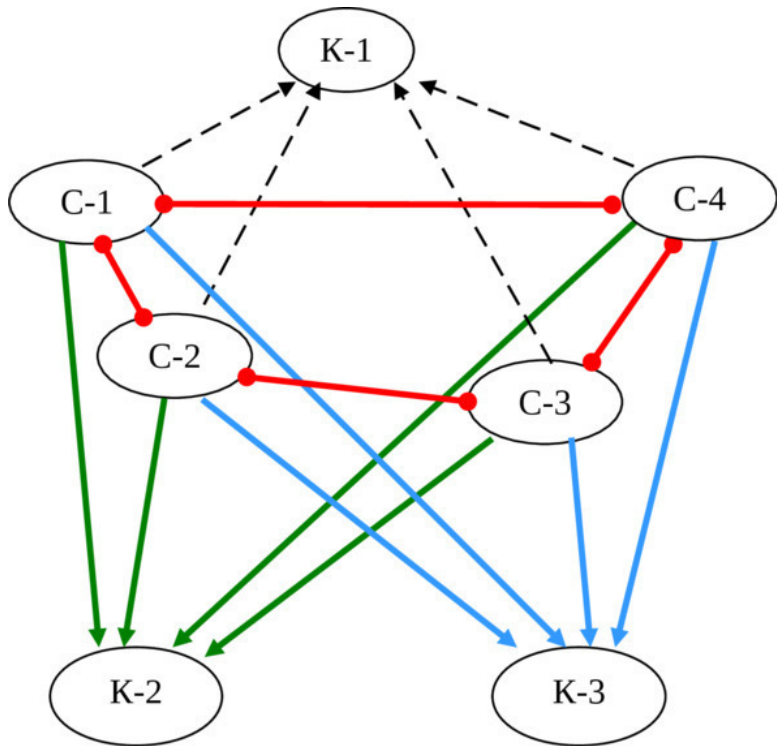
<sup>42</sup> Оверченко М. В Goldman Sachs отказались от бонусов // Ведомости. 2008. 17 ноября. URL: <http://www.vedomosti.ru/newsline/index.shtml?2008/11/17/685078> (дата обращения: 17.11.2008).

из них, которым компании сложнее всего соответствовать в настоящий момент, поскольку со временем они могут перерасти в угрозу для корпоративной репутации.

*4. Сосредоточившись на восстановлении доверия среди одних стейкхолдеров, пострадавших в результате кризисной ситуации, компания может потерять его среди других. Сбалансированный подход к управлению доверием предполагает учет интересов и потребностей различных сторон.*

В условиях экономического кризиса руководители компании могут сосредоточиться на решении одних проблем и на общении с одними партнерами по взаимодействию в ущерб другим проблемам и другим партнерам, также требующим к себе внимания. Например, занявшись поиском финансирования и переговорами с потенциальными инвесторами, руководитель компании, общительный до начала кризиса с рядовыми сотрудниками и «избранными» журналистами, может «уйти в себя» и избегать общения. Важно уделять внимание всем ключевым партнерам компании по взаимодействию, особенно сотрудникам.

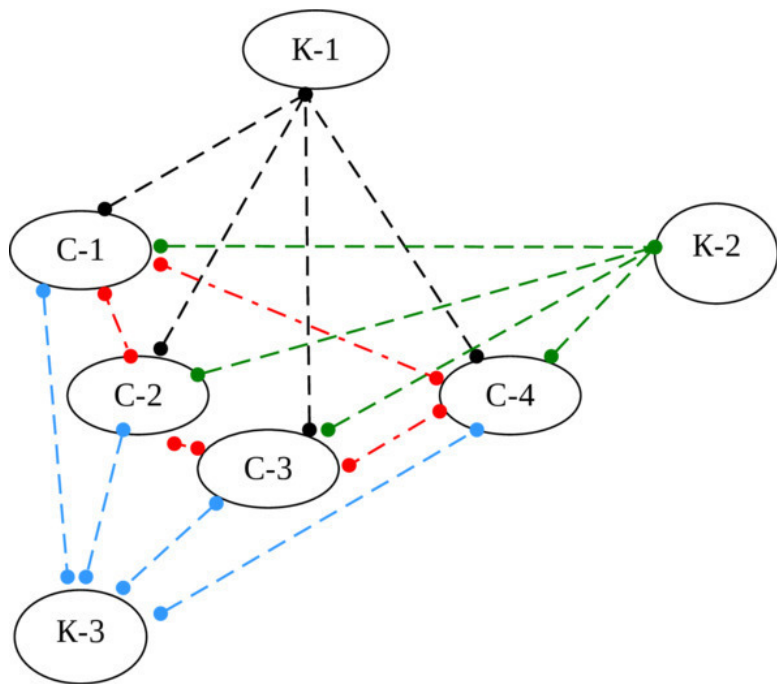
На **Рис. 1** диссертантом предложена модель изменения доверия в период «обычного» (не носящего экономический характер) кризиса, где «К-1» – компания, оказавшаяся в эпицентре кризиса; «К-2» и «К-3» – компании, не пострадавшие от кризиса; «С» – стейкхолдеры.



**Рис.1. Модель доверия в период «обычного» кризиса**

Стейкхолдеры теряют доверие к оказавшейся в эпицентре кризиса компании (К-1) и «переадресовывают» его на другие, не пострадавшие компании (К-2, К-3). При этом доверие между самими стейкхолдерами не снижается. Для пострада-

давшей от кризиса организации (К-1) главными целями становятся защита репутации и восстановление доверия среди тех партнеров по взаимодействию, чьи интересы пострадали в результате кризиса.



*Рис. 2. Модель доверия в период рецессии*

На **Рис. 2** представлена модель изменения доверия в период экономического кризиса: стейкхолдеры не доверяют

не только компаниям, но и целым отраслям, а также друг другу. Компаниям приходится предотвращать конфликтные ситуации не с одной группой стейкхолдеров, а с несколькими или со всеми сразу. Необходимо поддерживать доверие и к себе, и к своей отрасли в целом.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.