

## **“ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ” В ПРАКТИКЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФРАНЦУЗСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД**

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 250–253

В системном анализе кризис рассматривается как “переломный этап в функционировании любой системы, в процессе которого она подвергается воздействию извне или изнутри, требующему качественно нового реагирования с ее стороны” [2]. Природа современных кризисов, способных воздействовать на деятельность предприятия, во многом определяется возрастающим их влиянием на процесс производства и на рынок, усложнением производственной технологии, обострением конкуренции, усилением связей предприятий в социальной структуре общества. Французские исследователи определяют кризис как “непредвиденное событие, ставящее под угрозу репутацию и стабильность предприятий” [5].

Любая социально-экономическая система достигает успеха, если находится в состоянии постоянного развития. Под развитием понимают приобретение нового качества, определяющего усиление и устойчивость жизнедеятельности организации и ее рост. Следовательно, для успешного развития необходимо постоянно внедрять в производство инновации технологического, продуктового, экономического, управленческого характера. В противном случае могут быть ослаблены позиции предприятия на рынке и возникнет кризисная ситуация. Применение инновационных стратегий при устранении кризисных явлений — необходимое условие эффективности антикризисного управления.

В управлении предприятием, в том числе антикризисном менеджменте, возрастает роль коммуникационных технологий. В широком смысле под коммуникацией подразумевают взаимосвязи различных субъектов в совместной деятельности, обмен информацией, идеями. По определению П. Хейне, рынок — “это просто набор взаимосвязей”. Под этим можно понимать многообразие коммуникаций, связывающих участников рыночных отношений: коммуникативное и информационное обеспечение, предполагающее деятельность по уп-

равлению потоками материальных и финансовых ресурсов, денежных средств и информации, поступающих от субъектов рынка и других составляющих внешнего окружения; осуществление коммуникативного воздействия на рынок, его внешнюю и внутреннюю среду.

Сегодня определяющей тенденцией в экономике является ускорение перехода от фирм, “базирующихся на рациональной организации”, к фирмам, “базирующимся на знаниях и информации” (П. Друкер). В этих условиях основу функционирования фирм и их взаимодействие будут определять интеграционные процессы нового типа. Традиционные иерархические структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии. Гибкость, адаптивность к окружающей среде, саморегулирование становятся характерными чертами организаций. Им все труднее функционировать в “закрытом” виде, ориентируясь на собственные ресурсы для достижения внутренних целей организаций. На управлении все больше сказывается влияние внешних инвесторов, других держателей капитала, государственных ресурсов.

Современный рынок требует целенаправленного совершенствования действующих средств общественной связи и в первую очередь включения “публичных отношений” (ПР) в систему рыночных коммуникаций, что облегчает и ускоряет обменные процессы, обеспечивает более продуктивный режим действия рыночных механизмов. Технологии ПР должны переводить прагматические цели организации в приемлемую для общества политику, поддерживать фирму в состоянии постоянной готовности к различным переменам. Эта деятельность направляется как внутрь организации и прежде всего на персонал, так и на множество аудиторий, составляющее внешнюю среду организации.

Союзом французских ассоциаций “публичных отношений” принято такое определение: «“Публичных отношений”

лейшнз” заключаются в выработке и реализации постоянной политики информации и коммуникаций с целью установления, поддержания и развития как с внешней, так и внутренней общественностью компании (организации) отношений доверия, которые обуславливают ее существование и эволюцию. Развитие последовательного имиджа должно фигурировать среди приоритетных целей компании; “паблик рилейшнз” представляющей постоянную функцию менеджмента» [9].

Система “паблик рилейшнз” во Франции имеет свою специфику, отличную, скажем, от специфики ПР в США, свои характерные черты, основывается на богатой культуре Франции, особом менталитете населения, религиозной (латинской) почве, гуманистической традиции общественного сознания. В отличие от американцев во Франции, например, критически относятся к открытому прагматизму, который поставил ПР в США на службу бизнесу.

Организация связей с общественностью во Франции ориентируется преимущественно на достижение социального и культурного консенсуса между ожиданиями индивидов, логикой развития организаций и ценностями общества. Эти три фактора составляют “культурные и социальные полюса” предприятия в виде некоей треугольной системы, на эволюцию которой оказывает серьезное влияние ПР [6]. Базовыми понятиями во французской модели ПР и теории массовой коммуникации выступают открытость и идентичность.

Как и во всем мире, практика ПР во Франции постоянно развивается в соответствии с новыми социальными требованиями и с учетом новых коммуникационных технологий. На характер инженерии ПР все больше влияют традиционные взаимодействующие факторы: особенности механизмов политической власти и корпораций, система общественной иерархии, корпоративные традиции и национальные культурные ценности. В то же время отличительной чертой модели ПР по-французски, по мнению Т. Лебедевой, известного специалиста в этой области, является их эмоциональность, стремление прежде всего не навязывать, а показывать, не только добиться обольщения, но и стать его объектом [1].

Применение технологий ПР является необходимым условием антикризисного управления и осуществления изменений в организациях. Инновационный подход к применению ПР в антикризисном управлении предполагает такую направленность их анализа, которая связана с нововведениями в организациях или других социально-экономических системах в условиях кризисов. Во французской литературе, рассматривающей

применение ПР, описываются различные методики проведения антикризисных мероприятий. В сборнике «Принципы и техника “паблик рилейшнз”» предлагается прежде всего выяснить, как в связях с общественностью будет отражаться политика организации или предприятия и каким будет ее характер. Необходимо учитывать, идет ли речь о кампании общего или частного плана, на решение задач какой структуры она направлена (персонала, коммерческой и т. д.), или ориентирована на позиционирование предприятия в целом. Рекомендуется решить, кому поручить проведение кампании — агентству, отделу ПР предприятия или обоим.

В ходе подготовки кампании ПР проводится диагностика предприятия, включающая изучение его различных сторон (история, структура, эволюция, коммерческая диагностика, данные социологических исследований, сведения о рынке и конкурентах и т. д.). Выявляются возможные слабые и сильные стороны предприятия, реальные проблемы, которые можно решить с помощью мероприятий ПР.

На основе анализа и диагностики разных уровней создается концепция фирм в сфере ПР. При этом главными принципами ПР по устранению кризиса должны выступать открытость и полнота информации, проведение “дедраматизации” [1]. Французские специалисты ПР исходят из того, что в случае длительных кризисов, которые ставят под угрозу деятельность всего предприятия, коммуникация должна способствовать решению задач подготовки к переменам, эволюции предприятия и трансформации имиджа.

В зависимости от характера и причин кризиса фирмы избирают различные стратегии ПР: наступательную, оборонительную, регрессивную. Средства массовой информации в условиях кризиса играют противоречивую роль. Они могут способствовать распространению правдивой информации, но вместе с тем и провоцировать напряженность в обществе.

Это обстоятельство усложняет реализацию принципа дедраматизации. Примером нейтрализации отрицательного воздействия СМИ может служить антикризисная стратегия ПР компании “Перье” — известного производителя безалкогольных напитков. Кризис был вызван технологическими ошибками, в результате чего в продукции были обнаружены вредные для здоровья вещества. В СМИ, особенно зарубежных, была поставлена под сомнение репутация марки данного предприятия. В свою очередь компания провела широкий опрос общественного мнения среди потребителей своей продукции в разных странах. Потребители высказали положительное отношение к фирме и дове-

рие к ее продукции. Таким образом, последовательная политика помогла фирме выйти из кризисной ситуации и восстановить имидж [5].

Успеху стратегий кризисной коммуникации способствуют сложившийся имидж марки и репутация предприятия у потребителей и в обществе в целом. Поэтому солидные фирмы строят свою коммуникационную политику в ситуациях кризиса на полноте и открытости информации, доказывая тем самым свою ответственность перед обществом. Такая политика носит наступательный характер.

Подобным образом действовала в 1996 г. компания “Рено”, заявив в средствах массовой информации о своем намерении проверить автомобили серии “Меган” и провести необходимую регулировку. Это стало ответом на замечания о недостатках данной модели, хотя они исходили из результатов испытаний, не соответствующих нормальному режиму работы, а значит, могли быть и не вполне обоснованными. Тем не менее компания “Рено” решила отреагировать на них, демонстрируя свою ответственность перед клиентом и озабоченность за репутацию марки.

В отношениях с общественностью в банковской сфере есть свои особенности. “Паблик рилейшнз”, дающие банкам возможность изложить свою стратегию, политику, показать сильные и слабые стороны инвесторам, а также убедить в своих возможностях рынок капиталов, являются составной частью имиджа банка, иллюстрируя его профессиональный уровень и потенциал развития. Положительный финансовый имидж может сыграть определенную роль в кризисной для банка ситуации. По мнению экспертов, в сфере связей с общественностью происходят значительные изменения: эта деятельность превращается в составную часть общей коммуникационной стратегии банка, постепенно приспосабливаясь к потребностям различных категорий пользователей; новые технологии ПР все шире используются для завоевания конкурентных позиций на рынке и естественной поддержки финансового имиджа.

Развитие рынка капиталов активизирует стремление французских банков к выходу за национальные границы и использованию новых способов коммуникаций: углубленному изучению инвесторов и сегментации рынка, постоянным контактам с участниками рынка, организации “финансовых гастролей” (road-shows) в основных финансовых центрах, регулярной рассылке заявлений для прессы аналитикам, инвесторам, местным и международным журналистам. Во многих банках введены должности ответственных за отношения с общественностью.

Road-shows в крупном французском банке — основной элемент политики связей с обществен-

ностью, затрагивающий не только их финансовый аспект, но и обеспечивающий диалог как с сотрудниками, так и с окружением банка, поскольку ничто не может заменить непосредственного контакта с руководством банка.

Банк “Compagnie de Suez” с 1988 г. регулярно организует road-shows в различных городах Франции. Приглашения акционерам, владеющим более чем 100 акциями, рассылаются непосредственно по почте, в региональной прессе публикуются объявления о встречах с указанием контактных телефонов. На приглашения регулярно откликаются 300–400 чел. Эти мероприятия часто более плодотворны, чем слишком жестко регламентируемые общие собрания акционеров [8].

Важными факторами, определяющими сегодня процессы, происходящие во французской экономике, и оказывающими влияние на ее будущее развитие, являются формирование рынка акционерного капитала и активное участие в этом процессе как индивидуальных акционеров, так и крупных инвесторов, в том числе иностранных. Эти процессы активизировались в ходе приватизации 1993–1997 гг., когда реализовывалась идея создания “народного акционерариата”. Успеху приватизации наряду с экономическим стимулированием граждан в немалой степени способствовала активная информационная кампания.

Но если приватизация компаний “Рон-Пуленк”, “Эльф-Акитен” и других проходила в атмосфере относительного безразличия их работников, то иное положение сложилось с приватизацией компании “Рено”. Работники и профсоюзы этой компании высказались против этой акции, что вынудило правительство перенести приватизацию на более поздние сроки.

Поэтому если при нормальном функционировании предприятия мероприятия ПР направлены главным образом на общественное мнение агентов внешней среды, то в условиях кризисов, которые могут вызвать реорганизация, приватизация, стратегия ПР переориентируется на персонал фирмы. Специалисты утверждают: “Персонал может быть главной поддерживающей силой организации в период кризиса, но он может также усугубить ситуацию, если окажется изолированным от процесса принятия решений или просто лишены информации” [4]. Мероприятия ПР в условиях кризиса, направленные на внутреннюю среду организации, должны способствовать ускоренной адаптации сотрудников прежде всего за счет развития их мотивации на изменения, формирования новых корпоративных ценностей, большей ориентации на потребности потребителей продукции и услуг.

Определяя стратегию приватизации, дирекция “Рено” необходимо было изменить мнение персонала, а также установить с акционерами отношения открытости и показать им, что вложения в “Рено” являются выгодными. Для работников “Рено” были созданы служба интерактивной коммуникации, “зеленый телефон”, по которому были получены тысячи сообщений, блок информации в компьютерной сети страны. Ставилась задача создания своего рода консенсуса вокруг предприятия, превращения трудящихся в его постоянных акционеров. Формировалась доверительная атмосфера в общении с сотрудниками как потенциальными акционерами, которым в дальнейшем были предложены льготы по приобретению акций. В результате 60 % работников компании приобрели акции, что составило 2,51 % капитала. Значительная часть персонала превратилась в постоянных акционеров, их вклады составили стабильный капитал “Рено”.

В первой половине 90-х годов государственная компания “Эйр Франс” оказалась в длительном кризисе. Способствовали этому и массовые забастовки персонала, снижение финансовых показателей, неэффективность стиля управления. В то время руководитель компании К. Блан поставил задачу перестроить компанию исходя из гармонии интересов клиентов и работников. Он писал: “Мы должны перейти от централизованного предприятия к предприятию, имеющему свою сеть, свою систему информации, банк данных, короткий цикл передачи информации, общий язык на уровне основных трудовых ячеек. Все это обеспечит настоящую автономию управления” [3]. Задача руководства, по его мнению, — заставить капитал приносить доход, задача профсоюзов — добиваться социальных достижений для работников. Следовательно, нужно искать компромисс между интересами обеих сторон во имя единства и развития партнерских отношений, чему должны способствовать и стратегии ПР.

Накануне забастовки, которая назрела в конце 1993 г., руководство компании предложило работникам изложить письменно свои претензии и предложения по преодолению социального конфликта. Более 42 тыс. работников получили опросный лист. На основе ответов, полученных от 15 тыс. опрошенных, дирекцией совместно с работниками был выработан проект перестройки деятельности компании.

Для осуществления коммуникационной стратегии была привлечена группа из специалистов по ПР, маркетингу, социальной психологии. Они получили доступ на все собрания компании. В парижском журнале “Коммюникасьон СБ Ньюс” печатались драматические и вместе с тем увлека-

тельные материалы о реформах в крупнейшей авиакомпании страны. Параллельно была развернута маркетинговая кампания с туристическими агентствами и потенциальными клиентами, включающая массовые театрализованные и рекламные мероприятия, выставки. Постепенно прежняя абстрактная идея величия “Эйр Франс” была с успехом заменена на идею приоритета клиента. “Больше обещать понимание, чем новые технические возможности” — такая формула легла в основу изменения имиджа компании и ее коммуникационной политики.

Руководство и профсоюзы, используя диалог и участвуя в реформировании компании, постепенно трансформировались вместе с ней, применяя формы работы, способствующие активности и индивидуальному самовыражению работников.

В ходе приватизации компании в течение 1999–2000 гг. доля государства в ее капитале составит 53 %, работников компании — 15 %. При этом 6,8 % капитала отводится пилотам, 78,8 % из которых согласились на частичное снижение зарплаты в обмен на акции компании, в результате чего ожидается не менее 500 млн франков экономии [7].

Опыт использования технологий “паблик рилейшнз” в антикризисных стратегиях французских компаний и органов государственного управления может быть полезным для организации кризис-менеджмента в Украине, при проведении рыночных и структурных преобразований, приватизации. Это будет способствовать активизации инновационных процессов на отдельных предприятиях и в экономике страны в целом.



## Литература

1. Лебедева Т. Ю. Паблик рилейшнз. Корпоративная и политическая режиссура. — М.: Изд-во МГУ, 1999.
2. Чернявский А. Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал. — 1998. — № 5. — С.14–18.
3. Blanc Chr. Moderniser les entreprises publiques // Debat. — 1995. — № 85. — P.120–135.
4. Cha'rvin F., Marhnenda J.-P. Communication et entreprises, 1991. — P.106.
5. Humanisme et entreprise. — Paris. — 1994. — № 3. — P. 190.
6. Laprevote L.-Ph. Piur une etude scientifiqgue des relations publiques in paul-Cavallier (Marcel) — Vingt ans de communication d'enterprise en Lorraine. — Nancy: Pres. Univ. Nancy, 1992. — P. 311.
7. Monde. — 1999. — 26 jan.
8. Nedjib Ch., Reyer I. Les multiples cibles du rapport annuel // Banque. — 1995. — № 555. — P. 28–29.
9. Principes et techniques des relation publiques. — Paris, 1993.