



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «РГГМУ», РГГМУ)

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

На тему Роль и место PR-коммуникаций в кризисных ситуациях

Исполнитель: Варламова Елизавета Сергеевна

Руководитель: кандидат педагогических наук, доцент

Фейлинг Татьяна Борисовна

«К защите допускаю»

Заведующая кафедрой

Доктор экономических наук, профессор
Фирова Инна Павловна

«24» 06 2019г.

Санкт-Петербург

2019г.

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Особенности PR – деятельности в кризисных ситуациях.....	5
1.1 Общие понятия кризисов и антикризисных воздействий.....	5
1.2 Задачи и функции PR-коммуникаций в управлении кризисной ситуацией в организации	8
1.3 Методы разработки антикризисных PR- программ.....	11
Глава 2. Анализ PR-деятельности компании «Снежинка» в период кризиса.....	15
2.1 Характеристика организационно-хозяйственной деятельности компании «Снежинка»	15
2.2 Аутсорсинг коммуникационных функций маркетинговому агентству «Развитие» в период кризиса	20
2.3 Характеристика антикризисной PR-деятельности компании и оценка ее эффективности.....	28
Глава 3. Разработка антикризисной программы для компании «Снежинка».....	36
3.1 Основные подходы к разработке PR-программы по управлению кризисными ситуациями компании	36
3.2 Оценка эффективности предложенной PR-программы по управлению кризисной ситуацией	53
Заключение	61
Список использованных источников	67

Введение

Актуальность исследования роли и места PR-коммуникаций в кризисных ситуациях обусловлена тем, что на современном этапе деятельность предприятий и учреждений зависит от быстро меняющейся среды, а также условий жесткой конкуренции на рынке. Каждое предприятие и организация подвергается огромному количеству опасностей, которые могут вызывать кризисную ситуацию. Нестабильность социально-политической среды приводит к частым сбоям в деятельности хозяйствующих субъектов и влечет за собой повышенную вероятность возникновения кризисов компаний.

В самом общем виде кризис как может быть определен как затруднительное, тяжелое положение, болезненный, переходный период. Практическая деятельность субъектов предпринимательской деятельности четко показывает, что кризисные ситуации встречаются рано или поздно в деятельности любой организации. Кризисы являются обязательным компонентом деятельности хозяйствующих субъектов и все усилия организации должны быть направлены не на то, как избежать кризиса, но на то, как грамотно и эффективно справиться с кризисной ситуацией.

Кризисные ситуации являются непосредственно объектом PR в силу самой сущности связей с общественностью. Кризисная ситуация предполагает налаживание эффективное взаимодействие с различными группами общественности и именно поэтому PR играет ключевую роль в управлении кризисными ситуациями. В кризисной ситуации необходимо налаживать взаимодействие с потребителями, конкурентами, партнерами, инвесторами, и определенными целевыми аудиториями. Кризисная ситуация предполагает взаимодействие со средствами массовой информации. При этом объектом воздействия в кризисной ситуации являются и сотрудники компании, которые также нуждаются в эффективном взаимодействии. В кризисе, таким образом, необходим как «внешний PR», так и «внутренний PR».

Цель исследования – Разработка антикризисной программы для компании по производству мороженого «Снежинка».

Задачи исследования

- Изучить теоретические основы антикризисных коммуникаций, рассмотреть общие понятия кризисов и антикризисных воздействий.
- Проанализировать сущность и особенности антикризисного PR.
- Изучить значение, задачи и функции PR-коммуникаций в управлении кризисной ситуации в организации.
- Провести анализ PR-деятельности компании «Снежинка» в период кризиса.
- Проанализировать аутсорсинг коммуникационных функций маркетинговому агентству «Развитие» в период кризиса.
- Провести характеристику антикризисной PR-деятельности и оценку ее эффективности.
- Предложить разработку антикризисной программы для компании «Снежинка».
- Изучить основные подходы к разработке PR-программы по управлению кризисными ситуациями компании.
- Провести оценку эффективности предложенной коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией.

Объект исследования – PR - коммуникации в кризисных ситуациях.

Предмет исследования – PR-коммуникации в управлении кризисной ситуацией компании «Снежинка».

Методология исследования. В ходе написания работы применялись такие методы как описательный, структурный, метод анализа, также применялись методы эмпирического и теоретического обобщения.

Структура исследования. Настоящая работа включает введение, три главы по теме исследования, заключение, список использованной литературы.

Глава 1. Особенности PR – деятельности в кризисных ситуациях

1.1 Общие понятия кризисов и антикризисных воздействий

Кризис в организации понимается как крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, также обострение отношений организации с внешнеэкономической средой.

Кризисные ситуации могут возникать на любой стадии деятельности организации, как в период становления и развития, так и в период стабилизации и расширения производства. При этом, как подчеркивалось в работе ранее, от кризисов не застрахована ни одна организация [12].

Кризисы в организации можно классифицировать следующим образом:

- технологический (производственный) кризис, который характеризуется тем, что устаревшее оборудование и технология не позволяют организации выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию, что приводит неизбежно к финансовым потерям и снижению прибыли;
- социальный (социально-управленческий) кризис, который возникает в результате появления между работниками или группами различных конфликтов. Конфликты развиваются уже на таком уровне, что осуществляется принятие неэффективных решений, что приводит к невозможности деятельности организации;
- финансовый кризис, который возникает в результате нерационального использования организацией собственного капитала и заемных средств, неэффективного использования прибыли, что приводит к финансовым потерям;
- организационный кризис возникает в организации в результате неэффективности производственной структуры управления и структуры аппарата управления. При организационном кризисе появляется неэффективное распределение обязанностей, прав, полномочий и ответственности между различными уровнями управления и между исполнителями;

- информационный кризис является следствием ситуации, в которой получаемая информация в организации не отражает изменений, происходящих на рынке, недостаточно достоверно отражает положение дел в самой организации;

- кризис взаимодействия между собственниками организации, противоречия в интересах собственников, что не позволяет проводить руководству эффективную политику и в результате приносит существенные потери организации [27].

В отличие от кризисов, к кризисным ситуациям могут относиться только серьезные кризисы в деятельности организации:

- подтвержденный факт выявления серьезных дефектов в выпускаемой продукции,

- появление фальсифицированного основного продукта, на котором стоит логотип организации,

- утрата конфиденциальной информации,

- несчастный случай на производстве и др.

То есть отличие кризисной ситуации от обычных негативных отзывов довольно существенно, и не всегда стандартные методы, применяемые в управлении репутацией, могут помочь для решения кризисной ситуации.

Коммуникационные PR-программы, которые необходимо применять в кризисной ситуации обладают специфическими особенностями и относятся к антикризисному PR. Выделяют при этом различные фазы возможного развития и преодоления кризисных ситуаций в организации.

Важно понимать, что перечисленные виды кризисов взаимосвязаны между собой. Один вид кризиса может вызвать появление другого, кроме того в деятельности организации может возникать цепная реакция, когда один возникший кризис вызывает другой, затем следует третий и т.п. [24].

Опасность возникновения кризиса в организации существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и на основе грамотного анализа

необходимо осуществлять постоянный контроль с целью распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Внутренними причинами возникновения кризиса в организации могут быть возникшие диспропорции и нарушения равновесия между:

- отдельными группами собственных и заемных средств и размещением данных средств в основные и оборотные средства;
- объемом производства и объемом реализованной продукции;
- объемом реализации продукции и выручки;
- доходами и объемами краткосрочных займов;
- качеством продукции и ценой продукции на рынке;
- ценой продукции и затратами на производство продукции;
- уровнем технического оснащения организации и конкурентов;
- объемами инвестиций и доходами по ним и т.п. [17].

Таким образом, можно сделать вывод, что нестабильность социально-политического положения современных предприятий и организаций приводит к частым сбоям в деятельности хозяйствующих субъектов и влечет за собой повышенную вероятность возникновения кризисов.

Кризис как может быть определен как затруднительное, тяжелое положение, болезненный, переходный период. Практическая деятельность организаций четко показывает, что кризисные ситуации встречаются рано или поздно в деятельности любой организации. Кризисы являются обязательным компонентом деятельности хозяйствующих субъектов и все усилия организации должны быть направлены не на то, как избежать кризиса, но на то, как грамотно и эффективно справиться с кризисной ситуацией.

При этом подчеркивалось, что любая кризисная ситуация в организации предполагает налаживание эффективное взаимодействие с различными группами общественности и именно поэтому PR играет ключевую роль в управлении кризисными ситуациями в организации.

1.2 Задачи и функции PR-коммуникаций в управлении кризисной ситуацией в организации

PR в кризисных ситуациях (называется также антикризисным PR) необходим и позволяет не только решить кризисную ситуацию, но обратить возникший кризис для пользы и выгоды организации [11].

PR в кризисных ситуациях используется в различных ситуациях:

- угроза банкротства и (или) прекращении производства;
- неплатежи крупных потребителей;
- потеря значимых потребителей или значимого сегмента рынка;
- проблемы ключевого поставщика;
- утрата организацией конфиденциальной информации;
- появлении фальсифицированного основного продукта;
- выявлении серьезных дефектов в продукции;
- несчастные случаи на производстве и т.д.

При этом кризисы могут быть как предсказуемыми, в частности, при финансовом дефиците и банкротстве, самостоятельно выявленном дефекте продукции или активном развитии конкурентов, так и неожиданными, которые носят стихийный характер и вызваны различными факторами [8].

Следовательно, PR в кризисных ситуациях предполагает предварительную подготовку антикризисных мер по устранению возможных проблем. Антикризисные меры PR включают в себя разработку возможных сценариев развития кризисной ситуации, разработку PR-планов по устранению последствий кризисных ситуаций и информирование руководства организации и сотрудников о программах антикризисных мер.

При этом важно понимать, что PR в кризисных ситуациях основан не на выявлении виноватых в возникновении кризиса, но на четком позиционировании организации в сферах «Что говорить?» и «Что делать?».

Для обеспечения эффективности PR в кризисных ситуациях необходимо соблюдение трех основных условий [22]:

- успех PR в кризисных ситуациях зависит от фактора времени. Другими словами, если проблема возникла в организации, PR-специалист должен узнать об этом в кратчайшие сроки. В крупных западных компаниях установлены границы в течение 3-6 часов, в российских организациях данный период доходит до суток. Важно понимать, что информационный вакуум со стороны организации очень быстро заполняется слухами и домыслами, поэтому необходимо своевременное и очень быстрое реагирования.

- PR в кризисных ситуациях предполагает информационную открытость. Крайне важно давать исчерпывающие ответы для всех аудиторий, начиная от представителей СМИ и заканчивая широкой общественностью. Открытость подразумевает организацию круглосуточных горячих линий, пресс-конференций и возможно доступа к производству в ознакомительных целях.

- PR в кризисных ситуациях предполагает честность. Соккрытие правды, попытка скрыть достоверные события, документы и прочие аспекты чаще всего становятся известными, чем обязательно воспользуются журналисты и конкуренты [16].

Очень важным условием PR в кризисных ситуациях является объединение трех вышеперечисленных условия. Важно также понимать, что PR в кризисных ситуациях не ограничивается общением со СМИ, важно уделять внимание всем целевым аудиториям, адаптируя ключевые сообщения.

Сотрудничество организации в кризисной ситуации должно быть налажено со СМИ, потребителями, клиентами, сотрудниками компании, правительственными организациями и инвесторами поможет сохранить доверительные отношения и использовать их в дальнейшей работе.

Также важно отметить, что PR в кризисных ситуациях в обязательном порядке подразумевает и скоординированность действий всего персонала. Предоставление разной информации и всевозможные разногласия подрывает доверие, вернуть которое очень проблематично [18].

В эффективном антикризисном PR применяются специально разработанные кризисные PR-коммуникации [12].

Кризисные PR-коммуникации достаточно новое направление в коммуникационных дисциплинах, означают разработку таких методов и средств, которые максимально эффективно позволяют управлять кризисом.

Отличительной особенностью кризисов является радикальное изменение сущности PR-коммуникации. Данное изменение связано с резко возрастающей потребностью в информации в кризисной ситуации, что обычно приводит к значительному дефициту информации. То есть в кризисной ситуации традиционные и отработанные схемы информирования не срабатывают. Именно поэтому PR должен разрабатывать и применять специальные кризисные PR-коммуникации, которые характеризуются гораздо большей открытостью, чем стандартные коммуникации PR [34].

Кризисные PR-коммуникации очень важны в плане предоставления постоянной и открытой информации. Многие организации делают ошибку, пытаясь скрыть информацию в кризисной ситуации, в результате общественное внимание всецело переключается с традиционных и официальных источников на нетрадиционные (слухи) и неофициальные. Возрастает недоверие к официальным источникам.

Также особенностью кризисных PR-коммуникаций является возрастающее значение невербальной информации. Общественное мнение делает выводы на основе того, что видит, но не того, что говорят официальные источники. Именно поэтому антикризисный PR должен включать в антикризисную программу как можно больше конкретных действий – съемка производственного процесса, где была, например, обнаружена дефектная продукция, встречи, конференции, интервью и др. [28].

Трудность успешного разрешения кризисной ситуации связана с непредсказуемостью в развитии событий и с резким сокращением «точек контроля», также с сокращением управляемых параметров общественных систем, что повышает роль и значимость PR в кризисной ситуации.

1.3 Методы разработки антикризисных PR- программ

Необходимо еще раз вернуться к значимости и необходимости применения PR в управлении кризисными ситуациями. Практика показывает, что даже очень крупные компании не смогли адекватно отреагировать на возникший кризис и вынуждены были прекратить свое существование. При этом практика также показывает примеры, когда грамотно примененные кризисные PR-коммуникации не просто спасли компанию, но существенно улучшили положение на рынке благодаря правильному выходу из кризиса.

Кризисная ситуация является потенциальной возможностью обновления и даже выхода организации на новый уровень развития. При правильном применении кризисных PR-коммуникаций можно извлечь из кризиса достаточно пользы. Перед PR-службой в кризисной ситуации ставятся конкретные задачи, в частности, следующие [27]:

- постоянно предоставлять СМИ, широкой общественности, потребителям и руководству организации информацию о протекании кризисной ситуации, о реакции публики на ситуацию;

- постоянно поддерживать доверие к организации на протяжении всего процесса управления кризисной ситуацией;

- постоянно улучшать взаимоотношения между организацией и целевой общественностью во время кризиса;

- планировать разрешение и предотвращение кризисных ситуаций, что требует знание потенциальной опасности, и наличие планов ее ликвидации на случай возникновения.

PR-служба занимает одно из самых значимых мест в структуре современной организации, особенно в кризисной ситуации.

PR-служба должна заниматься регулированием, управлением кризисными ситуациями и планированием антикризисного управления. При этом PR использует следующие кризисные PR-коммуникации.

1. Кризисное регулирование включает в себя предкризисное планирование, прогнозирующее возможные нарушения работы организации, исследование и анализ кризисной ситуации, также действия по управлению и нейтрализации кризисной ситуации. PR-специалисты должны консультировать первых лиц организации, работать с персоналом, способствовать налаживанию связей с общественностью, целевой аудиторией и СМИ (включая мониторинг СМИ, мониторинг общественного мнения, проведение пресс-конференций, брифингов, презентаций) [34].

2. Управление кризисными ситуациями означает, что специалисты PR должны разработать грамотную коммуникационную PR-стратегию, которая не только поможет организации выйти из кризиса, но извлечь из этого пользу. Управление кризисом включает прогнозирование возможности возникновения кризисной ситуации. Кризисная ситуация практически всегда возникает неожиданно, однако можно спрогнозировать приближение кризиса.

PR-служба должна оперативно реагировать на возникновение кризисной ситуации, при этом важно понимать, что развитие кризиса может быть настолько быстрым, что компания просто не будет успевать принимать решения по его урегулированию. Поэтому важно заранее выработать общие принципы и стратегию антикризисной коммуникационной программы, к которой компания и обратится в случае возникновения кризиса.

Формирование коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуаций заранее позволит организации [16]:

- оперативно реагировать на развитие кризисной ситуации,
- избежать потери времени при согласовании действий по антикризисному правлению со всеми заинтересованными сторонами,
- показать общественности, что компания осознает масштабы кризиса и уже имеет план действий по урегулированию кризисной ситуации.

Также важно отметить, что, если организация, при помощи процедур управления проблемой не смогла предотвратить нежелательное развитие событий на предкризисном этапе, и проблема переросла в кризис, организация

должна прибегнуть к новым процедурам, связанным с мерами в условиях кризисной ситуации. Также необходимо подчеркнуть, что непрофессиональные действия не только повлияют на репутацию организации, но и принесут значительные материальные потери.

Именно поэтому в кризисной ситуации должны действовать обученные PR-специалисты, которые заранее должны быть подготовлены к такому развитию событий. Специалисты выделяют признаки, которые должна принимать во внимание организация, оказавшаяся в кризисной ситуации.

- Внезапность, кризис, как правило, является неожиданным.
- Недостаточность информации. PR-специалисты должны обеспечить постоянно поступление достоверной информации
- Эскалация событий.
- Потеря контроля. PR-специалисты не должны допустить ситуации, когда организация потеряет контроль в кризисной ситуации.
- Нарастание вмешательства внешних сил. Средства массовой информации, общественные организации, население в целом питаются слухами, что только усугубляет кризис.
- Паника. При возникновении паники PR-специалистам очень важно убедить руководство прибегнуть к решительным действиям

3. Планирование антикризисного управления является одной из ключевых функций антикризисного PR. PR-специалистам следует уделить большое внимание формированию команды по антикризисному управлению. Такая команда может состоять из сотрудников PR-отдела и представителей высшего управленческого звена, консультанта по правовым вопросам и руководителя службы по связям с общественностью. Состав команды по управлению кризисной ситуацией будет зависеть от типа кризиса, участниками должны стать PR-специалисты, которые наиболее компетентны в возникших в связи с кризисной ситуацией вопросах [21].

Заранее необходимо определить основные направления деятельности, также сферы ответственности участников антикризисной команды.

Деятельность PR-службы в кризисной ситуации должна строиться по следующим основным направлениям:

- коммуникации с клиентами организации,
- построение отношения с сотрудниками (внутренний PR),
- работа с правительственными структурами
- работа с СМИ (со всеми возможными видами СМИ).

Формирование политики компании в отношении СМИ является одним из составляющих пунктов планирования антикризисного управления. Во время кризисной ситуации организация должна ориентироваться на мнение целевой аудитории и учитывать позицию в своих выступлениях в СМИ.

PR-специалистам важно сосредоточиться на той информации, которая вызывает наибольший интерес у общественности [32].

Очевидно, что большее доверие аудитория будет испытывать к тому, кто говорит, открыто и прямо. Кроме того, сообщения от имени организации должны быть прозрачными и обстоятельными, короткими и запоминающимися. Для того, чтобы быть в курсе мнения общественности по поводу кризисных ситуаций специалисты PR должны наладить систему мониторинга СМИ и сообщений других целевых аудиторий.

Именно поэтому во время управления кризисной ситуацией, необходимо отслеживать все звонки и сообщения, поступающие от представителей СМИ и общественных групп. PR-специалистам важно определить и зарегистрировать, что за человек сделал звонок, какого рода вопрос он задавал.

Таким образом, можно сделать вывод, что кризисные ситуации являются непосредственно объектом PR в силу самой сущности связей с общественностью. Кризисная ситуация предполагает налаживание эффективное взаимодействие с различными группами общественности и именно поэтому PR играет ключевую роль в управлении кризисными ситуациями. В кризисной ситуации необходимо налаживать взаимодействие с потребителями, конкурентами, партнерами, инвесторами, и определенными целевыми аудиториями, со средствами массовой информации.

Глава 2. Анализ PR-деятельности компании «Снежинка» в период кризиса

2.1 Характеристика организационно-хозяйственной деятельности компании «Снежинка»

Компания «Снежинка» работает на рынке мороженого и замороженных полуфабрикатов Санкт-Петербурга с 1997 года.

Компания «Снежинка» начинала с дистрибьюции всего одного бренда мороженого, после чего компания развилась в мультибрендового продавца продуктов глубокой заморозки. В настоящее время компания «Снежинка» занимает достойное место на рынке мороженого в Санкт-Петербурге.

Компания «Снежинка» по производству мороженого располагается по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Арсенальная, д. 23, к. 1.

Данная компания обладает положительной и сильной деловой репутацией, демонстрирует положительный имидж и благодаря работе маркетингового агентства «Развитие» представлена в информационном поле сети Интернет (на всех информационных каналах продвижения благодаря применению комплексного Интернет-маркетинга).

Форма регистрации компании «Снежинка» – общество с ограниченной ответственностью.

Полное наименование – общество с ограниченной ответственностью «Снежинка». Сокращенно ООО «Снежинка».

Компания ООО «Снежинка» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование.

Основной задачей компании является получение прибыли и удовлетворение потребностей потребителей путем реализации продукции – мороженого. Компания «Снежинка» следит за собственной деловой репутацией и осуществляет постоянный контроль за качеством продукции. На предприятии работает отдел качества, осуществляющий жесткий контроль качества.

Компания выпускает следующие виды мороженого:

- сливочное мороженое;
- пломбир;
- молочное мороженое;
- шоколадное мороженое;
- щербет.

Вся продукция, выпускаемая компанией «Снежинка» соответствует установленным государственным стандартам:

- ДСТУ 4733: «Мороженое молочное, сливочное, пломбир. Общие технические условия»,
- ДСТУ 4735: «Мороженое с комбинированным составом сырья. Основные технические условия».

Компания «Снежинка» закупает сырье только у поставщиков, которые зарекомендовали себя как надежные партнеры, поставляющие сырье для производства мороженого высокого качества, в нужном количестве и в поставленные сроки. В компании отдел закупок осуществляет жесткий контроль за качеством поступающего сырья для производства мороженого. В отделе закупок работают лаборанты, которые осуществляют контроль поступающего сырья для производства мороженого на соответствие ГОСТам.

Также отдел контроля качества осуществляет постоянный контроль за качеством выпускаемой продукции и проверку выпускаемого мороженого на соответствие ГОСТам (ДСТУ 4733 и ДСТУ 4735).

Для производства мороженого предусмотрен нормативно утвержденный технологический цикл, с некоторыми изменениями производство мороженого осуществляется по схеме, представленной на рисунке 2.1, и включает следующие основные операции: приемка сырья, подготовка сырья к производству, приготовление смеси, фильтрование смеси, пастеризация смеси, гомогенизация смеси, охлаждение и созревание смеси, фризирование смеси, закаливание мороженого, выпечка стаканчиков или брикетов, дозирование и расфасовка мороженого, упаковывание и хранение мороженого.



Рисунок 2.1 – Технологический цикл производства мороженого компании «Снежинка»

На каждом этапе осуществляется строгий контроль качества за соблюдением установленных ГОСТом условий производства мороженого.

Организационная структура управления компании «Снежинка» представлена далее на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 –

Организационная

структура управления компании «Снежинка»

Можно увидеть согласно рисунку 2.2, что структура управления компании по производству мороженого является линейно-функциональной. Все отделы и подразделения компании «Снежинка» подчиняются напрямую генеральному директору. В каждом отделе работает начальник или руководитель отдела, которому подчиняются сотрудники. В административный состав входят:

- генеральный директор;
- главный бухгалтер;
- начальники производственных цехов;
- начальник отдела закупок;
- начальник складского хозяйства;
- начальник коммерческого отдела;
- начальник отдела персонала;
- начальник отдела качества;

Для компании – производителя мороженого существует множество проблемных ситуаций, которые могут привести к кризису. Возможные типы кризисов компании – производителя мороженого «Снежинка» следующие:

- репутационный кризис (потеря деловой репутации компании);
- кадровый кризис (резкое сокращение персонала);
- технологический кризис (обнаруженный серьезный дефект продукции, оборудования, проблема с качеством продукции);
- психологический кризис (потеря крупных клиентов).

Несмотря на строгий контроль качества и положительную деловую репутацию в 2019 году в деятельности компании по производству мороженого «Снежинка» возникла потребность в решении кризисной ситуации.

Выявленный тип кризиса – технологический – был обнаружен серьезный дефект продукции в выпускаемой продукции – мороженом. Дефект был обнаружен покупателем и в бренд-зоне компании «Снежинка» (на площадке в социальной сети «ВКонтакте» в официальной группе компании) был размещен негативный отзыв о некачественной продукции компании.

Дефект продукции был допущен на этапе дозировки и расфасовки мороженого, в приготовленную смесь попал инородный предмет.

Первая реакция на кризис компании «Снежинка» была достаточно удачной, так как руководство компании обратилось в агентство «Развитие», так как в деятельности компании по производству мороженого в Санкт-Петербурге «Снежинка» возникла потребность в решении кризисной ситуации.

Руководство компании «Снежинка» решило не предпринимать никаких действий, но обратилось в первый же день кризиса в агентство «Развитие» для разработки антикризисной программы. Компания по производству мороженого «Снежинка» является клиентом маркетингового агентства «Развитие» несколько лет. С агентством «Развитие» у компании «Снежинка» заключен договор о сотрудничестве и как аутсорсинговая компания агентство «Развитие» должно предоставлять профессиональную поддержку рекламной,

маркетинговой деятельности и связей с общественностью компании «Снежинка».

2.2 Аутсорсинг коммуникационных функций маркетинговому агентству «Развитие» в период кризиса

В деятельности компании «Снежинка» возникла потребность в решении кризисной ситуации. Выявленный тип кризиса – технологический – серьезный дефект продукции в выпускаемой продукции – мороженом. Дефект был обнаружен покупателем и в бренд-зоне компании «Снежинка» (на площадке в социальной сети «ВКонтакте» в официальной группе компании) был размещен негативный отзыв о некачественной продукции компании.

Руководство компании «Снежинка» решило не предпринимать никаких действий, но обратилось в первый же день кризиса в агентство «Развитие» для разработки антикризисной программы. Важно подчеркнуть, что при решении кризисных ситуаций действует правило «трех золотых часов», то есть в течение первых трех часов должны были быть даны официальные комментарии.

Руководство компании «Снежинка» сразу же обратилось в агентство «Развитие» по разработке и составлению антикризисной программы.

Антикризисная программа представляет собой стратегический документ, который является планом действия на случай возникновения кризисных ситуаций. Антикризисная программа направлена на профилактику кризисной ситуации, на преодоление такой ситуации, если она возникла, и на восстановление деятельности компании после кризиса.

Маркетинговое агентство «Развитие» осуществляет свою деятельность в г. Санкт-Петербурге и предоставляет услуги по комплексному продвижению предприятиям и организациям города в телекоммуникационной сети Интернет. Маркетинговое агентство «Развитие» входит в топ-10 компаний по продвижению в сети Интернет по версии CMS-Magazine.

Маркетинговое агентство «Развитие» предоставляет широкий спектр услуг в области интернет-маркетинга и веб-разработок.

Деятельность агентства заключается в предоставлении маркетинговых услуг, таких как продвижение продукции или самой организации в сети Интернет, разработка маркетинговых стратегий, поисковая оптимизация, проведение мероприятий, размещение информации о деятельности организации в телекоммуникационной сети Интернет.

Маркетинговое агентство ООО «Развитие» оказывает комплексное обслуживание, то есть является агентством полного цикла.

Маркетинговое агентство «Развитие» занимается комплексным продвижением предприятий и организаций в сети Интернет. Маркетинговое агентство «Развитие» входит в топ-10 агентств по версии CMS-Magazine.

Маркетинговое агентство в основном направлено на предоставление клиентам комплексного Интернет-маркетинга. Маркетинговым агентством «Развитие» применяются ключевые направления деятельности по продвижению организаций и предприятий, в частности, направления:

- Комплексный Интернет-маркетинг;
- Разработка маркетинговой стратегии;
- Поисковая оптимизация;
- Web-разработка;
- Продвижение в социальных сетях (SMM);
- Управление репутацией (SERM).

Основными направлениями работы маркетингового агентства «Развитие» является непосредственно направление комплексного Интернет-маркетинга.

1. Комплексный Интернет-маркетинг. Данное направление является основным и подразумевает использование одновременно нескольких каналов продвижения организации или предприятия – клиентов агентства. В данном случае все каналы продвижения объединяется в единую стратегию. Следовательно, комплексный Интернет-маркетинг означает, что на какую бы площадку не обратился потенциальный клиент, информация будет предоставлена одинаковой по качеству и по ценности.

Большое внимание при комплексном Интернет-маркетинге уделяется созданию единого информационного пространства (цель, миссия организации, стратегические цели, информация о продукции, услугах и др.).

Единая информация одинаково представляется и позиционируется на всех площадках в телекоммуникационной сети Интернет. Такой прием является не просто очень эффективным, но востребованным в рамках современных информационных технологий для продвижения компания.

В единую информационную систему ресурсов сети Интернет в рамках комплексного Интернет-маркетинга входят направления:

- SEO-оптимизация (оптимизация ключевых слов сайта организации для повышения рейтинга в поисковых системах);
- Контекстная реклама;
- Реклама в социальных сетях (SMM), применяются все популярные ресурсы – ВКонтакте, Фейсбук, Твиттер, Инстаграм.
- Web-разработка (разработка и продвижение сайтов организаций);
- CRM- управление продажами предприятия.

2. Разработка маркетинговой стратегии строится на внутреннем и внешнем анализе маркетинговым агентством «Развитие» конкретной организации – заказчика. На основании изучения внутренних бизнес-процессов, выпускаемой продукции и оказываемых услуг, агентство «Развитие» точно определяет возможные проблемы и риски. В рамках маркетинговой стратегии агентство «Развитие» гарантирует следующие результаты своим заказчикам:

- увеличение доли предприятия на рынке;
- увеличение объемов продаж;
- увеличение прибыли предприятия;
- завоевание лидирующих позиций на рынке.

В рамках маркетинговой стратегии предоставляется разработка уникального торгового предложения (УТП). Уникальное торговое предложение (УТП) представляет собой именно то, что выгодно отличает предприятие от конкурентов на рынке. Уникальное торговое предложение помогает клиенту

ответить на вопрос, почему стоит покупать продукции в конкретном предприятии или выбирать услуги данного предприятия. Маркетинговое агентство «Развитие собирает точные аналитические данные о деятельности предприятия, и формирует привлекательное торговое предложение, которое помогает закрепить позиции клиента (предприятия или организации) на рынке и вытеснить часть конкурентов.

Таким образом, маркетинговое агентство демонстрирует современный подход интегрированных коммуникаций. В рамках интегрированных коммуникаций в начале XXI века был применен подход объединения всех коммуникаций так, как их видят потребители, то есть когда поток информации идет из одного источника. В рамках интегрированных коммуникаций проводится анализ способов реагирования потребителей на предлагаемые товары и услуг и на основе этого выстраивать коммуникацию [42].

Маркетинговое агентство применяет подход интегрированных коммуникаций, когда в одной стратегии объединяется множество источников.

В рамках разработки маркетинговой стратегии агентство «Развитие» предлагает клиентам разработку стратегии продвижения бренда. В данном направлении квалифицированные специалисты маркетингового агентства «Развитие» проводят подбор наиболее эффективных каналов взаимодействия с целевой аудиторией конкретного предприятия. Далее на выбранных каналах продвижения предлагаются различные форматы продвижения.

Специалисты маркетингового агентства «Развитие» составляют подробный план по каждому выбранному каналу: от оформления до конкретных показателей по КРІ и привлеченным клиентам. Также специалистами агентства формируется прогноз необходимого рекламного бюджета для достижения предприятием поставленных целей.

Стоимость разработки и продвижения маркетинговой стратегии предприятия составляет от 200,0 тыс. руб., так как в данную сумму включаются расходы на проведение всех видов анализов, оплата платных каналов продвижения, сбор и обработка постоянных откликов (отзывов покупателей в

социальных сетях) и изменение стратегии. Маркетинговое агентство «Развитие» представляет клиентам отчет по результатам стратегии, оформляет презентацию и полный отчет о том, куда и на какие ресурсы были расходованы средства.

3. Поисковая оптимизация (SEO-оптимизация) означает продвижение сайта клиента с помощью оптимизации (SEO – search engine optimization) дословно переводится как поисковая оптимизация. Поисковая оптимизация считается самым дешевым и эффективным способом подняться в ТОП-сайты в таких поисковых системах как Яндекс и Google. Оптимизацию не стоит путать с раскруткой и продвижением сайта, полноценная оптимизация (внутренняя и внешняя) означает оформление текста (контента) сайта под требования поисковой системы. Соответственно, эффект от такого вида продвижения сайта будет максимально долгим и стабильным.

Процесс поисковой оптимизации сайта клиента маркетинговым агентством «Развитие» включает 5 основных этапов:

- Проведение комплексного аудита.
- Сбор семантического ядра.
- Проработка технической части.
- Проведение самой оптимизации.
- Анализ и корректировка стратегии.

Действуют при этом различные тарифы на поисковую оптимизацию в зависимости от потребностей и пожеланий клиента:

- Базовый тариф.
- Средний тариф.
- Тариф продвинутый.
- Максимальный тариф.

4. Web-разработка означает создание и раскрутку сайта клиента (предприятия и организации) и включает несколько направлений:

1) Разработка адаптивного, анимированного и продающего дизайна сайта, подходящего максимально для конкретной аудитории;

2) Разработка современного функционала сайта с загруженными калькуляторами, интеграцией с CRM, 1С (при необходимости) и др.

3) Создание эффективной системы управления сайтом (CMS системы), которая позволяет обеспечить эффективность поставленных задач на конкретном веб-ресурсе в сети Интернет.

4) Предоставление полного проектного цикла, что означает, что сайт не просто размещается в сети Интернет, но осуществляет стратегию.

Стоимость разработки сайта в маркетинговом агентстве «Развитие» зависит от количества запросов в семантическом ядре, от разработки функционала на сайте (подключение калькуляторов, онлайн оплаты, интеграция 1С и др.), от сложности анимации, уникальных скриптов и др. Цена на разработку сайта также зависит от необходимости подготовки сайта для дальнейшего SEO продвижения в сети Интернет.

5. Продвижение в социальных сетях (SMM) предприятий и организаций является в некотором роде новинкой и считается особенно популярным направлением на современном этапе. Работа в социальных сетях дает предприятию лояльность клиентов и узнаваемость бренда.

Единый стиль оформления предприятия или организации на всех страничках в социальных сетях позволяет потребителям запомнить торговую марку и бренд. Очевидно, что продвижение в социальных сетях дает существенное увеличение продаж продукции или услуг.

Процедура продвижения продукции или услуг клиента в социальных сетях агентством «Развитие» включает этапы:

- брифинг (определение целей и задач);
- разработка позиционирования и стратегии;
- разработка контент-плана;
- выбор единого дизайна;
- постинг, проработка акций;
- работа с аудиторией социальных сетей;
- применение таргетированной рекламы;

- реклама в сообществах;
- производство рекламы.

Предлагается три пакета SMM:

- минимальный – от 20 000 рублей.
- Стандартный – от 35 000 рублей.
- Индивидуальный – определяется индивидуально.

6. Управление репутацией (SERM). Для темы исследования – управления кризисными ситуациями при помощи PR данное направление деятельности маркетингового агентства «Развитие» является основным.

Данное направление основано на непосредственном взаимодействии покупателя и продавца (потребителя), которое регулярно ведется на различных Интернет-ресурсах и преимущественно в социальных сетях.

Маркетинговое агентство «Развитие» проводит регулярный анализ по проработанным репутационным площадкам в сети Интернет. После этого на страницах предприятия – заказчика сотрудниками отдела маркетинга «Развитие» размещаются регулярные отзывы от покупателей, так как по отзывам наблюдаются учащенные переходы на сайт и увеличение конверсии.

Основная цель работы с репутацией предприятия – вывод негатива (которые размещают отзывы о продукции) за первые страницы, тем самым клиент увидит позитивную волну о ваших услугах.

Для достижения поставленных результатов маркетинговым агентством проводится анализ текущей ситуации в выдаче с максимальным охватом.

Проверка проводится сотрудниками маркетингового агентства «Развитие» вручную на каждой площадке в сети Интернет, где размещаются отзывы покупателей, информация и о предприятии и др.

При этом уделяется внимание каждой площадке и всем отзывам. В процессе проведения анализа подводится итог причин негатива и пожеланий клиентов предприятия – заказчика. Исходя из выявленных данных, строится эффективная стратегия по работе с репутацией предприятия.

После проведения полноценного анализа и разработки стратегии в рамках управления репутацией копирайтер маркетингового агентства «Развитие» занимается размещением уникального специально подготовленного контента и статей, формируются специальные пресс-релизы о деятельности компании и ее продукции и услугах. Осуществляется постоянная поддержка беседы на Интернет-площадках с негативными клиентами, смена обстановки и темы в дискуссиях, поддержка позитивной волны на рекламных площадках и другие инструменты повышения имиджа.

Важно подчеркнуть, что индивидуально проработанная стратегия в рамках направления «Управления деловой репутацией» и выполнение поставленных целей в работе над репутацией, дает положительный результат в рейтинге на авторитетных площадках при поисковой выдаче.

В результате работы над имиджем предприятия – заказчика в сети Интернет проработанные брендовые и отраслевые запросы о предприятии выдают только площадки с положительным рейтингом. В итоге получается повышенная конверсия и улучшенная лояльность клиентов.

Также сотрудники маркетингового агентства «Развитие» поддерживают достигнутый результат, так как вероятность появления новых негативных источников очень велика. Также высока возможность создания новых инфоповодов, которые могут ухудшить репутацию предприятия – заказчика.. Данный процесс – управление деловой репутацией заказчика – контролируется на постоянной основе и своевременно осуществляется реакция на негативные отзывы и сторонние вбросы информации. Маркетинговое агентство «Развитие» предоставляет широкий спектр услуг в области интернет-маркетинга и веб-разработок. Агентством «Развитие» применяются ключевые направления деятельности по продвижению предприятий, в частности, направления:

- Комплексный Интернет-маркетинг;
- Разработка маркетинговой стратегии;
- Поисковая оптимизация;
- Web-разработка;

- Продвижение в социальных сетях (SMM);
- Управление репутацией (SERM).

Маркетинговое агентство «Развитие» является аутсорсинговой компанией и оказывает клиентам профессиональную поддержку, обеспечивая бесперебойную работу в сфере маркетинговой и рекламной деятельности на основании заключенного договора о сотрудничестве.

Маркетинговое агентство «Развитие» занимается комплексным продвижением предприятий и организаций в сети Интернет. Маркетинговое агентство «Развитие» входит в топ-10 агентств по версии CMS-Magazine.

Маркетинговое агентство в основном направлено на предоставление клиентам комплексного Интернет-маркетинга.

Важно отметить, что индивидуально проработанная стратегия в рамках направления «Управления деловой репутацией» и выполнение поставленных целей в работе над репутацией, дает положительный результат в рейтинге на авторитетных площадках при поисковой выдаче.

В результате работы над имиджем предприятия – заказчика в сети Интернет проработанные брендовые и отраслевые запросы о предприятии выдают только площадки с положительным рейтингом. В итоге получается повышенная конверсия и улучшенная лояльность клиентов.

Таким образом, коммуникационные услуги, оказываемые агентством «Развитие», включают в себя ключевые направления по продвижению компаний и организаций. При этом основным направлением деятельности агентства является управление деловой репутацией (SERM), которая максимально подходит для разработки антикризисной программы.

2.3 Характеристика антикризисной PR-деятельности компании и оценка ее эффективности

Агентство «Развитие», являясь аутсорсинговой компанией и предоставляя услуги по рекламной, маркетинговой деятельности и связям с общественностью

по договору об оказании услуг, должно было предпринять меры по решению возникшей кризисной ситуации в компании «Снежинка».

В деятельности компании по производству мороженого «Снежинка» возникла потребность в решении кризисной ситуации.

Выявленный тип кризиса – технологический (дефект в выпускаемой продукции – обнаружение инородного предмета (монеты) в мороженом.

Дефект был обнаружен покупателем и в социальной сети ВКонтакте в официальной группе компании был размещен негативный отзыв.

Первая реакция на кризис компании «Снежинка» была достаточно удачной, так как руководство компании обратилось в агентство «Развитие», так как в деятельности компании по производству мороженого в Санкт-Петербурге «Снежинка» возникла потребность в решении кризисной ситуации.

Разработка антикризисной программы и решение кризисной ситуации осуществлялось следующим образом.

Как уже отмечалось ранее, компания по производству мороженого ООО «Снежинка» является клиентом маркетингового агентства «Развитие» уже несколько лет. С агентством «Развитие» у компании «Снежинка» заключен договор о сотрудничестве и как аутсорсинговая компания агентство «Развитие» должно предоставлять поддержку рекламной, маркетинговой деятельности и связей с общественностью компании «Снежинка». Предоставляемые услуги компании «Снежинка» следующие: комплексный Интернет-маркетинг, разработку маркетинговой стратегии, поисковую оптимизацию, продвижение в социальных сетях (SMM) и управление репутацией (SERM).

Для решения кризисной ситуации и для разработки антикризисной программы важным является тот факт, что у агентства «Развитие» находились все механизмы коммуникаций и воздействия на целевую аудиторию.

Агентство «Развитие», являясь аутсорсинговой компанией и предоставляя услуги по рекламной, маркетинговой деятельности и связям с общественностью по договору об оказании услуг, должно было предпринять меры по решению возникшей кризисной ситуации в компании «Снежинка» (технологического

кризиса – появление продукта с серьезным дефектом (мороженого) известной компании с хорошей деловой репутацией).

Необходимо далее проанализировать эффективность маркетингового агентства «Развитие» для разработки эффективных PR-коммуникаций и коммуникационных стратегий в кризисной ситуации компании «Снежинка».

Маркетинговое агентство «Развитие», как было показано ранее в работе, выполняет заказы по комплексному продвижению бизнеса, компаний и организаций, в том числе продвижение в сети Интернет.

Очевидно, что кроме стандартных маркетинговых и PR-проектов по продвижению организаций маркетинговое агентство «Развитие» неизбежно сталкивается в своей деятельности с необходимостью разрешению кризисных ситуаций, с которыми обращаются клиенты. Одним из ключевых направлений деятельности маркетингового агентства, как было показано ранее в работе, является направление «Управление репутацией организации (SERM)».

«Управление репутацией» означает, что маркетинговое агентство «Развитие» разрабатывает и реализует в деятельности конкретной организации специальной концепции по повышению рейтинга организации на рекламных площадках в сети Интернет, на форумах, специально организованная работа с отзывами и своевременная реакция на негативные высказывания и публикации в социальных сетях, форумах и др.

Таким образом, можно увидеть, что именно направление «Управление репутацией» максимально подходит для применения коммуникационной PR-программы по управлению кризисными ситуациями, которые возникают в деятельности организаций, с которыми работает агентство «Развитие».

Как было показано ранее в работе направления деятельности по управлению репутацией включают специальные средства и методы:

- улучшение рейтинга организации (клиента) в поисковых системах сети Интернет;
- увеличение переходов на сайт организации;

- повышение имиджа организации (клиента);
- повышение лояльности к бренду в сети Интернет.

Однако проведенный анализ позволил сделать вывод, что специальных PR-коммуникаций для управления кризисными ситуациями, которые часто возникают в деятельности предприятий и организацией, в маркетинговом агентстве «Развитие» не применяется. Управление репутацией включает в себя работу с негативными отзывами, но в стандартном режиме.

Как было показано в теоретическом анализе, к кризисным ситуациям могут относиться только серьезные кризисы в деятельности организации:

- подтвержденный факт выявления серьезных дефектов в выпускаемой продукции,
- появление фальсифицированного основного продукта, на котором стоит логотип организации,
- утрата конфиденциальной информации,
- несчастный случая на производстве и др.

Следовательно, возникшая кризисная ситуация в компании «Снежинка» является кризисной ситуацией и необходимо было принять специальные меры (антикризисный PR) для решения данной ситуации и восстановлению деловой репутации компании по производству мороженого «Снежинка».

Отличие кризисной ситуации от обычных негативных отзывов довольно существенно, и не всегда стандартные методы, применяемые в управлении репутацией, могут помочь для решения кризисной ситуации.

В теоретическом анализе четко было показано, что коммуникационные PR-программы, которые необходимо применять в кризисной ситуации обладают специфическими особенностями и относятся к антикризисному PR.

Коммуникационная PR-программа для работы в кризисных ситуациях, которую должно применять маркетинговое агентство «Развитие», должна включать следующие основные направления:

- Прогнозирование кризиса. Данный этап часто «забывается» в деятельности PR-отделов и служб, что приводит к негативным

последствиям. Довольно часто организации обращаются в специализированное агентство или PR-специалисту, когда негативное событие (кризис) уже произошло. В данном случае приходится применять меры по решению кризисной ситуации, однако на самом деле PR-специалист должен уметь предвидеть кризис и прогнозировать возможный кризис.

В рамках данного направления – прогнозирования кризиса – необходимо, чтобы PR-специалист регулярно анализировал ситуацию в организации, продвижением которой занимается агентство. PR-специалист должен прогнозировать возможные опасные ситуации для организации и предвидеть возможные последствия. Для этого, во-первых, нужны регулярные маркетинговые исследования и постоянный анализ всех сфер деятельности организации. Также можно смоделировать кризисную ситуацию, максимально приближенную к действительности и для решения кризисной ситуации проработать различные варианты и стратегии. PR-специалист должен заранее продумать и обсудить с ключевыми фигурами конкретной организации (руководством) возможные антикризисные мероприятия, используя не только имеющиеся наработки, но и опыт сторонних экспертов и специалистов в применении PR-коммуникационных стратегий в ситуациях кризиса.

- Формирование положительной репутации организации. В целом рассмотренное ранее направление «Управление репутацией (SERM)», которую применяет маркетинговое агентство «Развитие» максимально реализует данное направление. Специалистами агентства создаются и публикуются материалы в рамках комплексного Интернет-маркетинга, создающие положительный имидж организации. Положительная репутация обеспечивает организации определенный запас прочности, который и может быть использован в кризисной ситуации.

Репутация организации должна в современной рыночной ситуации рассматриваться как ключевой стратегический фактор, который позволяет

планировать работу организации в долгосрочной перспективе, находить поддержку в деловых и общественных кругах [14].

Специалисты называют положительную репутацию (которая формируется и создается изначально) «антикризисным иммунитетом».

То есть, в ситуации возникновения кризиса положительная репутация и положительный имидж организации позволят решить кризисную ситуацию намного быстрее и проще. Антикризисный иммунитет подразумевает искусственное создание нескольких кризисов (двух или трех) и показательное успешное преодоление созданных кризисов. Такая политика будет способствовать тому, что в случае реально возникшего кризиса, будет наработана эффективная технология его преодоления.

- Поддержание дружественных отношений с представителями средств массовой информации (СМИ), включая популярные Интернет-площадки и Интернет-ресурсы. По мнению PR-специалистов, любая возникшая проблема в деятельности организации становится кризисом только после того, как попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий. Следовательно, если PR-специалисты предварительно настроили успешные и дружественные отношения со СМИ и уделяли данному направлению достаточно внимания, тогда в ситуации возникновения кризиса в лице представителей дружественно настроенных СМИ (которые дадут сочувствующие или опровергающие отзывы о конкретной ситуации) можно будет найти определенную поддержку, которая позволит организации быстрее и с меньшими потерями выйти из кризисной ситуации.

В данном направлении задача PR-специалиста заключается в построении дружественных постоянных отношений с ключевыми СМИ и Интернет-ресурсами. Такие отношения выстраиваются на подготовке PR-специалистом постоянных и регулярных отзывов о деятельности организации, о новостях в производственном процессе, технологиях, персонале и др.

PR-специалист должен постоянно публиковать отчеты о деятельности организации (включая публикации по формированию положительного имиджа) в ключевых СМИ и Интернет-ресурсах. Следовательно, в ситуации кризиса можно будет воспользоваться выстроенными связями.

«Внутренний PR», формирование внутренней готовности сотрудников организации к преодолению кризисной ситуации. В процессе прогнозирования и подготовки к возможному кризису PR-специалист должен обратить особое внимание на работу с руководителями и первыми лицами организации. Специалисты PR, и топ-менеджмент должны в полной мере отдавать себе отчет в том, что в принципе может возникнуть кризисная ситуация и возникнет необходимость дать сложное интервью или провести довольно напряженную пресс-конференцию по конфликтным вопросам.

Современный опыт работы российских рекламных и маркетинговых агентств показывает, что более 85 % руководителей не готовы общаться с представителями средств массовой информации и целевыми аудиториями (общественностью) в сложных, кризисных ситуациях. Современные руководители нуждаются в специальной предварительной подготовке, примерно 15 % руководителей смогут решить проблему самостоятельно.

Ранее неоднократно подчеркивалось, что для управления кризисными ситуациями PR-специалистам прежде всего приходится работать с общественным мнением. Следовательно, особую значимость приобретает рациональная технология антикризисной коммуникации, которая подразумевает создание некоего единого центра формирования и распространения информации для всех групп общественности. Такой центр, призванный собирать и распространять последовательные сообщения в кризисной ситуации, должен быть представлен общественности в лице официального спикера от конкретной организации. Также PR-специалистам необходимо минимизировать риск распространения неточной или неверной информации о деятельности организации. В данном случае сотрудники организации должны быть предупреждены, что источником информации в

кризисной ситуации могут быть только уполномоченные сотрудники отдела связей с общественностью, или подготовленный первый руководитель организации.

Таким образом, необходимо организовать строго одноканальное распространение информации, исходящей от организации в ситуации кризиса.

Таким образом, можно сделать общий вывод, что PR-специалисты в кризисной ситуации решают две задачи для организации:

- информируют общественное мнение о действиях, которые организация предпринимает для выхода из кризиса;
- обеспечивают себя информацией об общественном мнении по поводу принимаемых решений и совершаемых действий.

В рамках антикризисного PR действуют основные правила коммуникации, на чем выстраивается PR-коммуникационная стратегия:

- недопустимость импровизации,
- необходимость учета фактора времени,
- открытость и полнота информации,
- подчинение логике дедраматизации (главное не допустить драматизации кризисной ситуации).

Следовательно, можно сделать вывод, что для управления кризисной ситуацией, возникшей в деятельности компании по производству мороженого «Снежинка» необходима разработка коммуникационной PR-программы для управления кризисной ситуацией с учетом выявленных проблем.

Глава 3. Разработка антикризисной программы для компании «Снежинка»

3.1 Основные подходы к разработке PR-программы по управлению кризисными ситуациями компании

Основной целью коммуникационной PR-программы в кризисной ситуации является предотвращение формирования в сознании общественности негативного впечатления о конкретной организации. Достигается данная цель предварительным налаживанием взаимодействия с аудиторией, способной поддержать позицию организации. Максимально эффективным методом управления кризисными ситуациями будет планомерная работа по предупреждению и прогнозированию возникновения таких ситуаций.

Работа по предупреждению кризисных ситуаций позволит выявить возникновение проблемы в организации на ранних стадиях и принять соответствующие меры. Во время уже возникшей кризисной ситуации необходимо активно работать не только с внешней, но и внутренней общественностью, которая также может стать причиной кризиса организации.

Следовательно, для разработки эффективной коммуникационной PR-программы по управлению кризисными ситуациями в маркетинговом агентстве больше всего подходит направление «Управление репутацией организации (SERM)». Учитывая, что во всей своих стратегиях агентство применяет комплексный Интернет-маркетинг (когда подразумевается использование одновременно нескольких каналов продвижения организации). Все каналы продвижения и управления репутацией организации объединяется в единую стратегию. Следовательно, комплексный Интернет-маркетинг означает, что на какую бы площадку не обратился потенциальный клиент, информация будет предоставлена одинаковой по качеству и по ценности.

Такая технология идеально подойдет для разработки коммуникационной PR-программы для управления кризисными ситуациями. При этом необходимо

в стратегию включить специальные направления, которые не применяются в деятельности агентства «Развитие».

PR-программа в самом общем виде подразумевает собой разработку и реализацию конкретного плана действий в рамках определенного проекта. Понятие «PR-программа» отличается от понятий PR-плана, PR-концепции и PR-программы. Стратегия представляет собой модель конкретных действий для достижения целей, совокупность действий по плану, который утвержден. PR-программа обязательно должна быть структурированной, четкой и конкретной. При этом, конечно, PR-программа связана с PR-концепцией, однако в PR-программы закладывается суть конкретного проекта: что нужно делать, для кого делать, когда делать, как делать, сколько стоят мероприятия, что получится в результате. PR-программы решает задачу конструирования модели действий для воплощения конкретного плана и достижения необходимых целей в информационной среде [16].

Следовательно, для решения обозначенных ранее в работе проблем – когда маркетинговому агентству «Развитие» необходимо решить проблему управления кризисной ситуации в конкретной организации – необходима разработка именно коммуникационной PR-программы.

Ключевыми этапами PR-программы являются:

- информация о ситуации, для чего предварительно необходимо проводить различные исследования;
- цели и задачи PR-программы: стратегические и тактические, которые должны решить кризисную ситуацию;
- целевая аудитория (аудитории, подгруппы), на которую больше всего повлияет кризисная ситуация;
- выбор наиболее эффективных направлений PR-программы;
- планирование конечного результата PR-программы;
- составление четкого графика работы – PR-плана.
- выделение ответственных лиц за реализацию PR-программы;
- формирование бюджета PR-программы и источников финансирования;

- оценка эффективности PR-программы и возможная корректировка направлений для дальнейшего планирования [32].

Представленные элементы антикризисной PR-программы являются одновременно и этапами разработки данной стратегии (рисунок 3.1).

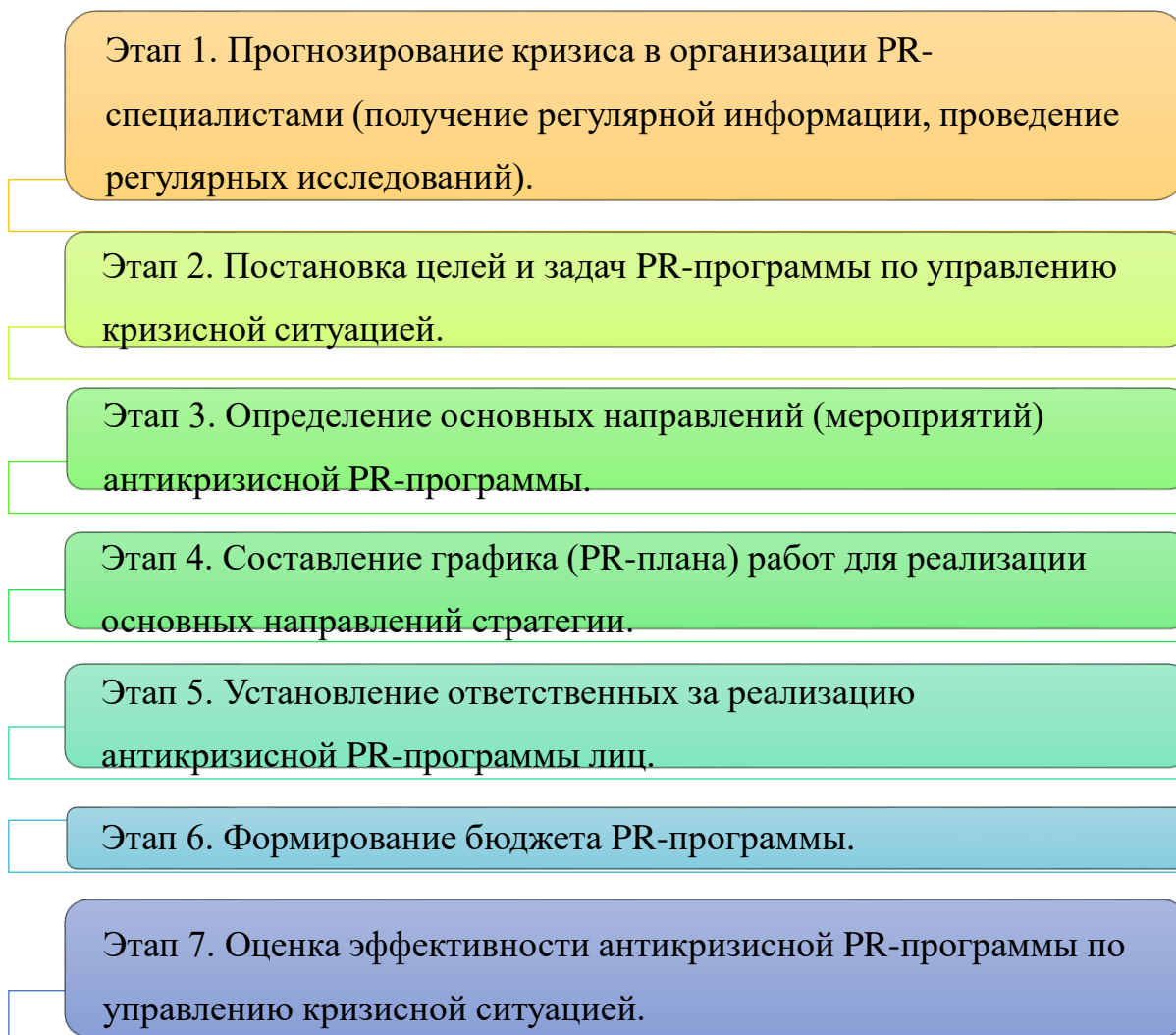


Рисунок 3.1 – Основные этапы антикризисной PR-программы по управлению кризисной ситуацией в организации

Таким образом, коммуникационная PR-программа, которую маркетинговое агентство «Развитие» должно применять для управления кризисными ситуациями в организации, включает основные этапы:

Этап 1. Прогнозирование кризиса в организации PR-специалистами (проведение регулярного мониторинга и анализа ситуации, проведение регулярных исследований и получение информации о возможном кризисе).

Этап 2. Постановка стратегических целей и задач по управлению кризисной ситуацией в организации.

Этап 3. Определение (выбор) основных направлений для реализации целей и задач коммуникационной PR-программы.

Этап 4. Составление графика (PR-плана) работ для реализации основных направлений коммуникационной PR-программы.

Этап 5. Установленные ответственных лиц за проведение коммуникационной PR-программы и оценку результатов.

Этап 6. Формирование бюджета PR-программы и определение источников финансирования PR-программы.

Этап 7. Оценка эффективности коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией.

Ответственным за проведение PR-коммуникационной стратегии назначается PR-отдел маркетингового агентства «Развитие».

Основные этапы коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Разработка коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией в организации

Этапы	Характеристика этапа
Этап 1	Прогнозирование кризиса в организации PR-специалистами агентства «Развитие» (проведение мониторинга и анализа ситуации, проведение исследований и получение информации о кризисе).
Этап 2	Постановка стратегических целей и задач по управлению кризисной ситуацией в организации.
Этап 3	Определение (выбор) основных направлений для реализации целей и задач коммуникационной PR-программы.
Этап 4	Составление графика (PR-плана) работ.
Этап 5	Установленные ответственных лиц за проведение.
Этап 6	Формирование бюджета PR-программы и определение источников финансирования PR-программы.
Этап 7	Оценка эффективности коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией.

Этап 1. Прогнозирование кризиса в организации PR-специалистами маркетингового агентства «Развитие». Так как компания «Снежинка» является

клиентом агентства «Развитие» и агентство разрабатывало комплексную стратегию Интернет-маркетинга по продвижению, необходимо предложить следующее. Несмотря на разработку всех направлений и создание положительного имиджа, специалистам PR-отдела маркетингового агентства «Развитие» необходимо провести отдельное исследование и получение актуальной информации о возможности возникновения кризиса.

Как уже отмечалось ранее, гораздо легче предупредить кризис и разработать возможные пути реагирования, чем столкнуться с серьезной кризисной ситуацией неподготовленным. Данное направление не реализуется в деятельности маркетингового агентства «Развитие», что можно считать отрицательным фактором. Необходима организация специального направления – маркетингового исследования для прогнозирования кризиса.

В данной связи предлагается:

- Проведение маркетингового исследования на всех рекламных площадках в сети Интернет (включая анализ отзывов покупателей, как негативных, так и позитивных) для выявления возможных кризисных ситуаций в деятельности организации.

- Проведенное маркетинговое исследование позволит выявить наиболее острые моменты, которые будут действительно кризисными для организации. В некотором роде речь идет о выявлении наиболее серьезных страхов потребителей. Анализ, проведенный маркетинговым агентством «Развитие», позволил выделить ключевую кризисную ситуацию, которая максимально может повредить компании «Снежинка» - появление продукта компании (мороженого) с серьезным дефектом. Анализ показал, что появление мороженого с серьезным дефектом качества подорвет репутацию компании, несмотря на сформированный положительный имидж (так как речь идет в основном о детях).

На основе спрогнозированной кризисной ситуации – появление продукции компании (мороженого) с серьезным дефектом качества – предлагается постановка целей и задач коммуникационной PR-программы.

Этап 2. Постановка стратегических целей и задач по управлению кризисной ситуацией в организации, планирование ожидаемых результатов.

Целью коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией в организации является:

- Восстановление деловой репутации и положительного имиджа компании в кризисной ситуации.

Задачи коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией в организации

- Исследование и анализ возникшей кризисной ситуации.
- Прогнозирование возможных нарушений в работе организации вследствие возникновения кризисно ситуации.

- Подготовка и разработка антикризисного плана для эффективного и оперативного его применения в ситуации кризиса.

- Разработка направлений PR-программы для управления кризисной ситуацией и нейтрализации негативного эффекта.

- Оценка и анализ примененной PR-программы.

Ожидаемые результаты от коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией в организации:

- Должна быть осуществлена минимизация ущерба и сдерживание развития кризисной ситуации.

- Должен быть осуществлен поиск и устранение вызывающей кризис причины (появление дефектной продукции), либо обращение возникшей ситуации на пользу организации.

- Должна быть осуществлена ликвидация последствий кризисной ситуации для организации.

- Должно быть осуществлено принятие конструктивных мер, способствующих росту позитивных составляющих репутации.

Этап 3. Определение (выбор) основных направлений для реализации целей и задач коммуникационной PR-программы. Для решения возникшей

кризисной ситуации – появление продукта компании «Снежинка» с подтвержденным дефектом качества – предлагаются направления.

- Подготовка и публикация PR-специалистами специальных материалов, подтверждающих высокую социальную и экономическую ответственность организации «Снежинка» в целом и ответственность руководителей организации. Данные материалы будут переданы представителям ключевым СМИ для публикации и будут размещены на действующих Интернет-ресурсах.

- Подготовка PR-специалистами модулей письменных и устных заявлений от руководителей и топ-менеджеров компании и огласка подготовленных заявлений. Для этого специалистам PR-отдела агентства «Развитие» необходимо составить структуру текстов выступлений для руководителей и топ-менеджеров, которые могут наиболее благоприятным образом повлиять на общественное мнение.

- Выбор наиболее эффективных коммуникаций (каналов продвижения) для трансляции информации о социальной ответственности и имидже компании «Снежинка» и заявлений руководителей компании. Данные каналы уже были определены PR-специалистами заранее, как было показано в работе ранее, для компании «Снежинка» был применен пакет комплексного Интернет-маркетинга, куда были включены основные каналы продвижения в сети Интернет. На тех же самых каналах, которые объединены в единую систему и используются для взаимодействия компании «Снежинка» с потребителями, будут опубликованы подготовленные материалы о деятельности компании и заявления руководителей.

Можно увидеть, что всего предлагается три ключевых направления, по которым будет реализована коммуникационная PR-программа по управлению кризисной ситуацией в организации «Снежинка».

В основном работа будет строиться по следующим направлениям:

- Коммуникации с клиентами компании «Снежинка».
- Коммуникации с сотрудниками компании «Снежинка».

- Коммуникации со средствами массовой информации (СМИ) и с ключевыми Интернет-ресурсами.

Этап 4. Составление графика (PR-плана) работ для реализации основных направлений коммуникационной PR-программы. Для предложенных направлений PR-программы необходимо разработать четкий PR-план с определением дат выполняемых работ (приводится в таблице 3.2).

Этап 5. Установленные ответственных лиц за проведение коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуации и оценку результатов реализации PR-программы.

За все мероприятия в рамках коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуации в организации назначается ответственным PR-отдел маркетингового агентства «Развитие».

В PR-отделе, как было показано ранее, работает 3 PR-специалиста и руководитель отдела. PR-специалисты выполняют все работы в рамках связей с общественностью для клиентов агентства «Развитие». В рамках реализации предлагаемой коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуации для отдела предлагаются новые направления работ, которые займут достаточно много рабочего времени. Затраты на рабочее время PR-специалистов отдела будут рассчитаны отдельно и включает в смету затрат предлагаемой коммуникационной PR-программы.

Также можно увидеть согласно таблице 3.2, что в некоторых направлениях ответственными назначаются и руководители, и топ-менеджеры компании «Снежинка».

В частности, подготовка письменных материалов к публикации в ключевых СМИ и на основных Интернет-ресурсах и подготовка заявлений будет подготавливаться специалистами PR-отдела агентства «Развитие», однако окончательный вариант дорабатывается теми, кто непосредственно будет выступать – руководителями и топ-менеджерами.

Согласно таблице 3.2 можно увидеть, что всего на реализацию коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией в организации предлагается 32 календарных дня.

Необходимо при этом учитывать, что первое направление – проведение маркетингового исследования, и второе направление – выявление наиболее возможных кризисных ситуаций занимает 10 календарных дней, но не входит в основные мероприятия по управлению кризисной ситуацией.

Непосредственно работа по управлению кризисной ситуацией начинается с третьего направления и продолжается 22 дня. Причем на подготовку материалов для СМИ и подготовку модулей заявлений руководителей отводится 7 дней (4 дня и 3 дня), по той причине, что в кризисной ситуации ни в коем случае нельзя затягивать данный процесс.

Таблица 3.2 – План работ коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией в организации

Наименование работ	Кол-во дней	Ответственные лица за проведение
1. Проведение маркетингового исследования на всех используемых рекламных площадках в сети Интернет для выявления возможных кризисных ситуаций.	7 дней	PR-отдел агентства «Развитие»
2. Выявление наиболее острых моментов, которые могут быть кризисными для организации, выделение возможной ключевой кризисной ситуации.	3 дня	
3. Подготовка специальных материалов, подтверждающих высокую социальную и экономическую ответственность организации.	4 дня	PR-отдел, руководители, топ-менеджеры
4. Подготовка модулей письменных и устных заявлений от руководителей и топ-менеджеров.	3 дня	
5. Выбор наиболее эффективных коммуникаций (каналов продвижения) для трансляции информации о социальной ответственности и имидже компании «Снежинка» и заявлений руководителей компании.	2 дня	PR-отдел агентства «Развитие»
6. Формирование бюджета коммуникационной PR-программы и определение источников финансирования	2 дня	
7. Реализация предложенных мероприятий коммуникационной PR-программы (публикация материалов, огласка заявлений руководителей, общение с СМИ и клиентами и др.)	7 дней	
8. Оценка эффективности коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией	4 дня	
Итого		32 дня

Важно понимать, что, если пропустить время, когда еще можно восстановить положительный имидж организации (примерно месяц по мнению специалистов), потом управлять кризисной ситуацией станет практически невозможно и нужна будет новая PR-программа по восстановлению утраченного имиджа организации.

Однако, если уложится примерно в месяц и очень оперативно и быстро реагировать, имидж и деловая репутация организации не пострадают, в этом и заключается смысл управления кризисными ситуациями PR-средствами.

Роль и место PR в кризисных ситуациях и заключается в том, чтобы не допустить потери деловой репутации, потери положительного имиджа, но быстро и оперативно отреагировать на кризисную ситуацию, чтобы не пришлось потом восстанавливать утраченное доверие.

На выбор наиболее эффективных каналов коммуникаций отводится два дня, данного срока достаточно, так как маркетинговое агентство итак работает с организацией «Снежинка» и размещает всю информацию об организации на различных каналах в сети Интернет (как было показано ранее в работе).

На формирование бюджета и источников финансирования коммуникационной PR-программы также отводится два дня.

Сама коммуникационная PR-программа для управления кризисной ситуации в деятельности организации «Снежинка» включает три основных направления, подробно рассмотренных ранее:

- публикация опровергающих и объясняющих материалов,
- огласка заявлений руководителями и топ-менеджерами организации,
- общение со средствами массовой информации и клиентами при помощи выбранных наиболее эффективных каналов коммуникации (в основном на ресурсах сети Интернет).

Реализацию направлений коммуникационной PR-программы (публикация материалов, огласка заявлений руководителей, общение с СМИ и клиентами и др.) также предлагается осуществить в семь дней. Данный срок обусловлен теми же причинами, которые были озвучены ранее. Антикризисный PR

характеризуется быстрыми и оперативными сроками, необходимо в максимально короткий срок опубликовать все подготовленные материалы, сделать подготовленные заявления и провести необходимые мероприятия по общению со СМИ и с общественностью.

Здесь необходимо также обратить внимание, что все стратегии PR для решения кризисных ситуаций можно условно объединить в три группы.

Первая группа включает PR-программы, которые отражают неуверенность объекта (организации) в произошедшем событии, непонимание и неспособность найти выход из сложившейся кризисной ситуации. Данные стратегии характеризуются публикациями с отрицанием негативной информации, отказ от комментариев и репрессии в отношении источника информации). Как показывает практика такие направления достигают совершенно противоположного результата и только усугубляют кризис.

Вторая группа включает PR-программы «прямого действия», стратегии так называемого «лобового удара». Направления в данных стратегиях характеризуются игнорированием поступившей негативной информации. Задача использовать все имеющиеся ресурсы на сопротивление, достичь успеха можно только при значительном превосходстве ресурсов.

Третья группа PR-стратегий опирается на «стратегию не прямых действий». Главное в данном случае не сила или мощь имеющихся ресурсов, но в некоторой мере искусство сглаживать острые углы, переключать общественное внимание с одной темы на другую. Стратегии изначально разрабатывались сторонниками манипуляции общественным мнением.

Для предлагаемой коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией выбирается третья группа стратегий – стратегия не прямых действий. Недостатки первых двух видов стратегий были освещены, и они редко приносят успех. Предлагаемая же стратегия строится на не прямых действиях, которые позволят снизить негативный эффект.

Антикризисный PR-план предлагается использовать с первого дня возникновения кризисной ситуации, что является обязательным условием

успеха. Для реализации предложенной коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией необходимо немедленно сформировать команду по антикризисному управлению, в которую будут включены сотрудники PR-отдела маркетингового агентства «Развитие», включая начальника отдела. Также в антикризисную команду необходимо включить консультанта по правовым вопросам. Ответственным лицом, которое будет от имени компании «Снежинка» представлять позиции и интересы перед общественностью и СМИ во время кризисной ситуации выбирается начальник PR-отдела маркетингового агентства «Развитие».

Такой выбор был обусловлен тем, что решать сложную кризисную ситуацию с выявленным подтвержденным дефектом продукции должен подготовленный PR-специалист. Руководитель PR-отдела должен стать компетентным источником информации для ключевых целевых групп, постоянно получая информацию о развитии возникшей ситуации и предоставляя быструю и оперативную информацию ключевым группам.

При этом как уже было отмечено ранее, руководитель компании «Снежинка» (производитель мороженого) и два ключевых топ-менеджера будут выступать с подготовленными заявлениями перед общественностью.

Основными направлениями деятельности сформированной команды при реализации коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией стали следующие конкретные действия: организация публичной проверки производственных цехов компании по производству мороженого «Снежинка» с участием приглашенных независимых экспертов, с целью выяснить причину возникновения проблемы дефекта продукции. Результаты проверки независимыми экспертами сразу же публикуются на всех выбранных каналах коммуникаций в сети Интернет и в ключевых СМИ.

В данном случае антикризисная команда работает над тем, чтобы убедить потребителей в том, что нормы безопасности при производстве продукции компанией полностью соблюдаются, качество конечной продукции соответствует стандартам, с целью сохранить доверие к торговой марке

«Снежинка». При этом антикризисная команда компании получает поддержку от экспертов в области производства продукции, в области права и экспертов по государственному регулированию данной отрасли.

Целью данного направления являлось доведение до сознания потребителей факта, что продукция компании «Снежинка» и потребители продукции находятся в полной безопасности и в соответствии с имеющимися технологиями, и появление продукта с дефектом было случайностью.

При этом очень важно, чтобы выбранные участники антикризисной команды были полностью открыты для СМИ, для отзывов покупателей на всех Интернет-площадках (в основном социальные сети) и готовы отвечать на все возникающие вопросы. Также антикризисная команда, состоящая из PR-специалистов, руководителей и топ-менеджеров организации и консультанта по правовым вопросам быстро реагировала на появляющиеся вопросы ключевой аудитории на ранней стадии. То есть специально один сотрудник PR-отдела агентства «Развитие» в течение семи дней постоянно собирал информацию, изучал отзывы, отвечал на вопросы на всех страничках компании «Снежинка» в социальных сетях и на сайте организации.

Компания «Снежинка», являющаяся производителем мороженого, должна предоставить возможность провести интервью «с места событий», непосредственно в производственном цехе, где была обнаружена продукция с дефектом. Предлагается допустить съемочные группы ключевых СМИ на производство, чтобы журналисты могли показать новейшую высокоскоростную линию по производству мороженого. При этом вместе с публикацией с места событий публикуется заранее подготовленный пресс-релиз.

Данный прием предлагается PR-специалистами для того, чтобы обеспечить открытость и завоевать доверие потребителей.

Публикация на выбранных ранее наиболее эффективных каналах коммуникации (СМИ, ресурсы сети Интернет) разработанных и подготовленных отчетов – новостные видеорелизов, пресс-релизов с места производства, аргументов для потребителей, фотографий и графиков, интервью

с руководителями и топ-менеджерами. В рамках данного мероприятия осуществляются публикации процесса производства мороженого, в которых четко видно, что появившийся дефект в продукции невозможен, и произошел случайно, действующие нормы защищают продукцию от любых дефектов.

Применение данных приемов ожидается вызовет положительную реакцию со стороны потребителей, которые из-за одного продукта с дефектом не будут отказываться от проверенной и социально ответственной компании. Ожидается, что ключевые потребители после всех примененных мероприятий выскажутся в поддержку компании и забудут про обнаруженный дефект.

Применение «внутреннего PR», направленного на сотрудников организации. В данном направлении предлагается специально организованная PR-специалистами работа с персоналом компании «Снежинка». PR-специалисты должны организовать специальные антикризисные мероприятия с сотрудниками компании, необходимо проводить информирование и мотивацию сотрудников.

Для того, чтобы выйти из кризисной ситуации, необходимо достичь понимания и доверия со стороны персонала к политике руководства, к дальнейшим возможностям производства и продаж продукции компании.

В рамках данного направления планируется организовать внутренние информационные потоки, которые смогут наладить работу персонала в кризисной ситуации. и решать возникающие проблемы.

«Внутренний PR» компании будет направлен на то, чтобы решить все вопросы сотрудников, связанные с недоверием к руководству. В данном направлении также подготавливаются специальные модули выступлений для руководителя организации «Снежинка» и начальников подразделений (топ-менеджеров) для выступления перед сотрудниками.

Во время данных выступлений планируется объяснить кризисную ситуацию, ответить честно и открыто на все вопросы сотрудников. Данные мероприятия направлены на то, чтобы снизить напряжение и успокоить сотрудников, повысить мотивацию работы в кризисной ситуации.

Важно на протяжении реализации всей коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией, чтобы компания «Снежинка» была открыта для СМИ, честно и открыто отвечала на все вопросы журналистов. Сообщения от имени компании (от руководителей) должны быть прозрачными и обстоятельными, короткими и запоминающимися.

Также необходимо задействовать как можно большее число каналов для распространения информации о происходящем в компании и поддержания продукции. В стандартной ситуации для реализации антикризисной программы использовались бы различные средства рекламы, однако, как уже отмечалось ранее, организация «Снежинка» является клиентом маркетингового агентства «Развитие» и для нее был разработан специально комплексный Интернет-маркетинг, когда все каналы продвижения объединены в единую сеть. Поэтому в кризисной ситуации было принято решение использовать все разработанные каналы продвижения продукции компании для освещения информации антикризисной программы.

Роль и функции PR-отдела маркетингового агентства «Развитие» в управлении кризисной ситуации клиента – компании «Снежинка» следующие:

- разработка комплексной коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией;
- разработка PR-плана по решению кризисной ситуации в рамках коммуникационной PR-программы;
- принятие решений о введении в действие антикризисного плана;
- формирование антикризисной команды;
- участие в анализе и оценке кризисной ситуации;
- оперативное разрешение вопросов, возникающих в ходе протекания кризисной ситуации;
- по мере необходимости привлечение специалистов
- проведение оценки конкретной кризисной ситуации;
- оценка финансовой стороны кризисной ситуации с точки зрения возможных потерь для организации;

- обеспечение участия в работе антикризисной команды постоянных членов и приглашенных специалистов;
- взаимодействие со средствами массовой информации, с пользователями социальных сетей и других Интернет-ресурсов
- проведение коммуникационной работы с клиентами компании.

Можно сделать общий вывод, что PR выполняет ключевые функции по разрешению кризисной ситуации, благодаря антикризисным PR-инструмента компания может быстро разработать стратегии и план действий в кризисной ситуации, и может не только с успехом выйти из возникшей кризисной ситуации, но и предотвратить появление. Как уже отмечалось ранее, PR-специалисты могут предвидеть кризис, и более того, грамотная организация PR-мероприятий в ситуации кризиса может помочь извлечь пользу из кризиса.

Далее необходимо представить характеристику всех предлагаемых мероприятий в рамках реализации коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией для организации «Снежинка».

Таблица 3.3 – Детализация плана работ коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией

Название работы	Детализация процесса выполнения работы
1. Подготовка и публикация специальных материалов в СМИ и на Интернет-ресурсах.	Подготовка материалов, подтверждающих высокую социальную и экономическую ответственность организации и руководителей. Подготовленные материалы будут переданы представителям ключевым средствам массовой информации (СМИ) для публикации и будут размещены на всех действующих Интернет-ресурсах.
2. Подготовка модулей письменных и устных заявлений от руководителей и топ-менеджеров компании.	Подготовка PR-специалистами модулей письменных и устных заявлений от имени руководителей и топ-менеджеров компании и огласка подготовленных заявлений. Специалисты PR-отдела агентства «Развитие» составят структуру текстов выступлений для руководителей и топ-менеджеров, которые могут благоприятным образом повлиять на общественное мнение.
3. Определение наиболее эффективных коммуникаций (каналов продвижения) для трансляции информации.	Выбор наиболее эффективных коммуникаций (каналов продвижения) для трансляции информации о социальной ответственности и имидже компании и заявлений руководителей компании. В данном случае будут использованы те же каналы, которые были использованы в пакете комплексного Интернет-маркетинга. На каналах, объединенных в единую систему, будут опубликованы

	подготовленные материалы о деятельности компании и заявления руководителей.
4. Организация публичной проверки производственных цехов компании с приглашением независимых экспертов	Организация публичной проверки производственных цехов компании по производству мороженого «Снежинка» с участием приглашенных независимых экспертов, с целью выяснить причину возникновения проблемы дефекта продукции. Результаты проверки производственных цехов независимыми экспертами сразу же будут опубликованы на всех выбранных ранее каналах коммуникаций в сети Интернет и в ключевых СМИ.
5. Организация интервью с начальником цеха и съемка производственного процесса в цехах компании.	Предоставление компанией «Снежинка», являющейся производителем мороженого, возможности провести интервью «с места событий», непосредственно в производственном цехе, где была обнаружена продукция с дефектом. Предлагается допустить съемочные группы ключевых СМИ на производство, чтобы журналисты могли показать новейшую высокоскоростную линию по производству мороженого. При этом вместе с публикацией с места событий публикуется заранее подготовленный пресс-релиз.
6. Публикация на выбранных каналах коммуникации (СМИ, ресурсы сети Интернет) подготовленных видеорелизов, пресс-релизов и др.	Публикация на выбранных ранее наиболее эффективных каналах коммуникации (СМИ, ресурсы сети Интернет) разработанных и подготовленных отчетов – новостных видеорелизов, пресс-релизов с места производства, аргументов для потребителей, фотографий и графиков, интервью с руководителями и топ-менеджерами. В рамках данного мероприятия осуществляются публикации процесса производства мороженого, в которых четко видно, что появившийся дефект в продукции невозможен, и произошел случайно, действующие нормы защищают продукцию от любых дефектов.
7. Проведение «внутреннего PR» для сотрудников компании-производителя.	Применение «внутреннего PR», направленного на сотрудников организации. В данном направлении предлагается специально организованная PR-специалистами работа с персоналом компании «Снежинка», информирование и мотивация сотрудников. «Внутренний PR» компании будет направлен на то, чтобы решить все вопросы сотрудников, связанные с недоверием к руководству. В данном направлении также подготавливаются специальные модули выступлений для руководителя организации «Снежинка» и начальников подразделений (топ-менеджеров) для выступления перед сотрудниками.

Таким образом, можно увидеть, что в рамках реализации предложенной коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией будут реализованы основные мероприятия для решения данной ситуации.

Этап 5. Установленные ответственных лиц за проведение коммуникационной PR-программы и оценку результатов.

Так как компания «Снежинка» является клиентом маркетингового агентства «Развитие», ответственными лицами за проведение коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией назначаются PR-отдела агентства вместе с руководителем PR-отдела.

Далее необходимо рассчитать затраты на предложенные мероприятия (сформировать бюджет PR-программы) и провести оценку эффективности.

3.2 Оценка эффективности предложенной PR-программы по управлению кризисной ситуацией

Формирование бюджета PR-программы и определение источников финансирования PR-программы. Необходимо учесть затраты всех предложенных направлений для реализации предложенной стратегии.

На первом этапе необходимо рассчитать стоимость приглашения специалистов маркетингового агентства «Развитие» для решения кризисной ситуации в компании – производителе мороженого «Снежинка».

Расчет затрат на услуги маркетингового агентства строится изначально на заработной плате специалистов PR-отдела и руководителя отдела. Заработная плата руководителя PR-отдела составляет 52,0 тыс. руб. в месяц, заработная плата PR-менеджеров составляет 40,0 тыс. руб. в месяц.

Планируемая коммуникационная PR-программа по управлению кризисной ситуацией рассчитана на 32 календарных дня, как было рассчитано ранее. Кроме руководителя PR-отдела реализацией коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией будет заниматься 3 специалиста PR-отдела маркетингового агентства «Развитие».

Следовательно, затраты на заработную плату составят:

$(52,0 / 22 \text{ рабочих дня}) * 32 \text{ дня} = 75,5 \text{ тыс. руб.}$

$(40,0 / 22 \text{ рабочих дня}) * 32 \text{ дня} * 3 \text{ человека} = 174,5 \text{ тыс. руб.}$

Также необходимо учитывать затраты на оплату приглашенного специалиста по правовым вопросам, которые составят на все время реализации коммуникационной PR-программы 65,0 тыс. руб.

Организация публичной проверки производственных цехов компании по производству мороженого «Снежинка» потребует приглашения технических экспертов. Планируется пригласить 2 человека со специальным оборудованием, время проверки занимает 2 рабочих дня.

Затраты на оплату технической экспертизы составят согласно среднестатистическим расценкам по городу составят 28,0 тыс. руб.

Отдельная статья затрат должна быть рассчитана на съемки производственной линии по производству мороженого непосредственно на месте – в производственных цехах компании «Снежинка» (95,0 тыс. руб.) и интервью у начальника цеха (35,0 тыс. руб.). Для данного мероприятия будут приглашены представители СМИ, которые будут осуществлять съемку производственного процесса. Затраты на данное мероприятие составят:

$95,0 + 37,0 = 132,0 \text{ тыс. руб.}$

Далее необходимо учитывать остальные затраты для реализации всех предложенных направлений, на которые установлены расценки в рамках профессиональной деятельности маркетингового агентства «Развитие». Расчет затрат на все предложенные мероприятия согласно расценкам агентства приводится непосредственно в аналитической таблице.

Расчет затрат на проведение коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией приводится в таблице 3.4.

Следовательно, можно увидеть согласно бюджету, что затраты на реализацию коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией на плановый год составят в целом 1 028,0 тыс. руб.

Можно отметить, что затраты довольно большие, однако антикризисный PR требует принятия быстрых и оперативных мер, многие из которых действительно стоят довольно дорого (публикация видео-материалов на популярных Интернет-площадках, съемка профессионального интервью и др.)

Таблица 3.4 – Бюджет коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией

№	Направления коммуникационной PR-программы	Стоимость, тыс. руб.
1	Затраты на заработную плату специалистов PR-отдела	250,2
2	Затраты на специалиста по правовым вопросам	65,0
3	Подготовка и публикация специальных материалов в СМИ и на Интернет-ресурсах.	140,0
2	Подготовка модулей письменных и устных заявлений от руководителей и топ-менеджеров компании.	75,0
3	Определение и выбор наиболее эффективных коммуникаций (каналов продвижения) для трансляции информации о кризисной ситуации	36,0
4	Организация публичной проверки производственных цехов компании с приглашением независимых экспертов	28,0
5	Организация интервью с начальником цеха и съемка производственного процесса в цехах компании.	132,0
6	Публикация на выбранных каналах коммуникации, подготовленных видеорелизов, пресс-релизов и др.	210,0
7	Проведение «внутреннего PR» для сотрудников компании-производителя.	92,0
	Итого	1 028,0

Оценка эффективности коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией. Далее после проведения всех основных этапов разработки PR-программы проводится заключительный этап.

Оценка эффективности стратегии PR в кризисной ситуации будет отличаться от оценки эффективности любой другой PR-деятельности, потому что конкретных экономических выгод выход из кризиса может и не принести.

Причем ключевой целью коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией и являлся выход из кризисной ситуации.

Следовательно, после проведения коммуникационной PR-программы необходимо получение качественных результатов, позволяющих сделать выводы об эффективности примененной стратегии. Необходимо получение откликов от ведущих целевых аудиторий, на которую и было направлено действие коммуникационной PR-программы:

- потребители продукции;
- сотрудники компании;
- средства массовой информации.

На данном этапе сотрудники PR-отдела маркетингового агентства «Развитие» должны применить разработанные методики по оценке продвижения организаций с целью определить эффективность антикризисной программы. В обычные методики оценки эффективности оказания услуг по «Комплексному Интернет-маркетингу» и «Управлению деловой репутацией» необходимо добавить несколько ключевых пунктов для определения того, вышла ли организация из кризисной ситуации успешно.

На основе получения оценки и отклика от представителей целевых аудиторий специалистам PR-отдела маркетингового агентства «Развитие» будет осуществлена разработка рекомендаций, проведение дополнительных маркетинговых исследований о ситуации в организации. Проведение исследования об эффективности примененной PR-программы будет осуществляться сотрудниками PR-отдела маркетингового агентства «Развитие», на основании чего будет составлен отчет (таблица 3.5).

Ранее в работе отмечалось, что некоторые компании используют кризисные ситуации как специально разработанный PR-прием, после которого о компании начинают говорить, что автоматически поднимает известность торговой марки и бренда. Прием «поддельных кризисных ситуаций» хорошо известен (особенно в шоу-бизнесе). Применять специально выдуманную кризисную ситуацию конечно нужно очень продуманно.

Однако необходимо констатировать тот факт, что действительность современного информационного пространства в сети Интернет такова, что после реализации антикризисной PR-программы о компании начинают узнавать гораздо большее количество потребителей. Публикация интервью с руководителями, пресс-релизов, обращений и др. автоматически поднимает рейтинг цитируемости компании на Интернет-ресурсах.

Таблица 3.5 – Оценка эффективности коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией в компании «Снежинка»

Показатель	После кризисной ситуации (после реализации PR-программы)
Рост активности на сайте и в социальных сетях	положительно
Рост количества посетителей	на 20 %
Увеличение количества повторных обращений клиентов на ресурсы компании	на 30 %
Рост позиций в поисковых системах	на 15 %
Закрепление в топ-10 в поисковых системах и социальных сетях	положительно
Увеличение количества клиентов	на 10 %
Увеличение позитивных отзывов о продукции	на 20 %
Снижение негативных отзывов о продукции	на 30 %
Повышение узнаваемости бренда компании	положительно
Повышение деловой репутации компании	положительно

Так как в рамках реализации коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией будет идти очень активное упоминание о компании «Снежинка» на всех известных площадках в социальных сетях и других Интернет-ресурсах, психология пользователя такова, что большинство людей заинтересуется просто почитать, что же произошло. Речь идет о возникновении определенного «инфо-шума», когда о каком-либо скандале или кризисной ситуации начинается активное обсуждение.

Следовательно, грамотно проведенная антикризисная PR стратегия действительно будет способствовать и увеличению количества обращений, обсуждений, следовательно, количества потребителей продукции компании. Больше всего правильно выполненные направления коммуникационной PR-

программы по управлению кризисной ситуацией повлияют на укрепление положительного имиджа и деловой репутации компании «Снежинка».

Таким образом, результатами коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией являются:

- Минимизация ущерба и сдерживание развития кризисной ситуации.
- Обращение возникшей кризисной ситуации на пользу организации.
- Ликвидация последствий кризисной ситуации для организации.
- Принятие конструктивных мер, способствующих росту позитивных составляющих репутации.

Данные результаты выразятся в повышении эффективности по следующим ключевым позициям:

- Рост активности на сайте и социальных сетях.
- Рост количества посетителей сайта компании и страничек в социальных сетях – в среднем на 20 %.
- Увеличение количества повторных обращений клиентов на ресурсы компании – в среднем на 30 %.
- Рост позиций сайта компании – в среднем на 15 %.
- Закрепление позиций компании производителя мороженого «Снежинка» в топ-10 в поисковых системах и социальных сетях.
- Увеличение количества клиентов – в среднем на 10 %
- Увеличение позитивных отзывов о продукции компании производителе мороженого – в среднем на 20 %.
- Снижение негативных отзывов о продукции компании производителе мороженого – в среднем на 30 %.
- Повышение узнаваемости бренда компании производителя мороженого «Снежинка».
- Повышение деловой репутации компании производителя мороженого «Снежинка».

На основании увеличения количества клиентов и известности компании производителя мороженого «Снежинка» можно рассчитать экономический

эффект от реализации предложенной коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией по формуле 3.1:

$$\text{Э} = \text{Пр} - \text{Зр} / \text{Пр} \quad (3.1)$$

Э – эффективность PR-программы;

Пр – прибыль, полученная в результате реализации PR-программы;

Зр – затраты на проведение PR-программы.

Согласно данным маркетингового агентства «Развитие» дополнительная выручка компании производителя мороженого «Снежинка» после реализации коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией увеличится как минимум на 2-3 % за счет увеличения потребителей продукции после повышения активности обсуждения организации в сети Интернет.

По данным официальной отчетности о финансовых результатах компании снежинка дополнительная выручка составит 1 863,6 тыс. руб.

Затраты на реализацию коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией, как было рассчитано ранее, составят в целом 1 028,0 тыс. руб. предлагаемые затраты на реализацию антикризисной коммуникационной PR-программы окупятся в течение одного года.

Следовательно, получается:

$$\text{Э} = 1\,863,6 - 1\,028,0 / 2\,503,6 = 44,8 \%$$

Таким образом, эффект от реализации коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией составит 58,9 %, что можно считать очень высоким показателем для анализируемой организации «Снежинка».

Разумеется, важно понимать, что экономический эффект в данном случае является скорее «дополнительным бонусом» и может произойти совершенно обратная реакция в такой серьезной кризисной ситуации как появление дефектной продукции. Именно поэтому специалистами PR не рекомендуется

создавать искусственные кризисные ситуации только для того, чтобы повысить узнаваемость торговой марки и бренда. Узнаваемость может стать и не положительной, что отразится обратным образом на деятельности компании и существенно снизит объем реализуемой продукции.

В возникновении кризисных ситуаций роль и место PR заключается в том, чтобы найти и применить эффективные «антикризисные технологии» работать быстро и оперативно. Ключевыми результатами проведения коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией является именно разрешение кризисной ситуации.

Конечно, как показывают некоторые примеры, при правильно проведенной антикризисной PR-программы, при оперативности работы служб и отделов PR, при откровенности руководителей компании и прозрачности, некоторые кризисные ситуации действительно привели к обратному результату и существенно повысили положительный имидж компании.

Потребители реагируют на честность, на открытость, на желание производителей общаться с ними, объяснить, показать и т.п. Такое отношение вызывает доверие к торговой марке, несмотря даже на появление дефекта. На этом и основывается деятельность PR-отделов в кризисной ситуации – на установлении взаимодействия с потребителем и на коммуникации.

Заключение

Настоящее исследование было посвящено вопросам анализа роли и места PR в кризисных ситуациях. Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы. Компания «Снежинка» работает на рынке мороженого и замороженных полуфабрикатов Санкт-Петербурга с 1997 года.

Несмотря на строгий контроль качества и положительную деловую репутацию в 2019 году в деятельности компании по производству мороженого «Снежинка» возникла потребность в решении кризисной ситуации.

Выявленный тип кризиса – технологический – был обнаружен серьезный дефект продукции в выпускаемой продукции – мороженом. Дефект был обнаружен покупателем и в бренд-зоне компании «Снежинка» (на площадке в социальной сети «ВКонтакте» в официальной группе компании) был размещен негативный отзыв о некачественной продукции компании.

Дефект продукции был допущен на этапе дозировки и расфасовки мороженого, в приготовленную смесь попал инородный предмет.

Руководство компании «Снежинка» решило не предпринимать никаких действий, но обратилось в первый же день кризиса в агентство «Развитие» для разработки антикризисной программы. Компания по производству мороженого «Снежинка» является клиентом маркетингового агентства «Развитие» несколько лет. С агентством «Развитие» у компании «Снежинка» заключен договор о сотрудничестве и как аутсорсинговая компания агентство «Развитие» должно предоставлять профессиональную поддержку рекламной, маркетинговой деятельности и связей с общественностью компании «Снежинка».

Антикризисная PR-программа, которую применило маркетинговое агентство «Развитие», включает направления:

- Прогнозирование кризиса.

- Формирование положительной репутации организации (на основе направления «Управление репутацией (SERM)»).

- Поддержание дружественных отношений с представителями средств массовой информации, включая популярные Интернет-ресурсы.

- «Внутренний PR», формирование внутренней готовности сотрудников организации к преодолению кризисной ситуации.

Из перечисленных 4-х направлений для работы PR в кризисных ситуациях маркетинговое агентство «Развитие» применяет лишь два. Не реализуется прогнозирование кризиса (1) и «внутренний PR» (4). При этом направление (3) также реализуется только частично.

На основании выделенных проблем был сделан вывод, что для эффективного управления кризисными ситуациями необходима разработка:

- Коммуникационной PR-программы для управления кризисными ситуациями в организации.

PR-специалисты в кризисной ситуации должны решать две задачи:

- информировать общественное мнение о действиях, которые организация предпринимает для выхода из кризиса;

- обеспечивать себя информацией об общественном мнении по поводу принимаемых решений и совершаемых действий.

Ответственным за проведение PR-коммуникационной стратегии назначается PR-отдел маркетингового агентства «Развитие». Далее в работе осуществлялась разработка PR-коммуникационной стратегии для решения конкретной ситуации – продукции с подтвержденным дефектом.

Целью коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией в организации является:

- Восстановление деловой репутации и положительного имиджа компании в кризисной ситуации.

Задачи коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией в организации

- Исследование и анализ возникшей кризисной ситуации.

- Прогнозирование возможных нарушений в работе организации вследствие возникновения кризисно ситуации.

- Подготовка и разработка антикризисного плана для эффективного и оперативного его применения в ситуации кризиса.

- Разработка направлений PR-программы для управления кризисной ситуацией и нейтрализации негативного эффекта.

- Оценка и анализ примененной PR-программы.

Для предлагаемой коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией была выбрана стратегия «непрямых действий». Данная стратегия (в отличие от стратегии избегания и «лобовой атаки») строится на непрямых действиях, которые позволят снизить негативный эффект.

Антикризисный PR-план предлагается использовать с первого дня возникновения кризисной ситуации, что является обязательным условием успеха. Для реализации предложенной коммуникационной PR-программы необходимо немедленно сформировать команду по антикризисному управлению, в которую будут включены сотрудники PR-отдела агентства «Развитие», включая начальника отдела. Также в антикризисную команду будет включен консультант по правовым вопросам.

Ответственным лицом, которое будет от имени компании «Снежинка» представлять позиции и интересы перед общественностью и СМИ во время кризисной ситуации выбирается начальник PR-отдела агентства «Развитие». Основными направлениями деятельности коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией стали следующие конкретные действия:

- Подготовка и публикация специальных материалов в СМИ и на Интернет-ресурсах.

- Подготовка модулей письменных и устных заявлений от руководителей и топ-менеджеров компании.

- Определение наиболее эффективных коммуникаций (каналов продвижения) для трансляции информации.

- Организация публичной проверки производственных цехов компании с приглашением независимых экспертов
- Организация интервью с начальником цеха и съемка производственного процесса в цехах компании.
- Публикация на выбранных каналах коммуникации (СМИ, ресурсы сети Интернет) подготовленных заявлений руководителей и том-менеджеров, видеорелизов, пресс-релизов, съемок производственного процесса, интервью.
- Проведение «внутреннего PR» для сотрудников компании-производителя.

Перечисленные направления были детально разработаны и представлены в работе. Согласно бюджету, что затраты на реализацию коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией на плановый год составят в целом 1 028,0 тыс. руб. Затраты довольно высокие, однако антикризисный PR требует принятия быстрых и оперативных мер, многие из которых стоят довольно дорого (публикация видео-материалов на популярных Интернет-ресурсах, съемка профессионального интервью и др.).

Оценка эффективности стратегии PR в кризисной ситуации будет отличаться от оценки эффективности любой другой PR-деятельности, потому что конкретных экономических выгод выход из кризиса может и не принести. Ключевой целью коммуникационной PR-программы и являлся выход из кризисной ситуации. После проведения коммуникационной PR-программы необходимо получение качественных результатов, позволяющих сделать выводы об эффективности примененной стратегии.

Необходимо получение откликов от ведущих целевых аудиторий, на которую и было направлено действие коммуникационной PR-программы:

- потребители продукции;
- сотрудники компании;
- средства массовой информации.

На основе получения оценки и откликов от представителей целевых аудиторий специалистам PR-отдела маркетингового агентства «Развитие» будет

осуществлена разработка рекомендаций, проведение дополнительных маркетинговых исследований о ситуации в организации. Проведение исследования об эффективности примененной PR-программы будет осуществляться сотрудниками PR-отдела маркетингового агентства «Развитие», на основании чего будет составлен отчет.

В работе был сделан вывод, что грамотно проведенная антикризисная PR стратегия действительно будет способствовать и увеличению количества обращений, обсуждений, следовательно, количества потребителей продукции компании. Больше всего направления коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией повлияют на укрепление положительного имиджа и деловой репутации компании «Снежинка». Результаты коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией:

- Минимизация ущерба и сдерживание развития кризисной ситуации.
- Обращение возникшей кризисной ситуации на пользу организации.
- Ликвидация последствий кризисной ситуации для организации.
- Принятие конструктивных мер, способствующих росту позитивных составляющих репутации.

Повышение эффективности произойдет по следующим позициям:

- Рост активности на сайте и социальных сетях.
- Рост количества посетителей сайта компании и страничек в социальных сетях – в среднем на 20 %.
- Увеличение количества повторных обращений клиентов на ресурсы компании – в среднем на 30 %.
- Рост позиций сайта компании – в среднем на 15 %.
- Закрепление позиций компании производителя мороженого «Снежинка» в топ-10 в поисковых системах и социальных сетях.
- Увеличение количества клиентов – в среднем на 10 %
- Увеличение позитивных отзывов о продукции компании производителе мороженого – в среднем на 20 %.

- Снижение негативных отзывов о продукции компании производителе мороженого – в среднем на 30 %.

- Повышение узнаваемости бренда компании производителя мороженого «Снежинка».

- Повышение деловой репутации компании производителя мороженого «Снежинка».

Предполагаемы эффект от реализации коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией составит 58,9 %, что можно считать очень высоким показателем для анализируемой организации «Снежинка». В работе был сделан основной вывод, что экономический эффект в данном случае является скорее «дополнительным бонусом» и может произойти совершенно обратная реакция в такой серьезной кризисной ситуации как появление дефектной продукции. Специалистами PR не рекомендуется создавать искусственные кризисные ситуации только для того, чтобы повысить узнаваемость торговой марки и бренда. Узнаваемость может стать и не положительной, что отразится обратным образом на деятельности компании и существенно снизит объем реализуемой продукции.

Ключевыми результатами проведения коммуникационной PR-программы по управлению кризисной ситуацией является именно разрешение кризисной ситуации, и как следствие грамотно примененных мер PR произойдет и улучшение репутационных характеристик имиджа организации.

Полученные выводы позволяют утверждать, что роль PR в решении кризисных ситуаций является не просто очень значимой, но основной.

Список использованных источников

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон «О рекламе» от 13 марта 2006 года №38-ФЗ (в ред. от 01.05.2019 №100-ФЗ) // Собрание законодательств РФ, 06.05.2019, №19. Ст.2224.
2. Закон РФ «О средствах массовой информации» (в ред. от 18.04.2018 №83-ФЗ) // Собрание законодательств РФ, 23.04.2018, №17. Ст.2432.

Учебно-методическая литература

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 2014. – 210 с.
4. Антикризисное управление: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2017. – 620 с.
5. Батра Р. Рекламный менеджмент: Пер. с англ. / Р. Батра, Д.Д. Майерс, Д.А. Аакер. - М.; СПб.; Киев: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 296 с.
6. Белов А.А. Теория и практика связей с общественностью: Учебное пособие. – СПб.: Северо-Запад, 2014. – 208 с.
7. Бернет Д. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Д. Бернет, С. Мориарти. – СПб.: «Питер», 2015. – 324 с.
8. Варакута С.А., Егоров Ю.Н. Связи с общественностью: Учебное пособие – М.: ИНФРА – М., 2015. – 246 с.
9. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 2016. – 346 с.
10. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом, 2014, №1. С.11-13.
11. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский И.Б. Бродский. – 5-е изд.. – М.: Омега-Л, 2014. – 432 с.

12. Зуб А.Т. Антикризисное управление: учеб. пособие для вузов. – М.: Аспект-пресс, 2015. – 368 с.
13. Келлер К.Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. – М.: Вильямс ИД, 2015. – 382 с.
14. Королько В.Г. Основы публичных отношений – М.: «Рефл –бук», 2015. – 392 с.
15. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – К.;М.; СПб.: Издат. дом «Вильямс, 2016. – 545 с.
16. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2014.
17. Лифиц И.М. Теория и практика конкурентоспособности товара и услуг. – 2-е изд. – М.: Изд-во «Инфра-М», 2014. – 412 с.
18. Лукаш Ю. А. Имидж компании – «золотой ключик» успеха. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2015. – 309 с.
19. Маркетинговые коммуникации. Учебник / Автор. колл. – М.: Дашков и К, 2015. – 405 с.
20. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Изд-во «Юнити-Дана», 2016. – 232 с.
21. Ольшевский А.С Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер. – 2-е изд., 2014. – 445 с.
22. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. – М.: Омега-Л, 2015. – 345 с.
23. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2014. – 496 с.
24. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ деятельности компании. – М.: Изд-во «Эксмо», 2015. – 315 с.
25. Портер М. Конкуренция.: пер. с англ.: Учебное пособие. – М.: «Вильямс», 2016. – 495 с.
26. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации – М.: «Рефл-бук», 2014. – 356 с.

27. Пурсел Э. Управление кризисной ситуацией: практические и теоретические подходы: учебное пособие. – Н.Новгород, 2016. – 312 с.
28. Разработка стратегического плана развития предприятия / Самар. гос. техн. ун-т / Сост. Д.Б. Штрикова. Самара, 2011. – 286 с.
29. Реклама в бизнесе: учебное пособие / Под ред. Л.П. Дашкова. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014. – 314 с.
30. Решетникова И.И. Формирование и развитие делового имиджа фирмы. – М.: Экономика, 2016. – 346 с.
31. Риполь-Сарагоси Ф.Б. Финансовый и управленческий анализ. – М.: Издательство Приор, 2014. – 342 с.
32. Романов А.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации. – М.: Изд-во «Эксмо», 2016. – 282 с.
33. Семенова Е.А., Лейни Т.А., Шилина С.А. Бренд-менеджмент. Учебно-практическое пособие. – М.: Дашков и К, 2015. – 213 с.
34. Серегина Т.К., Титкова Л.М. Реклама в бизнесе: Учеб. пособие / Под ред. Л.П. Дашкова. – М.: «Маркетинг», 2015. – 287 с.
35. Слабов С.С. Основы менеджмента. – М.: Изд. МГУ, 2015. – 224 с.
36. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга: Учебное пособие. Пер. с англ. / Под ред. Проф. Л.Ф. Никулина. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 309 с.
37. Тимофеев М.И. Связи с общественностью (публик рилейшнз). Учебное пособие. – М.: «Приор», 2016. – 232 с.
38. Ткачев О. Visual Бренд: Притягивая взгляды потребителей. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2015. – 186 с.
39. Трунов А.А., Черникова Е. И. Технологии «публик рилейшнз» в трансформирующейся цивилизации модерна. – М.: Алетейя, 2014. – 182 с.
40. Ульяновский А.В. Корпоративный имидж. – М.: Эксмо, 2015. – 96 с.
41. Управление общественными отношениями: учебник / Под общ. ред. В.С. Комаровского. – М.: изд-во РАГС, 2015. – 400 с.

42. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения. – М., 2015. – 314 с.
43. Федорова Л.А. Организация промышленной коммерции: учебное пособие. – СПб.: ФГБОУВПО «СПГУТД», 2016. – 101 с.
44. Филюшин Н.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов – М.: Изд-во Спектр-М, 2014. – 411 с.
45. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. – М.: Дашков и К, 2015. – 880 с.
46. Шесть основных принципов PR в кризисной ситуации / Под ред. Новикова А.Л. – М.: Норма, 2016. – 253 с.
47. Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные кампании. М.: «Издательский Дом Гребенникова», 2014. – 512 с.

48. Статьи, монографии

49. Фейлинг Т.Б. Развитие рынка интегрированных коммуникаций в России // Вестник Гуманитарного факультета Санкт-Петербургского государственного университета телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича, 2017, №9. С.60-65.

Интернет-источники

- 50.. Интернет-ресурсы 51. Антикризисный PR // Режим доступа: <http://pr.web-3.ru/direction/crisis/> (дата обращения 22.05.2019).
51. Антикризисный PR и консалтинг В2В
<https://www.comagency.ru/anticrisisny-pr>
- 52.. Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг // https://www.e-reading.club/bookreader.php/129356/Antikrizisnyii_PR_i_konsalting.pdf