

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе **ТЕХНИКА**  
Приглашаем авторов

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).



**Георгий АФАНАСЬЕВ,**  
главный планировщик  
Crisis Management Group

# Crisis management

(краткий курс)

[Вернуться в каталог учебников](#)

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Создание сайтов-визиток](#)

Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

[Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов](#)

[CrisisManagement@mailcity.com](mailto:CrisisManagement@mailcity.com)

© CMG® , 1998 г.



## Содержание

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
Кризисные программы .....	3
Crisis management как технология ведения конкурентной борьбы .....	4
Crisis management как разновидность инвестиций .....	5
Некоторые цифры .....	5
Возможности crisis management'a: три ресурса и два условия .....	6
Категории заказчиков .....	6
<b>Часть I. Рыночные основы crisis management .....</b>	<b>8</b>
Два источника увеличения прибылей .....	8
Типы поведения фирм на рынке .....	8
Способы увеличения прибылей при агрессивном поведении .....	9
Crisis management при экстенсивном поведении фирмы .....	10
<b>Часть II. Crisis management в России и на Западе .....</b>	<b>12</b>
О соблюдении законодательства .....	12
О моральной стороне вопроса .....	12
Почему о crisis management'e не знают в России .....	13
Становление crisis management'a на Западе .....	13
Сегодняшний crisis management на Западе .....	15
<b>Часть III. Crisis management на примерах .....</b>	<b>17</b>
Как будем знакомиться? .....	17
Классика: Ганс и Юрген .....	17
<b>Часть IV. Crisis management как технология .....</b>	<b>19</b>
Основы теории кризисов .....	19
Инструментарий crisis management - действие механизма "мнение+лоббирование" .....	22
Составные части технологического процесса в crisis management .....	25
Работа над заказом .....	27
<b>Часть V. Конкретные операции .....</b>	<b>32</b>
Из практики банковских войн. ....	32
Вокруг фирмы на три буквы .....	34
Девушки президента Клинтона .....	37
<b>Часть VI. Кризисники и рекламисты .....</b>	<b>39</b>
Применение crisis management'a для задач, обычно решаемых методами рекламы .....	39
Кое—что о причинах, по которым западные фирмы предпочитают западные рекламные агентства .....	40
Немного о возможности кризисных войн между российскими и западными рекламными агентствами .....	41
<b>Заключение .....</b>	<b>42</b>
<b>ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....</b>	<b>43</b>
<b>Биографическая справка .....</b>	<b>44</b>

**Самообразование руководителей -**

**всего 1-2 часа в месяц**



## Введение

Исторически сложилось так, что первоначально это был доклад на одной из конференций (Институт Адама Смита, Москва, 27 мая 1997 года, конференция “Российский рынок рекламы: стратегия успеха”). Затем первоначальный текст доклада модернизировался, дополнялся — и вышло то, что вы держите в руках.

Этот текст предназначен для русского читателя. Поэтому он получился очень длинным: crisis management — технология, и на Западе-то известная весьма ограниченному кругу лиц. Для этого ограниченного круга лиц достаточно написать всего одну, очень простую формулу — “мнение+влияние”. Любому rand’овцу сразу станет понятно, чем мы занимаемся.

Для российских читателей приходится начинать ab ovo. С базовых закономерностей рынка. Потом показывать объемную необходимость crisis management’a в рыночной экономике. Потом — место СМ-технологий в рыночных отношениях. Надо дать представление о спектре задач, которые можно решать. И только потом уже можно рассказывать, из чего состоит сам crisis management.

А если коротко и сразу — в crisis management’e нет ничего сложного и таинственного. Только мнение + влияние. И громадное количество технологических приемов, позволяющих нужное мнение создавать и нужное влияние оказывать.

Никто не спорит — можно обойтись и без всяких там технологий. В том числе при создании мнения и оказании влияния. Что, как всегда, в России и делается. И даже что-то получается — как всегда.

Но разница в качестве между тем, что сделано по технологии, и тем, что получается “как всегда” — извините, такая же, как между изготовленным на автозаводе лимузином и склепанным в дачном сарае экипажем-самоделкой.

Что поделаешь. Технологии — они везде технологии.

## Кризисные программы

Обычно кризисные программы поражают воображение человека, впервые их увидевшего. Судите сами: в средней программе содержится сотня–другая мероприятий. В крупной их тысячи.

Обычно каждое мероприятие — маленький шагочок. Сегодня на метр к цели продвинулись, завтра еще на полтора, потом небольшой рывочек на полсотни метров, потом снова по метру — глядишь, уже и километр пройден.

Рутинно, без блеска — зато максимально надежно. Это как в строительстве: придерживайся технологии — и дом построишь. Шедевра архитектуры может и не быть, но свою функцию дом честно выполнит.

Точно так же выглядят и оборонительные программы. Никаких тебе “неприступных цитаделей”. Внешне — почти ровное поле. Но здесь окопчик, там пара минных полей, тут система пулеметных гнезд. И поле — не пройти. А если пройти — то с такими затратами, что лучше не надо.

Если из кризисной программы наугад выбрать несколько мероприятий, то внешне они покажутся совершенно несвязанными. И будет непонятно — как же будет достигнута цель. Но на самом деле все мероприятия увязаны друг с другом по срокам, по результатам, по целям. Только взгляд на всю программу в комплексе дает совершенно четкое представление — как именно и по каким этапам цель будет достигнута.

Эта особенность обеспечивает как скрытность кризисных программ, так и минимизацию противодействия им. Лишь специалист–кризисник сможет определить — против этой фирмы пошла программа, проводимая его коллегами. И то придется перелопатить гору информации.

А обычный руководитель фирмы — он ничего опасного в происходящих событиях не увидит. Ну, подумаешь, в соседней стране какой-то “комитет инакомыслящих” организовался. А что создание этого “комитета” — мероприятие в программе, направленной на срыв его контракта с одной из компаний этой страны, и финансируется “комитет” на деньги его конкурента — ему вряд ли придет в голову.

Но потом события “почему-то” лягут так, что контракта не станет. Или конкурент утвердится на рынке, который еще вчера был совершенно своим. И вроде бы никто не виноват — так жизнь легла.

А на самом деле — достигла расчетных целей кризисная программа конкурента.

Кстати, эта особенность кризисных программ часто подводит российских заказчиков. Они желают сразу же, еще на предварительных переговорах, “в двух словах” услышать, как будет решена проблема. А еще лучше — прочесть “на двух страничках”.

Ну, во-первых, прямо с ходу кризисник не сможет ответить на вопрос, как решить проблему. Сначала нужно провести очень подробный и довольно дорогостоящий сбор информации. Для простых программ — это работа недели на две для пяти–шести сотрудников. Для крупных — несколько месяцев труда десятков людей. Потом программу нужно спланировать. Это тоже время и деньги. Только потом кризисник сможет ответить — что именно делать, и как.



Так что на переговорах конкретного ответа на вопрос “что вы предлагаете” от кризисника не ждите, а если он последует — это не кризисник.

А во-вторых — конечно, кризисную программу можно изложить на двух страничках. И даже на полстраничке. Но доступно это будет только специалисту. Чтобы понял неспециалист — едва ли не для каждого слова придется разъяснять, что за ним стоит. Еще на двадцати страницах.

Это как в любой отрасли науки. Теория относительности укладывается в пять символов:  $E=mc^2$ . Но чтобы понять их значение — надо прослушать и курс физики, и курс математики.

Западные предприниматели, давно пользующиеся услугами кризисников, в глубину обычно не лезут. Они считают, что им достаточно знать — такая машина есть, она решает вот такие задачи, и решает успешно. А как именно она работает — дело специалистов. За это они деньги получают.

В России crisis management в новинку. И наши люди обязательно хотят сами понять, что там внутри и откуда берется результат. Это особенность нашего национального менталитета — стремиться все “пощупать” собственными руками.

Поэтому в настоящем документе сделана попытка в максимально понятной форме изложить основы crisis management'a. Получилось ... ну что-то вроде “Занимательной физики” Перельмана.

### **Crisis management как технология ведения конкурентной борьбы**

С понятием crisis management в России происходит путаница. Каждый понимает его по-своему — в меру своей осведомленности и основной специальности.

*Рекламисты и PR-овцы* называют crisis management'ом обычный PR, но — в кризисных ситуациях. Например, случился разлив нефти. Надо, чтобы господа акционеры и население не обвиняли руководство компании в халатности. Чтобы у данной компании не сформировался устойчивый имидж “хищников, загрязняющих природу” — а наоборот, возникло бы общественное мнение типа “аварии случаются у всех, но эти ребята с их последствиями справляются”.

PR в экстремальных ситуациях — это, безусловно, кусочек crisis management'a. Но — только кусочек. Так сказать, подмножество. Причем — самое маленькое.

*Специалисты по банкротству* crisis management понимают более широко. Они включают в него и маркетинг, и финансовые мероприятия, и организационные перестройки, и кадровые перестановки, и технологическое перевооружение, и обновление номенклатуры продукции. Но дело не в наборе методов. Дело в том, для какой цели эти методы применяются.

Так вот, crisis management в данном понимании — это вывод компании из “ямы”. Его надо либо его грамотно обанкротить и потом что-то сделать на его основе. Либо, не доводя до банкротства, отыскать инвестиции и провести ряд мероприятий по поднятию производства. Либо еще что-то в этом духе.

На этом уровне crisis management уже признан государством. Даже специальность такая появилась — “антикризисный управляющий” (она внесена в реестр специальностей высшего профессионального образования под кодом 062000). А некоторые учебные заведения уже приступили к подготовке студентов и выпуску специалистов по этой профессии.

Но и “этот crisis management” — тоже подмножество.

У вас уже возник закономерный вопрос: если и PR в экстремальных ситуациях, и вывод фирм из банкротств — лишь подмножества crisis management'a, то что же такое crisis management целиком и для чего он предназначен?

Ответ прост.

***Crisis management — это технология ведения конкурентной борьбы в рыночной экономике.***

Соответственно, кризисники — это не люди, создающие благоприятный имидж компании, попавшей в неблагоприятную ситуацию. И не “антикризисные управляющие № 062000”. Это — специалисты по ведению конкурентной борьбы. Специалисты по вытеснению конкурентов с рынков и защите собственных рынков от конкурентов.

Этим crisis management'ом занимаются не PR-овские агентства и не специалисты по инвестициям. Этот crisis management уходит своими корнями в то, что называется “разведка корпораций”. И базируется не на PR-овских подходах или маркетингово-инвестиционных мероприятиях, а на разведывательных методах и технологиях.

Грубо говоря, инструменты того *crisis management'a*, о котором пойдет речь — это методы агентурной разведки + специфические “кризисные” технологии, позволяющие непосредственно использовать получаемую разведывательными методами информацию для извлечения прибыли и решения экономических задач.



Понятно, что такой crisis management — штука весьма специфическая и закрытая. И круг посвященных в то, что он вообще существует на белом свете, весьма ограничен. В основном первыми лицами корпораций. Президентами, председателями советов директоров, владельцами контрольных пакетов акций. Ну и специалистами—кризисниками, конечно.

Первые лица на тему кризисного обеспечения своих компаний предпочитают не распространяться. Менеджеры рангом ниже — скажем, вице-президент того же Du Point по рекламе и связям с общественностью — могут в лучшем случае лишь догадываться о существовании такой сферы. Начальники отделов или главы представительств концерна в России, Франции или другой стране вообще не посвящены в тему. Ну, а о сотрудниках еще более низкого ранга и говорить не приходится.

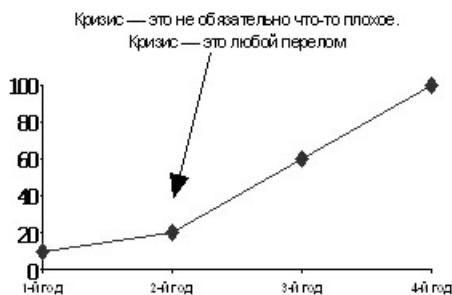
Неудивительно поэтому, что приходится очень долго и подробно объяснять — что же такое тот crisis management, которым мы занимаемся.

### **Crisis management как разновидность инвестиций**

Строго говоря, в международной практике не существует вполне устоявшегося термина для обозначения того, чем мы занимаемся. Но наиболее употребителен все же термин crisis management, а наиболее точный русский перевод — “управление кризисами”. Именно так.

Точный перевод слова crisis — “перелом”. Поэтому crisis management — это управление самими кризисными, в смысле “переломными”, ситуациями. Это технологии создания переломных ситуаций, удержания контроля над ними — и, на выходе, получения прибыли.

Последний момент — касательно прибыли — принципиально важен. Кризисные технологии изначально построены так, чтобы заказчик, финансирующий кризисную операцию, по ее завершении получал прибыль. В том или ином виде. И все кризисные операции рассчитываются на экономическую эффективность. Вложений — N долларов. Прибыль при успехе — M долларов. Рентабельность — n %.



Поэтому с точки зрения заказчиков **crisis management является своеобразной разновидностью так называемых “венчурных” (т.е. рискованных) капиталовложений**. Ведь инвестору — ему неважно, во что вкладывать капитал. В новый товар или в кризисную операцию. Ему важна прибыль на выходе. И — размер риска.

А теперь о риске. Да, кризисная операция может не достичь своих целей. И затраченные на нее деньги пропадут. Но ведь и новая продукция, в производство которого вложены деньги, может “не пойти”. Партия товара может залечь в неликвиды. Котировки купленных акций могут

упасть. И т. д., и т. п.

Рыночной экономики без риска не бывает. Это — аксиома. Важно лишь соотношение между размером риска и ожидаемой рентабельностью инвестиций.

### **Некоторые цифры**

#### **Уровень рентабельности**

Для кризисных программ такой важнейший показатель, как уровень рентабельности, колеблется от 70 до 1000 % и более. Иными словами, заказчик, вложивший в кризисную операцию, например, \$ 100 000, возвращает себе эти деньги и получает прибыль от \$ 70 000 до \$ 1 млн.

Тут необходимо заметить, что прибыль может быть прямая — конкретные поступления денег непосредственно от мероприятий, предусмотренных в программе. Может быть косвенная — например, прибыль, получаемая от увеличения количества контрактов, заключаемых заказчиком. А может быть опосредованная — как исключение потерь, которые понес бы заказчик без кризисной программы.

#### **Процент успешности**

Практика показывает, что в среднем по миру процент успешности кризисных программ — 70 %. Иными словами, семь из каждых десяти кризисных программ достигают плановых целей. При подобном соотношении риск/рентабельность неудивительно, что кризисные операции пользуются большой популярностью у западных инвесторов, которые охотно делают вложения в кризисные операции.



По нашей практике, в России процент успешности выше — более 90%. Дело тут не в нашей “гениальности” — среди российских фирм мы еще ни разу не сталкивались с объектом, имеющим антикризисное прикрытие. А наши западные коллеги работают далеко не по каждому случаю.

Кстати, те 10% наших неудачных программ закончились так из-за ... самих заказчиков. Либо вовремя не выделили финансирование. Либо “уперлись рогом” — “я считаю, что надо делать не так, как вы спланировали, а так, как я считаю нужным”. И так далее.

### **Мировые цены.**

Кризисный бюджет крупной транснациональной корпорации составляет от нескольких сот миллионов до нескольких миллиардов долларов в год. Вообще же, в мировой практике стандартом считается равенство кризисного и рекламно-PRовского бюджета, с отклонениями в диапазоне 0.4 — 2.0.

Что касается порядка сумм — то, например, в США миллион долларов считается обычным для кризисной операции уровня среднего бизнеса.

### **Кризисные агентства в России.**

В России существует более двух десятков фирм, агентств и команд, предлагающих на рынок какую-либо одну из составляющих crisis management'a. Есть команды маркетологов, управленцев, специалистов по предвыборным “финтам” и так далее.

Что же касается crisis management'a полного цикла, который описан в этом докладе и которым мы занимаемся в России шесть лет, то ни об одной российской команде, подобной нашей, нам пока неизвестно. Возможно, что такие команды есть, а то, что мы о них не знаем — следствие специфики профессии.

## **Возможности crisis management'a: три ресурса и два условия**

При помощи СМ-технологий можно решить практически любую социально-экономическую, политическую, финансовую, организационную и т.п. задачу. Но — при наличии трех ресурсов и двух граничных условий. В crisis management'e принята такая формулировка:

*Любая задача решается, если есть три ресурса и два граничных условия:*

- Ресурс первый — достаточное время на решение задачи.
- Ресурс второй — достаточный объем полномочий кризисников по выбору методов решения задачи.
- Ресурс третий — достаточные финансы для решения задачи.
  - Первое граничное условие — ни один из ресурсов не должен быть равен нулю.
  - Второе граничное условие — недостаток одного ресурса восполняется увеличением двух других; недостаток двух ресурсов восполняется увеличением оставшегося.

## **Категории заказчиков**

В западной рыночной экономике существуют три основные категории заказчиков.

### **“Корпоративные клиенты”**

Это промышленные и торговые фирмы — главная и самая многочисленная категория заказчиков. Для них в crisis management'e важна прежде всего первая его сторона — ведение конкурентной борьбы. К корпоративным клиентам относятся также финансовые компании, холдинги, владельцы пакетов акций предприятий и т.п. Они заказывают кризисное сопровождение в интересах тех предприятий, акциями которых они владеют. Сюда же можно отнести банки. Заказчики этой категории нуждаются в операциях обоих типов — как активных, наступательных (для создания трудностей у конкурентов), так и оборонительных (предотвращения собственных трудностей).

Среди активных операций преобладают задачи захвата новых рынков с вытеснением с них конкурентов, доведение конкретного конкурента до банкротства, захват (поглощение) фирмы-конкурента. Сюда же относятся задачи лоббирования через органы власти — получение госзаказов, концессий, льгот и т.п.

Спектр оборонительных операций — обратный. По сути, это задачи обнаружения и срыва кризисных программ конкурентов. Недопущения вытеснения с занятых рынков, попыток доведения до банкротства, захвата контрольного пакета акций и т.п.

Из-за широкого распространения crisis management'a в западной экономике ни одна мало-мальски крупная фирма не может чувствовать себя спокойно, если у нее нет так называемого “антикризисного прикрытия”. Поэтому все они — даже если и не нуждаются в активных операциях — как



минимум, стоят на так называемом “сопровождении” в кризисных агентствах. Это примерно так же, как “свой адвокат”, которому платят постоянно, даже если нет никаких юридических проблем, или “свой доктор”, даже когда со здоровьем все в порядке. Ну, вот и здесь действует тот же принцип. Вообще, на Западе считается: дешевле платить за предотвращение проблем, чем за их ликвидацию.

Прибыль от кризисных операций заказчики этой категории получают опосредованно. За счет расширения объемов своих продаж — и недопущения (минимизации) финансовых потерь от атак конкурентов.

Как правило, операции, проводимые в интересах этой категории клиентов, отличаются неспешностью, и могут идти полгода, год, и даже несколько лет.

### **“Биржевые инвесторы”**

Это биржевые и финансовые спекулянты. Упрощенно говоря, основная собственная цель данной категории клиентов — купить акции (неважно, какие) подешевле, а продать — подороже. Эти ребята заказывают кризисникам в основном активные операции, суть которых — создать панику на бирже и “уронить” выбранные акции. Далее финансисты скупают подешевевшие акции, после чего кризисники просто “снимают давление”, то есть прекращают операцию. Акции — без давления — скоро возвращаются к прежнему уровню стоимости, после чего финансисты продают свои пакеты и получают прибыль. Прибыль для клиентов здесь — самая что ни на есть прямая. А операции отличаются быстротой и резкостью: от нескольких часов до нескольких дней. Не считая времени на подготовку, разумеется.

Последняя из известных крупномасштабных операций такого рода — обвалы международных фондовых рынков конца 1997 года (потому-то их и не предсказали рейтинговые агентства!). Назывался даже заказчик — Сорос. И чистые прибыли пула финансистов — кажется, свыше двух миллиардов долларов.

### **“Спонсоры” политиков.**

Не секрет, что в любой стране с рыночной экономикой любой серьезный политик — это человек, который “выражает интересы” той или иной финансово-промышленной группировки. И, соответственно, финансово-промышленная группировка заинтересована, чтобы “пропихнуть” своего человека или свою партию во власть на выборах. Вот в рамках предвыборных кампаний и заказываются кризисные операции. Более того: в современных выборных технологиях Западе кризисные команды фактически руководят кампаниями кандидатов. Хотя и находятся в тени. Конечно, они не пишут сценарии клипов и не причисывают кандидата перед эфиром — но имиджмейкеры, рекламисты, спичрайтеры и другие “открытые” члены предвыборных групп работают строго в тех рамках, которые дают им кризисники.

А в промежутке между выборами кризисным командам такого профиля заказываются долгосрочные операции по снижению рейтинга политиков, “спонсируемых” другими группами. А также программы досрочного отстранения от должности. Ну и, разумеется, программы по прикрытию “своих” политиков.

Поскольку заказчиками кризисных команд выступают не сами политики, а непосредственно их “спонсоры”, то, помимо прочего, кризисные команды в политике выполняют еще и роль своего рода “независимых контролеров”. То есть слеживают, чтобы разворовывание средств в предвыборных штабах не выходило за рамки приличий, а сами политики, после избрания, не “кинули” бы своих “спонсоров”... Ну, и принимают меры, если такое случается.

Одна из крупномасштабных операций такого рода в конце января 1998 года была у всех на устах. Это скандал с многочисленными “девушками” президента США Клинтона (он подробнее рассматривается в части V “Конкретные примеры”).

Crisis management в политике — отдельная и очень интересная тема. Она, скажем так, самая зрелищная и яркая, поскольку касается людей и событий, всем известных. Но при всем том crisis management был и остается прежде всего экономическим инструментом. Способом получения прибылей.

Так что вернемся к скучной экономике. На базовых закономерностях которой образовался, вырос и по сей день стоит crisis management.



## Часть I. Рыночные основы crisis management

Предположим, есть стабильная, благополучная, плавно развивающаяся фирма. Но вот владельцу фирмы понадобилось, чтобы произошел скачок — увеличилась скорость роста прибылей.

А для этого нужно прежде всего увеличить скорость роста продаж своего товара (услуги). То есть — по существу — создать кризис-перелом в плавном, экстенсивном развитии.

### Два источника увеличения прибылей

Когда рынок товара (услуги) не насыщен, увеличение прибылей — не проблема. Достаточно увеличить свои производственные мощности. Построить еще по одному заводу, ввести в строй еще по одной съемочной студии и т.д.

Но в конце концов рынок выйдет на насыщение: предлагается ровно столько товара (услуги), сколько потребитель готов купить. Объемы некоторых рынков с течением времени увеличиваются. Объемы других — стабильны. Объемы третьих — постепенно сокращаются (но это особый случай).

Таким образом, объем продаж (а, значит, и прибылей) любой фирмы на насыщенном рынке могут увеличить лишь два источника. Первый — продажи увеличиваются за счет увеличения объема самого рынка, т.е. платежеспособного спроса. Второй — продажи увеличиваются за счет “перетягивания” всех или части клиентов других фирм.

Иных источников нет и быть не может.

### Типы поведения фирм на рынке

У любой фирмы есть три типа поведения на рынке.



#### *Первый тип — свертывание деятельности*

Руководство фирмы считает, что данный вид деятельности ей не выгоден, постепенно сворачивает свою деятельность и с рынка уходит.

За ее счет расширяются объемы продаж у остальных фирм на рынке.



#### *Второй тип — экстенсивное развитие*

Это тип поведения фирм, вполне довольных своей жизнью — спокойное развитие вместе с рынком. Спрос увеличился — очень хорошо, объем продаж чуть подрос. Рынок стоит на месте — “и так хорошо, нам большего не надо”.





### Третий тип — агрессивное поведение

Третий тип рыночного поведения — интенсивный (также называемый агрессивным). Разумеется, в слова “агрессивный” и “агрессор” здесь не вкладывается традиционная для политической сферы отрицательная эмоциональная окраска. Фирма-агрессор — это фирма, ведущая рыночное наступление, интенсивно расширяющая свои рынки сбыта, и ничего более.

По нашему графику видно, что рыночное наступление фирмы А началось в конце 1-го года. К концу 2-го года фирма А почти полностью перехватила клиентуру группы фирм “Б”, а к концу 3-го — полностью вытеснила с рынка фирмы группы Б и перехватила часть клиентуры группы фирм В. В результате — резко расширила свои объемы продаж и прибыли. В то время как общий объем рынка менялся незначительно, так же, как на других рисунках — медленно и плавно рос.

Особо отметим, что фирмы, входящие в группу компаний “В”, не предпринимая никаких активных действий и идя по экстенсивному пути, до конца 2-го года расширяли свои продажи. А после конца первого года, без всяких усилий с их стороны, у них даже пошло ускорение роста — как побочное следствие рыночного наступления фирмы А.

Но в конце 2-го года они уже напрямую столкнулись с набравшим обороты наступлением фирмы А. К тому времени конкуренты “первой очереди” уже почти полностью были вытеснены с рынка. В итоге к концу 3-го года группа фирм В неожиданно для себя столкнулась с падением объемов продаж.

Очевидно, что если фирма А сама не остановит своего наступления, или фирмы группы В не окажут сопротивления — их ждет та же участь, что и группу Б. Фирма А при таком исходе превращается в монополиста на данном рынке.

### Способы увеличения прибылей при агрессивном поведении

#### Почему фирма может выбрать агрессивный тип

Заставить фирму выбрать агрессивный тип поведения могут объективные причины. Например, необходимо увеличить прибыли, чтобы рассчитаться с долговыми обязательствами, или подходит срок замены производственного оборудования — нужны вложения, а текущих прибылей не хватает. Однозначно агрессивный тип поведения выбирает фирма, только выходящая на рынок.

Возможны и личностные мотивы руководителя фирмы. Скажем, он не удовлетворен объемом прибылей, не позволяющим реализовать какие-то его задумки (например, начать производство нового товара или услуги). Или — купить себе самолет. Может быть мотив самореализации: “я хочу создать самую крупную фирму на данном рынке”, а также другие причины. В общем, вариантов масса.

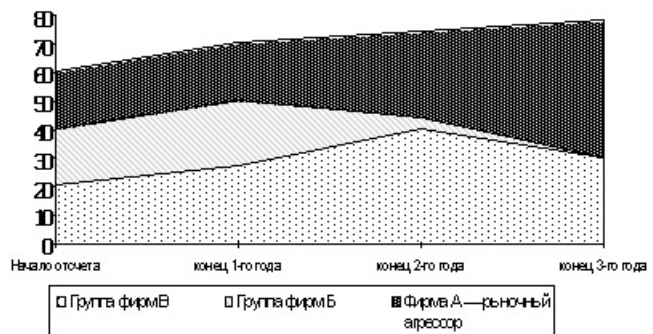
Фирме, ставшей на этот путь, недостаточно вводить новые мощности. Они будут простаивать: “недостающих” клиентов взять неоткуда. Кроме как — отобрать их у конкурентов.

Как?

#### Первый способ увеличения прибылей — совершенно новый товар

Можно, конечно, сделать “качественный скачок потребительских свойств товара (услуги)”. Попросту: все типографии предлагают только черно-белую высокую печать, а типография “N” запустила цветной офсет. От клиентов отбоя не будет. До поры до времени. Постепенно все типографии осваивают цветной офсет. А патентование надолго не спасет. Как показывает опыт рынка, долго удерживать монополию на новый товар, даже при наличии патента, не удастся. Появляются аналоги, не подпадающие под действие патента — с теми же, а зачастую и лучшими потребительскими качествами. Через некоторое время все возвращается на круги своя: все типографии предлагают цветной офсет и сражаются за клиентов.

Самое же главное — для того, чтобы по этому пути можно было пойти, нужно сделать какое-то





крупное, кричаще-очевидное изобретение. Изобрести авторучку вместо стальных перьев, “шарик” вместо авторучки, роллер вместо шарика... Зубную пасту вместо зубного порошка. А вот изобрести новый состав зубной пасты — этого недостаточно. Это не кричаще-очевидно.

### ***Второй способ увеличения прибылей — out-of-technology***

Что это такое, известно любому российскому бизнесмену. Внезапно повезло, подвернулся выгодный заказ. Одноклассник занял руководящий пост. После долгих поисков на какой-то “тусовке” возник хороший контакт с родственником весьма высокопоставленного лица. И так далее.

Этот способ часто дает великолепные плоды. У него только два недостатка.

Первый — крайне высок элемент случайности. Одноклассника могут не назначить, выгодный заказ может и не подвернуться.

Второй — неустойчивость. Заказ успешно выполнен — а новых того же масштаба нет. Высокопоставленное лицо, с чьим родственником есть такой хороший контакт, отправлено на пенсию...

### ***Третий способ увеличения прибылей — кризисные операции.***

Так вот, как быть фирме, если ее задача — резко увеличить объем своих продаж и прибыли, в то время как потребительские свойства ее товаров (услуг) приблизительно те же, что и у конкурентов — а “счастливых случаев” не подворачивается?

В этом случае единственный выход — применить для “выкидывания” конкурента с облюбованного рынка кризисные технологии. Потому что только они обеспечивают стабильное, не зависящее от всяких случайностей, ведение конкурентной борьбы.

Нас могут спросить — а может, есть какие-то еще технологии? Нет. Все то, с помощью чего ведется конкурентная борьба, и составляет в сумме crisis management. А что в него не входит — с помощью того вести конкурентную борьбу нельзя.

Приведем аналогию. Чтобы построить дом, надо заняться строительством. Иного способа, кроме строительства, для постройки дома не существует.

Таким образом, получается: агрессивный тип поведения фирмы на рынке и crisis management — неразделимы. Точнее, crisis management — это способ реализации агрессивного поведения. Как строительство — способ постройки дома.

## **Crisis management при экстенсивном поведении фирмы**

На первый взгляд может показаться, что crisis management нужен только тем фирмам, которые выбрали для себя агрессивный тип поведения на рынке. На самом деле это не так.

### ***Задача удержания рынка***

На нашем последнем рисунке в первый год все фирмы выбрали спокойный, экстенсивный путь развития. Но эта ситуация неустойчива.

В конце первого года руководитель фирмы А принял решение о переходе к рыночной экспансии. К чему это привело для фирм группы Б, видно из рисунка — к полному уходу с рынка. У фирм группы В та же перспектива. Однако в арсенале crisis management'a, как и в любом арсенале, есть как наступательное, так и оборонительное оружие. В терминах crisis management оно называется антикризисным сопровождением.

Разумеется, для защиты можно обратиться к способам out-of-technology. Они могут дать очень хороший кратковременный эффект, но не способны обеспечить стабильность. Хотя бы потому, что как только выясняется — некую фирму В2 “прикрывает” конкретное должностное лицо, или используется любой другой out-of-technology способ — то одним из направлений кризисной атаки может стать само прикрытие. В crisis management'e существуют отработанные схемы для таких случаев.

### ***Чисто оборонительная тактика***

Предположим, что среди фирм группы В есть одна — В1 — которая где-то в промежутке до конца 2-го года заказала антикризисное сопровождение, т.е. встала на обслуживание в кризисном агентстве.

В период с конца 2-го по конец 3-го года, когда до фирм группы В дойдут последствия рыночной экспансии фирмы А, антикризисное сопровождение позволит фирме В1 практически удержать свои позиции. Возможно, с незначительным падением объемов продаж — под напором рыночного наступления фирмы А. Однако основные потери от этого наступления будут нести другие фирмы группы В.

К концу 3-го года произойдет адаптация к новым условиям, и начнется плавный, “вслед за



рынком” рост продаж фирмы В1 — так, как если бы наступления фирмы А не существовало. Основные потери опять-таки будут нести другие фирмы группы В.

Наконец, к концу 5-го периода фирма А окончательно вытеснит с рынка всех, кроме фирмы В1. Натолкнувшись на ее антикризисную защиту, наступление фирмы А остановится.

Дальше на рынке наступит динамическое равновесие. Рынок окажется поделенным, колебания в объемах продаж будут составлять проценты и доли процентов. Фирма А так и останется крупнейшей на рынке, однако полностью В1 она не вытеснит. В1 сильно расширяться не сможет, но будет устойчиво занимать свою рыночную нишу.

Недостаток положения В1 заключается в том, что она, изначально выбрав только оборонительную тактику, в конечном итоге оказалась сильно уступающей фирме А по объемам продаж (а, соответственно, и по объемам доступных ресурсов). Это означает, что принципиально возможна ситуация, когда фирма А бросит на программу против В1 значительные ресурсы, превосходящие возможности В1 к защите.

### Атака как лучший способ обороны

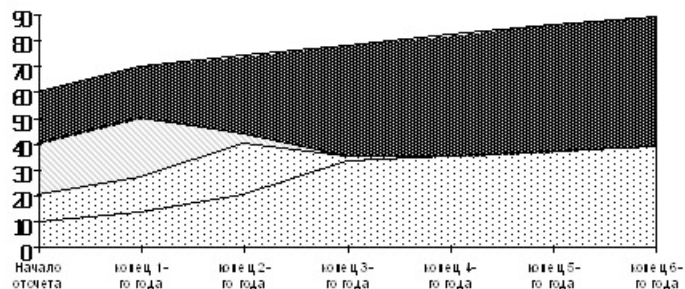
Представим себе, что фирма В1, которая в прошлом примере избрала для себя оборонительную тактику, повела себя иным образом. А именно: определив наличие агрессивного поведения на рынке со стороны А, сама перешла в наступление и выбрала для себя также агрессивный тип поведения. Пусть это произошло в конце 2-го года.

Итог почти тот же, как если бы фирма В1 избрала чисто оборонительную тактику. Но разница будет довольно существенной.

Во-первых, все закончится гораздо быстрее. Во-вторых, фирма В1 в итоге получит гораздо большую долю рынка, чем в предыдущем случае. Соответственно, у нее будет больше прибылей.

События будут разворачиваться так. К концу 3-го года фирмы А и В1, образно говоря, “совместными усилиями” практически “доедят” конкурентов. В этот период они будут “попутчиками”, и не исключены действия, проводящиеся кризисниками обеих команд согласованно или даже совместно.

Фирма В1, также переходящая в рыночное наступление



Так будет продолжаться, пока фирмы не натолкнутся друг на дружку. Поскольку мощности фирм в нашем примере практически равны, и обе применяют один и тот же кризисный арсенал, никто взять верх не сможет. Конечно, кризисная война в первый момент столкновения вспыхнет. Но, быстро убедившись, что маневры не приводят к желаемому результату, фирмы перейдут к сосуществованию на поделенном рынке.

Это сосуществование фактически представляет из себя экстенсивный, плавный вариант развития “вслед за рынком”. Однако в этом варианте ни одна из фирм не способна “взорвать” рынок. На рынке достигается стабильность и устойчивость положения обеих фирм.

Хотя фирма А в нашем примере — крупнейшая на рынке, а В1 — вторая, однако превосходство А не подавляющее. Это значит, что она не может бросить на программу против В1 такое количество ресурсов, которое превышало бы способности В1 к защите (в crisis management'е действует тот же принцип необходимости достаточного превышения сил атакующих над силами обороняющихся: “против роты в обороне необходимо атаковать батальоном”). То же самое, разумеется, относится и к В1.

Обе фирмы могут в дальнейшем проводить активные операции друг против друга. Однако, так как обе фирмы обладают антикризисным прикрытием, активные операции будут давать существенно меньший эффект, чем в первоначальный период, и будут приводить только к периодическим колебаниям объемов продаж в ту или другую сторону, но не к полному вытеснению одной из фирм с рынка.



## Часть II. Crisis management в России и на Западе

### О соблюдении законодательства

Crisis management возник на Западе (в США и в Европе) около 200 лет назад именно как комплекс методов конкурентной борьбы, не нарушающих действующего законодательства.

Не секрет, что в первый период развития Соединенных Штатов проблемы конкурентной борьбы решались там примерно так же, как они сейчас решаются в России, и что главным инструментом этой борьбы был тогда “Великий Уравнитель” системы полковника Кольта. Однако очень скоро американские бизнесмены поняли: инструмент этот обоюдоопасный, и использовать его — значит подставлять под следующий удар самого себя. Ведь после устраненного конкурента всегда остаются родственники, друзья, знакомые, деловые партнеры...

Что же касается Европы, то на этом континенте за его долгую историю было столько войн, что в менталитет европейцев буквально вбито отвращение ко всем видам насилия. К тому же в Европе всегда была неплохая полиция.

Наконец, криминальные методы постепенно перестали решать главную задачу — увеличения прибылей. На заре рыночной экономики фирмы держались на одном-двух, редко больше, лидерах-основателях; лидеров нет — фирма разваливается. Но с течением времени, с развитием акционерных обществ, компании превратились в устойчивые структуры, функционирующие с минимальной зависимостью от персонального состава. Нет одного директора — на его место тут же приходит другой. На работоспособность фирмы это влияет минимально, свои рынки она удерживает. Криминальные методы тут просто бессмысленны.

Как альтернатива незаконным, криминальным методам конкурентной борьбы и возник crisis management. Он позволяет, не выходя за рамки закона и не совершая ничего такого, за что можно было бы привлечь к ответственности, разделаться с конкурентом или отразить его атаки. А точнее — решить основную задачу, задачу увеличения своих прибылей или их сохранения от посягательств конкурентов.

В crisis management'e отработаны и приемы на случай, когда кто-либо пытается противодействовать команде кризисников незаконными, криминальными методами. Поэтому, когда против нее кто-либо начинает работать незаконными методами, это воспринимается буквально как подарок судьбы: применение противником незаконных методов — дополнительный рычаг воздействия на него.

Простейший пример из собственной практики. В самом начале нашей деятельности — если мне память не изменяет, в 92-ом году — структура, против которой мы работали, обратилась к уголовной группировке. По моему совершенно официальному заявлению — как обычного гражданина, которому угрожают уголовники — в строгом соответствии с законом вмешались сотрудники РУОПа. Проблем не стало. У нас, разумеется.

Или же год спустя уже другая структура попыталась воздействовать на нас так называемым “милицейским беспределом”. Подробностей раскрывать не буду, но и это не составило принципиальных проблем. Для нас.

### О моральной стороне вопроса

Любой, кто всерьез начинает заниматься каким-либо бизнесом, приносящим доход, должен отчетливо понимать: рано или поздно на его пути встанут конкуренты. И — будем называть вещи своими именами — либо он задавит конкурента, либо конкурент задавит его, либо установится некое динамическое равновесие. Иначе и быть не может. Потому что конкурентная борьба — основа рыночной экономики. Не бывает рынка без конкуренции.

То есть без работы против своих конкурентов не обойдется ни одно предприятие в рыночной экономике. Если оно этого не хочет и не делает даже по самым высоким “моральным” соображениям — значит, через некоторое время оно просто перестанет существовать. Таковы объективные закономерности рынка.

А теперь вопрос, который открыто обычно не обсуждается: как моральнее работать против конкурента. Работать-то все равно приходится — рынок требует...



Можно провести против конкурента кризисную программу. При этом, разумеется, сам конкурент как личность останется жив и здоров, жива и здорова будет его семья. А что его дело развалилось — сам виноват, не сообразил или не счел нужным вовремя заказать реактивную программу другим кризисникам. “В кругу друзей не щелкай апертурой”, как говорили в мои студенческие годы.

А можно решать проблемы конкурентной борьбы так, как они зачастую решаются сегодня в России — киллер в подъезде, и нет проблем.

Что моральнее, судите сами.

### **Почему о crisis management'e не знают в России**

До 1917 года crisis management в России развивался примерно теми же темпами, что и на Западе. В нашей стране — как и в Европе, и в США — существовали команды кризисников, работавших в интересах отечественных предприятий.

Однако crisis management, как инструмент конкурентной борьбы, может существовать только в условиях рыночной экономики. В той же экономической модели, которая была создана в России после 1917 года, не было ни рынка, ни конкуренции. И почва для crisis management'a — в массовой экономике — исчезла.

Старые специалисты частью эмигрировали, частью переключились на обслуживание внешне-экономических интересов СССР в целом (рассматривая СССР на внешнем рынке как единую многоотраслевую корпорацию). В частности, “прорыв экономической блокады СССР” в 20-е годы — дело рук именно российских кризисников, работавших во Внешторге.

Кстати, здесь мы оказались действительно впереди планеты всей. В то время западные кризисники еще работали на уровне отдельных корпораций, максимум отраслей — а в России уже проводились кризисные программы национального уровня.

Но это был последний всплеск. Советский crisis management превратился в очень закрытую, очень элитарную, никому не известную профессию, обслуживавшую только высшие интересы страны. Массовой потребности “внизу” не было — как уже говорилось, предприятия внутри СССР, в условиях плановой экономики, в crisis management'e не нуждались. Руководители отечественных предприятий поэтому не были осведомлены даже о самом факте его существования — что впоследствии роковым образом и повлияло на crisis management в СССР.

В 30-е годы большая часть старых специалистов была репрессирована. В то же время международная обстановка складывалась таким образом, что для СССР более актуальными стали проблемы не экономической, а военной борьбы. Уцелевшие кризисники и подготовленная ими молодая смена полностью переключились на решение задач военной разведки.

Что же касается обслуживания внешнеэкономических интересов СССР, то высшее руководство страны после 30-х годов стало почти полностью (а после 1953-го года — полностью) состоять из тех самых людей, которые выросли и прошли карьерную лестницу уже при советской власти в условиях нерыночной, бесконкурентной экономики — и которые, не имели понятия и представления о crisis management.

Crisis management в России перестал существовать как таковой.

После 1991-го года в России стала бурно и резко восстанавливаться рыночная экономика. Однако все российские предприниматели, до того, как стать руководителями компаний, были обычными советскими гражданами. Узнать о существовании crisis management'a им было неоткуда.

Что же касается различных образовательных программ, устраиваемых западными институтами для обучения российских бизнесменов, то глупо было бы ожидать, что западные специалисты в массовом порядке станут обучать российских деловых людей crisis management'у. Crisis management — оружие в конкурентной борьбе, а кто же раскрывает секреты своих arsenалов?

### **Становление crisis management'a на Западе**

Как уже было сказано, crisis management зародился на Западе около 200 лет назад (в США — в начале XIX века, в Европе — в его середине). В силу специфики этого занятия, каких-либо устойчивых фирм, типа охранно-сыскных бюро, в этой сфере долго не появлялось — до середины 40-х годов XX века. Более чем полтора века кризисники работали (да и сейчас часто продолжают так работать) неформализованными, неоформленными “командами”. Лидер получает задачу и финансирование от заказчика, привлекает по личным связям нужных людей — образуется команда, которая решает проблему, а по окончании заказа все расходятся. До следующего заказа. Только в последние 40-50 лет стали появляться агентства, имеющие постоянный штат сотрудников и какую-либо официальную регистрацию — обычно как консалтинговая или исследовательская компания. Но и для таких компа-



ний продолжает действовать принцип “основное ядро — временные сотрудники под конкретный заказ”.

Персональный состав “ядер” кризисных команд также был весьма специфичен. Примерно половину составляли бывшие полицейские, уволенные со службы за “творческое” отношение к закону. Другую половину — бизнесмены-авантюристы, которые в своих рискованных комбинациях получили бесценную практику работы в кризисных ситуациях.

А когда в начале XX века на профессиональный уровень вышли государственные разведорганы — начался “взаимообмен” кадрами с ними. Очень часто нелегальные резидентуры привлекались для кризисных операций в интересах крупных фирм, и наоборот — кризисные команды выполняли работу в интересах разведслужб. В некоторых случаях взаимопроникновение зашло так далеко, что трудно было разобраться, где, собственно, люди работают — в государственной разведке или в кризисных командах корпораций. Известнейший пример, попавший даже в кинематограф — сотрудник Secret Intelligence Service Рейли, который незадолго до первой мировой войны параллельно со сбором информации для Home Fleet занимался такими кризисными операциями как, например, обеспечение конкурентных преимуществ для некоторых судововерфей и обеспечение заключения контрактов на поставку вооружений.

Такой контингент “отцов-основателей” навсегда наложил отпечаток на всю профессию. Кризиснику свойственно эдакое “философическое” отношение к закону в сочетании с категорической нелюбовью его нарушать, но при этом умением остаться непойманным на нарушении закона ни при каких обстоятельствах. Все это приправлено умением придумывать такие ходы и комбинации, которые нормальному предпринимателю просто не придут в голову.

В 20-е годы XX века в кризисные команды стали приходиться бывшие разведчики Первой мировой. Эти “профи” принесли с собой отработанные приемы конспирации, нахождения и вербовки источников, и вообще все, связанное с разведкой. А в 60-х годах XX века в кризисных командах появились программисты ЭВМ. С ними пришли технологии работы с большими объемами информации, умение разложить проблему по полочкам и по шагам, и умение составлять продуманные до мелочей программы, заранее предусматривающие все возможные, даже самые непредставимые, повороты в ходе операции.

Приблизительно до 20-х годов XX века crisis management находился на “внутриотраслевом” уровне развития, соответствующем решению задач отдельных предприятий: ведение конкурентной борьбы двух чулочных фабрик, или двух сталелитейных заводов, и т.п.

После первой мировой войны произошел первый качественный скачок. В Германии, проигравшей войну, кризисники стали решать общеотраслевые задачи: как в условиях ограничений, наложенных на Германию Версальским миром, обеспечить выживание германской сталелитейной, химической, судостроительной, оружейной промышленности и т.п. В России же, как уже было сказано, кризисники старой школы решали проблему “прорыва” экономической блокады СССР.

Американские кризисники в те годы продолжали работать на “внутриотраслевом” уровне. Выход их на общеотраслевой уровень произошел позже — после Великой Депрессии 1929 года. Теперь уже американские кризисники стали обеспечивать выживание целых отраслей американской промышленности.

В Европе же в 30-е годы шла подготовка к новой войне. Задачи экономической борьбы отошли на второй план. Кризисные команды вынужденно переключились на чисто информационные задачи — добывание сведений для военных разведок своих стран.

Между тем в США в начале сороковых годов президент Франклин Рузвельт практически одновременно с одобрением Манхэттэнского проекта (создание атомной бомбы) одобрил еще один проект — первую общенациональную кризисную программу, проводившуюся в интересах не отдельной отрасли, но в интересах США в целом. Открыто было и государственное финансирование этой программы, вполне сопоставимое с затратами на создание атомной бомбы. Возглавлял программу Гарри Гопкинс — человек, не занимавший никаких официальных постов, но имевший прямой вход к Рузвельту в любое время дня и ночи и бывший фактически вторым лицом в США (что очень удивляло советских руководителей: они никак не могли понять, кто же такой этот Гопкинс и чем он вообще занимается).

Внешние результаты и проявления этой программы известны. Например, внезапный разворот в 1941 году американского общественного мнения от яростного антикоммунизма к поддержке СССР, когда в Голливуде снимали просоветские фильмы. Или внезапное экономическое и политическое доминирование США в послевоенной Европе — с получением основных экономических выгод именно американской промышленностью, когда все ожидали, что главные плоды победы в Западной Европе



достанутся Англии и английской экономике, вложившей в победу над Германией второй по величине вклад (после СССР).

После войны в crisis management'e создалась следующая ситуация. Большинство европейских кризисников 30-х — 40-х годов, как со стороны союзников, так и со стороны Германии, "сгорели" в агентурных сетях военного времени. В СССР кризисников нет вообще. На мировой арене в crisis management безусловно доминировали американцы.

Именно на те годы пришлась пора становления и взлета Rand Corporation (г. Санта-Моника, США) — наиболее крупной и известной фирмы, занимающей crisis management'ом в международных масштабах. Первоначально Rand был учрежден ВВС США как "подсобная" компания для решения задач, которые нельзя было решать под звездно—полосатым государственным флагом Америки. Но скоро корпорация стала получать кризисные заказы и от частных компаний — преимущественно от "семи сестер", международных нефтегазовых концернов (Mobil Oil, Shell, Esso, Shevron, British Petroleum и др.).

Последний на сегодняшний день качественный скачок в развитии crisis management'a произошел в начале 60-х годов — и, как ни странно, "с подачи" СССР. Тогда происходило расширение сферы влияния СССР, прежде всего в Африке. Оно шло путем, вполне логичным для советского менталитета. Сначала политические лозунги и установление "родственного" политического режима — потом экономические договоры на поставку советского оборудования, концессии СССР на разработку месторождений и т.д.

Со стороны СССР это не был crisis management — у нас его тогда уже не существовало. Цели советским руководством ставились не экономические, а прежде всего политические. Договоры могли быть убыточными и невыгодными для СССР, кредиты — заведомо невозвратными и т.п. Для советского руководства экономическая часть была вторичной.

Зато она была первичной для западных кризисников и их заказчиков. Действительно, ведь это уже от тебя зависит, какой договор ты заключишь. Главное — можно заключить любой договор, который нужен.

И если в СССР расценивали успехи начала 60-х годов с идеологической точки зрения, как "торжество принципов социализма", то на Западе — с экономической. Как доказательство того, что задача расширения рынков сбыта своих товаров можно решать в том числе и "через политику".

С тех пор использование политической сферы стало обычным для crisis management'a, а для крупномасштабных кризисных программ — вообще обязательным. Сейчас ни одна мало-мальски значительная кризисная программа не обходится, например, без "спонсирования" политических деятелей и целых партий. А они уже со всех доступных трибун под флагом защиты национальных интересов своих стран отстаивают именно тот способ решения проблемы, который принесет прибыли заказчику кризисной программы.

### **Сегодняшний crisis management на Западе**

К сегодняшнему дню крупнейшая кризисная компания мира — Rand Corporation — превратилась по своим масштабам в коммерческое "больше чем ЦРУ", обладающее всем необходимым. Но, несмотря на свои размеры, Rand до сих пор сохранил "родовые признаки" типично кризисной компании.

Внутри Rand устроен по принципу пчелиных сот. Есть общая основа — так называемые обеспечивающие подразделения: собственный транспорт, связь, научно-исследовательские лаборатории и конструкторские бюро спецтехники, собственное производство спецтехники, крупнейшие базы данных, мощный компьютерный центр и пр. Всем этим пользуются не очень большие, редко насчитывающие больше десяти-двадцати членов, команды кризисных планировщиков, разрабатывающие и ведущие ту или иную программу. При необходимости эти команды привлекают в качестве исполнителей временных сотрудников со стороны. Причем далеко не всегда граждан США. И никогда — "в открытую", то есть без посвящения исполнителя в суть программы.

Кстати о ЦРУ. Весьма часто бывают такие ситуации, когда одна из команд Rand Corporation разрабатывает кризисную программу, шеф проекта также сотрудник Rand'a — а ЦРУ и его люди выступают лишь как низовые исполнители, реализующие под контролем Rand'a выделенную им часть работ по программе.

Да и сотрудники между Rand'ом и ЦРУ мигрируют туда-сюда. Rand'овцы часто назначаются (республиканской администрацией) в ЦРУ на руководящие должности разного уровня, а отставники ЦРУ идут работать в Rand. Впрочем, то же самое касается и другие спецслужб США — АНБ, РУМО и пр.



Достичь такого положения Rand Corporation смогла благодаря очень щедрому финансированию: как “придворная” корпорация при ВВС США она имела господдержку, а затем доходы стали расти за счет очень хорошо оплачиваемых заказов на crisis management от нефтяных компаний США. (Для справки — минимальная стоимость заказа в Rand составляет сейчас около миллиона долларов).

Кстати, на сегодняшний день среди клиентуры Rand — не только американские нефтяники. Но и, например, арабские шейхи, главы некоторых арабских стран, которым вовсе не хочется, чтобы у них произошел какой-нибудь военный переворот...

Rand Corporation — крупнейшая и наиболее известная из компаний, занимающаяся crisis management'ом. Но помимо нее есть и другие. Их много, их названия мало кому известны, их рекламу вы не встретите никогда.

Crisis management — это отрасль, в которой не действует известный принцип “без паблисити нет просперити”. Несмотря на абсолютное отсутствие какого бы то ни было паблисити, в сфере crisis management'а на Западе полное просперити. Существует целая иерархия кризисных агентств. Одни занимаются национальными и даже межнациональными (в Европе) программами. Другие сопровождают отдельные отрасли. Третьи обслуживают корпорации-гиганты. Четвертые — просто крупные компании, пятые — компании средней руки...

Что же касается негласной “табели престижа”, то кризисный бизнес на Западе столь же престижен, как банковская или инвестиционная деятельность, и намного опережает юридическую, маркетинговую и рекламную сферу деятельности.

А в крупных корпорациях руководитель ее собственной кризисной структуры – это топ-менеджер высшего уровня, подчиняющийся непосредственно как минимум председателю правления, а в ряде компаний – даже председателю Совета директоров (в этом случае он - фигура, равнозначная председателю правления).

Объяснение такому высокому статусу простое. Руководитель кризисной структуры отвечает за всю конкурентную борьбу, за сохранение и приумножение рынков сбыта, за устойчивость корпорации от воздействия ее конкурентов. Важность этих функций в рыночной экономике очевидна.





## Часть III. Crisis management на примерах

### Как будем знакомиться?

Crisis management — это целая технология. Точнее, комплекс технологий.

Первая часть этого комплекса — чисто разведывательные технологии — вполне традиционны, отработаны и используются, наверное, всеми разведками мира. Их мы в этом докладе касаться не будем. Кстати, теми оперативными видами сбора информации, которые требуют лицензирования, занимаются не сами команды кризисников, а их смежники (субподрядчики) — частные детективные агентства, имеющие нужные лицензии.

Что касается специфических кризисных технологий — с ними можно знакомиться по-разному.

Можно сразу нырнуть в глубину подробностей и строгого изложения.

Только перед тем, как “нырять” — учтите, пожалуйста, что, например, одних только базовых методов только одной из составляющих crisis management'a — прогноза возможных вариантов развития событий — насчитывается около 30 (а в целом аппарат прогнозирования включает свыше 100 методов). Каких конкретно? Лаговая экстраполяция временных тенденций, анализ морфологии состояний, метод “дерева целей”, сетевой анализ, факторный анализ, ситуационный анализ, метод “Дельфи”...

Можно начать с формул. Интегралов не будет, но выражения типа

$$\Xi = 1/\Gamma * \sum_{\Xi} \Xi (1+E_{\text{нп}})^{\Gamma_{\text{п}}-(t+1)}$$
 — это я вам гарантирую. А также матрицы, тензоры, нечеткие множества и прочие прелести высшей математики.

Зато представление о crisis management'e будет фундаментальным.

А можно начинать знакомиться с crisis management'ом с примера.

### Классика: Ганс и Юрген

В среде кризисников — для того, чтобы “на пальцах” пояснить, что же такое crisis management “в целом” — принято приводить вот такой пример.

Предположим, что в некоем американском или европейском городке живут два булочника-конкурента: скажем, Ганс и Юрген. Пусть у Ганса булочки лучше, цены ниже, и Ганс начинает забивать Юргена в конкурентной борьбе.

Тогда у Юргена остается один выход — нанять команду кризисников.

Западная кризисная команда будет работать так.

Первое, что она будет делать — устраним слабые места в самой булочной Юргена. Такие места, как правило, есть, иначе Юрген не стал бы проигрывать конкурентную борьбу Гансу. Это первая ступень, первый из трех “китов”, на котором стоит crisis management — так называемый “реинжиниринг”, вывод клиента на максимум конкурентоспособности по внутренней организации работы, минимум уязвимых мест и максимум возможной “раскрутки” через рекламу, общественное мнение и т.д.

Если слабых мест нет — или Юрген не хочет, чтобы ими занималась команда кризисников и надеется сам устранить недостатки в собственном бизнесе — тем лучше. Меньше работы.

Одновременно запускается “второй кит”, называемый “создание мнения на целевой аудитории”. В данном случае целевая аудитория — это клиентура Ганса.

О ней собирается информация. Пусть, например, в булочную Ганса ходят обычные провинциальные обыватели. Для такой среды характерны слухи, пересуды, сплетни и т.п.

Одновременно собирается информация и о Гансе. И пусть, например, выясняется, что есть у него 20-летний сын, который ведет нормальный для юноши его возраста образ жизни (девушки, вечеринки, танцы и т.п.) и вдобавок помогает отцу в пекарне. Очень хороший молодой человек. Очень светлый образ.

Но только не для кризисников. Потому что они — увидев, с какой целевой аудиторией имеют дело — начинают потихоньку внедрять в среду постоянных покупателей булочной Ганса — вот такую информацию. Тезис первый: “сын Ганса вчера танцевал с одной девушкой, сегодня долго гулял по парку с другой...” Тезис второй: “сын Ганса часто возится с хлебом в булочной”. Уклонений от истины нет, привлечь к суду за клевету невозможно.



Данные тезисы, брошенные в среду клиентов Ганса, при помощи некоторых специальных технологий формирования мнений, на данной целевой аудитории провинциальных обывателей дадут следующее. Постоянные покупатели Ганса сами придут к мнению, что сын Ганса ведет “разгульную жизнь”. А дальше, по цепочке обычных для человека ассоциаций, они сами придут к выводу, что при “разгульной” жизни можно заразиться дурной болезнью. Постепенно, по законам массовой психологии, предположение перерастет в уверенность: обыватели станут уверенными в том, что сын Ганса “болен дурной болезнью”.

А тут информация, что сын Ганса часто бывает в пекарне. Обыватель сам приходит к мнению, что сын Ганса может заразить хлеб в булочной. А потому у Ганса лучше хлеб не покупать. На всякий случай.

В результате покупателей у Ганса станет меньше, торговый оборот упадет.

Разумеется, если бы клиентура Ганса была другой по составу — например, семьи ученых в университетском городке — то для них были бы использованы совершенно другие тезисы. Например — “сын Ганса хотел поступить в химический колледж, да отец не дал”, “сын Ганса тайком от отца продолжает заниматься химическими опытами в пристройке к пекарне”, а также, например — “сын Ганса, скрывая свои опыты от отца, вынужден бегать в пекарню не вымыв руки и не переодевшись после химических опытов”. Тогда в итоге появится мнение, что хлеб в булочной Ганса может быть загрязнен химреактивами, опасными для здоровья...

Но и это еще не все. Потому что дальше в игру включается “третий кит” - лоббирование, или влияние — основанное на созданном ранее мнении.

Собирается информация о бургомистре и его окружении. Находится какой-нибудь помощник (а лучше, несколько), у которых есть знакомые среди клиентуры Ганса. И через этих знакомых до ушей помощников — а далее и до ушей самого бургомистра — доводится информация: мол, те жители городка, которые живут рядом с булочной Ганса и вынуждены ходить к нему за хлебом, недовольны тем, что бургомистр “сквозь пальцы” смотрит на существование такого источника заразы. Нет, от бургомистра никто ничего не требует. Но у него аккуратно формируется мнение: для Ганса-то они клиенты, а для меня — избиратели. Как бы их недовольство боком на выборах мне, бургомистру, не вышло...

Это, кстати, второе мнение, подготовленное на целевой аудитории, состоящей из одного человека — бургомистра.

А когда оно создано, когда бургомистр “готов” — к нему отправляется заботливо (но негласно) организованная кризисниками депутация жителей. И, опираясь на общественное мнение, депутация требует закрыть рассадник заразы и разврата - булочную Ганса.

Если выборы близко, а бургомистр в своей победе не уверен — вполне может оказаться достаточным одной депутации. Ну, а если будет недостаточно...

К бургомистру может явиться представитель какого-нибудь фонда Красного Креста или христианских дам-благотворительниц или что-нибудь в этом духе, и предложить — нет, боже упаси, не взятку бургомистру! Речь идет о “благотворительном взносе городу” на какие-то цели. Правда, наличными, без расписок и прямо в руки бургомистру... Но при одном неременном условии — “вы же понимаете, что пока у вас в городе существует этот рассадник заразы и разврата — булочная Ганса — наши высокоморальные дамы-благотворительницы ну никак не могут пожертвовать эту сумму...”

Если бургомистр упорствует — его дочь или жену соблазняет “случайно” возникший профессиональный фат-ловелас, а в самый пикантный момент “случайно” оказавшийся рядом фотограф газеты делает снимок. Редактор газеты, естественно, по-дружески советуется с бургомистром. Конечно, мы снимок можем опубликовать. А можем и не публиковать... кстати, а как там с булочной Ганса? Моя племянница у него хлеб не покупает, и все ждут, когда же булочную закроют...

Худший вариант — бургомистр продолжает упорствовать. Но и это не поражение кризисников. Снимок публикуется в газетах, разворачивается кампания общественного мнения — но уже против самого бургомистра — и точно по той же технологии выходят на вышестоящего чиновника, или суд, и заставляют его отдать соответствующий приказ бургомистру, или сместить его... И так далее.

Все это кончается тем, что булочную Ганса закрывают. Как источник заразы. По требованию жителей городка. Юрген приходит к Гансу и покупает у него по дешевке помещение и оборудование (потому что никому другому Ганс их продать “почему-то” не может — об этом тоже позаботились кризисники). Делает там шумный ремонт, с неременным освещением в местной газете (это кризисники проводят так называемые “реабилитационные мероприятия”, то есть вышибают из памяти граждан воспоминания о “заразности” этого места). Наконец, торжественно открывает в бывшей булочной Ганса свой филиал. Всё. *Finita la comedia* и премия команде кризисников за выполненный заказ.

Вот это — crisis management западного образца по полному циклу.



## Часть IV. Crisis management как технология

### Основы теории кризисов

Вольности с терминологией, еще как-то простительные для неспециалистов, не могут быть допустимы для профессионалов-кризисников.

Выше уже говорилось, что точное значение слова “кризис” - это “перелом”. Обывателю простиительно считать, что “страна находится в глубоком затяжном кризисе”. Но человека, который претендует быть специалистом в области crisis management, высказывание подобного рода мнения сразу исключает из категории профессионалов, так как оно демонстрирует принципиальное непонимание, что же такое кризис.

С профессиональной точки зрения, кризиса в России – например, в начале ноября 1998 года – нет. Страна находится в глубокой затяжной депрессии - это да. Но кризиса, скажем по состоянию на 5 ноября, не существует. Потому что кризис – момент качественного изменения ситуации (он принципиально не может быть “затяжным”). А ситуация в начале ноября 1998 года, когда в этот материал вносятся изменения, принципиально не меняется.

Последний кризис произошел в России 17 августа, и длился он ровно столько, сколько времени потребовалось Кириенко, чтобы придать юридическую силу известному распоряжению о замораживании ГКО и отмене валютного коридора. До издания этого распоряжения ситуация была одна – предкризисная. После издания распоряжения – другая: посткризисная. А сам кризис – это момент издания данного распоряжения. Момент качественного изменения уже существовавшей депрессии, момент перехода от плохой ситуации к еще худшей.

#### *Терминология.*

Все, что имеет определение “кризисный”, предназначено для создания кризиса в смысле перелома. То есть кризисная программа – это программа, предназначенная для создания перелома в существующей ситуации. И если ситуация плохая, а перелом намечается к лучшему – это тоже кризисная программа.

Соответственно, все, что имеет определение “антикризисный”, предназначено для противодействия возникновению кризиса, в смысле перелома. Цель “антикризисной программы” – предотвратить возникновение перелома в ситуации. Если ситуация хорошая – резких, качественных изменений к худшему. Или к еще лучшему, неважно. Если ситуация плохая – резких, качественных изменений к еще худшему. Или к лучшему.

Наконец, может быть определение “некризисный”. Так, например, “некризисная” программа – это программа, в которой предусматривается изменение ситуации путем постепенных, последовательных, не-кардинальных, не-качественных изменений. Плавно затормозили развитие ситуации к худшему, застabilизировались, потом так же плавно стали поворачивать к лучшему.

С этой точки зрения очевидно, что все прошлые и нынешние программы российского правительства – некризисные. Потому что в них нет шагов, направленных на качественное, скачкообразное изменение ситуации. Называть их “антикризисными” нельзя. Если строго следовать терминологии, то получается, что антикризисная программа правительства – это программа, направленная на недопущение качественных изменений и сохранение той ситуации, которая есть.

Не могу не удержаться от небольшого замечания. Терминология – штука не такая безобидная, как кажется. По-моему, Конфуций говорил – “как явление назовешь, тем оно и будет” (за точность цитаты не ручаюсь, но смысл такой). И вот смотрите - правительство называет свои действия “антикризисными”. Что ж, они действительно ими и являются. Ситуация какая была, такая и остается. Без кардинальных улучшений.

Кстати, получивший сейчас широкое распространение термин “антикризисный управляющий” в строгом смысле слова означает: это специалист, задача которого – предотвращать возникновение качественных изменений, качественных скачков в деятельности фирмы. Но не “выводить предприятие из кризиса”, как многие полагают.

Теперь, когда мы разобрались, что такое “кризисные”, “антикризисные” и “некризисные” программы, можно переходить дальше.



### **Классификация кризисов**

В хирургии существует довольно своеобразная для пациентов классификация ран на “естественные” и “искусственные”. Искусственная рана – это то, что намеренно сделал хирург. Например, разрез при операции. Естественная – все остальное. В том числе огнестрельное ранение.

Немного похожая классификация кризисов существует и в crisis management'e. Естественный кризис – это тот кризис, который возник вследствие действия внешних сил. Неважно, объективных процессов или целенаправленных действий конкурентов. Искусственный кризис – это то, что мы вызвали сами. Неважно, из каких соображений – то ли по недомыслию, то ли осознанному стремлению создать перелом в ситуации.

Предметом crisis management'a являются и естественные, и искусственные кризисы.

### **Сущность кризиса**

Если попытаться определить сущность того явления, который называется кризисом, то это – просто процесс превращения количественных изменений в качественные.

Отсюда следует, что кризис на ровном месте не возникает. Для того, чтобы он произошел, должны существовать объективные условия. Эти условия должны развиваться и пройти этап количественных изменений. Только потом возможны изменения качественные, то есть сам кризис.

Следовательно, чтобы вызвать кризис – надо создать объективные условия, затем обеспечить им развитие, а потом при необходимости подтолкнуть уже “созревшую” ситуацию к качественному изменению. Соответственно, чтобы кризис предотвратить – необходимо делать все то же, но только в обратном направлении.

Таким образом, *кризис – это нормальное явление* в жизни общества, фирмы, семьи и т.д. Женитьба - кризис. Покупка первого в жизни автомобиля – кризис. Новоселье – кризис. Жизнь человека совсем без кризисов невозможна даже теоретически, потому что само рождение – это кризис, первое произнесенное слово – кризис и так далее.

### **Типы ситуаций**

С точки зрения теории кризисов, ситуация – в экономике, в политике, в деятельности фирмы, в семейной жизни и где угодно - может быть трех типов.

Первый тип – некризисная, или кризисно-невозможная. Это ситуация, в которой нет объективных условий для возникновения кризиса, в смысле качественного перелома. На бытовом уровне – родителям восьмилетней девочки можно не беспокоиться, что в обозримом будущем дочка заявит “мама, я выхожу замуж, потому что у нас будет ребенок”.

Второй тип – предкризисная, или кризисно-возможная. Это ситуация, в которой возникновение кризиса-перелома объективно возможно, однако еще не факт, что он произойдет. На бытовом уровне – если у вас сын-студент, то вообще-то существует вероятность внезапно услышать от него “завтра я женюсь”. Произойдет такой кризис или нет – во многом зависит от вас, от ваших взаимоотношений с сыном, и других параметров.

Наконец, третий тип – посткризисная. Это ситуация непосредственно после кризиса, когда еще не закончился вызванный кризисом переходный процесс. Часть связей, отношений, привычек и пр. остались старыми, а ситуация уже новая. На том же бытовом уровне – молодые только-только поженились. Остальное понятно всем.

Посткризисная ситуация заканчивается, когда переходный процесс завершен. Дальше может идти выход либо на новую некризисную ситуацию, либо на новую предкризисную.

### **Разделы crisis management**

Соответственно трем типам ситуации, существуют и три раздела crisis management'a, или, сокращенно CM. По традиции, их принято обозначать английскими аббревиатурами CP, CC, CR. Есть особая, четвертая часть – CA.

CP – crisis planning, кризисное планирование. Этот раздел CM посвящен работе в некризисной ситуации - как из некризисной ситуации сделать предкризисную, т.е. создать отсутствующие объективные условия, на которых далее возможно возникновение кризиса-перелома.

CC – crisis controlling, кризисное контролирование. Этот раздел CM применяется в предкризисной ситуации и посвящен тому, как на практике реализовать объективные предпосылки к кризису, т.е. “раскрутить” уже существующие предпосылки до такой степени, чтобы предкризисная ситуация решилась кризисом.

CA – crisis action, кризисное действие. Предмет CA – практическое инициирование кризиса на основании полностью готовых предпосылок, действия непосредственно в сам момент кризиса и сразу после него.



CR – crisis reaction, кризисное реагирование. Этот раздел CM относится к посткризисной ситуации, когда кризис-перелом уже произошел, и надо наиболее полно закрепить его последствия, не дать им затухнуть, не дать ситуации плавно вернуться в прежнее, докризисное состояние.

Соответственно, если идет речь об антикризисной части, то к аббревиатурам добавляется буква А. Так, АСР – anticrisis planning – посвящен тому, как в некризисной ситуации не дать возникнуть объективным предпосылкам для кризиса. АСС – anticrisis controlling – тому, как в предкризисной ситуации не допустить возникновения кризиса. АСА – anticrisis action – экстренные контрмеры, нейтрализующие качественные изменения, вызванные уже начавшимся кризисом. И, наконец, АСР – anticrisis reaction – тому, как минимизировать последствия уже произошедшего кризиса, а еще лучше – плавно их погасить и вернуться к прежнему, докризисному состоянию.

Легко видеть, что все “антикризисные” дела, о которых сейчас говорят в России (кризисный PR после ЧП, вывод предприятий из банкротств и т.д.) относятся к последнему разделу crisis management’a – АСР, поскольку их предмет – работа в ситуации после произошедшего кризиса и минимизация его последствий.

### **Составные части кризисных и антикризисных программ**

Любая кризисная программа состоит из четырех основных частей. Одна из них – СА-часть – обязательна; собственно говоря, она-то и дает программе право называться “кризисной”. Наличие трех остальных зависит от конкретной ситуации.

1. СР-часть – мероприятия, при помощи которых происходит переход от некризисной к предкризисной ситуации. Если ситуация и так предкризисная, то эта часть опускается.

2. СС-часть – мероприятия по “раскрутке” уже существующих объективных условий (но, возможно находящихся в зачаточном состоянии), до, так сказать, “работоспособного” состояния. Если эти объективные условия и так “раскручены” – опускается.

3. СА-часть – собственно кризисные меры. Это инициация и прямое создание кризиса-перелома. Например – издание правительственного распоряжения, качественно меняющего ситуацию в стране. Или отключение старой компьютерной системы и включение новой. Или поход в ЗАГС с целью оформить развод – или, наоборот, законный брак. И так далее.

4. СР-часть – мероприятия по закреплению последствий произошедшего кризиса. На бытовом уровне: от заключенного законного брака будет мало толку, если молодые продолжают жить в разных квартирах, как до женитьбы. Закрепление здесь – это переезд молодой семьи в совместное жилье. Или визиты к знакомым в новом качестве. Может случиться и так, что закрепление не требуется (молодые уже до брака жили вместе). Тогда эта часть опускается.

Соответственно, антикризисные программы тоже имеют строго определенные части, с точностью до наоборот:

1. АСР-часть – блокирование и ликвидация объективных условий, в которых возможен кризис-перелом.

2. АСС-часть – гашение уже существующих объективных условий для кризиса, недопущение их “раскрутки” до “работоспособного” состояния”. Вступает в действие, если не сработала первая часть.

3. АСА-часть – собственно антикризисные меры. Очень решительные и жесткие действия, нейтрализующие качественные изменения от кризиса или не допустить их в принципе. На бытовом уровне: дочь должна выходить замуж, мать решительно против – в назначенный день регистрации родители невесты запирают ее на замок в комнате. Опять-таки, вступает в действие, если не сработали две первые части.

4. АСР-часть – минимизация последствий кризиса, если – несмотря на все предыдущие меры – он все же произошел. Также вступает в действие, если все три предыдущие части эффекта не дали.

Нетрудно видеть, что стержень и единственная строго обязательная часть кризисной программы – это СА-часть, принятие мер, качественно меняющих ситуацию. Если в программе этих мер нет, т.е. если нет СА-части – это некризисная программа. Потому что если нет СА-части – то программа не создает сам кризис, в смысле перелом и, следовательно, не выполняет своего предназначения.

С антикризисной программой немного по-другому. Свое предназначение не допустить возникновения кризиса программа может выполнить и без АСА-части. Или возможный кризис может быть такого рода, что АСА-мер против него просто не существует. Но зато обязательна (в зависимости от



ситуации) хотя бы одна из первых двух частей – АСР или АСС, или обе вместе. Если их нет, то программа не может выполнить своего предназначения.

Отсюда, кстати, следует, что “антикризисной” не может считаться программа, которая состоит только из АСР-части, то есть начинается только после возникновения кризиса. Такие программы тоже имеют право на существование, просто у них другое название – “программа кризисного реагирования”.

### **Некризисные программы**

Ошибкой было бы думать, что кризисные и антикризисные программы – это хорошо, а некризисные – это что-то неполноценное. Отнюдь нет.

Довольно часто ситуация складывается так, что никаких решительных, качественно меняющих ситуацию действий обстановка не требует. Например, в фирме дела идут хорошо, и надо только заблаговременно не допускать предпосылок для кризиса. Тогда кризисники готовят некризисную программу, состоящую из АСР и АСС – частей.

Однако кризисники от “некризисников” отличаются тем, что первые всегда предусматривают – по крайней мере в общих чертах – применение кризисных мер (СА и, если возможно, АСА) – на случай если обстановка их потребует.

### **Инструментарий crisis management - действие механизма “мнение+лоббирование”**

Итак, мы разобрались, что такое кризис, какие бывают ситуации, что такое СР, СС, СА, СР и прочие разделы crisis management’a. Нам понятно, из каких частей состоят кризисные и антикризисные программы, какие задачи решают содержащиеся в них меры, и т.д.

Непонятно только – при помощи какого инструмента все это реализовать на практике? Нет, если вы директор фирмы и у вас есть полномочия издавать соответствующие распоряжения внутри своей компании – тут все более или менее ясно. А если полномочий нет? Если в числе мер АСА-части стоит “издание распоряжения правительства”, а вы не премьер и не президент, и вообще во властных структурах не занимаете никакой должности? Или каким образом создать кризис в деятельности вашего конкурента – совершенно посторонней и совершенно стабильной фирмы?

Короче: понятно, что мышам надо привязать коту колокольчик. Вопрос – как это сделать?

Основной инструмент в crisis management’e для решения этой задачи – механизм “мнение+вливание”. Строго говоря, его действие уже описано — в примере с Гансом и Юргеном. Сейчас мы его разберем более строго.

### **Мнение**

#### Сетка событий

Жизнь человеческого общества состоит из событий. Точнее, представляет из себя одну большую, глобальную сеть событий — на профессиональном жаргоне кризисников она именуется просто “сетка”. Произошло событие А — наступили последствия Б, В и Г. Последствие Б — тоже событие, за ним следуют его собственные последствия Б1, Б2 и прочие. И так далее.

В целом теория сеток событий — весьма объемная наука. Для нас важны сейчас только некоторые ее основы.

Почему произошло событие “А”? В простейшем случае — потому, что некто Х принял решение предпринять (или не предпринимать) действие “а”, повлекшее за собой в конечном итоге рассматриваемое событие А. В более сложном — потому что Х принял решение “а1”, Y — решение “а2”, Z — решение “а3”. Суперпозиция последствий этих действий в конечном итоге привела к событию “А” (такие события, как природные катаклизмы, смену времен года и другое действие сил природы мы сейчас в расчет не берем — они от людей не зависят).

Все эти X, Y Z и другие обозначаются термином ЛПР (лица, принимающие решения). Все мы — ЛПР. Каждый на своем уровне, в рамках наших ресурсов, занимаемых должностей, профессиональных обязанностей и так далее. Просто от решений одних наступают последствия одного масштаба, а от решений других — совсем другого.

#### Мнение как основа решений ЛПР

В основе решений на предпринятие или непредпринятие действия всегда — подчеркиваем, всегда — лежит мнение человека, который обладает достаточными возможностями (полномочиями) для его совершения. Мнение ЛПР.

То есть ЛПР — лично он — считает: действие “а”, исходя из каких-то соображений, предпринимать надо. Или — наоборот, не надо. Соответственно, он его производит. Или — не производит.



Под термином “мнение” имеется в виду вовсе не самодурско–купеческое “желание левой ноги”. Мнение — это личный аналитический вывод ЛПР относительно выгоды или невыгоды рассматриваемого действия для него лично. Вывод, сделанный самостоятельно, на основе имеющейся у него информации (мнения других людей по тому же вопросу для ЛПР тоже являются информацией).

Кстати, даже когда употребляется аргументация, что, мол, действие выгодно для фирмы, в которой работает ЛПР, то ЛПР сознательно или подсознательно проецирует выгоду для фирмы на выгоду для себя лично. Очень трудно, практически невозможно побудить, скажем, начальника отдела принять решение, выгодное для фирмы в целом — но ведущее, к примеру, к сокращению его должности. Или к ослаблению аппаратных позиций.

Правда, бывают исключения — когда ЛПР идут на невыгодные для них решения, руководствуясь идейными, моральными, патриотическими и прочими убеждениями. Но это именно исключения. Игнорировать их вероятность не надо, но строить на них технологию нельзя.

Даже когда ЛПР силой вынуждают что–то сделать, решающим и последним фактором при принятии решения будет его мнение. Даже в экстремальнейшей ситуации типа “кошелек или жизнь”. У кого–то будет мнение — целесообразнее отдать кошелек. А у кого–то другое мнение: “да чтобы меня кто–то к чему–то когда–то принудил? Ни за что! Даже ценой жизни!”.

Правда, если вас схватят несколько грабителей, они кошелек могут забрать, вас и не спрашивая, и ваше мнение ничего не будет значить. Но тогда вы уже не ЛПР, вот в чем дело! А мы говорим об ЛПР.

#### Формирование мнений

Пусть мы определили: нам нужно, чтобы ЛПР “А” принял решение “а”. Значит, мы должны сформировать у него мнение о том, что это решение выгодно для него лично.

А так как мнение формируется на основе информации, поступающей к ЛПР — то для формирования мнения нам надо определить, какими каналами пользуется ЛПР, и пустить по этим каналам поток информации, нужное мнение и формирующее.

Сколько каналов должно быть использовано? Тут вступает в действие так называемая “теория резервирования отказов”. Простейший пример из техники: для обычных ситуаций — скажем, в бензобаке автомобиля — ставится один топливный датчик. Он может отказаться, выдать неверную информацию. Но для автомобилиста это не критично, хотя и неприятно. Поэтому можно ограничиться одним датчиком.

Но в баках орбитальной топливной станции — где остаться без топлива означает крупные неприятности, если не катастрофу — ставится не один, а несколько датчиков. И суммарное решение бортЭВМ принимает по совокупности их показаний. Если один датчик откажет — его быстро “вычислят”, так как его показания будут отличаться от остальных. И далее показания этого датчика просто не будут учитываться.

Точно так же и при формировании мнений. Если это лица относительно невысокого уровня — достаточно двух–трех. Но высокопоставленные ЛПР прекрасно осознают ответственность принимаемых ими решений. И если, например, пытаться создавать их мнение только через СМИ — получится то же, что в примере с орбитальной станцией. СМИ будут говорить одно, а через референтов, партнеров, соседей, знакомых, партнеров по гольф–клубу и так далее станет поступать несопадающая информация. ЛПР сделает вывод: “по данному вопросу СМИ врут”. И “отключит” этот канал.

Поэтому общий принцип, применяемый в кризисной практике, звучит так. Для создания мнения у ЛПР необходимо определить количество используемых им каналов поступления информации и пустить формирующую мнение информацию не менее чем по 2/3 из них.

Часть этих каналов — естественно, СМИ. С ними работают традиционными PR–овскими способами. Что же касается остальных — то вот здесь уже применяются ... скажем так, спецметоды.

Так что и формирование мнений в кризисной практике — задача совсем иная, чем в PR.

#### Пошаговость

Один из основных принципов кризисных технологий — пошаговость. К решению конечной цели приступают только тогда, когда достигнут целый ряд промежуточных.

Пусть надо добиться, чтобы руководитель фирмы не подписывал некоего контракта. Ни один кризисник не станет сразу же кидаться формировать мнение этого руководителя по поводу контракта. Сначала будет создано базовое мнение совсем на других аудиториях. На каких — это зависит от уровня того контракта, о котором идет речь.

Пусть, например, это срыв крупного контракта межгосударственного уровня. Кризисник начнет с того, что сформирует по отношению к “потенциальному партнеру” — тому, с кем планируется за-



ключение контракта — базовое негативное мнение в самых широких слоях населения. У студентов, пенсионеров, интеллигенции и т.д.

Далее начнется формирование отрицательного мнения среди персонала госструктур, других компаний — не всего персонала, разумеется, а только того, который имеет контакты с персоналом “нашей” фирмы. Здесь уже будут использованы не только СМИ. И даже скорее отнюдь не они.

Потом будет формироваться негативное мнение среди персонала самой “нашей” фирмы. Потом — у заместителей руководителя. У его деловых знакомых. И так далее, по цепочкам, по лесенкам.

В результате получится “наш” руководитель обнаружит: “вся рота шагает не в ногу, один поручик в ногу”. И этот “поручик” — он. Особо “упертые” в такой ситуации, конечно, своего мнения не изменят. Но большинство как минимум задумается. И крепко. То есть возникнут сомнения — подписывать контракт, или нет? А этого — то нам и надо. Затяжка, откладывание подписания контракта — первый, промежуточный результат в достижении конечной цели — его срыве.

Кстати, точно такие же действия проводятся и “на другой стороне” — формируется негативное мнение партнера о “нашей” фирме.

### ***Влияние***

В целом ряде случаев удастся решить задачу только путем формирования мнений.

Но в общем случае на это рассчитывать нельзя. Мнение — штука глубоко личная, интимная. Сегодня оно есть — завтра его нет. Поэтому результат, основанный только на мнениях, принципиально неустойчив. Да, сегодня контракт может быть не подписан. А завтра?

Поэтому в дополнение к формированию мнения включается вторая составляющая crisis management'a — оказание влияния.

### ***Суть влияния***

Выше мы разбирали экстремальный пример — “кошелек или жизнь”. И обмолвились — мол, если вас грабители схватят и лишат возможности выбора... Так вот, суть влияния — как раз и лишит ЛПР возможности выбора. То есть сделать так, чтобы это лицо — в нужном нам вопросе, другие нас не интересуют! — перестало быть ЛПР.

Грабители, схватившие в темном переулке директора фирмы, вовсе не отнимают у него возможность, скажем, распоряжаться банковским счетом фирмы. Или нанимать и увольнять сотрудников (случаи рэкэта мы здесь не рассматриваем). В этих вопросах он остается ЛПР. А вот в вопросе распоряжения своим кошельком — нет.

Пример, конечно, грубоватый, но точный. Применительно к кризисной практике оказание влияния — это лишение ЛПР возможности сделать тот шаг, который нам не нужен. Или лишение возможности не сделать шага, который нужен.

Пример — из практики. Представьте себе, что некий президент американской фирмы захочет вдруг заключить ну очень выгодный контракт — скажем, с Ираном. Или с Ливией. Сможет он это сделать? Нет. Потому что в США — на законодательном уровне — принято законодательное запрещение на контракты с этими странами.

Другой пример. Директору фирмы нужно быстро заключить контракт — иначе он уйдет к конкуренту. Но в аппарате его компании кризисниками конкурента создано то, что называется “сеть влияния”. И эта сеть — мотивируя свои действия исключительно заботами о благе родной фирмы, ничем иным! — ну очень детально прорабатывает контракт. А время идет, и идет...

Правда, директор может осерчать, написать контракт сам и подписать его с партнером. Но выполнять — то он его не будет. А дальше начинается: то предоплату задержали, то неразбериха со спецификациями случилась, то еще что-нибудь. Контракт — на бумаге — вот он. А фактически — не исполняется. А с партнером — то ведь тоже идет работа. В частности, по созданию негативного мнения о “нашей” фирме. Неисполнение контракта — какое еще нужно подтверждение этому мнению! Результат — отказ партнера от контракта, расторжение, штрафные санкции и прочее.

### ***Мнение как основа влияния***

В кризисных технологиях принято — влияние всегда идет вторым. И оказывается на базе уже созданного мнения. Так получается дешевле и эффективнее.

Вот, например, лоббирование законодательных ограничений. Купить “в лоб” большинство в парламенте — можно. Но дорого. А теперь считаем интерес. Что нужно главе парламентской фракции? Чтобы на следующих выборах как минимум не потерять голоса. Что для этого нужно делать? Предпринимать шаги, которые благоприятно воспринимает его электорат.





И получается: если среди электората по отношению к некоей стране создано отрицательное мнение, то принятие законодательных санкций к этой стране как минимум не противоречит настроениям электората. Оно не означает, что санкции будут приняты автоматически. Но если с главами фракций немного “поработать” — то есть оказать на них влияние — то сговориться удастся за куда меньшую сумму “спонсорского взноса” в кассу партии.

Как показывает мировая практика, суммарные затраты на создание мнения и последующие “спонсорские взносы” в несколько раз ниже чем при “лоббировании” от слова “лоб”.

То же самое касается и создания сетей влияния. Если мнения о партнере нет, или оно положительное — поди еще найди в аппарате компании людей, согласных работать. И опасно, и очень-очень дорого.

А если мнение среди сотрудников отрицательное, если они считают “этого контракта заключать не надо, только вот наш начальник этого не понимает” — тогда действия по срыву контракта будут выглядеть в их глазах как забота о благе родной компании! Создание сети пойдет куда легче, и работать она будет гораздо эффективнее.

#### Итерационность процесса

Вот так, в самых общих чертах, и работает технология crisis management'a. Формируется мнение — смотрится результат. Есть — переходим к следующему шагу. Нет — на базе мнения оказываем влияние. Достигаем промежуточного результата. Дальше снова мнение. Потом влияние. Мнение — влияние, мнение — влияние...

Получается своего рода “паутина” событий, которая как бы обволакивает объект и не дает сделать ни шага в сторону с того пути, по которому его толкают. Для неспециалиста такую паутину порвать очень сложно, практически невозможно. Хотя бы потому, что очень многие мероприятия остаются скрытыми от объекта — и происходят внезапно, когда ничего уже не сделать. И если даже некоторые акции не пройдут — неважно, по вине ли кризисников, или из-за действий объекта — паутина в целом сохранится и свою функцию выполнит. Ведь она рассчитывается с многократным запасом прочности.

Но для этого “паутина” должна очень хорошо рассчитываться.

Поэтому сбор информации и планирование — важнейшие, хотя и скрытые этапы работ. От качества и полноты собранной информации зависит качество планирования. От качества планирования зависит конечный успех.

Кризисники говорят: когда программа спланирована и заказчик дал “добро” на реализацию — считай, три четверти пути позади.

### **Составные части технологического процесса в crisis management**

#### *Часть первая — сбор информации*

В crisis management'e этот этап называется диагностикой.

При сборе информации ищутся слабые места, за которые можно “уцепиться” (или которые надо ликвидировать). Определяются сильные стороны, которых надо избегать (или на которые можно опереться). Определяются деловые, личные и другие связи действующих лиц. Снимаются т.н. “зависимости”: кому человек может отказать, если не согласен с его просьбой, а кому — нет; какой человек или структура может подействовать на объект в приказном порядке, а какие — нет. Определяются личные интересы действующих лиц, снимаются психологические характеристики и прогнозируется поведение в разных ситуациях. Определяются каналы получения ими информации. Определяются целевые аудитории. И т. д.

Под “целевыми аудиториями” в crisis management'e понимается не совсем то, что в рекламе. Это не “мужчины в возрасте от 25 до 55 лет с доходами от 500 до 1000 \$ в месяц”. Целевая аудитория в crisis management'e может состоять всего из нескольких человек, например — “друзья главного бухгалтера фирмы—конкурента, с которыми он проводит свободное время”. И даже из одного человека, например — “инспектор налогового органа, где зарегистрирована фирма конкурента”. Именно поэтому, кстати, в crisis management'e не используется понятие “общественное мнение”, а говорится о просто “мнении”.

При комплексном заказе здесь же собирается информация о кризисной устойчивости самого заказчика — недостатках его управленческой структуры, производственного процесса и т.д.



### *Часть вторая – работа внутри заказчика*

Чаще всего здесь появляется реинжиниринг – совершенствование оргструктуры фирмы. Реинжиниринг по своей сути — чисто управленческая задача. Его цель — повысить эффективность работы фирмы. Реинжиниринг часто применяется отдельно, вне всякой связи с crisis management'ом. Но когда реинжиниринг идет в увязке с кризисными программами, управленческие схемы проверяются на так называемую “кризисную устойчивость”, и в них вносятся соответствующие коррективы.

Сюда же, в факультативную часть, относятся все остальные внутренние задачи, которые могут быть необходимы – аудит, совершенствование производства, реструктуризация, поиск инвестиций и т.д., вплоть до проектирования и внедрения компьютерных систем на предприятии.

Разумеется, кризисники занимаются задачами факультативной части не сами. Невозможно профессионально разбираться одновременно и в бухгалтерии, и в производстве, и в компьютерных сетях. Для решения подобных локальных задач привлекаются специалисты в конкретных узких областях (или группы специалистов). Им выдается задание, а действуют они сами, в рамках своей предметной области. Но все их действия укладываются в одну общую программу, согласуются по срокам, последовательности, стоимости и пр.

То есть при решении задач такого рода кризисники выступают, так сказать, в роли “генеральных подрядчиков”, а группы специалистов по конкретной предметной области – в роли субподрядчиков.

### *Часть третья — создание мнений на целевых аудиториях*

Определяются целевые аудитории, критически важные для формирования нужного мнения. На каждой из целевых аудиторий создается запланированное мнение. Работа, во-первых, идет более “точечно”, чем в рекламе или PR, а во-вторых, применяются некоторые специальные технологии.

Существенным отличием кризисных способов создания мнения от рекламно—PRовских является то, что в рекламе и PR основной инструмент создания общественного мнения — средства массовой информации, СМИ. Арсенал crisis management'a богаче. Как уже говорилось, кризисники используют понятие “каналы доставки информации”. Это могут быть как те же СМИ, так и, например, внутрифирменные служебные записки, разговоры в компаниях на отдыхе, письма, телефонные звонки — все, что угодно. Что же касается СМИ, то если нужно — они используются, если нет — то в них ничего не появляется. В нашей практике были программы, успешно проведенные вообще без использования СМИ.

Но обязательно используются все обнаруженные и доступные каналы доставки информации. На практике это выглядит так: должностное лицо услышит информацию в разговоре на отдыхе (скажем, компания за соседним столиком “случайно” и громко обсуждает тему), потом — в передаче новостей той радиостанции, которая обычно включена в машине, потом, например — в обзоре печати, подготовленном референтом, и так далее. Возможны всякие варианты.

### *Часть четвертая — обеспечение принятия нужных решений (лоббирование)*

В рекламе и PR создание определенного мнения на целевой аудитории — конечный результат работы. Дальше процесс фактически идет самотеком — начинает работать статистика. Какой-то процент целевой аудитории согласится с тезисом “мыло “S” — самое лучшее мыло”, какой-то нет. Какой-то процент согласившихся решит, что мыло “S” стоит попробовать. Еще какая-то часть решивших попробовать совершит конкретное действие, и реально купит мыло “S”.

Для рекламистов такой подход оправдан, потому что реклама имеет дело с массовыми аудиториями. Для кризисников, чьи целевые аудитории часто измеряются не сотнями тысяч, а единицами человек, полагаться на самотек и статистику нельзя. Кризисникам обычно нужно, чтобы 80% (а лучше — 90—95%) их целевых аудиторий переходили к реальным действиям на основе сформированного мнения. А в некоторых, хотя и редких, случаях требуются все 100 % — например, когда целевая аудитория состоит из одного человека, и никто другой, кроме этого человека, не может принять нужного решения.

Поэтому crisis management включает в себя технологии обеспечения принятия решений на основе созданного мнения. Это не грубый подкуп. И не лобовой шантаж, и не прямые угрозы. Если коротко, то после создания мнения человека уже приведен в состояние, когда он и сам готов принять нужное решение. Но дальше, для повышения вероятности того, что он это решение реально примет, его аккуратно и в полном соответствии с законодательством “стимулируют”, “подталкивают” к принятию данного решения и одновременно перекрывают возможности для непринятия решения.



Дело это тонкое, базируется оно на таких вещах, как личностные характеристики, личные интересы, структура деловых, должностных и личных связей и пр. Но именно в том, что *crisis management не просто создает мнение, но и обеспечивает принятие нужных решений и совершение нужных действий в соответствии со сформированным мнением* — главное функциональное отличие кризисных технологий и от рекламы, и от PR.

## Работа над заказом

### *Работа кризисной команды с заказчиком*

В международной практике *crisis management*'а принят следующий порядок.

Заказчик определяет размер своего кризисного бюджета (на целевую операцию или на годовое сопровождение), передает этот бюджет обслуживающему его кризисному агентству, в общих чертах оговаривает требуемые цели и задачи — и перестает интересоваться всем, что происходит внутри команды кризисников. Когда цель достигнута — происходит выплата гонорара.

В России заказчики, как правило, желают более подробно знать, что именно будет делаться, как, сколько стоит каждый шаг и пр. Поэтому и отношения кризисников с заказчиками более формализованы.

Для российского заказчика работа с кризисной командой начинается с того, что они оговаривают первую часть бюджета, на сбор информации и планирование. Затем производится предоплата. Потом начинается работа.

### Целеполагание

Самым первым и самым незаметным этапом работы является так называемое “целеполагание”. То есть постановка целей — а чего мы, собственно, добиваемся?

У нас используется технология построения графа целей заказчика и реконструкции графа целей конкурента — в случае если есть предположение, что против заказчика ведется целенаправленная акция.

Составление графа целей заказчика выглядит так. Приходит наш специалист по целеполаганию, и буквально “вытягивает” совершенно четкую формулировку, какой цели он, заказчик, в действительности хочет добиться.

Например, заказчик говорит: на моем секторе рынка мне мешает фирма господина Н. Специалист-целевик долго — иногда эти разговоры затягиваются на неделю, а то и больше — выясняет у заказчика:

— хочет ли заказчик, чтобы фирма господина Н. прекратила свое существование на рынке вообще и если да, то за какой период;

— устроит ли заказчика, если фирма господина Н. будет переориентирована с того сектора рынка, на котором работает заказчик на иной, где эта фирма не составит конкуренции заказчику (например, заказчик торгует продовольствием, а фирма г-на Н. будет переориентирована на рынок фармацевтики);

— устроит ли заказчика, если фирма г-на Н. прекратит свое самостоятельное существование на рынке и на правах филиала с жестко ограниченными функциями вольется в фирму заказчика;

— устроит ли заказчика ситуация, при которой фирма г-на Н. будет продолжать существовать на рынке независимо, но ценовую политику, распределение клиентов будет диктовать фирма заказчика и т.д.

Так определяется конечная цель. Ниже в графе идет несколько уровней подцелей: каких промежуточных целей нужно достичь, какие задачи решить, чтобы прийти до конечного результата.

Подобного рода детальное выяснение целей заказчика — отнюдь не наша прихоть. От грамотно проведенного целеполагания зависит вся дальнейшая работа — в каком направлении пойдет сбор информации, какие основные положения лягут в основу планирования, и — что весьма немаловажно для заказчика — ориентировочный бюджет. А также — что немаловажно — и весьма! — так это ситуация, когда мы от заказчика совершенно четко и однозначно получили задание, что ему надо. Причем сформулированное не нами, а именно им, в процессе переговоров. Это для того, чтобы потом не возникало игрушек в “непонятку” — я хотел то-то, а вы сделали так-то. Впрочем, справедливости ради надо сказать, что у нас подобного рода ситуаций не было уже года так четыре.

Что же касается реконструкции графа целей конкурентов, то она проводится параллельно со сбором информации. Попросту говоря, определяется, чего хочет достичь конкурент — и, соответственно, каких промежуточных целей он будет пытаться достичь.



То, что мы описали, называется “статическим целеполаганием”. То есть — цели определены в начале работы, и не меняются до тех пор, пока не будут достигнуты.

Но бывает еще и “динамическое целеполагание”. Что это такое — понятно. В процессе работы, в зависимости от ситуации, происходящих событий и т.п. цели могут меняться. Или обнаруживается, что первоначально поставленная цель недостижима, но можно достигнуть другой — также выгодной заказчику. Иногда даже больше, чем первоначальная.

Разумеется, что смена целей всегда согласуется с заказчиком.

Целеполагание редко выделяется в отдельный, самостоятельный этап работы. Обычно оно проходит в процессе переговоров с клиентом. Тогда определяются первичные цели. Потом они корректируются — по итогам сбора информации. И так может быть не раз, в зависимости от хода событий.

Но самая главная цель остается неизменной: заказчик в итоге должен получить прибыль.

#### Сбор информации

Когда российские заказчики ставят задачу, они сразу же хотят услышать — “а что вы собираетесь делать” и “как вы будете решать поставленную задачу”?

Ни один заказчик ни от одного кризисника ответа на этот вопрос сразу не получит. А если получит — значит, это не кризисник.

Потому что прежде всего надо поставить цели, а потом собрать информацию. Тогда уже можно будет подумать — что и как делать.

Диагностика строится на основе методов сбора и обработки информации, используемых в разведке. Звучит громко — для любителей детективных романов. А разведчики–профессионалы поймут сразу. Не помню уже, кто приводил эти цифры — то ли 80, то ли 90% информации разведки мира получают в результате обработки данных из совершенно открытых источников...

В качестве примера. В одной из наших операций значительная часть информации была получена из рекламного буклета той организации, против которой мы работали. Это был ну просто справочник для аналитиков. Из него вытекало: какие у организации слабые места и куда можно бить; что директор — простой исполнитель воли учредителя, самостоятельно не принимающий серьезных решений (а значит, организация не успеет оказать серьезного сопротивления), и еще масса интересных моментов.

В итоге добрая треть операции была построена на информации, почерпнутой из рекламного буклета. Правда, чтобы получить этот рекламный буклет, нашему сотруднику пришлось притвориться журналистом и напроситься на интервью. Потом — соответствующим образом проанализировать рекламный буклет, с привлечением данных еще из целого ряда источников и просто знаний специалистов. Но это уже технические подробности и вопрос квалификации сотрудников.

А в целом, по отношению к информации действует незыблемый принцип: ее никогда не бывает слишком много. И еще — в хорошем хозяйстве рано или поздно пригодится любая веревочка.

Следует отметить, что информация собирается по ряду источников. Первый — для серьезных программ — самый емкий и, как ни парадоксально, самый объективный — открытые источники, прежде всего, СМИ. Как газеты и журналы, так и электронные СМИ, причем по электронным СМИ идет мониторинг с дословной — подчеркиваю — дословной расшифровкой.

В ряде случаев возникает необходимость сбора информации внутри организации–объекта. Сюда выходят наши операторы — так называется эта специальность. Надо отметить, что кризисные операторы — люди весьма высокой квалификации. Разговоры, психологические реакции, подготовка материалов для профессиональных психологов — все это сбор информации внутри объекта.

При разовых заказах на сбор информации уходит три–четыре недели. Но если заказчик стоит на абонементе — то сбор информации ведется постоянно, что входит в т.н. “сопровождение”. И вот тогда в ряде случаев удается сразу же, буквально в течение нескольких часов, правильно ответить на вопрос — что нужно делать и как. В целом же, сбор информации — процесс итерационный. За время операции он может повторяться не раз и не два.

#### Анализ информации

Когда первичный сбор информации завершен, в работу вступают аналитики. На предмет определения достоверности, на предмет выявления взаимосвязей событий, и так далее. Здесь тоже существует ряд специальных технологических приемов и методов, позволяющих обобщить, сделать максимально наглядными и емкими взаимосвязь самых разных, зачастую внешне никак не связанных фактов.

Раскрывать технологические приемы мы не будем. В конце концов, это наше know-how. Ска-



жем лишь, что у нас совокупность информации обычно представляется в графическом виде. На схемах, графиках, диаграммах.

Разложив их перед собой, аналитики дают ответ на вопрос — что происходит. И почему.

#### Прогнозирование: сетки событий

Дальше наступает этап прогнозирования. Ведь знать, что уже произошло — это хорошо, но мало. Надо определить, что может произойти дальше. И от чего зависит — произойдет то или иное событие, или нет.

Делается это при помощи так называемых “сеток событий”.

Это блок-схема, очень похожая на известную всем программистам ЭВМ блок-схему алгоритма программы. Даже условные обозначения те же: прямоугольники, ромбики, стрелки.

Сетка дает, что в данной обстановке возможны, например, лишь три варианта развития событий — назовем их А, Б и В. Это во-первых.

Во-вторых, сетка показывает, что вероятность варианта А — скажем, 70%, вероятность варианта Б — 20%, а варианта В — 10%. Причем учтите — это не “экспертная оценка”. Это численный расчет по особой методике.

Прелесть сетки событий в том, что даже если какой-то информации нет, даже если что-то неизвестно — сетка даст качественно правильный вывод.

То есть вероятность варианта А может оказаться не 70, а, скажем, 56%, Б — не 20, а 33%, и В — не 10, а 11%. Но качественная картина, как видите, сохранилась: самый вероятный — вариант А, менее вероятный — Б, и почти невероятный — В.

Как именно все это делается? Это опять-таки know-how.

Можем сказать одно — методик много. Одни дополняют, перекрывают одна другую. Какие-то применимы в очень узком спектре случаев — но зато весьма точны. Другие — почти всегда и почти везде, но зато дают большой разброс. Один метод проверяется другим, и так далее. Словом, это целая кухня.

Здесь могут быть итерации. Что-то неясно по сетке, какой-то информации не хватает для прогноза. Следует целенаправленный досбор информации, ее анализ, внесение дополнений и изменений в сетку, перерасчет вероятностей...

А еще сетка дает очень важный результат: она показывает, от чего зависит вероятность того или иного варианта. А значит, дает ответ на вопрос — в каком конкретном направлении — или направлениях — надо действовать, на какие события повлиять, чтобы конечное распределение вероятностей изменилось так, как это надо заказчику.

Вот здесь происходят консультации кризисников с заказчиком. Если заказчика устраивают просчитанные варианты развития событий — то активных действий кризисники не предпринимают, а сопровождение продолжается. Разумеется, что по мере развития событий собирается информация, составляются сетки событий на следующие моменты времени, считаются вероятности.

А может быть и такое, что заказчик согласен на ситуацию “А”, но хочет, чтобы вероятность ее возникновения была не 70%, а не меньше 90%. Или же — нужна ситуация “Б”, но вот ее вероятность — 20–30% — никак не устраивает. Надо не менее 80%.

Вот здесь начинается вмешательство кризисной команды в ход событий. То есть — собственно кризисная операция. Называется такое вмешательство на языке кризисников — “целевая программа”. И финансируется оно заказчиком отдельно от диагностики или сопровождения.

#### Планирование

В crisis management'e вообще-то планируется все.

И сбор информации, и сопровождение, не говоря уж о целевых программах.

Потому что кризисные операции — это ... как бы сказать, такие паутины событий. Редко, очень редко бывает что-то “ударное”. А если бывает — то лишь на завершающих этапах операций.

Короче говоря, средних размеров кризисная операция — это несколько сотен мероприятий. В которых расписано все до мельчайших подробностей. Которые увязаны друг с другом по срокам. Где на результатах двух-трех совершенно разнородных мероприятий базируются еще три-четыре.

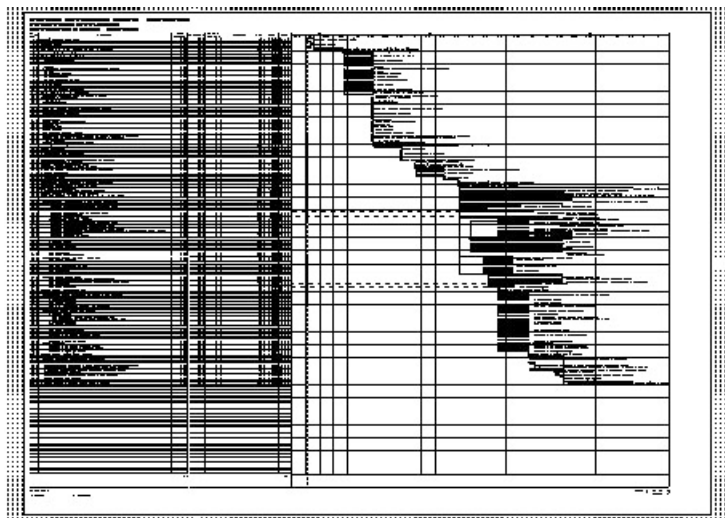


Никакой человек, никакая группа “паутины” таких размеров удержать в памяти просто не способна. Без строгого плана обязательно где-то что-то будет пропущено, забыто, не сделано. И все посыплется.

А технология планирования — обычная, сетевая. По сути оно сводится к тому, что берется сетка событий, и на нее “накладываются” мероприятия, способные повысить вероятность желаемого варианта. Рассчитывается стоимость этих мероприятий, суммарные затраты сравниваются с экономическим эффектом (прибылью), получаемой заказчиком, и определяется рентабельность для заказчика: ему нужно вложить  $N$  у.е., чтобы получить прибыль в  $M$  у.е., т.е. рентабельность составляет  $Z\%$ .

План обязательно документируется — составляется так называемая “диаграмма Гантта”.

Эта универсальная форма представления любого сетевого плана-графика — основной рабочий документ кризисников. Она удобна



тем, что на одном листе в концентрированной и одновременно наглядной форме можно перечислить всю информацию о программе: запланированные мероприятия, сроки их начала и окончания, взаимоувязка (“мероприятие «А» начинается в среду после успешного завершения мероприятия «Б». Если мероприятие «Б» к среде не привело к положительному результату и к четвергу ожидаемого события “1” не произошло, то в пятницу проводится дополнительное мероприятие «В», направленное опять же на свершение события “1”). Здесь же, в диаграмме Гантта, указывается стоимость мероприятий, имена исполнителей и ответственных, график финансирования и т.д.

В среднем, чтобы качественно спланировать средних размеров кризисную операцию, требуется около 100 человеко-часов работы.

Когда программа спланирована, опять-таки происходит согласование с заказчиком. Согласуются две вещи: смета и сами мероприятия, на предмет их приемлемости для заказчика. Вносятся исправления, добавления — словом, обычная рутина.

#### Реализация

После согласования начинается реализация программы. Обычно ее проводит кризисная команда собственными силами. Но очень часто какую-то долю мероприятий, порой значительную, выполняют подразделения заказчика (тогда их стоимость, естественно, не включается в смету). Здесь все зависит от конкретной ситуации, от наличия у заказчика нужного персонала, нужных подразделений и т.п.

Но реализация не означает, что берется составленный план мероприятий — и вперед на всех парах. Нет. В ходе реализации постоянно ведется сбор и анализ информации. Постоянно корректируется и пересчитывается сетка событий. Постоянно и регулярно — ежедневно, еженедельно, ежемесячно, в зависимости от темпа программы — корректируется план мероприятий. Какие-то пункты могут оказаться излишними — они исключаются. Что-то, наоборот, может добавляться.

Словом, идет нормальная, живая, динамическая работа.

Конечно, бывает, что операции проводятся без оформления таких красивых бумажек. Но это — в очень экстренных случаях, когда счет идет буквально на часы. Что ж, тогда планировщикам приходится кисло. Все события и их взаимосвязи им требуется держать в голове, немедленно перепланировать в зависимости от произошедших событий...

И, наконец, когда цель программы достигнута — кризисная команда получает гонорар. Как вы понимаете, это самое приятное...



### О порядке оплаты работ кризисных команд

В российской, как и международной практике crisis management'a принято, что сметы на сопровождение и целевые программы включают в себя только издержки. Фактически это себестоимость. Гонорар же — фактически, прибыль кризисного агентства — выплачивается только за достижение конечного результата.

В целом такой порядок аналогичен весьма широко распространенному способу "n %-й" предоплаты. Поставщик товара (в данном случае кризисное агентство) уверен, что в любом случае, даже если потом покупатель (в данном случае — заказчик программы) не сможет заплатить, убытков агентство не понесет. Покупатель, то есть заказчик, уверен — даже если кризисная команда и не решит поставленную задачу, прибыли она с этого не получит, "сработает на себестоимости".

Такой подход в crisis management'e возможен потому, что каждая кризисная программа имеет вполне определенную, четко сформулированную цель. И заказчику, и кризисному агентству сразу видно — достигнута цель, или нет. Споров обычно не бывает.

Что же касается размеров гонорара, то его принято считать в процентах от фактических издержек на проведение программы, вне зависимости от того, какую прибыль получил заказчик. Объем издержек обычно прямо пропорционален трудоемкости и масштабу задачи, которую решило кризисное агентство. Поэтому такой подход справедлив — и, кстати, общепринят в мировой практике.

### Кризисные специальности

Выше уже говорилось, что в России официально узаконена специальность "кризисный управляющий". На самом деле в crisis management'e не одна, а минимум три–четыре специальности.

Первая — операторы. Они стоят в самом начале технологической цепочки, собирая информацию. И в самом конце — реализуя запланированные мероприятия.

От оператора требуются все те же качества, что и от оперативного сотрудника разведки. Умение общаться с людьми. Умение самостоятельно принимать решения по ситуации — пусть не самые оптимальные, зато мгновенные. Умение проникнуть куда угодно, познакомиться с кем угодно, войти в доверие, выведать информацию, побудить человека сделать то, что требуется... Вот такая это профессия.

Вторая профессия — аналитики. От них требуется прежде всего дотошность и умение сопоставлять факты. Их профессиональная задача — собрать факты и сказать: "вот как обстоят дела на сегодняшний момент".

Третья профессия — прогнозисты. Это люди–компьютеры. Они должны отбросить всю "шелуху" и вычленить скелет будущих событий. "Событие А зависит от того–то и того–то, событие Б зависит от того, какое решение примет Иван Иванович, а это его решение зависит от того–то и того–то...". От них требуется умение отстроиться от всех и всяческих эмоций, и хладнокровно, в цифрах, просчитать — какая вероятность события "С". Даже если это событие ну очень неприятное, и о нем даже и думать не хочется.

Четвертая профессия — планировщики. О них умолчу, ибо сам к ним принадлежу.

Ну, а кроме этих "чисто кризисных" специальностей, в кризисных группах можно встретить юристов, налоговиков, психологов, маркетологов, финансистов, PR-овцев, журналистов - кого угодно, в зависимости от спектра решаемых задач.



## Часть V. Конкретные операции

Хотя мы занимаемся crisis management'ом в России с 1990 года, но в связи со спецификой профессии у нас очень мало примеров, о которых можно было бы рассказать открыто. Наиболее характерные программы, наглядно демонстрирующие технологию, мы, к сожалению, приводить не можем. Некоторые из этих операций достаточно широко известны, и при рассказе о них даже без упоминания конкретных названий и дат сразу же станет ясно, о чем речь. Поэтому показать на примере, как ведется конкурентная борьба и захват рынков методами crisis management'a в России, нам не удастся.

Поэтому мы выбрали для примеров два не самых характерных, частных случая — у которых единственное преимущество, что их мы можем рассказать открыто. Оба этих случая относятся к так называемым “экстренным программам”, когда ситуация остра настолько, что на неспешную работу просто нет времени.

Кроме того, мы поместили сюда еще один пример кризисной операции — не наш. Это скандал с Клинтонем и его девушками.

### Из практики банковских войн.

Два банка “А” и “Б” вступили в конфликт из-за, скажем так, некоторого количества миллиардов. Тот банк, у которого требовали отдать деньги (назовем его “А”), через нашего хорошего делового партнера обратился к нам.

Ситуация заключалась в следующем. Предприниматель “Х” положил деньги в уставной фонд банка “А”, но документов на вхождение в состав пайщиков почему-то до конца не оформил. Деньги зависли между уставником и расчетным счетом. А потом свои права на эти деньги этот предприниматель уступил банку “Б”, который, естественно, стал их требовать.

При этом платежные документы на перечисление средств почему-то оформлялись с грубейшими нарушениями. Так, в банковской карточке предпринимателя “Х” были четко указаны две подписи. А платежное требование пришло за одной подписью. Было также перепутано название банка “А”, а в другом документе — сама требуемая сумма: было указано в 100 раз больше. Банк “А” по таким документам, естественно, произвести платеж не мог. Если бы он это сделал, то нарушил бы основополагающие инструкции Центробанка по проведению банковских операций, со всеми вытекающими последствиями.

Банк “А” предлагал банку “Б” оформить документы в соответствии с общепанковскими требованиями — по корректно оформленным документам он готов был произвести платеж. Однако банк “Б” вместо этого подал на банк “А” в арбитражный суд.

Мы подключились, когда до арбитражного заседания оставалась одна неделя. Банк “А” заявил нам: если банк “Б” выиграет арбитраж, то банку “А”, во-первых, будет нанесен имиджевый урон, а во-вторых, возникнет прецедент для “выкачивания” из банка “А” средств по сомнительным документам.

Мы составили сетку событий. По ней выходило, что вероятность проигрыша арбитража банком “А” составляла около 90 %, так как арбитражный судья — по имеющейся информации — скажем так, сочувствовал банку “Б”. Что же касается следующих инстанций, то там вероятность выигрыша была хоть и выше, но не намного. Кроме того, сроки при таком пути составляли бы три-четыре месяца, а то и полгода.

Однако при сборе информации по предпринимателю “Х” выяснилось, что он имеет незакрытый (хотя и не используемый) счет в банке “А”. Далее, из одного взгляда на стандартную схему зависимостей для российской фирмы выяснилось: функционирование этого счета зависит от таких служб, как налоговые органы. (Что любая фирма зависит от налоговых органов, знают все предприниматели без всяких схем — и мы тоже. Но по технологии положено использовать именно схему, и схема была использована. А требование технологии объясняется просто: в горячке можно пойти по первому пришедшему в голову, вроде бы очевидному варианту, который может завести в тупик. Поэтому, даже если все вроде бы очевидно на первый взгляд — все-таки пожалуйста схему).

Далее выяснилось: именно с этого счета были первоначально переведены деньги предпринимателем “Х” для уставного фонда банка “А”.





Из другой части сетки событий следовало, что предприниматель “Х” не оформил себя как пайщика банка, в частности, потому, что он не предоставил баланс с отметкой налоговой инспекции.

В результате анализа ситуации, обнаружения и проверки различных вариантов решений был предложен и реализован такой план. Было созвано собрание учредителей банка-клиента. На собрании предпринимателю “Х” было абсолютно законно отказано в приеме в пайщики — по тем мотивам, что он недооформил документы. По решению собрания деньги были возвращены предпринимателю “Х” — строго в соответствии с инструкцией Центробанка, предписывающей в подобных случаях возвращать средства именно на тот расчетный счет, с которого они первоначально поступили. Таким образом, средства оказались на расчетном счету предпринимателя “Х” в банке “А”.

Но до сброса денег на этот счет мы (а не банк “А”) связались с налоговой полицией, и обратили ее внимание как на само существование этого счета, так и на несдачу предпринимателем “Х” баланса. Налоговая полиция не знала, что мы работаем в интересах банка “А”, и думала, что мы — обычные кредиторы предпринимателя “Х”. И она по нашему “сигналу” на совершенно законных основаниях заблокировала счет предпринимателя “Х” в банке “А”.

После этого арбитраж был простой формальностью. Как мы и предполагали, судья, симпатизируя банку “Б”, отметала все возражения банка “А” о неправильности оформления документов и, как говорят юристы, “решала вопрос по существу”. Но когда она узнала, что деньги формально возвращены предпринимателю “Х”, она не могла вынести иного решения, кроме как отказать банку “Б” в требованиях.

В результате:

— имидж банка “А” был сохранен: у него не удалось “вытянуть” средства на основаниях, не вполне соответствующих действующим законам и порядку оформления документов;

— банк “А” получил возможность “прокручивать” деньги, находящиеся на заблокированном счету, столько времени, сколько будет продолжаться блокада счета.

По окончании операции мы сравнили наш подход с тем, как бы решало проблему PR-овское агентство.

“Чистые” PR-овцы в такой ситуации организовали бы пресс-конференцию банка “А” и начали бы кампанию в прессе на тему “Банк “А” — честный, а плохой банк “Б” его обижает”. На судью в арбитраже это вряд ли бы повлияло, и она все равно вынесла бы решение в пользу банка “Б”.

Мы подсчитали, что PR-овский подход с пресс-конференциями и кампанией в прессе обошелся бы заказчику минимум в \$50.000, по максимуму — в районе \$250 000. Результат для заказчика: спорная сумма уходит в банк “Б”, финансовые потери — сама сумма плюс стоимость кампании. Имиджевый результат — неоднозначен. Образ банка хорошего и честного, но все же отдавшего деньги на спорных основаниях не может считаться безусловно положительным.

Наша операция стоила в пять раз дешевле, порядка \$ 10 000. При этом спорная сумма осталась в банке “А”. Результат: финансовые затраты — стоимость операции плюс отчисления в ФОР (фонд обязательного резервирования Центробанка) за то, что деньги находятся на расчетном счету. Финансовые приобретения — прибыль от “прокрутки” спорной суммы, хотя и уменьшенной на ФОР. Имидж — в узких банковских кругах — безусловно положительный: “у этого банка на сомнительных юридических основаниях деньги не вытянешь”.

При этом PR-овская операция была бы для клиента ЧИСТО затратной, а кризисная не просто минимизировала потери, не просто самоокупилась, но — мы подсчитали — в итоге принесла нашему клиенту ПРЯМУЮ ПРИБЫЛЬ!

Вот так при помощи crisis management’a грядущие потери могут превратиться в реальные доходы.

Те, кому мы уже рассказывали эту историю, часто задавали нам вопрос: проведенная нами операция, безусловно, красивая и элегантная — но где здесь технологии crisis management’a? Ведь это решение лежит на поверхности.

Ну, во-первых, решение лежит на поверхности, только когда о нем рассказываешь *post factum*. А вот его найти, — при дефиците времени, при разного рода неопределенностях, при массе побочных вариантов. Во всяком случае, руководители и владельцы банка (включая председателя Правления и председателя Совета директоров) — весьма неглупые люди, но технологиями crisis management’a не владеющие — этого решения самостоятельно не нашли. Хотя думали три недели с момента получения извещения о подаче банком “Б” иска в арбитраж и до обращения к нам.

А во-вторых, в данном случае полный арсенал crisis management’a действительно не использовался. В нем не было необходимости. Использовались, например, входящие в crisis management методы принятия решений — в условиях жесткого дефицита времени, массы привходящих факто-



ров, неопределенности в информации, нервозности, неуверенности какой из возможных вариантов лучше сработает, и прочего. Использовался чисто кризисный принцип: для того, чтобы должностное лицо приняло нужное решение, должна быть создана ситуация, когда это лицо иного решения принять не может. Сотрудники налоговых органов не могли не отреагировать на сигнал, не ставя себя под удар — а “ангажированный” судья не мог принять иного решения, кроме как отказать в иске банку “Б”. Были в этой операции и другие, не видимые снаружи, но типично кризисные технологии.

### Вокруг фирмы на три буквы

Речь пойдет о такой известной истории, как скандал вокруг MMM в июле-августе 1994 года. История эта не столь очевидна, как она представляется широкой публике. И по понятным причинам мы не называем источников той информации, которой располагаем по данной теме.

История проблем 1994 года у MMM началась сразу после того, как Мавроди начал прощупывать возможность выхода со своими акциями на нью-йоркскую фондовую биржу. Естественно, тамошние финансисты быстро подсчитали, чем им грозит появление “мавродииков” в Нью-Йорке: крупномасштабным оттоком капиталов в Россию. Был дан заказ нашим американским коллегам на кризисную операцию и началась кризисная война, или война кризисников.

Мы выступали в ней под вывеской “пресс-центра MMM” и вели ее на деньги MMM, но вовсе не в интересах MMM. Как ни парадоксально, эта кризисная война велась в интересах правительства и страны в целом. Формально декларируя лозунги против правительства, мы фактически защищали государственные интересы.

Заказ на работу против MMM был дан очень серьезной кризисной команде — по некоторым косвенным данным, той же, которая обслуживает интересы транснациональных нефтегазовых концернов: “семи сестер” (Shell, Mobil Oil, Esso, British Petroleum и др.). Скорее всего, это был кто-то из Rand Corporation. Такой вывод можно сделать на основании анализа некоторых характерных и очевидных для профессионала деталей: против MMM использовалась та же кризисная схема “Здание-символ и толпа вокруг него”, что использовалась в Москве и Прибалтике в 91 и 93 годах. С той лишь разницей, что тогда толпу разворачивали на защиту здания, а в случае MMM — наоборот, на штурм.

Как уже упоминалось, Rand Corporation обслуживает в основном интересы нефтяных корпораций США. Для них фигура премьер-министра Черномырдина, что кость в горле, потому что он выражает интересы российских нефтяников. А наши нефтяники — конкуренты их нефтяникам. Объективно, “по жизни”. Потому что если покупают нефть у наших — значит, не покупают у них. А это — падение “их” прибылей, экономический ущерб для них.

Поэтому “семь сестер” постоянно ищут возможности столкнуть нашего премьера и ослабить нефтегазовую промышленность России. Конечно, документально доказать, что это именно они и на что нацелены их действия, я не могу. Точно так же, как никто и никогда не сможет доказать, что за некоторыми из наших операций стояли именно мы. Это — как уже становится понятно — классика crisis management.

Когда возникла ситуация с MMM, то, как представляется, “та сторона” решила одним выстрелом убить сразу двух зайцев: и выполнить конкретный заказ финансистов, желавших задавить MMM, и поработать в рамках сопровождения постоянных заказчиков-нефтяников, чья цель — “сброс” Черномырдина и правительства российских “сырьевиков”. Это обычная практика крупномасштабных кризисных операций, которые почти всегда бывают многоцелевыми.

Когда мы приступили к работе и просчитали ситуацию, нам стало ясно, что цель противоположной стороны — сделать то, что недавно произошло в Албании. Тогда об Албании ни мы, ни кто другой, естественно, не подозревали, но нам было ясно — одна из целей “их” операции — на основе недовольства вкладчиков поднять «бучу» и сформировать такое общественное мнение, при котором Черномырдину будет невозможно далее занимать свой пост.

Просчитываемый сценарий был таков. Поднятие паники вокруг MMM через СМИ, т.е. создание мнения среди вкладчиков о неустойчивости вложения их средств. Организация сначала толпы, а потом и беспорядков вокруг офиса MMM — желательно с человеческими жертвами. Лоббирование закрытия MMM в госорганах на основании человеческих жертв (рабочая схема “здание и толпа вокруг”, которая применялась против MMM, предусматривает наличие для дальнейшей раскрутки определенное количество жертв. Дальше пышные похороны, народное возмущение и т.д.). Возмущение вкладчиков действиями правительства. Их требование, теперь уже к правительству — “вы MMM закрыли, вы и верните нам деньги”. Правительство заявляет, что Мавроди — мошенник, и вообще, государство не собирается расплачиваться по долгам сомнительных частных фирм. Антиправительственные выступления с человеческими жертвами в Москве. Раскрутка общественного мнения на то,



что Черномырдин, как глава правительства, несет ответственность за жертвы. Судя по личностным характеристикам премьера (вспомните его бесконечные уступки Басаеву, лишь бы не было дальнейших жертв) весьма вероятно, что Черномырдин сам бы подал в отставку, увидя такой результат своих действий. Впрочем, возможны были и другие варианты — например, выражение недоверия правительству Думой. А Ельцин в данной ситуации спасти Черномырдина бы не стал.

В общем, видя пятнадцатитысячную толпу вкладчиков, мы поняли, на что развернуты события. При объявлении сброса котировок все пятнадцать тысяч рванут вперед. Давка у стен здания. Люди, прижатые толпой к решеткам на окнах первого этажа... Это заряженная мясорубка. В прямом смысле слова. Человек пятьдесят были бы просто продавлены сквозь эти решетки. Не считая тех, кто погиб бы от сжатия грудной клетки и невозможности дышать под давлением толпы, как случилось еще при царе—батюшке на Ходынке.

И дальше по сценарию.

Первое наше действие было строго по технологии crisis management'a, а именно — создание мнения. В данном случае целевой аудиторией была толпа вкладчиков. Все остальное население страны нас в тот момент вообще не интересовало, оно могло иметь по поводу МММ любое мнение.

В качестве первого канала доставки информации использовалась обычная громкоговорящая установка в окне на 3—м этаже. Какое мнение через него создавалось? Утверждать, что у МММ нет проблем, было бессмысленно. Поэтому через громкоговорящую установку от имени МММ создавались мнения: сначала — “не все, что говорят в СМИ об МММ, есть правда”, а потом — и мнение “все, что говорят в СМИ об МММ — неправда”. За микрофоном громкоговорящей установки сидел наш сотрудник, профессионал-пропагандист, который для создания мнения всю использовал натяжки, упрощения и прочие неточности в газетных статьях и сообщениях ТВ. Благо их, как всегда, хватало.

Нужен был и второй канал доставки информации — той, которая не могла открыто идти от лица МММ. Тут опять же использовались наши сотрудники. Они выходили в толпу под видом обычных вкладчиков, и вели агитацию “если фирму закроют — мы деньги точно потеряем, а если не закроют — может, и вернем. Поэтому в наших собственных интересах защищать МММ, а не идти против нее”.

Далее, в первые же дни нами стал готовиться и инструмент для лоббирования — в данном случае, управления действиями толпы. Это также делалось строго по технологии. В толпе были “отсечены” наиболее активные и горластые вкладчики, их поодиночке пригласили на беседу, пообещали решение их личных проблем с акциями. Эти люди составили костяк того, что потом стало известным как Союз акционеров МММ.

Наконец, была организована сеть сбора информации. В уникальных условиях МММ сделать это было очень просто. Должностные лица различных уровней, вложившие свои сбережения в МММ, в буквальном смысле слова размахивая своими удостоверениями, прорывались к управляющему. Там с ними проводил беседу наш сотрудник, и в обмен на решение их личных проблем с акциями они соглашались поставлять нам информацию обо всем том, что творилось в госучреждениях и что затрагивало интересы МММ. Так мы наладили поток информации из налоговых органов, из Минфина, Минюста, даже из правительства.

В результате принятых мер паника была сбита. Об этом свидетельствовал основной показатель: стоимость скупки акций “с рук” частными брокерами сравнялся с курсом, установленным МММ.

В этой ситуации Мавроди принял решение возобновить работу пунктов МММ по всей Москве. И широковещательно объявил об этом, однако нас к процедуре открытия пунктов не привлек. Это было ошибкой. Потому что процедура открытия пунктов — вполне работоспособная в обычных условиях — была неустойчивой с кризисной точки зрения. Она имела слабое место, и этим местом воспользовался противник, нанеся ответный удар.

Непосредственно в день перед открытием пунктов, вечером, некий чиновник (кто конкретно, установить не удалось, не до того было) из ГУВД Москвы в личном телефонном разговоре с Мавроди высказал пожелание, чтобы пункты — в свете обеспечения необходимой безопасности силами ГУВД Москвы — были открыты на три дня позже, чем было объявлено Мавроди. Милиции-де надо время на подготовку: в пунктах много денег, криминогенная обстановка напряженная, без трех дней на подготовку никак не получится... (Заметим в скобках, что приказ об открытии пунктов был издан как раз за три дня до объявленной даты, так что как раз три дня у милиции-то и были).

При этом противником учитывались следующие обстоятельства. Во-первых, упоминавшийся звонок произошел поздно вечером, менее чем за 10 часов до момента открытия пунктов — времени на ответные шаги было крайне мало. Во-вторых, учитывались данные из личностной характеристики Мавроди:



1. при сложившихся обстоятельствах Мавроди ни в коем случае не пошел бы на конфликт с ГУВД;

2. Мавроди, стремящийся минимизировать затраты, никогда бы не согласился на оплату собственной охраны пунктов (хотя бы силами свободных от несения службы сотрудников милиции) — мол, зачем, если милиция и так по закону должна

охранять пункты;

3. Мавроди принимает решения сам — и если мнение других людей противоречит его собственному, Мавроди к их словам не прислушивается;

4. Мавроди мало заботится об интересах вкладчиков, но убежден, что вкладчики верят ему безусловно — значит, ему достаточно вкладчикам просто сказать, что пункты откроются не сегодня, а через три дня.

Однако факт неоткрытия пунктов в назначенный день оказался весомее обещаний Мавроди открыть их через 3 дня. Паника возобновилась, вкладчики снова стали стремиться продать акции.

Наиболее острым был день, когда Мавроди объявил о снижении котировок акций в 125 раз — со 125 тысяч до тысячи рублей. Правда, приказ о снижении котировок устанавливал ускоренный рост “упавших” акций с расчетом, что через два-три месяца их стоимость восстановится. Но Мавроди писал этот приказ самолично, и, не зная психологии толпы, поставил сообщение о падении котировок в первой же фразе. При зачитывании возник бы шок — и люди, не дослушав, бросились бы на штурм. С жертвами, беспорядками и дальнейшими последствиями.

Наш сотрудник, читавший приказ, переставил абзацы, чтобы сообщение о снижении котировок шло в самом конце текста. А потом еще четыре часа удерживал толпу “на голосе”, пока острый шок, требующий выхода в немедленных безрассудных действиях, не рассосался и толпа не стала безопасной.

Одновременно был активизирован Союз акционеров, который дал выход желанию людей действовать и переключил энергию толпы на другие цели: демонстрации против “антинародного правительства, стремящегося задавить МММ и отобрать у нас наши деньги” (не забывайте, что дело было летом 1994 года, и оппозиционные воспоминания 1993 года были очень сильны). Правительству эти демонстрации под нашим контролем повредить не могли (не было жертв).

Дальше были еще эпизоды, вроде предотвращения печатывания офиса МММ налоговой полицией. О них я уже рассказывать не буду.

Безусловно, в ситуации с МММ можно было сделать и больше. Можно было полностью восстановить фирму в том виде, как она работала до июля 1994 года. Как только основная горячка была снята, наши предложения стали наталкиваться на непонимание со стороны заказчика, вновь вообразившего о себе, что он самый умный и гениальный. Одним словом, сработала та личностная черта Мавроди, которая выше приведена под № 3.

В частности, он не внял нашим предупреждениям о том, что будет арестован (такие сообщения шли от нашей сети, назывался даже день и час). Мы предлагали меры спасения в этой ситуации. Но он заявил: «Я честный человек, законы не нарушал, а если арестуют, то всем расскажу, какие они сволочи». Изменить его точку зрения было невозможно. Результатом стал арест, содержание под стражей в течение нескольких месяцев, развал фирмы в отсутствие руководителя и полная потеря доверия вкладчиков, созданного нами в июле-августе.

Когда мы рассказываем об МММ, нам иногда говорят: “это ваш успех, вы фирму из кризиса не вывели — как тогда упала, так и сейчас лежит”.

Извините, это наш успех. Потому что перед нами не стояла задача вывести МММ из провала. Или удержать положение МММ на рынке ценных бумаг. Если бы была поставлена такая задача — мы бы с ней, наверное справились.

Но Мавроди заказал нам маленькую, локальную подзадачу: “не допустить принудительного закрытия МММ силами госорганов, остальное — не ваши проблемы”. Ну что ж, нашу проблему мы решили. Госорганы не закрыли МММ тогда, не закрыта она и сегодня. А все остальное, в полном соответствии с поставленной задачей — проблемы не наши, а Мавроди. Это мы к тому, что заказчику очень важно поставить кризисникам точную задачу.

Что касается западной команды — мы ее переиграли в главном, хотя эта задачу нам не ставилась. Беспорядков не было, правительство в отставку не ушло.

Конечно, наши коллеги тоже решили одну из своих задач — МММ на нью-йоркскую фондовую биржу не вышла, оттока американских капиталов в МММ не было. Но нам задача обеспечения проникновения МММ в США не ставилась.

Это обычный результат кризисных войн. Если “сшибаются лбами” две команды кризисников, редко когда одна из них вчистую переигрывает другую. Обычно устанавливается некое равновесие.



И, наконец, о моральной стороне вопроса. Нас часто спрашивают — как сочетается мораль и этика с работой в интересах финансовой пирамиды, обманывающей людей?

Мы отвечаем так. Давайте отставим в сторону все высокие международные аспекты. Но ситуация вокруг МММ в июле-августе 1994 года процентов на 90 привела бы к человеческим жертвам. Мы видели эти потенциальные жертвы стоящими перед оконными решетками первого этажа и у простенков, мы видели наэлектризованные пятнадцать тысяч других — тех, кто готов был продавить этих людей сквозь решетки, в буквальном смысле слова размазать по стенам. Будущих покойников там было как минимум человек двести. Как вы считаете, что моральнее — спасти двести невинных человеческих жизней, или, блюдя нравственные принципы, отказаться от работы, даже если заказчик — “пирамида”?

А ведь события лета 1994 года вполне могли перерасти и в то, что было недавно в Албании. Как вы считаете, что этичнее — предотвратить эту возможность, или отказаться от сотрудничества с Мавроди, будь он хоть трижды мошенник?

### Девушки президента Клинтона

Конечно, это не наша операция. А рассказываем только чтобы показать работу кризисников над политическими задачами — в российской политике crisis management'a еще нет. Те “войны компроматов”, которые иногда происходят — это не кризисные операции. Это любительские, кустарные самоделки.

Так вот о Клинтоне и его девушках.

Мало кто знает, что Клинтон после вторичного избрания президентом, скажем так, не вполне соблюдал предвыборных договоренностей со спонсорами демпартии США — концернами обрабатывающей промышленности Америки. Это с одной стороны. А с другой — против него постоянно работали и работают кризисники конкурентов демпартии — республиканцев. Точнее, кризисники нефтегазовых концернов США — основных спонсоров республиканской партии.

Что произошло у Клинтона, в деталях пока неизвестно. Но очевидно, что кризисники демпартии, выполняя распоряжение своих заказчиков (недовольных Клинтонем спонсоров), как минимум сняли “антикризисную защиту”. После чего Клинтон остался один на один с программой конкурентов против него. И стало ему очень кисло.

Вообще же вся эта “сексуальная история” Клинтона — классический пример crisis management'a в политике. Здесь есть все. Определение слабых сторон Клинтона, которые значимы в глазах общественного мнения (адюльтер — в глазах достаточно пуританской Америки). Просчет шагов противника после начала атаки (попытается “обработать” девушек, чтобы заявили под присягой об отсутствии связи). Заблаговременное выстраивание ситуации под прогнозируемый шаг противника (переход от обвинений в адюльтере — что не есть повод к импичменту, к обвинению в принуждении к даче ложных показаний — что уже есть повод). Поиск и закулисная обработка конкретных девушек. Продвижение на соответствующий пост “своего человека” — спецпрокурора Старра, который ведет все это дело от имени американского государства. Создание соответствующего общественного мнения, с раскруткой в СМИ (вот они, PR-методы как составная часть crisis management'a).

Далее план операции очевиден — выход на импичмент Клинтону. Причем здесь особого лоббирования даже и не понадобится, поскольку большинство в Конгрессе — у конкурентов Клинтона, республиканской партии.

Бюджет операции такого масштаба тянет не на одну сотню миллионов долларов.

Российский читатель изумится: к чему такие сложности и такие затраты? Если у республиканцев и так большинство в Конгрессе — вышли бы на импичмент по первому попавшемуся поводу, и все дела. Дешево и сердито. Вон Зюганов безо всякого crisis management'a каждую осень грозит Ельцину импичментом, а Черномырдину — отставкой... А вдруг Клинтон устоит? Тогда что — деньги были затрачены впустую?

Сначала о нашем Зюганове. Что у него получается? Ничего. Не будем вдаваться в тонкости, хотя объяснить, почему именно не получается, можно. Возьмем конечный результат. А он нулевой.

Так что дешево — то дешево, а вот кому сердито — это еще неизвестно. У нас “серdito” прежде всего самому Зюганову. Выше своих 20 – 30 “пенсионерских” процентов он в 2000–м году уже вряд ли получит. А в 1999–м, возможно, перестанет быть самой крупной думской фракцией...

Вот подобный же конечный результат — падение собственного рейтинга — был бы и у республиканцев США, если бы они пошли в лоб и попытались устроить импичмент Клинтону без кризисной операции, когда значительная часть избирателей к нему относится благожелательно. Причем в любом случае — и если бы добились импичмента, и если бы провалились. Если бы им импичмент



удался — они бы оказались в роли “плохих парней”, “заваливших” хорошего человека. А если нет — то, дополнительно, еще и в роли “слабых парней”, не способных сделать то дело, за которое взялись. Расплата, в виде будущего проигрыша на выборах, последовала бы неотвратимо.

И вообще — даже если Клинтон уйдет в отставку, его место займет Альберт Гор, тоже демократ. Для политических конкурентов демпартии и их спонсоров ничего не изменится.

Так зачем же спонсоры республиканской партии США тратят деньги на эту кризисную операцию?

Во-первых, эта операция проводится ради краткосрочных целей. Скандал поднялся, буря бушует, импичмент уже на горизонте — самое время для закулисных переговоров. Мы ради тебя, друг Билл, свернем скандал. А ты ради нас — сделай то, что нам надо. Какой-то шаг США как государства, который принесет конкретно нам конкретную прибыль. (Какой именно шаг — нам пока неизвестно).

Не сделаешь? Твое право. Тогда готовься к импичменту.

Во-вторых, операция проводится ради долгосрочных целей. Весь этот скандал — вне зависимости от того, как он закончится — сильно подорвет авторитет демпартии в глазах избирателей. “То ли он украл, то ли у него украли...”. Или — “наверное, что-то было, только доказать не смогли, и он вывернулся”.

В 2000 году президентские выборы пройдут не только в России, но и в США. Расчет строится на том, что чем больше скандалов произошло — тем ниже авторитет демпартии, тем выше шансы республиканского кандидата. А вот когда он станет президентом США — тогда его спонсоры окупят затраты сторицей. Президент-республиканец употребит всю мощь влияния США в мире, чтобы добиться выгодных для американских нефтяников условий поставки американской нефти. Например, США окажут на страны НАТО давление — под предлогом обеспечения “топливной безопасности” ввести ограничения на поставки нефти из России. Высвободившийся спрос на рынке сразу же начнут удовлетворять американские “семь сестер”. И — получать прибыли.

Что из всего этого дела выйдет — покажет будущее. Пока — как показывают промежуточные выборы в Конгресс, где республиканцы потеряли 5 мест — результат прямо противоположный. Но это уже другой вопрос — вопрос квалификации команды кризисников, предложивших эту операцию, вопрос точности планирования, соблюдения технологии и пр. Такое ощущение, что люди, готовившие “дело Левински”, просто грубо нарушили технологию и не провели должных опросов общественного мнения — как оно среагирует. Опросы дело дорогое, может, решили съэкономить... Или что-нибудь еще в это же духе.

Во всяком случае, можно быть уверенными — если операция против Клинтона не достигла первоочередных целей, которые ставили ее заказчики, то следующую операцию просто закажут другой команде.

Вот это — применение crisis management’а для получения прибылей через политику. На очень высоком уровне. Ну, а на более низком — мэры городов, губернаторы и так далее — принципы те же самые. Только прибыли поменьше. Ну и бюджеты кризисных операций, естественно, тоже.



## Часть VI. Кризисники и рекламисты

Эта часть осталась исторически — написана она была для доклада на семинаре рекламистов. Соответственно, материал несет на себе неизгладимый отпечаток “подстраивания” под их сферу.

Но на примере рекламных агентств рассматриваются закономерности, актуальные не только для рекламистов. Надо бы, конечно, переписать. Да все времени нет.

### Применение crisis management'a для задач, обычно решаемых методами рекламы

Типичная задача для рекламы — продвинуть товар. Например, мыло “S”. Если за эту задачу возьмется кризисник, будет следующее.

Сама рекламная кампания в прессе и на телевидении останется без изменений. Более того, кризисник, скорее всего, в нее даже не полезет и просто закажет всю кампанию целиком какому-нибудь рекламному агентству. С одним дополнением: он точно, до дня и даже часа, укажет сроки, когда реклама должна появиться. Возможно также — хотя и не обязательно — что кризисник задаст рекламному агентству основную тональность рекламы. Например, скажет, что рекламный слоган должен внушать не мнение о превосходстве мыла “S” по качеству, а мнение о том, что это мыло — самое доступное. Все это, как вы понимаете, не прихоть и не вмешательство в творческий процесс, а обычная увязка рекламной кампании по срокам и тезисам с остальными мероприятиями.

Так что рекламная кампания мыла “S” будет.

Но до нее и параллельно с ней — возникнет, например, вот такая линия. Незадолго до начала рекламной кампании возникнет и будет подхвачена новостными программами история о том, как некие граждане заработали кожные заболевания в результате применения мыла “Z” — основного конкурента мыла “S”. Были ли граждане, и из-за мыла ли “Z” они подхватили дерматит — неизвестно. Но сообщения — вот они.

Разумеется, последуют гневные опровержения фирмы-производителя “Z”, которое еще больше привлечет внимание потребителей к проблеме мыла “Z”. Потом выяснится, что фирма “Z”, конечно же, ни при чем — просто, по данным ИНТЕРПОЛа или какой-нибудь другой службы, из какой-то азиатской страны, кажется, поступила крупная поддельная партия в неотличимой упаковке. Правда, пока ничего не найдено, в том числе образцы поддельного мыла, но работа ведется...

Потом появится распоряжение санэпиднадзора о временной приостановке продаж мыла “Z” — забота о здоровье населения, сами понимаете, надо поштучно проверить все партии на складах и в магазинах, не подделки ли это... Конечно, многие магазины и частные ларьки такое распоряжение проигнорируют — однако новые партии мыла “Z” станут задерживать на таможне, на том же основании. Потом госорганы настоятельно порекомендуют фирме “Z” изменить упаковку, и поставят условие — мы, мол, разрешим вам продавать ваше мыло, только когда на вашей упаковке будут степени защиты. Чуть ли не как на банкнотах.

А пока фирма “Z”, чертыхаясь, станет изымать ранее поставленные партии своего мыла, переналаживать этикеточное производство, планировать дозакупки оборудования для нанесения степеней защиты — словом, пока будет продолжаться вся эта катавасия с мылом “Z” — вот тут и развернется рекламная кампания мыла “S”. И оно займет на прилавках место, которое раньше занимало мыло “Z”.

А фирма “Z”, посмотрев на это, подсчитывает требуемые от нее затраты для возвращения на рынок этой страны — и вполне может решить, что овчинка выделки не стоит. Дешевле взять реванш в другой стране, проведя там аналогичную же кризисную операцию и вышибив с тамошнего рынка мыло “W”.

Так выглядит типичная кризисная операция в задачах, которые обычно решают рекламисты.



## **Кое—что о причинах, по которым западные фирмы предпочитают западные рекламные агентства**

Если проанализировать схему описанной выше кризисной операции, то нетрудно увидеть — в нее полезно ввести небольшое дополнение.

Фирма “Z”, против которой начинается кризисная атака, тоже ведь ведет свою рекламную кампанию. И реклама мыла “Z” тоже появляется на экранах и в печати. Хотим мы того, или не хотим — но эта реклама каким-то образом действует на потребителя в пользу мыла “Z”.

Нужно ли это кризиснику, ведущему фирму “S”? Не очень. Для него было бы лучше, если бы в самый разгар неприятностей с мылом “Z” его реклама вовсе куда-нибудь исчезла.

Можно ли этого добиться? Можно. В программу включается подзадача: привести в неработоспособное состояние то рекламное агентство, которое получило заказ от фирмы “Z” на проведение ее рекламной кампании. Желательно в тот момент, когда основная часть средств для проплаты рекламных площадей уже получена агентством, но еще не перечислена продавцам рекламных возможностей (так, кажется, это называется в среде рекламистов).

Тогда получится, что фирма “Z” уже израсходовала свой рекламный бюджет в данной стране — а ее рекламы нет. То, что и требуется.

Конечно, фирма “Z” может выделить из резервного фонда дополнительные средства. Но это еще бабушка надвое сказала. Но тем не менее — пока решат, выделять или не выделять, пока найдут другое рекламное агентство (первое-то “сожжено”) — пройдет минимум месяц. А то и квартал. Как раз те сроки, которые нужны для завершения кризисной операции.

А теперь смотрите.

“Свести под ноль” кризисными методами любую фирму — и рекламное агентство в том числе — можно при одном неопременном условии: если атакуемая фирма не “прикрыта” другими кризисниками. То есть не стоит на сопровождении в кризисном агентстве. Если же “прикрытие” есть — кризисная атака может попортить нервы, может привести к сокращению продаж, потери части рынков, но не к полному краху.

Так вот, повторяем еще раз: любая западная фирма — и рекламные агентства в том числе — стоят на кризисном сопровождении. Поэтому с западным рекламным агентством так просто не справишься.

А вот российские фирмы — и российские рекламные агентства в том числе — о crisis management'e никакого представления не имеют. И на кризисном сопровождении не стоят. Поэтому любая кризисная команда, как только это ей будет нужно по решаемой задаче, может “утопить” любую российскую фирму — и рекламное агентство в том числе.

Руководители крупных западных концернов — производителей товаров — все это очень хорошо знают. А если кто-то не знает специфики России — то им подскажут “их” кризисники. Каждый коммерческий проект западной корпорации перед осуществлением проходит не только экспертизу и проработку в юридическом бюро, но и проработку в обслуживающем кризисном агентстве. На предмет так называемой “кризисной устойчивости”, то есть выявления тех слабых мест в проекте, по которым могут ударить кризисники конкурентов.

Дальнейшее, надеюсь, понятно. *Хотя рекламодателю услуги западного рекламного агентства стоят дороже, чем российского — зато у рекламодателя есть гарантия, что в случае кризисной атаки со стороны его (т.е. рекламодателя) конкурентов обслуживающее рекламодателя агентство не окажется размазанным по стенке. Потому что оно прикрыто “своими” кризисниками. А услуги российского агентства — да, они дешевле. Но зато, в случае чего, от такого агентства мокрого места не останется. Каким бы крупным в российских масштабах оно ни было.*

Конечно, кризисная команда корпорации может “раскрыть зонтик” и над российским агентством — на период выполнения им крупного заказа (а российская сторона о таком “зонтике” даже и знать не будет). Конечно, российской стороне можно без опаски доверить какую-то подзадачу, часть рекламной компании, подсобную роль. И деньги заказчик экономит, и атаковать такое агентство конкуренты не будут — теряется смысл: даже если такое “частичное” агентство задавить, к исчезновению рекламы это не приведет, заказ тут же будет перекинут на “основного” субподрядчика. Конечно, можно выдать заказ российскому агентству на условиях соблюдения строжайшей конфиденциальности... Но все это — частные случаи. Out-of-technology.





## **Немного о возможности кризисных войн между российскими и западными рекламными агентствами**

Реклама призвана продвигать товар. Но и сама реклама — точнее, предложение рекламных услуг — точно такой же рыночный товар, как и все остальные. И как конкурируют между собой производители мыла, так конкурируют и рекламные агентства. Без различия “национальности”, то бишь страны регистрации.

С этой точки зрения деление на “западные” и “российские” рекламные агентства довольно условно. Все они — конкуренты друг другу. Какое агентство конкурирует с каждым за клиентов. И тут неважно, в какой стране агентство зарегистрировано: в США, в России или в Уганде.

Разница — с точки зрения кризисника — лишь в том, что все западные рекламные агентства стоят на кризисном сопровождении. А все российские — не стоят. И это может оказаться существенным.

Пока рекламные агентства, базирующиеся в странах с развитой рыночной экономикой (вот так будет точнее!), более или менее уверенно чувствуют, что их постоянные клиенты отдадут им предпочтение — по причинам, изложенным чуть выше — они активных действий по захвату российского рынка рекламы предпринимать не будут. Пока.

Но выше, в части I, мы разобрали — доминирующего положения на рынке достигает тот, кто первый начинает на этом рынке активные кризисные действия. Значительные результаты получает и тот, кто после начала одной фирмой активных кризисных операций сам приступает к ним.

А с кого начинать? Разумеется, с тех, с кем легче справиться (группа фирм Б на рисунках в части I). Кто это на рынке рекламы? Российские рекламные фирмы. Дело не в том, что они российские — а в том, что у них нет своего кризисного сопровождения, и они на сегодняшний день беззащитны перед методами crisis management'a. Потом уже можно будет заняться выяснением отношений “в своем кругу” — с теми, у кого есть кризисное сопровождение.

Повторяем — это не “черные замыслы”. Это — стратегия поведения, диктуемая объективными законами рынка. Кто не верит — перечитайте часть I доклада.

Пока что активные кризисные операции против российских рекламных агентств не начались. Но подготовка к ним ведется. Идут фоновые операции, препятствующие расширению сбыта услуг российских рекламных агентств среди западных заказчиков. Скажем, загодя готовится мнение западных заказчиков.

Например, для западных заказчиков одно из самых неприятных — иметь дело с криминализованными структурами. И вот — в российских СМИ появляется сообщение: во время одного совещания у г-на N, крупного российского деятеля рекламного бизнеса, из-за пояса вывалился пистолет.

Типично кризисный ход. Никаких прямых обвинений этого деятеля в криминале, ничего такого, за что можно было бы привлечь к суду. И, кроме того, был пистолет, не был — поди проверь. А может, пистолет был, но г-н N владеет им на вполне законных основаниях (мало ли кто в Техасе ходит с “кольцом”!).

Но — дело сделано. Некий “кирпичик” в создаваемое “впечатление” заложен (вспомните сына булочника Ганса). Можете быть спокойны — перевод этого сообщения со ссылкой на российское СМИ и приложением ксерокопии, легло на стол по крайней мере одного западного промышленного магната, раздумывавшего — а не поручить ли фирме г-на N рекламную кампанию в России?

Разумеется, одним сообщением дело не дело ограничивалось. И одними только сообщениями — тоже. Что там еще происходило, можно лишь догадываться. Но можете быть уверенными — по крайней мере одного крупного контракта все это г-ну N стоило. Хотя сам г-н N о том может и не догадываться. И уж наверняка не догадывается, что против него была проведена кризисная операция.

Кстати, это еще одна отличительная особенность crisis management'a. Для неспециалистов он незаметен. *Фирма-объект кризисной атаки воспринимает действие кризисной программы просто как неблагоприятное стечение обстоятельств.* И только специалист может отличить случайное совпадение неблагоприятных событий от целенаправленной программы.



А может, случай с г-ном N был использован как подходящий пропагандистский пример для перекрытия заказа другому российскому рекламисту, г-ну M. Такое тоже может быть. В crisis management'e редко когда идут "в лоб". Чаще из-за угла. С милой улыбкой.

В общем, если события будут развиваться так, как они пошли сейчас, то в ближайшие несколько лет произойдет вот что.

Сначала исчезнут российские фирмы-производители рекламы. Впрочем, "исчезнут" — не совсем точное слово. Эти фирмы фактически потеряют самостоятельность и возможность проводить какую-то собственную политику на рынке. Либо их купят, либо так привяжут выгодными заказами, что ни шага в сторону не сделать. А творческие коллективы — что с ними сделается, специалисты останутся: рекламу для России лучше всего делают русские люди.

Пока будут разбираться с производителями рекламы, российские "продавцы эфира" будут чувствовать себя на достающихся им западных заказах достаточно комфортно. В драку они не полезут, ибо свято уверены в своей "крутизне" и "могучести".

И зря. Потому что, как только будет кончено с российскими производителями рекламы, придет и черед российских "медиабайеров". Потому что — для серьезных кризисных команд, способных походя утопить такую мелочь, как MMM, способных проводить операции масштаба войны в Чечне (а это — тоже кризисная программа по заказу нескольких нефтяных компаний, заинтересованных в транспортировке азербайджанской нефти не через Россию, а через Турцию) — для этих ребят будет не слишком сложно выкинуть российских медиабайеров с российского телевидения и пролоббировать заключение прямых контрактов на продажу российским телевидением своих рекламных возможностей какому-нибудь западному агентству или пулу агентств.

Нужно подтверждение? Пожалуйста, объемы рекламы на рынке: 1994 год — 55% российские агентства, 45% — западные. 1995 год — 30% российские агентства, 70% западные. (Более свежих данных у меня просто нет). Но это цифры, взятые из интервью Брюса Макдональда, руководителя российского представительства сети BBDO — не главное. Главное же для кризисника в том, что в том же интервью, на вопрос о будущем российского рекламного рынка г-н Макдональд отвечает — "больше конкурентной борьбы".

Для кризисников, именно конкурентной борьбой-то и занимающихся, это звучит как боевой клич: "ура, парни, для нас будет больше работы!"

Что же касается перспектив для конкретных сотрудников российских фирм, то для части из них такой поворот событий в чем-то даже выгоден. Лучших профессионалов ждет высокооплачиваемая — и весьма — работа в западных рекламных агентствах. Остальным, увы, придется искать другие занятия.

Владельцам же российских рекламных фирм останется либо домик на Канарах — либо должность наемного управляющего российским отделением западного агентства.

## Заключение

Выводы, пожалуйста, делайте сами.

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.



## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Кризис** — перелом. В практике crisis management *кризисом называется любое качественное изменение текущих процессов: от “хорошего” к “плохому”, от “плохого” к “хорошему”, от “плохого” к существенно более “худшему”, от “хорошего” к существенно более “лучшему”.*

**Кризисные ситуации (КС)** подразделяются на благоприятные и неблагоприятные. Неблагоприятными кризисными ситуациями являются те, которые приводят объект кризиса в более худшее, по сравнению с предыдущим положение; благоприятными кризисными ситуациями являются те, которые приводят объект в лучшее, по сравнению с предыдущим положение.

**Антикризисная профилактика** — антикризисной профилактикой является проведение заблаговременной подготовки сотрудников структуры на случай возникновения непредусмотренных чрезвычайных ситуаций и — шире — устранение по мере возможности тех “слабых мест” в структуре, которые могут сыграть отрицательную для структуры роль в случае возникновения таких ситуаций.

**Антикризисное сопровождение** — антикризисным сопровождением является выявление процессов и тенденций, приводящих или могущих привести к кризисным ситуациям.

**Антикризисное обеспечение** — комплексная реализация следующих задач:

- диагностика процессов и тенденций, приводящих или могущих привести к КС.
- прогнозирование возникновения, развития и вероятностных последствий КС.
- осуществление антикризисного сопровождения.
- проведение заблаговременной подготовки на случай возникновения чрезвычайных ситуаций (антикризисная профилактика).
- организация и координация адекватных действий по преодолению чрезвычайных кризисных ситуаций и их последствий, (кризисное реагирование).

**Кризисное реагирование** — кризисным реагированием является организация и координация адекватных действий по преодолению чрезвычайных (непредвиденных) кризисных ситуаций и их последствий в случае возникновения кризисных ситуаций.

**Кризисные технологии** — комплекс технологий, применяемых для решения задач конкурентной борьбы в широком смысле, включая, так называемые “политические” (технологии ведения предвыборной борьбы, технологии проведения выборов, технологии создания имиджа, технологии создания общественного мнения, технологии создания управляемых общественных организаций и т.д.)

**Перечень возможных кризисных ситуаций** — документ, в котором формируются типовые кризисные ситуации, вероятные для данной структуры.

**Кризисные программы** — общее название программ, обеспечивающих качественное изменение ситуации относительно объекта воздействия.

**Активные программы** — активными программами называются программы, инициируемые структурой в собственных интересах. Активные программы направлены, как правило, на завоевание новых секторов рынка.

**Превентивные антикризисные программы** — программы, заблаговременно ликвидирующие предпосылки к развитию процессов, могущих привести к возникновению кризисных ситуаций.

**Программы активного контроля** — программы, направленные на контроль за развитием кризисных процессов и создание качественных изменений существующих ситуаций для достижения целей, преследуемых структурой.

**Программы противодействия** — программы, цель которых — противодействие и срыв активных программ конкурентов, направленных против данной структуры или на завоевание сектора рынка, представляющего интерес для структуры

**Сетки событий** — специальная форма прогнозирования возможных вариантов развития событий, позволяющая численно рассчитать вероятность того или иного варианта.

**Типовые программы кризисного реагирования (“красные папки”)** — программы действий, которые необходимо предпринимать в случае возникновения такой кризисной ситуации, до конца предотвратить возможность возникновения которой невозможно (нечто вроде “плана действий на случай пожара”). Типичные примеры программ кризисного реагирования — план действий по сохранению имиджа компании в случае крупной производственной аварии или план действий на случай принятия государственными органами какой-либо страны такого решения, которое невыгодно с точки зрения интересов компании в данной стране.



## Биографическая справка

Афанасьев Георгий Леонардович, главный планировщик Crisis Management Group.

Родился в 1960 г. в Москве. В 1984 году окончил Московский энергетический институт (МЭИ). Был корреспондентом журнала "Техника-молодежи". В 1986 - 1990 гг. — специальный корреспондент Агентства печати Новости (АПН) по "горячим точкам" (Прибалтика, Нагорный Карабах, Армения, Азербайджан и др.) и "горячим событиям" (I съезд народных депутатов СССР, первые выборы, новые тенденции в политике и пр.)

В 1990 году организовал первую в России кризисную команду, известную сначала как группа "Гренада", а потом как Crisis Management Group (CMG). На счету CMG участие в разработке, а также самостоятельная разработка и реализация свыше 80—и кризисных программ. Наиболее крупные и возможные для упоминания:

- планирование нефтяной блокады Литвы (1990 г., операция "Гренада");
- срыв незаконного валютного трансферта на 360 млрд. руб. в ценах начала 1992 г. под залог вывоза золотого запаса России за пределы страны (операция "Поле чудес", январь 1992 г., непосредственно за "делом Фильшина");
- предотвращение массовых беспорядков в Москве, связанных с событиями вокруг МММ в период июля—августа 1994 г.;
- предотвращение возникновения забастовки в а.п. "Домодедово" с блокированием взлетной полосы – июнь 1997 г.
- программы для крупных государственных и государственно—коммерческих структур России в период 1990 по н.в.

С 1996 года Crisis Management Group действует на открытом рынке.

### **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**

### **Курсы по оптимизации сайтов**

---

---

**[Вернуться в каталог учебников](#)**