



# Книга Управление компанией в кризисной ситуации

## Руководство по ликвидации последствий катастроф, аварий, диверсий и публичных скандалов

Лоренс Бартон  
McGraw-Hill, 2007

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Управление организацией – непростая задача даже в самых благоприятных условиях. В кризисной же ситуации – будь то теракт, производственная авария, пожар, наводнение, землетрясение, ураган, корпоративное преступление, публичный скандал или эпидемия – решение любых проблем многократно усложняется. Известная поговорка гласит, что если неприятность может случиться, то она обязательно случается. Готова ли к этому ваша компания? Один из наилучших способов подготовки к кризису – внимательное изучение этой книги, написанной специалистом по выводу компаний из кризисных ситуаций. В ней подробно описаны проверенные способы действий при чрезвычайных происшествиях любого рода. Большинство таких происшествий случаются неожиданно, поэтому значение тщательной подготовки к ликвидации кризиса трудно переоценить. Прочитать эту книгу *BooksInShort* рекомендует руководителям, специалистам по внешним связям и старшим менеджерам – пока еще не слишком поздно.

## Основные идеи

- Многие компании не готовы к действиям в условиях кризиса.
- Количество чрезвычайных ситуаций растет с каждым днем.
- Руководители часто пребывают в уверенности, что с их компаниями ничего непредвиденного произойти не может.
- Когда катастрофа все же случается, компании оказываются не в состоянии наладить предоставление информации о своих действиях.
- Информировать все заинтересованные стороны о происшествии и усилиях компании по ликвидации последствий кризиса.
- Один руководитель должен заниматься управлением антикризисными мероприятиями, другой – обеспечивать информационную поддержку.
- После эвакуации пострадавших позаботьтесь о развертывании оперативного штаба по ликвидации последствий катастрофы.
- Заранее назначьте руководителя антикризисного штаба с командой менеджеров и подберите место для резервного центра обработки данных.
- Специальная группа должна обеспечить непрерывность бизнес-процессов при ликвидации последствий кризиса.
- Наилучший способ справиться с кризисом – не допустить его.

## Краткое содержание

### Готовы ли вы к кризису?

Немногие из руководителей готовы к кризису и хорошо представляют, что нужно делать, когда в их компании случается чрезвычайное происшествие. Большинство из них попросту некомпетентны в этих вопросах. Вот несколько ярких иллюстраций.

- Мошенники взломали систему безопасности компании TJX, владеющей розничными сетями Marshall's и T.J. Maxx, и похитили данные нескольких миллионов кредитных карточек. Компания не сумела немедленно уведомить об этом клиентов и отказалась от комментариев под предлогом конфиденциальности.
- В 2004 году у одного из сотрудников сети ресторанов Friendly's в Арлингтоне (штат Массачусетс) был обнаружен гепатит, и тысячам

- посетителей срочно потребовались антивирусные инъекции. Это происшествие вызвало огромный резонанс в СМИ, однако компания Friendly's отнеслась к этому слишком небрежно. В результате число клиентов заведения резко упало, и вскоре оно было вынуждено закрыться.
- Во время телеинтервью директора Wal-Mart Дэвида Гласа репортер показал ему видео-материал о том, как поставщики Wal-Mart нанимают пакистанских и индийских детей, которые в нечеловеческих условиях шьют ручную одежду, позже продаваемую с ярлыком “Сделано в США”. Ведущий попросил Гласа прокомментировать эти кадры, но в ответ услышал неуклюжее “В мире творятся ужасные вещи”. Вице-президент Wal-Mart потребовал прекратить съемку, однако телеканал выпустил в эфир и нелепый ответ Гласа, и неумелую попытку вице-президента замазать дело.

“Действия по выводу компании из кризисной ситуации в первые восемь часов после происшествия должны быть направлены на оказание помощи пострадавшим, защиту интересов сотрудников и других сторон, затронутых инцидентом”.

Эти примеры демонстрируют, что у многих компаний попросту отсутствует план действий в кризисной ситуации. Чем объяснить такую небрежность? Руководители часто пребывают в уверенности, что кризисы обойдут их стороной. На самом деле список возможных бедствий практически бесконечен – начиная с перебоев в электроснабжении, пожаров, наводнений и ураганов, и заканчивая терактами, военными действиями и эпидемиями. Кроме того, компании могут столкнуться с отзывом продукции, контрафакцией, бойкотом со стороны потребителей, нарушениями законодательства, перебоями в работе поставщиков, забастовками сотрудников, протестами местного населения, корпоративными скандалами и так далее. А у вас есть план действий на случай кризиса?

## Эпидемии, природные катаклизмы и прочие стихийные бедствия

Эпидемии и пандемии могут в мгновение ока парализовать работу вашей компании. Есть ли у вас план действий на случай опасной эпидемии, массового выброса отравляющих веществ или иных угроз для здоровья сотрудников? Не стоит забывать и о природных катаклизмах. Всего один торнадо или ураган способен привести вашу компанию к банкротству. Не менее губительными для бизнеса могут оказаться последствия промышленных аварий, терактов и саботажа, возможность которых также следует учитывать.

## Информационная политика компании во время кризиса

При возникновении кризисной ситуации компания должна поставить в известность сотрудников, клиентов, инвесторов, а также СМИ и общественность. Прежде чем руководители начнут давать комментарии, сформулируйте для себя ответы на три вопроса: “Что мы знаем о случившемся? Когда мы это узнали? Что мы собираемся предпринять?”. Учтите, что на объявление вашей собственной версии событий у вас есть не больше восьми часов. Не уложившись в этот срок, вы утратите информационный контроль над ситуацией и инициативу перехватят журналисты. Чтобы информационная политика компании во время кризиса была эффективной, выполните следующие действия.

- Заранее разработайте план мероприятий по информированию всех заинтересованных сторон о своих действиях во время кризиса.
- Составьте подборку данных с описанием происшествия, его хронологией, списками пострадавших и свидетелей. Регулярно обновляйте и перепроверяйте эти данные.
- Назначьте ответственного за контакты с пострадавшими.
- Заранее подготовьте ответы на самые очевидные вопросы: Что? Когда? Как? Почему?
- Проинструктируйте телефонных операторов, как отвечать на входящие звонки и какую информацию сообщать звонящим.
- Сначала уведомите о происшествии сотрудников, затем – всех остальных.
- Проинформируйте о кризисе все заинтересованные стороны – инвесторов, клиентов, собственных сотрудников, СМИ и общественность.
- Назначьте представителя компании для официальных заявлений. Заранее отрепетируйте с ним ответы на 20 самых неприятных вопросов.

## Ликвидация последствий кризиса

План действий в кризисной ситуации прежде всего должен предусматривать создание общекорпоративной антикризисной группы, напрямую подчиненной исполнительному директору. Задача этой группы, состоящей из старших менеджеров компании, – оценка тяжести последствий катастрофы. Кроме того, необходимо назначить главу оперативного антикризисного штаба, который будет решать тактические задачи и поддерживать связь с директором, группу по проведению восстановительных работ, координатора мероприятий по обеспечению непрерывности бизнеса, а также сотрудника, ответственного за информационное взаимодействие. Как только произошло катастрофическое событие, примите следующие меры.

- **Окажите помощь пострадавшим.** Обеспечьте работу спасательных служб. Информировать всех руководителей о масштабах происшествия. Соберите общекорпоративную антикризисную группу и распорядитесь начать сбор информации. При необходимости сформируйте круглосуточно работающий штаб по ликвидации кризиса. Введите в действие план информирования, и каждые полчаса публикуйте отчет о предпринятых действиях. Перед группой по проведению восстановительных работ поставьте задачу как можно скорее возобновить работу в нормальном режиме.
- **Позаботьтесь об интересах организации.** Общение с прессой происходит через официального представителя компании. Обсудите с юристами и страховыми компаниями понесенный ущерб. Отрепетируйте с директором компании его выступление на пресс-конференции.
- **Проинформируйте общественность.** Организуйте встречу руководителя компании с журналистами. Отвечая на их вопросы, он должен рассказать о действиях компании по спасению пострадавших. Держите сотрудников и клиентов в курсе событий. Документируйте все ключевые решения с указанием даты и времени их принятия.
- **Займитесь процессом восстановления.** Держите общекорпоративную антикризисную группу в курсе происходящего. Отвечайте на вопросы сотрудников, клиентов и других заинтересованных лиц. Обеспечьте удовлетворение любых страховых претензий. Убедитесь, что все пострадавшие получили необходимую помощь.

“Даже самые талантливые руководители могут растеряться в кризисной ситуации”.

Последовательность действий в случае чрезвычайной ситуации должна быть следующей (с поправкой на специфику этой ситуации).

- **Первые восемь часов после происшествия.** Приступите к ликвидации наиболее серьезных последствий инцидента. Разверните штаб по оказанию помощи пострадавшим. Оцените масштабы катастрофы. Введите в действие план информационного обеспечения действий по выходу из кризиса. Совещания группы по проведению восстановительных работ проводите как минимум дважды в день. Убедитесь, что финансовый отдел компании отслеживает все расходы. При необходимости свяжитесь с вашими поставщиками и партнерами. Организуйте оказание психологической помощи тем, кому она необходима.
- **Восемь и более часов после происшествия.** Руководитель оперативного штаба, взаимодействуя с общекорпоративной антикризисной группой, принимает решения о неотложных действиях. Группа по проведению восстановительных работ выполняет его указания и оказывает помощь пострадавшим. При необходимости наймите подрядчиков для отведения воды, устранения задымления, расчистки места аварии и проведения спасательных работ. Создайте временный интернет-сайт и внутри-корпоративную “горячую линию”. Координатор действий по обеспечению непрерывности бизнеса должен контролировать реализацию соответствующей программы.
- **Восстановительный период.** Составьте план ремонтных работ с конкретными сроками исполнения. Поручите провести оценку финансового состояния компании и величину ущерба. Выделите денежные средства на восстановительные работы, при необходимости организуйте выплату компенсаций. Держите под контролем все логистические вопросы.
- **Информационная поддержка.** Сделайте заявление о том, что обязуетесь принять все необходимые меры для ликвидации последствий катастрофы. Контролируйте все контакты с прессой, немедленно опровергая любую ложную информацию.

“Акты мести и саботажа совершаются ежедневно во всех странах мира”.

При проведении мероприятий по выводу компании из кризиса и ликвидации его последствий следует обратить внимание на следующее.

- **Период до кризиса.** Сформируйте общекорпоративную антикризисную группу и группу по проведению восстановительных работ, члены которых вместе с руководителями подразделений должны будут заниматься восстановлением нормальной деятельности компании. Подготовьте резервный IT-центр для обеспечения бесперебойности работы информационных систем компании. Проводите обсуждение плана действий в кризисной ситуации не реже двух раз в год. Регулярно обновляйте план информационной поддержки антикризисных мероприятий.
- **Основные действующие лица.** Назначьте руководителя оперативного антикризисного штаба для тактического руководства усилиями по ликвидации последствий кризиса. Из числа сотрудников отдела по внешним связям выберите ответственного за информационный контроль кризисной ситуации. Юридический отдел должен скоординировать со страховыми брокерами действия по защите ответственности компании перед третьими лицами.
- **Оценка разрушений.** Проведите оценку масштабов катастрофы.
- **Финансовые вопросы.** Каковы величина финансового ущерба, финансовые обязательства компании, страховые выплаты, предполагаемые убытки? Как кризисная ситуация отразится на квартальной прибыли?
- **Информационная политика.** Как только возникнет чрезвычайная ситуация, соберите группу информационной поддержки. Установите связь между офисом компании и местом происшествия. Начните информирование СМИ и общественности.
- **IT-системы.** Произошла ли потеря данных или поломка оборудования?
- **Продажи и маркетинг.** Собираетесь ли вы компенсировать потери своих клиентов? Целесообразно ли свернуть рекламную кампанию на время кризиса? Как вы собираетесь информировать основных клиентов?
- **Безопасность.** Взаимодействуйте с правоохранительными органами. Есть ли среди злоумышленников ваши сотрудники, клиенты или другие связанные с компанией лица? Ограничен ли доступ на место происшествия? Достаточно ли его охрана? Проинструктированы ли телефонные операторы о том, как отвечать на звонки?
- **Персонал.** Согласуйте с юристами вопросы возмещения ущерба и выплаты вознаграждений отличившимся. Введите в действие план информирования сотрудников.
- **Юридические вопросы.** Помните о том, что вы как руководитель обязаны быть бдительным, предупреждать других о возможных рисках и принимать действенные меры по предотвращению кризисных ситуаций.
- **Стратегическое планирование.** Повлияет ли кризис на планы компании?
- **Международный аспект.** Предписывают ли местные традиции хоронить погибших в течение суток после смерти? Нужно ли конфисковать паспорта у сотрудников, подозреваемых в причастности к инциденту?
- **Связи с общественностью.** Нужна ли вам помощь государственных органов или общественных организаций? Каковы обязательства компании перед инвесторами?

## Принципы обеспечения непрерывности бизнес-процессов

Цель усилий по ликвидации последствий кризиса – возвращение к нормальному режиму работы компании. Чтобы не допустить перебоев в работе, следуйте этим принципам.

1. В кризисной ситуации не бывает чрезмерной заботы о пострадавших.
2. Поддерживайте связь с сотрудниками, подрядчиками, партнерами.
3. Безотлагательно приведите в рабочее состояние резервный центр обработки данных и соберите оперативный штаб по ликвидации последствий катастрофы.
4. Убедитесь, что сотрудники получили зарплату и иные выплаты в полном объеме. Предоставьте руководителю оперативного штаба полномочия по закупке оборудования и приглашению специалистов. Документируйте все виды ущерба. Как можно скорее подключите к оценке ущерба страховую компанию.
5. С официальными заявлениями от лица компании должен выступать только один человек. Пресекайте слухи и отклонения от принятой

информационной политики.

6. Обеспечьте всех нуждающихся квалифицированной психологической помощью.
7. Трижды в день информируйте заинтересованные стороны о действиях компании.
8. Контролируйте работу поставщиков. Позаботьтесь о том, чтобы их помощь в восстановлении была своевременной.
9. Убедитесь, что последствия катастрофы действительно устранены. Протестируйте работу всех систем и приступите к возвращению в нормальный режим работы.
10. Оцените тяжесть негативных последствий кризисной ситуации. Призовите к ответу виновных, наградите тех, кто отличился при ликвидации кризиса.

## Об авторе

**Лоренс Бартон** – специалист по управлению компаниями в кризисных ситуациях, оказавший услуги более чем 1200 организациям из разных стран мира. Преподаватель теории управления в Американском Колледже в Брин-Мор (Пенсильвания, США).

---

---