

## **ДАҒДАРЫСТАҒЫ PR ЖӘНЕ ОНЫҢ ШЕШУ ӘДІСТЕРІ**

Қазақстан Республикасының Президенті Н.Ә. Назарбаев ұсынған мемлекетіміздің 2050 жылға дейінгі стратегиясында еліміздің ұзақ мерзімді мақсаттарға қол жеткізудің бағыт бағдарында ғылым мен шығармашылық дамуына жоғары деңгейде болуының жолдарын атап көрсеткен болатын.

Дағдарыс [1] – қандай да бір жұмыстың, қызметтің күрт сынуы немесе тоқтауы. Тәжірибенің көрсетуі бойынша, кез келген компания ерте ме, кеш пе дағдарыстық жағдайға ұрынады.

Мекемелердегі дағдарыстық немесе дағдарысқа дейінгі жағдайға мыналар жатады:

- Жаңадан қойылған немесе жаңартылған компания аты;
- Қызметтің, тауардың стратегиялық логотипінің өзгеруі;
- Имидждің қайта құрылуы немесе өзгертілуі (модельдеу, жақсарту, жаңарту, нығайту, имидждің түпкілікті өзгеруі);
- Нарыққа жаңа тауардың енгізілуі;
- Жаңа топтаманың, жаңа технологияның енгізілуі;
- Жаңа нарыққа өту немесе жаңа нарық сегменттерін талдау;
- Нарықтан кету;
- Фирма стратегиясының өзгеруі;
- Компания көрсететін қызмет түрлерін шектеу;
- Қызметкерлер санының артуы немесе кемуі;
- Қосылу немесе үлкен пайдаға ие болу;
- Басшылық немесе маркетингтік стратегиялық бағдарламаның енгізілуі;
- Мекеменің коммуникациялық мәселелері (жұтшылықтың жағымсыз көзқарасы, индефференттілік, PR қызметінің коммуникациялық, ақпараттық қателіктері);
- Компанияның қатысы жоқ сыртқы факторлар әсері (экономикалық құлдырау немесе көтерілу, нарықтың жаңа талаптары, бәсекелестердің артуы, нарық құрылымының өзгеруі);
- Форс-мажорлық жағдайлар.

Мамандар дағдарысты сан түрлі типтерге бөледі. Ұлыбританиядағы PR институтының негізін қалаған Сэм Блэк [2] барлық дағдарысты екіге бөлген:

1. «белгілі белгісіз» («известное неизвестное» (ИН));
2. «белгісіз белгісіз» («неизвестное неизвестное» (НН)).

«Белгілі белгісіз» (ИН). Компаниялар, мекемелер және мемлекеттердің көпшілігі душар болатын дағдарыстардың барлығы дерлік алғашқы түрге жатады. Себебі, «белгілі белгісіз» (ИН) болжамалы және белгілі болып табылады. Мысалы, кез-келген мекеме төтенше жағдайға немесе апатқа ұшырауы мүмкін (мұнай мен химия өндірістері, көмір өндірісі, көлік мекемелері және т.б.)

«Белгісіз белгісіз» (НН). Біз дағдарыстың бұл түрі болуы мүмкін екенін білеміз. Білмейтініміз: оның болатын, болмайтыны. Егер болатын болса қашан? Және қайда? болатыны. Мысалы, 2015 жылы 13 қараша күні Франция астанасы Парижде бірнеше теракт 130-дан аса адамның өмірін қиды, 2001 жылы Нью-Йорк қаласында ұйымдастырылған теракт нәтижесінде Сауда Орталығының жарылысы, 2010 жыл 14 наурыздағы Алматы облысының Қызылағаштағы су тасқыны қаншама отбасының өмірін жоқ етті, 2016 жылғы Алматы қаласының маңындағы су тасқыны. Күтпеген тосыннан болған оқиғалар т.б.

Бұдан басқа, дағдарыс мынадай түрлерге де бөлінеді:

- Алдын ала жоспарланған (қара PR);
- Алдын ала жоспарланбаған (биржалық құлдыраулар, апаттар және т.б.).

Дағдарыстың екінші түрі катастрофалық жағдайлардан туындауы мүмкін. Мұндай кезде эффективті PR қолдану қажет.

Катлип<sup>2</sup>, Сентер және Брум сынды белгілі мамандар дағдарысты өту динамикасына қарай бөлген:

- Болжауға болмайтын дағдарыс (қандай да бір хабарлаусыз жедел басталатын дағдарыс. Алдын-ала құрылған іс-әрекеттер бағдарламасын талап етеді);

- Болжауға болатын дағдарыс (жоспарлауды және зерттеуді жүзеге асыруға мүмкіндік береді, бірақ қирату деңгейіне өте аз уақыт аралығында өтеді. Маңыздысы – белгілі іс-әрекеттерді орындап үлгеру);

- Үздіксіз дағдарыс (айлар немесе жылдар бойы жалғасуы мүмкін).

Дағдарыстардың көпшілігі болжауға болатын болып табылады. Олар компанияға, мекемеге тек болжауға болмайтын болып көрінеді. Мұның бәрі – PR маманның қызметіне келіп тіреледі. Ньюс, Скотт және Турк [1] дағдарысты зерттеудің аналық жүйесін ұсынды. Бұл жүйеде дағдарысты пайда болу орталығынан, салдарынан анықтайды.

Кез келген дағдарыстық жағдай спецификалық қатынасты талап етеді. Тәжірибе жүзін-

де «дағдарыстық менеджментті» іске асыратын мекемелер өз тәжірибелерімен бөліспейді. Сондықтан «дағдарыстық технологияларды» қолданатын жағдайларды табу оңай емес. Дағдарыс кезінде жоғарғы басшылық үнсіз, тыныштықта отыруды қалайды. Мекеменің ішкі және сыртқы орталардың детальді талдауы (қауіп факторларын анықтау бойынша) арнайы дағдарыс бағдарламасын жасау, тез арада әрекет етуші командалар құру, БАҚ-пен қарым-қатынас орнату – PR маманының кәсібилігін талап етеді. Егер бизнесте бірігу, жұтылу, техникалық апаттар бар болса, бизнес проблемалы болса, дағдарысқа қарсы бағдарламасы даяр PR – қызмет мұндай компанияға ауадай қажет. Дағдарысқа дейінгі кезеңдегі басты мақсат – SWOT анализ жүргізіп, мекеменің әлсіз және мықты жақтарын анықтау. PR маман кейде жақтаушыдан көбірек ақпарат білуі қажет жақтаушы проблема қорытындыларын жойса, PR маман оларды алдын алады.

Бұдан кейін қауір-қатерді есептеп жоба бюджетін әзірлеу керек.

Дағдарыстың ушыққан формасы қақтығыс болып табылады.

Қақтығыс дағдарыстың жеке, локальді түрі болып табылады. Ол екі жақтың арасында туындайтын дағдарыс түрі.

Қақтығыс [3] – адамдардың іс-әрекеттерінен, шарттары мен қарама-қайшы мақсаттарынан қарым-қатынас саласында туындайтын дағдарыс түрі. Қақтығыстарды былайша бөлуге болады.



Мекемеде қақтығысты тудыратын негізгі себептер мыналар:

- Кәсіби жетістіктерге жетудегі қиыншылықтар (керекті құрал-жабдықтардың ұзақ мерзім бойы жөнделуі, ақпараттың сенімсіздігі, ақпараттың жоқтығы және т.б.)

- Жеке бастың жетістіктерге жетудегі қиыншылықтары (орынсыз алынған демалыс, бәсеке-лестердің жоғары жетістіктерге жетуі).

- Іс-әрекеттердегі көзқарастардағы қарама-қайшылықтар (мінез-құлықтардың сәйкес келмеуі, жас айырмашылығы, саяси көзқарастардың сәйкес келмеуі).

PR қызметті қақтығыстарды басқаруда 2 кезеңге бөліп қарастыруға болады:

1. Профилактикалық жұмыстар:  
 Қақтығыс тудыратын жағдайларды анықтау;  
 Қақтығыстарды басуға көмектесетін іс-әрекеттер тізімін ойластыру;  
 Қоғаммен қарым-қатынас барысында туындауы мүмкін келеңсіз жағдайларды жою;  
 2. Қақтығысты жоятын арнайы топ құру;  
 Қақтығыс уақытындағы іс-әрекеттер:  
 Қақтығысты жоюға арналған іс-әрекеттерді ұйымдастыру;  
 Іс-әрекет бағдарламасын, графигін құру;  
 Қоғамға арналған PR жолдау жасау;  
 БАҚ-пен жұмыс;  
 Стресс жағдайындағы қызметкерлердің психологиялық көмегі;  
 Қақтығыс субъектілерін нақты ақпаратпен қамтамасыз ету;

Татуластыру шараларын құру және ұйымдастыру.

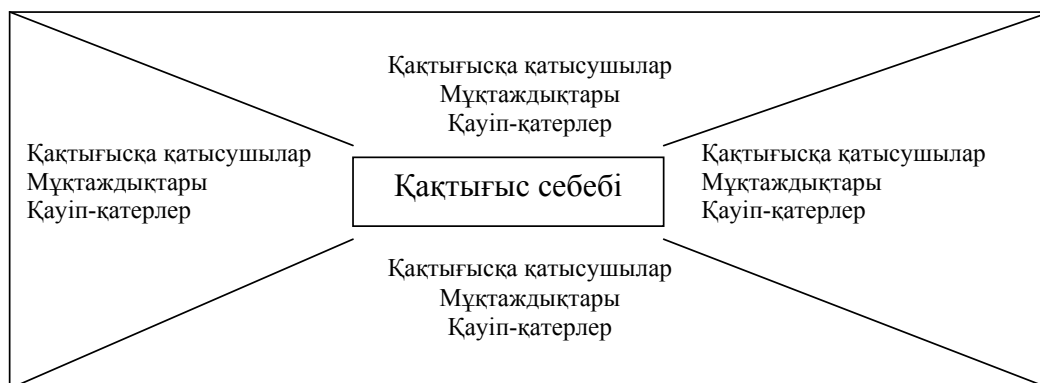
Қақтығыс себептерін анықтау және зерттеу.

Екі жақты татуластыру шараларын іске асыруда көмек беретін шараларының бірі – келіссөз жүргізу.

Келіссөз – мәселені шешу мақсатында қақтығысты тудырған сұрақтарды талқылауға мүмкіндік береді. Бұл туындаған мәселені шешудің ең оңтайлы жолы болып табылады. Келіссөзді үшінші жақ, яғни PR маман жүргізуі керек.

Австралиялық келіссөз жүргізушілер Х. Карнеллиус пен Ш. Фейр [4] қақтығысты шешуде қақтығыс картасын жасауды ұсынды.

Қақтығыс картасы – қақтығыстың негізгі себептерін, шешуші жолдарын көрсететін графикалық кескін.



Қақтығыс картасын құру 3 кезеңнен тұрады:

1. Қақтығысты тудырушы мәселелерді анықтау;
2. Қақтығысқа тартылған оппоненттерді анықтау;
3. Оппонент мақсаттарын анықтау.

Дағдарыстық PR-дың [1] мақсаттарының бірі – компания алдында тұрған апаттардың тізімін жасап, компанияның оған төзімділігін анықтау негізі.

Жобаланып жасалған мекеменің құнды құжаттарын белгілеу керек.

Дағдарысты жеңуге арналған эффективті іс-қимыл жүйесін құру керек.

Пресс-конференцияларда, телеарналарда, телефон аппараттары арқылы қажетті ақпаратты беретін жауапты тұлғаны белгілеу керек.

Шынайы ситуациялық жағдайларды көрсететін тәжірибелік сабақтар өткізу арқылы мамандарды шынайы әзірлікке жеткізуге болады.

Апатты жағдайлар туындағанда ең бастысы:

- БАҚ өкілдерін нақты ақпаратпен қамту;
- Бірден туындайтын реакцияны жеделдету;
- Апаттан жәбірленушілермен олардың туыстарына қажетті барлық іс-шараларды өткізу.

Жедел оперативті стратегиялық әрекет ету «Пан-Американ» компаниясымен көрсетілді. 1982 жылы апатқа ұшыраған ұшақта 174 адам қаза тапты.

Апатқа ұшырағаны жайлы алғаш болып PR қызметінің маманы естіді. Ол бірнеше минуттан соң БАҚ өкілдеріне ақпарат берді. Маман компания ереже, әдістеріне жүгіне отырып, мекеменің апатқа байланысты атқаратын іс-әрекеттерімен толыққанды таныстырды.

Одан әрі компания дағдарысқа қарсы схемамен әрекет етті.

Пресса «Пан-Америка» жайлы ешқандай негативті ақпарат жарияламай, керісінше, атқарылып жатқан іс-әрекеттермен таныстырып отырды.

Мұндай жағдайда PR маманының қандай қызмет атқарғаны айтпаса да белгілі.

Дағдарыс менеджменті саласының маманы Майкл Реджестрдың: [5] «әрқашан өз көзқарасың болсын. Барлығын айт. Тез айт» тезисі PR мамандарының басты ұранына айналды. Ол Dow Canada фирмасының апатты жағдайда атқарған іс-шараларын мысалға алды:

- Әрдайым шынайылық;
- Түсіністік пен бауырмашылдық;
- Қолжетімділік және ашықтық;
- Үнемі жедел іс-әрекет қабылдаушылық;
- Уақытылы.

Мекеменің дағдарыстық жағдайда атқаратын іс-әрекеті жайлы толығырақ айтайық.

Компаниядағы дағдарыстық жағдайда қайталанатын типтік қателіктер екі түрлі болады:

1. Асқан пассивтілік: ешнәрсе айтпау, ешқандай әрекет жасамай, жағдайдың ағымын бақылау.
2. Асқан белсенділік: барлығын жасырып, іс-әрекет ағымын барынша жеделдету.

Отандық компанияда «дағдарысқа қарсы» жұмысты үздіксіз атқара алатын мамандар жоқтың қасы. Сондықтан, дағдарысқа қарсы әрекеттен көбірек уақытты топты жинау, ұйымдастыру алады.

- Егер Қазақстанда дағдарыс болған жағдайда компаниялар оған қаншалықты дайын;
- Олар дағдарыстық коммуникацияны қалай қолдана алады;
- Дағдарыс – корпоративтік беделді күшейту үшін құрал бола алатындығына сенеді ме?

Батыс тәжірибесі бойынша: егер компанияға қарсы іс-әрекет жасалып, 6 сағаттан соң ешқандай кері жауап болмаса, мұндай компания нарықта өлген болып есептеледі.

Әрине кез келген әрекеттердің ішінде ең қолайлысы – профилактикалық іс-шара. Олар: кез келген мекеменің тұтынушы немесе бәсекелестер арасындағы мүддені анықтау.

Үлкен масштабты дағдарысты жою мүмкін емес, ал мекеме тактикасын өзгерту әбден мүмкін. Себебі, мұнда ең маңызды нәрсе – көп жылдар бойы жасалған компания беделінің бір мезетте жойылуы.

Дағдарыстың бастапқы таралу процесін бағамдап айту өте маңызды. Ол үшін компаниялар БАҚ мониторингі қызметіне жүгінеді. Барлық арналар 90% ақпаратты ашық ағымнан алып табады.

Дағдарыстың басы БАҚ-та жарияланған негативті басылымнан бастау алуы мүмкін. Мұндай жағдайда ақпарат қандай тұлғадан шығып тұрғанын анықтау қажет. Ол жауапты реакцияны тез әрі оңай тудыруға мүмкіндік береді.

Мекеменің дағдарыс жағдайында атқаратын іс-әрекеттері:

– коммуникацияны орталықтандыру (компаниядағы тек бір маман прессқа мәлімдеме жасай алады);

– дағдарыс тигізген сегменттерді анықтау (олар: компанияның қаржылық жағдайы, қарыз, өнімнің сапасы, қызметкерлердің адамгершілігі компания басшыларының имиджі және т.б.) компанияға қымбат және дағдарыс салдары тиген аудитория;

– іс-шара кординацияларына жауапты адамдарды белгілеу олардың атқаратын жұмыстарын анықтау;

– БАҚ-пен байланысты үздіксіз жүргізу. БАҚ – үнемі сенсация, өткір факт іздеуге мүдделі. Олар болып жатқан жағдайды барынша талдайды. Осы мақсатты іске асыру барысында мекеме басшыларымен, қызметкерлермен кездесу іздейді (ең қауіпті жағдай – еш дайындықсыз компанияның қазіргі саясаты жайлы еш хабары жоқ қызметкерлердің БАҚ қызметкерлерімен кездесуі);

– сыртқы қоғамды қосу (тұтынушылар, серіктестер, ғалымдар, шенеуніктер). Олардан прессқа сұхбат беруін өтіну жақсы мәлімдемелер жариялау, тұрақты серіктестік тәжірибе жайлы айтуға итермелеу;

– қызметкерлерді туындаған жағдай туралы ақпараттандыру (дағдарыс уақытша екендігін айта отырып, жанжалды жою). Қызметкерлерді «мекемені құтқаруға» барынша атсалыстыру;

– өзіңіздің дағдарыстық жағдайдағы орныңызды анықтау. Ол: белсенді ұйымдастырушы, кеңесші, кеңесуші мүше, жағдайды толығымен басқарушы маман және т.б. болуы мүмкін;

– дағдарысқа қарсы стратегия жасау. Тәуліктің алғашқы бөлігінде компанияның 4-8-12-24 сағаттық іс-әрекетін жоспарлау керек. «Кординациялық нүктені» белгілеу – компания басшыларының бас қосып дағдарысқа қарсы стратегияны белгілеп, келешек іс-әрекеттерін жоспарлайтын уақыт. Содан соң жеке болмаса, кеңесшінің көмегімен компания имиджін қайта келтіріп, қалыптастыру. Мысалы, сұхбат және видеосюжет. Олар «қара» PR-ды басып тұтынушылар алдында компания жайлы көзқарастарын әбден өзгертуі мүмкін;

– дағдарыс мониторингін өткізіп отыру;

– дағдарыс жағдайындағы компания көзқарастарын белгілеу;

– компания қаржыгерлермен, диллерлермен, тауар жеткізушілермен байланыс орнатуы артық шара саналмайды. Дағдарыс деңгейіне байланысты

мемлекеттік мекемелермен байланыс керек болуы мүмкін (компания жайлы өз көзқарасын жеткізу үшін жиналыс, конференцияға қатысуы мүмкін). Тек мемлекеттік мекеме қызметкерлерімен шектеліп қана қоймай, жергілікті халықпен де қарым-қатынас орнатуы мүмкін;

– кейде компанияларда «тәжірибелік даярлық» – алдын ала даярлық [6] дағдарыс болады. Қазіргі күні мұндай қызметті кейбір консалтингтік компаниялар ұсынады. Мұндай шаралар дағдарысқа қарсы PR тобын үнемі сергітіп дайындық үстінде ұстап отырады. Олар дағдарысқа қарсы стратегияны үнемі жаңартып отыру керек. Кем дегенде 6 айда бір рет жаңартқан жөн.

Елімізде бұл сала белең алып, дамығанымен, әлі де болса баяу. Мемлекет аумағында даму барысында болғандықтан, халық санасы толығымен бұл ұғымды қабылдай қойған жоқ. Қазақстанда PR ұғымын бір адам білсе, енді бірінің мүлдем хабары жоқ. Осындай қиындықтар сала дамуын тежеуде. Оны елімізде дағдарыстық жағдай орын алғанда жүргізілген іс-шаралардың үдерісінен байқай аламыз.

Мемлекет аумағында дағдардыстық жағдай орын алғанда, көптеген іс-шаралар жасалды. Бірақ, PR сипаттағы шаралар саны қолмен санарлықтай ғана.

Мәселен, мемлекет басшысының тапсырмасы бойынша Үкімет, Ұлттық Банк пен басқа да мемлекеттік органдар банк өтімділігін, экономиканы қолдау және инфляция процестерін тежеу жөніндегі кешенді шараларды жедел түрде әзірледі. Бірқатар іс-әрекеттер жобасы құрылды. Дегенмен, нақты PR салада жасалған әрекеттер мүлдем жоқтың қасы.

Тек, жарнама саны, көлемі, реті азайып, жалпы елімізде жарнамаға жұмсалған қаражат көлемі төмендеді. Тек, түрлі акциялар мен флеш-мобтар саны артты.

Мемлекет ішінде жүргізілген түрлі бағдарламаларға жоғарғы деңгейдегі PR жасалды. Жекеленген ұйымдар, мекемелер арнайы акциялармен шектелді.

Мұндай қателіктер болашақта жөнделеді. Ол үшін, сала дамып, ұрпақ ауысып, уақыт та өтуі тиіс.

#### Әдебиеттер

- 1 Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 176-179 с.
- 2 Сэм Блэк. «Теория и практика PR», 1996. – 106-111 с.
- 3 Корнелиус, Ш. Фэйр. Картография конфликта. – <http://udik.com.ua/books/book-1132/chapter-39786/>
- 4 Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М.: Стрингер, 1992. X
- 5 Эндрю Гриффин. Кризис, проблемы и управление репутацией. – 2008. – 280 стр.
- 6 White J., Mazur L. Strategic communications management. Making public relations work. – Wokingham etc., 1995. – P. 6.

#### References

- 1 Maslova V.M. Svjazi s obshhestvennost'ju v upravlenii personalom: ucheb. posobie. – 2-e izd. – M.: Vuzovskij uchebnik, 2008. – 176-179 s.
- 2 Sjem Bljek. «Teorija i praktika PR», 1996. – 106-111 s.
- 3 Kornelius, Sh. Fjejr. Kartografija konflikta. – <http://udik.com.ua/books/book-1132/chapter-39786/>
- 4 Kornelius X., Fjejr Sh. Vyigrat' mozhet kazhdyj. – M.: Stringer, 1992. X
- 5 Jendrju Griffin. Krizis, problemy i upravlenie reputaciej. – 2008. – 280 str.
- 6 White J., Mazur L. Strategic communications management. Making public relations work. – Wokingham etc., 1995. – R. 6.