

Калинина Марина Петровна

*Кандидат филологических наук,
Доцент кафедры рекламы и связей с общественностью
Институт журналистики Киевского национального университета
имени Тараса Шевченко*

Калініна Марина Петрівна

*Кандидат філологічних наук,
Доцент кафедри реклами та зв'язків з громадськістю
Інститут журналістики Київського національного університету
Імені Тараса Шевченка*

Kalinina Maryna

*PhD,
Associate professor advertising and PR department
Institute of journalism,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЗАПОБІГАННЯ РЕЙДЕРСЬКИМ ЗАХОПЛЕННЯМ
БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ PR- ЗАХИСТУ БІЗНЕСУ**

**КОММУНИКАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РЕЙДЕРСКИХ ЗАХВАТОВ В КОНТЕКСТЕ
PR-ЗАЩИТЫ БИЗНЕСА**

**COMMUNICATION ASPECTS OF RAIDS IN THE CONTEXT OF PR- BUSINESS
PROTECTION**

Ключові слова: рейдерська атака, кризові комунікації, PR-захист бізнесу, конфліктний PR, корпоративні війни, імідж, репутація.

Ключевые слова: рейдерская атака, кризисные коммуникации, PR-защита бизнеса, конфликтный PR, корпоративные войны, имидж, репутация.

Key words: raider attack, crisis communications, PR-protection business, corporate war, image, reputation.

Резюме

Стаття «PR-захист бізнесу під час рейдерського захоплення: загальні положення та алгоритми рішень» досліджує питання можливостей інструментарію паблік рилейшнз під час рейдерського захоплення бізнесу та під час корпоративних війн. Автор пропонує нестандартні підходи в побудові комунікацій під час подібних криз з різними видами громадськості. В статті розглянуто підходи до дослідження рейдерство та його комунікаційної складової. Також в статті розглянуто комунікаційні стратегії для запобігання рейдерським атакам.

Резюме

Статья «PR-защита бизнеса во время рейдерского захвата: общие положения и алгоритмы действий» исследует вопросы возможностей инструментария паблик рилейшнз во время рейдерского захвата бизнеса и периода корпоративных воин. Автор предлагает нестандартные подходы в построении коммуникаций во время подобных кризисов с разными группами общественности. В статье рассмотрены подходы к исследованиям рейдерства, в частности, его коммуникационные составляющие. Также в статье рассмотрены коммуникационные стратегии, позволяющие избежать рейдерских атак.

Abstract

Article «PR-protection business in raider attacks: general provisions and algorithms actions» explores the issue of possible tools of public relations during raider capture business and corporate warrior period. The author offers innovative approaches in building communications during such crises with different community groups. The article describes the approaches to the study of raiding, in particular, its communications components. The article also discussed communication strategies to avoid raiding attacks.

Загальні положення та актуальність питання

Комунікаційний аспект рейдерських захоплень в Україні — галузь майже не досліджена, оскільки в нашій країні рейдерство досліджується виключно в юридичній та економічній площині. В економічній науці та юриспруденції рейдерство розглядається як корпоративний конфлікт. Проблема корпоративних конфліктів досліджена у працях З.П. Варналія, О.В. Тарасової, С.В. Кравченко, Г. Паламарчука, Л. Венгера та інших економістів [1]. Навіть визначення поняття «рейдерство» викладено вітчизняними науковцями в юридично-економічній площині. За Варналієм З.П., рейдерство — це недружнє, поза межами дії цивільного законодавства, спрямоване проти волі власника, захоплення чужого майна на користь іншої особи, встановлення над майном повного контролю нового власника в юридичному та фізичному розумінні з використанням корумпованості чиновників та з застосуванням сили [2].

Сучасні українські практики та теоретики дослідження рейдерства, на відміну від російських колег, в своїх дослідженнях не беруть до уваги комунікаційну складову цього явища. Проте таке однобічне ставлення до цієї проблеми лише заважає її вчасному виявленню та запобіганню. Адже рейдерське захоплення має спільну першопричину — помилки в комунікаційній політиці підприємства.

Мета цієї статті — систематизувати основні ознаки майбутньої рейдерської атаки, виділити комунікаційну складову рейдерства, визначити основні групи громадськості, з якою необхідно вести роботу до, під час та після рейдерської атаки, а також сформулювати алгоритм комунікаційної роботи та комунікаційної безпеки компанії.

Україна стикнулася із поняттям рейдерських захоплень бізнесу в середині 90-х років із появою перших приватних підприємств. На сьогоднішній день рейдерство як вид бізнес-конфліктів став реальною загрозою як для потужних холдингів, так і для невеличких приватних компаній. Найбільш ризикованими сегментами в плані рейдерських захоплень є: будівництво, нерухомість, фінанси та інвестиції, аграрний бізнес, ретейл, ЗМІ, авто бізнес, добротні фонди з великими обігами коштів та інші. Найбільш уразливою є форма управління компанією, де є кілька власників,

акціонери, інвестори, структури, керування якими здійснюється через правління.

В Україні, Білорусі та Російській Федерації спостерігається особлива активність корпоративних конфліктів, пов'язана незрілою демократією. Зокрема, це пов'язано з тим, що в цих країнах при владі перебувають олігархічні бізнесові клани, які періодично перебувають в ситуації перерозподілу сфер впливу. Ці галузі «за замовчуванням» вже входять в зону ризиків рейдерства.

Питання вивчення комунікаційної природи рейдерства, а також забезпечення комунікаційної безпеки компанії є надзвичайно цікавим для науково-практичної роботи фахівців зв'язків з громадськістю, проте зовсім не дослідженим з наукової точки зору. Так сталося, що батьківщиною новітніх методів роботи в комунікації є країни Європи на США, проте західний бізнес не зник працювати в умовах постійного ризику рейдерських захоплень, оскільки навіть питання злиттів та поглинань до дрібниць розписана в законодавстві. Країни Заходу набагато менше, ніж Україна стикаються з фактами корупції в судовій системі. Власне тому європейські та американські фахівці виявилися безпорадними в питанні комунікаційного захисту бізнесу перед рейдерськими атаками. На разі, існування вузьких спеціалістів в цій галузі буде затребуване в практиці. Більшість публікацій, пов'язаних з рейдерством, не мають системного характеру. Окремі матеріали починають з'являтися у фаховій сфері з соціальних комунікацій та правознавства. Це позначається на тому, що фахівці з публік рілейшинз на практиці лишуються певним чином безпорадними перед фактом рейдерської атаки на бізнес. В першу чергу тому, що перші сигнали про початок рейдерського захоплення більшість фахівців лишає поза увагою.

Відповідно, нові умови функціонування бізнесу та політики в нашій країні змушують переглянути погляди на щоденну PR-практику, зокрема, на формування кола інформаційної безпеки компанії, прорахування та прогнозування комунікаційних ризиків, попередження рейдерських атак. Відповідних змін має зазнати система викладання спеціальності «зв'язки з громадськістю» у вищих навчальних закладах України. Введення цієї теми в навчальні плани ВНЗ якість змінять набір знань випускника, активізують

дослідження в галузі інформаційних потоків, інформаційних війн у бізнес-сегменті та відкриють новий горизонт поєднання менеджменту підприємств, юриспруденції та паблік релейшинз.

Головними причинами самого факту існування рейдерство як явища є:

- **нестабільна економічна ситуація**, оскільки так звані смутні часи дають можливість розширювати бізнес не шляхом купівлі чи поглинань, а шляхом елементарних злочинних захоплень. Крім того, в період економічної кризи надто активно загострюється боротьба за клієнта, за ресурси, за активи. Наприклад, для того, щоб купити бізнес не за ринковою ціною, а за зниженою, виникає публічний конфлікт, спрямований на обвалення вартості бізнесу. В таких умовах рейдери та грінмейлери буквально полюють на активи, що слабо захищені. Основною зброєю в таких конфліктах стають методи дискредитації бізнесу та його власника;
- **нестабільна політична ситуація**, коли владні важелі переходять від одного політичного клану до іншого, і де кожний наступний клан відбирає те, що колись належало попередникам. Державна вертикаль України за 24 роки Незалежності сформувала систему вимагання коштів у населення та бізнесу. Інколи відсотки за прикриття спрямовувалися на фінансування партійних проектів. На разі країна ще не має політичної волі для стримування цих процесів;
- **корумпована судова та правоохоронна система, а також недосконалі закони**. Не секрет, що більшість українських законів прописані із можливістю їхнього подвійного трактування. Правоохоронна система України має в своєму арсеналі низку суто «економічних» статей, спрямованих на зачищення бізнес-спільноти. Зокрема, статті 366 та 191 КК України [3, 71], які сформульована таким чином, що до за нею можна арештувати будь-яку посадову, а часом і не посадову особу. Як свідчить статистика аналізу кримінальних проваджень, які відкривалися в Україні з дев'яностих років, понад 90% власників бізнесу, постраждалих в результаті рейдерських атак, було засуджено саме за цими статтями. Колосальна корумпованість правоохоронних органів та судової системи не лишають шансів в законний спосіб вирішити проблеми власності в суді;
- **нехтування представниками бізнесу можливостей паблік релейшинз у вирішенні корпоративних конфліктів**. Попри те, що вже п'ять років вітчизняні ВНЗ випускають фахових спеціалістів, український бізнес не поспішає відкривати спеціалізовані відділи, які мають займатися не маркетингом, а іміджем, репутацією, комунікацією з аудито-

рією, передбачати та керувати кризами. З причини відсутності практичного досвіду, керівники компанії та особи, що займаються комунікаціями, в перші дні рейдерської атаки просто не знають, яких заходів необхідно вживати в таких ситуаціях. Останнім часом PR- відділи навпаки скорочуються, а часом, навіть, взагалі закриваються, що миттєво позначається на комунікаціях компанії. Проте, навіть, корпорації, які мають потужні комунікаційні відділи, часто програють перші битви з рейдерами, оскільки в Україні жодна компанія не має готових антикризових пакетів на випадок рейдерського захоплення і не веде прозору комунікаційну політику. Оскільки рейдерська атака передбачає миттєву реакцію в інформаційному просторі, часто компанії просто не встигають розпочати необхідні комунікації. Проте ці комунікації є найбільш важливими, бо саме вони є чинником тиску на корумповану виконавчу, судову та правоохоронну системи.

За даними станом на 2015 рік «в Україні діє щонайменше 40–50 спеціалізованих рейдерських груп, які складаються з досвідчених юристів та економістів;

- рейдерство набуло в Україні системного характеру. Кількість захоплень сягає 3000 на рік;
- результативність рейдерських атак – понад 90%;
- за експертною оцінкою, щорічний обсяг сегмента поглинань і злиттів (без приватизації) становить понад 3 млрд дол. США;
- середньостатистична норма прибутку рейдера в Україні, за експертними оцінками, становить близько 1000%;
- українське рейдерство має відчутну кримінальну складову: протиправні дії чиняться із залученням збройних формувань, а подекуди – навіть співробітників правоохоронної системи тощо» [4].

Практичні та наукові дебати

Найбільшою проблемою сучасної України є упевненість бізнесу, що проблема рейдерства їх не торкнеться. Проте за статистикою, щороку кількість та складність рейдерських захоплень тільки зростає. В 2015 році суттєво змінилися тенденції рейдерських захоплень. Так останнім часом все більше жертвами рейдерських захоплень стають так крупні бізнес-структури. Формально це пояснюється перерозподілом сфер впливу в зв'язку із зміною владних еліт.

Рейдерські захоплення можна розглядати в кількох площинах: економічний захист, юридичний захист та комунікаційних захист. На пострадянському просторі тема комунікаційного захисту бізнесу найбільш розвинена в Російській Федерації в силу концентрації крупного бізнесу, пов'язаного з надрами та видобуванням, концентрацією крупних капіталів. В Україні

попри те, що рейдерські атаки на бізнес стали звичайною ситуацією, проте означений напрямок не знайшов своїх дослідників, які б на ґрунтовному рівні дослідили особливості вітчизняних рейдерських схем.

За класифікацією рейдерство відноситься до публічних, передбачуваних, тривалих, системних криз. Тобто PR-відділ компанії зобов'язаний прорахувати ситуацію рейдерського захоплення та підготувати алгоритм дій для запобігання цій ситуації. Високий відсоток вдалих рейдерських захоплень пояснюється тим, що піарники не усвідомлюють рейдерство як загрозу, отже не вживають необхідних привітливих заходів. Зокрема, основним чинником безпеки компанії буде прозорість діяльності бізнесу, медійна активність бізнесу, соціальна відповідальність, активний репутаційний PR, публічність та громадська активність керівника / власника бізнесу в контексті гіпотетично ймовірних рейдерських загроз. Проте в сучасній Україні ще досі поширена хибна думка про те, що паблік рілейшинз — це лише додаткові витрати, які себе не компенсують, а також зайва увага наглядових органів до компанії.

Існують ситуації, які априорі потребують додаткової публічності бізнесу та керівника бізнесу. Відомий російський дослідник М. Студенкін виділив сім бізнес-ситуацій, де необхідна чітка комунікаційна стратегія.

1) коли компанія бере участь корпоративної війни з ФПГ або прямими конкурентами з метою послаблення позицій, зменшення капіталізації, отримання відмови від зазіхань на власність;

2) в умовах конфлікту з органами влади, які можуть блокувати діяльність компанії з особистих обставин, а також надаючи допомогу конкурентам чи рейдерам;

3) в ситуації протистояння з групами громадськості та організаціями (дрібними акціонерами, пайщиками, дольниками, мешканцями територій). При цьому розглядаються ситуації й протилежні, коли необхідно захищати законні інтереси;

4) у випадку внутрішніх конфліктів: між акціонерами (власниками), підрозділами компанії, топ-менеджментом та колективом;

5) в ситуаціях корпоративного шантажу, коли основна задача сторони, що атакує — змусити основного акціонера (власника бізнесу) поступитися тиску та викупити акції за завищеною ціною;

6) при спробі недружнього поглинання або рейдерського захоплення активів компанії, що здійснюється самостійно або на замовлення. Це найбільша небезпечна ситуація для репутації бізнесу та власника;

7) в конфлікті з міжнародною корпорацією («інвесторами», акціонерами, конкурентами), коли всту-

пає в дію «закон великих чисел» та корпоративні інтереси можуть розглядатися та захищатися як державні та національні [5].

Повна відсутність комунікацій компанії є згубною для бізнесу. Якщо підприємство не є соціально важливим для суспільства, якщо про його діяльність громадськості нічого не відомо, вірогідність успішності рейдерського захоплення є надзвичайно великою. Високий суспільний резонанс компанії значно ускладнює рейдерство та може призвести до того, що рейдери взагалі можуть відмовитися від своїх планів.

Інформаційні стратегії до та під час рейдерських захоплень

Проведене дослідження довело, що в 90% випадків компанії прямо чи опосередковано винуваті у виникненні ситуації із рейдерським захопленням:

- відсутність постійної комунікаційної роботи;
- відсутність зв'язку із партнерами (вкладниками, інвесторами, акціонерами). Бізнес має чітко зрозуміти, що дві три вітальні картки на рік не гарантують зв'язку із своєю активною громадськістю;
- відсутність системи оповіщення комунікаційних небезпек;
- відсутність моніторингу ситуації на ринку та навколо компанії;
- відсутність повноцінної PR служби, скорочення штату, економія на комунікаціях;
- відсутність в компаніях кризових пакетів та готових алгоритмів дій на випадок виникнення кризи;
- відсутність пабліситі, активної громадської діяльності.

Для бізнесу можна виділити кілька універсальних стратегій, які рекомендовано для щоденної PR-практики.

Стратегія «Постійна присутність в медіа. Публічність». Постійна присутність компанії в медійному середовищі, прозорість бізнесу, громадянська активність власника бізнесу, статус експерта привертає до себе увагу громадськості. Рейдерські захоплення бізнесу часто супроводжуються відкриттям кримінальних справ на керівника / власника з метою його усунення від контролю над ситуацією. У разі переходу дій у цю площину, зникнення публічної особи, арешт одразу перейде у розряд резонансної ситуації. Крім того, медійність та наявність сформованого журналістського пулу дозволяє оперативно формувати інформаційну ауру події на користь об'єкту захоплення. Наступними кроками буде підвищення резонансу події та формування групи тиску. Особливою удачею варто вважати ситуацію, коли рейдерів прикривають публічні особи, оскільки вони не будуть ризикувати своєю репутацією, конфліктуючи з потенційною

«жертвою», в підготовленому нею комунікаційному просторі. Крім того, необхідно системно роз'яснювати громадськості, в першу чергу, ключовій громадськості, кожний крок, кожен дію компанії. Агресивна поведінка компанії в медійному середовищі може знищити цікавість до неї з боку чиновників, особливо на хвилі антикорупційної політики в державі. Отже, висока медійна активність попереджує масоване грінмейлєрство. Проте ця стратегія актуальна та ефективна у випадку, коли компанія та керівник з моменту заснування бізнесу приділяють увагу інформаційному іміджу.

Стратегія «Постійний комунікаційний аудит». Існують опосередковані сигнали, які передують початку рейдерської атаки. За певний період до активної фази в ЗМК починається хвиля негативних публікацій відносно компанії. В соціальних мережах активно розповсюджується фейкова інформація, чутки та паніка. Отже в першу чергу необхідно відслідковувати інтенсивність та тональність матеріалів про компанію. Як тільки починають переважати негативні матеріали та розповсюджуватися чутки, необхідно включити механізми кризових комунікацій. В на даному етапі основна задача відділу PR полягає у вчасній та адекватній реакції, в недопущенні переходу комунікацій з кризової сфери у конфліктну. Окремо зауважимо на відстеженні не публічних (прихованих) комунікацій. У даному разі під не публічними комунікаціями слід вважати інформацію, яка живе в ділових колах того бізнес-сегменту, в якому працює компанія. Зазвичай, це думки експертів ринку, партнерів бізнесу, чутки, обережна поведінка партнерів, зменшення замовників, відтік клієнтів. Фахівця з паблік релейшинз має насторожити особлива увага до компанії контролюючих органів. За звичай, нескінченний потік перевірок — ознака близького рейдерського захоплення. Саме «результати» таких перевірок стають підставами для відкриття кримінальних проваджень на керівників бізнесу. З моменту отримання таких результатів необхідно розпочинати активні зовнішні комунікації, спрямовані на попередження арештів. Зокрема, саме скандальні комунікації можуть допомогти суттєво покращити ситуацію та опосередковано вплинути на судові рішення.

Стратегія «Антикризовий пакет». Автор зауважила, що рейдерство — це передбачувана криза. Отже бізнес здатний передбачити джерела та види небезпеки. Відповідно до статистики рейдерства, найбільш небезпечними джерелами рейдерських захоплень є партнери та підрядники компанії, акціонери, конкуренти, члени родини власника / його друзі, с якими належним чином не оформлені корпоративні права, більш могутні бізнес-структури, яких зацікавив успішний бізнес-проект, торгівельна марка. Відповід-

но до цього, компанія має розробити кризові пакети з розрахунку на кожний напрямок ймовірної кризи. Також варто зауважити, що компанія обов'язково му- сить мати в офісі відеокамеру для фіксації подій. За відсутності відеокамери із цією функцією впораються сучасні гаджети: веб-камери, смартфони та планше- ти. Також можна передбачити можливість термінової трансляції в мережі Інтернет.

Стратегія «Формуємо адвокатів бренду». Для компанії надзвичайно необхідно формувати пул лояльної громадськості. Особливо це стосується таких груп як вкладники, інвестори будівництва, дрібні акціонери, клієнти. Це ті люди, які у разі переходу конфлікту в активну фазу можуть стати на захист інтересів компанії, з якою їм було комфортно. Необхідно постійно підтримувати зворотній зв'язок з цією групою та активно інтегрувати її в життя компанії. Для цього необхідно постійно оновлювати базу даних, влаштовувати спільні заходи (наприклад, благодійні проекти), івенти, спілкування, зустрічі, збори. Якщо компанія постійно спілкується із своєю «громадою», спеціалісту легко вирахувати осіб, які можуть виступати представниками рейдерського лобі, а також сформувати свою групу підтримки. «Позитивна» громадськість виступає помічником компанії, носієм її корпоративної ідеології. У разі переходу кризи в стадію конфлікту, «позитивна громадськість» стає на захист компанії: влаштовує пікети на підтримку, бере участь у судових засіданнях, активно працює в соціальних мережах.

Надзвичайно важливо вчасно розпізнати «незадоволену» та «заздалегідь конфліктну» громадськість. Наприклад, однією з найбільш розповсюджених схем розвалу банків чи кредитних спілок є входження в якості вкладника особи з великим вкладом (так званий «законсервований агент»). За необхідності така людина починає розхитувати ситуацію всередині установи: агресивно спілкується з керівництвом, постійно пише скарги на дії компанії чи менеджменту, ініціює перевірки та кримінальні провадження, підбурює інших вкладників на заміну керівництва, створює ініціатором негативних медійних приводів, є організатором пікетів, а також за вказівкою рейдерів в слушний момент вимагає дострокового припинення фінансових відносин. Власне за такою схемою протягом 2009–2011 років в Україні було знищено більшість кредитних спілок.

В разі, якщо компанія не веде активних публічних комунікацій, або все-таки потрапила під рейдерське атаку, необхідно максимально швидко запровадити заходи конфліктного PR.

Література

1. Тивончук І.О., Глинська Г.Я. Особливості рейдерства в Україні: особливості рейдерства в Україні. Режим доступу http://vlp.com.ua/files/22_23.pdf
2. Паламарчук Г., Венгер Л. Особливості рейдерства в Україні та політика його подолання // Економіка України. — 2007. — № 9.
3. Кримінальний кодекс України. Чинне законодавство із змінами і доповненнями на 6 липня 2011 року: (Відповідає офіц.текстові) — К.: Алерта: ЦУЛ. С. 71–72, 151.
4. Варналій З., Мазур І. Аналітична записка. Основні передумови та шляхи подолання рейдерства в Україні. Режим доступу: www.old.niss.gov.ua/Monitor/juli/1.htm
5. Студенкин Н. PR-защита бизнеса в корпоративных войнах: Практикум победителя. — М.: 2011. — С. 12.

References

1. Tivonchuk I., Glinska G. Features raiding in Ukraine: peculiarities of raiding in Ukraine. Access mode: http://vlp.com.ua/files/22_23.pdf
2. Palamarchuk G., Vegner L. Features raiding in Ukraine and policies to overcome // Economy Ukraine. — 2007. — № 9. 2.
3. The Criminal Code of Ukraine. Current legislation amended on July 6, 2011. — K.; Alerta: TSYL. P. 71–72, 151.
4. Varnaliy Z., Muzur I. Policy Brief. Basic conditions and ways of overcoming raiding in Ukraine. Access mode: www.old.niss.gov.ua/Monitor/juli/1.htm
5. Studenkin N. PR-protection business in the corporate wars: Workshop winner. — M.: 2011. p. 12.