

Д. П. Гавра, Е. В. Быкова

Санкт-Петербург, Россия

**Кризисные коммуникации в строительном бизнесе:  
базовые принципы и прикладные аспекты**

*Аннотация.* В настоящей статье авторы излагают базовые положения теории кризисных коммуникаций и показывают ее отраслевую специфику на примере инвестиционно-строительной сферы.

*Ключевые слова:* строительный бизнес, коммуникация, PR-коммуникация, стратегическая коммуникация, стейкхолдеры, кризис, кризисная коммуникация.

D. P. Gavra, E. V Bykova

Saint-Petersburg, Russia

**Crisis Communication in the Construction Business: Basic Principles and  
Practical Aspects**

*Summary.* In this paper, the authors describe the basic situation of crisis communication theory and demonstrate its industry-specific examples of investment in the construction sector.

*Key words:* communication, PR-communication, strategic communication, stakeholders, crisis, crisis communication.

Экономическая турбулентность последних лет, удорожание кредитов, экономические санкции против РФ в 2014-2015 гг. негативно отразились практически на всех отраслях экономики. Рынок недвижимости считается одним из самых «пострадавших». Падение уровня жизни населения, снижение реальных заработных плат, удорожание ипотеки и в обозримом

будущем не сулят строительной отрасли процветания. В этих условиях конкуренция в данной непростой сфере усиливается, и информационная уязвимость компаний, коммуникационные ошибки могут становиться одним из решающих факторов потери доли рынка. Усложнение экономической ситуации для отрасли в целом усугубляется еще и тем, что строительно-инвестиционная отрасль даже в относительно стабильных условиях является сферой повышенных репутационных рисков. Именно поэтому проблема кризисных коммуникаций и кризисного PR для этой отрасли обретает особую актуальность.

В настоящей статье авторы обратятся к теории кризисных коммуникаций и к тем ее прикладным аспектам, которые применимы именно к инвестиционно-строительной сфере.

Прежде всего обратимся к пониманию кризиса. По Фирн-Бэнкс кризис – это «крупное происшествие, которое несет в себе потенциальные негативные последствия, затрагивающие организацию, компанию или индустрию в целом, а также её общественность, продукты, услуги или доброе имя» [Fearn-Banks 2010]. В этом понимании кризиса, назовем его объективистским, упор сделан на последствия кризиса и его негативное воздействие на базисный субъект PR. Кумбс, в свою очередь, рассматривает кризис как восприятие непредсказуемой угрозы, которая может затронуть стейкхолдеров компании и оказать отрицательный эффект на организацию, индустрию или общественность [Coombs 2007]. Ключевое слово для нас здесь – «восприятие». Кумбс трактует кризис, исходя из перцепционной перспективы. Для него именно восприятие стейкхолдеров компании помогает операционализировать то или иное событие как кризис. И этот подход мы обозначим как субъективистский. Мы уже писали о том, что данные подходы дополняют друг друга. «Кризис объективен, поскольку порождает реальные потери для организации, а в ряде случаев приводит к ее гибели. С другой стороны, кризис – феномен субъективный, он есть продукт

социального конструирования, происходящего в сознании стейкхолдеров, как внешних, так и внутренних [Гавра 2014].

Соответственно под кризисной организационной коммуникацией будем понимать целенаправленную системно организованную коммуникационную деятельность, нацеленную на предотвращение кризиса, уменьшение его вероятности и остроты до начала кризиса, преодоление и уменьшение репутационного ущерба в случае его наступления, смягчение последствий и восстановление репутационных параметров после завершения. В онтологическом плане кризисная коммуникация представляет собой последовательность исследовательских, организационных а также собственно коммуникативных действий и обеспечивающих их мероприятий.

Кризисная коммуникация и кризисный PR имеют свою логику и технологические алгоритмы. Общие стратегические правила кризисной коммуникации едины. И в то же время, в каждой из сфер или отраслей национального хозяйства эти правила имеют свое преломление. Специфика эта определяется в первую очередь особенностями отраслевых рисков и составом стейкхолдеров. И вполне очевидно, что характер реализации универсальных правил кризисной коммуникации будет различаться, скажем, в случае, если потерявший стыд девичий ансамбль устроит пляски на алтаре православного храма, или в случае, если крупный государственный подрядчик не укладывается со сроками достройки космодрома и еще не платит зарплату рабочим.

Для того чтобы разобраться с особенностями кризисных коммуникаций в строительно-инвестиционной сфере, обратимся к характеристике отрасли и последовательно решим четыре технологически важные задачи. Во-первых, выявим главных субъектов строительного рынка. Во-вторых, риски, характерные для отрасли. В-третьих, обозначим наиболее репутационно опасных стейкхолдеров. И, в-четвертых, дадим типологическую характеристику возможных кризисов. С нашей точки зрения, решение этих задач позволит с необходимой и достаточной степенью точности определить

условия и особенности реализации программ кризисных коммуникаций в отрасли.

Главными субъектами строительного рынка в рамках интересующего нас кризисного рынка являются застройщик и инвестор. Когда мы говорим о базисном субъекте PR для строительной отрасли, то это – застройщик. Именно с оптимизацией его коммуникативных потоков в ситуации кризиса связаны кризисные коммуникации в строительстве.

В соответствии с Градостроительным кодексом, «застройщик» – это физическое или юридическое лицо, обеспечивающее на принадлежащем ему земельном участке или на земельном участке иного правообладателя строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объектов капитального строительства, а также выполнение инженерных изысканий, подготовку проектной документации для их строительства, реконструкции, капитального ремонта. Второй критически важный субъект правоотношений здесь – инвестор, заключающий инвестиционный договор с застройщиком. «Договор инвестирования строительства представляет собой соглашение, заключаемое между двумя или несколькими сторонами и направленное на осуществление строительства совместными усилиями при помощи инвестиций. Инвестиции – денежные средства или ценные бумаги, а также другое имущество, включая и имущественное право, имеющее денежный эквивалент, которые вкладывают в объекты строительства для получения денежной прибыли или другого конечного результата» [НОВИКОМ 2016]. В качестве третьего важнейшего субъекта здесь выступает покупатель объекта, конечный или промежуточный потребитель, который использует потребительскую стоимость, заложенную в таком специфическом товаре, каковым является строительный проект.

Опираясь на отраслевую литературу [Грабового 2012: 15], рассмотрим основные группы рисков, с которыми может столкнуться базисный субъект PR при реализации строительного проекта. На основании сферно-структурного подхода выделим административные, инвестиционные,

предпринимательские риски и, наконец, риск культурной и общественной приемлемости. Дадим краткую характеристику каждому из рисков.

Административный риск обусловлен вероятностью несоблюдения государственными (муниципальными) властями тех обязательств, которые они берут на себя, таких, например, как выдача в требуемые сроки всех необходимых разрешительных и административных документов. Широко известны случаи, когда уже после запуска проекта существенно менялись требования по выполнению обязательств по развитию городской инфраструктуры, условия подключения к инженерным сетям и т. д. В результате застройщик платит административную ренту, что удорожает строительство, удлиняет сроки и негативно сказывается на его репутации инвесторов и покупателей. Такие ситуации часто используются конкурентами или недоброжелателями для обвинения компании в непрофессиональности или мошенничестве.

К инвестиционным рискам относят риски незавершенного строительства, превышения затрат (удорожания объекта), некачественного проектирования, строительства, материалов, риски реализации. Инвестиционные риски порождаются ошибками в географии места реализации проекта, его неквалифицированной проработкой, несоответствием окружающей застройке, ошибками в архитектурных и конструктивных решениях, неверным выбором материалов, неудачными планировками и т. п.

В число предпринимательских рисков входят прежде всего валютные и кредитные риски и риски падения платежеспособного спроса.

Особую группу составляют экологические риски и риски культурной и общественной приемлемости. Новый строительный объект может наносить реальный или воображаемый ущерб окружающей среде, небесной линии, разрушать историко-культурный контекст территории, ущемлять групповые интересы граждан, уже проживающих вокруг. Широко известны протесты местной общественности против точечной застройки, строительства на месте

зеленых зон, гаражей, парковок и детских площадок. У всех на слуху история с противостоянием петербургской общественности проекту строительства газпромовского небоскреба в устье реки Охты напротив Смольного собора.

Каждая из групп рисков способна породить свои кризисы для строительной кампании, выступающей базисным субъектом кризисных коммуникаций. Необходимо понимать, что комплекс коммуникационных мероприятий не способен разрешить кризис, вызванный внешними финансовыми причинами, удорожанием комплектующих, ростом административной ренты или некачественным проектированием. Но правильно выстроенные кризисные коммуникации способны сформировать благоприятную для компании коммуникативную среду, воздействовать на интерпретацию причин кризиса со стороны стейкхолдеров или изменить негативную реакцию.

В соответствии со сформулированным выше набором исследовательских задач обозначим наиболее важных для строительной компании стейкхолдеров, недостаточно эффективная коммуникация с которыми способна породить или обострить кризис. С типами стейкхолдеров, очевидно связаны и наиболее характерные для отрасли типы кризисов.

Застройщик, очевидно, является хозяйствующим субъектом, для которого характерны все классические группы общественности, функционирующие в сфере бизнес-коммуникаций. К ним относятся внутренняя общественность, в составе персонала, менеджмента и собственников, и общественность внешняя, которую составляют инвесторы, покупатели недвижимости и арендаторы, поставщики сырья и комплектующих, органы власти и управления, общественные организации и гражданские активисты, местное сообщество, финансовое сообщество, наконец, медиа и экспертное сообщество. Поскольку в настоящей статье речь идет о кризисной коммуникации, выделим тех стейкхолдеров, которые

порождают главные группы коммуникационных рисков, способных вызвать кризис у застройщика.

Таких стейкхолдеров, с нашей точки зрения, пять. Это органы власти и управления, инвесторы и покупатели недвижимости, общественные организации и гражданские активисты, местное сообщество, медиа и экспертное сообщество.

Дадим характеристику каждой из групп в контексте их кризисного потенциала для строительной компании.

**Органы власти и управления** способны сильно усложнить жизнь застройщика и негативно воздействовать на его репутацию. Кризис может спровоцировать замедление согласования документации, административные барьеры, что ведет к удорожанию строительства, затягиванию сроков ввода объектов и т.п. Любая информация о конфликте застройщика с органами власти отпугивает инвесторов, в условиях конкурентного рынка инвесторы и дольщики перенаправят свои финансовые ресурсы другим компаниям. В ряде случаев местные власти начинают борьбу с застройщиком для поднятия собственного политического капитала, сбора голосов перед выборами и т.п.

**Инвесторы и покупатели недвижимости** – это важнейший стейкхолдер, кризис в отношениях с которым может просто обрушить компанию. Любой инвестиционный проект, особенно связанный с жилищным строительством, имеет длительный срок реализации и возводится, как правило на заемные ресурсы – кредитные, либо средства дольщиков. Как показывает анализ, подавляющее большинство объектов жилищного строительства привлекают средства дольщиков и инвесторов уже в ходе строительства. И поэтому доверие и репутация здесь играют решающую роль. Любое происшествие, скандал, информация о конфликте и другие репутационные потери автоматически уменьшают доверие реальных и потенциальных дольщиков и инвесторов, создавая наиболее опасные риски для застройщика. Кризис может выражаться в изъятии действующими

инвесторами своих вкладов, в формировании негативного информационного поля для будущих инвесторов, в открытой борьбе дольщиков с застройщиком (митинги, протесты), в подаче судебных исков.

**Местное сообщество**, как правило, является одной из наиболее, употребим это слово, опасных групп общественности для строительной компании. Именно местное сообщество порождает так называемые кризисы общественной неприемлемости строительного объекта. Новый объект всегда меняет сложившуюся жилую и природную среду. Он неизбежно затрагивает чьи-то интересы. У кого-то новый дом заслоняет вид из окна, у кого-то пропадает парковочное место, у какого-то собственника изымают арендованную под паркинг территорию, из которой он извлекал прибыль. Кроме того, новое строительство по соседству – это всегда неудобство. Изменение привычного уклада жизни у многих вызывает эмоциональный дискомфорт, порождающий потенциал недовольства. Этот потенциал достаточно часто мобилизуется общественными активистами, протестными группами и т.п. Эти группы могут быть относительно бескорыстными, отстаивающими свои интересы и борющимися за добросовестность застройщика. А могут быть и вполне корыстными, целью которых может быть использование стихийного протеста локальной общественности в политических интересах или в целях вульгарного экономического шантажа застройщика. В крайних случаях здесь возможны митинги, пикетирование, перекрытие дорог, «живые щиты» на пути бульдозеров и экскаваторов и т.д. и т.п. Вполне очевидно, что противостояние с местной общественностью привлекает СМИ и оказывает негативное воздействие на отношение местной власти к застройщику. В результате – репутационные потери и отток покупателей.

**Общественные организации и гражданские активисты** как источник коммуникативного кризиса для строительной организации по своему функционалу близки к локальному сообществу. Они также способны породить кризисы общественной, культурной и экологической

приемлемости строительного объекта. Общественные организации, как правило, не только защищают некоторый социально значимый интерес, но еще и групповой интерес своего менеджмента и активистов. И в этом плане конфликт с застройщиком при защите, скажем, особо охраняемых объектов культурного наследия, природных объектов, ландшафтов и т.п. – это хороший способ зарабатывания социального капитала, получения общественной, медийной и политической поддержки, грантового финансирования, рекрутирования новых активистов. Анализ многих противостояний общественных организаций с застройщиками последних лет показывает, что в этих противостояниях не все так однозначно. Есть вопиющие случаи нарушения законодательства по охране памятников, природоохранного законодательства. И гражданское общество, привлекая общественное внимание к этим случаям, выполняет важную задачу. Но есть и множество противоположных примеров, когда имели место кампании, связанные с достижением эгоистических целей «борцов за справедливость». В любом случае недооценка кризисного потенциала гражданских активистов может дорого обойтись строительной кампании.

СМИ и экспертное сообщество – еще одна группа важных фигур на шахматной доске кризисных коммуникаций строительной компании. Недооценка этих фигур, особенно в ситуации потенциального риска может нанести очень серьезный репутационный ущерб. Именно поэтому *media relations* и *expert relations* являются необходимыми элементами программы подготовки к кризису и собственно кризисных коммуникаций строительной компании. Для СМИ строительная отрасль – всегда источник значимой информации. А уж если имеет место противостояние или конфликт, неважно с какими стейкхолдерами – органами власти, дольщиками, местным сообществом или общественными организациями, можно быть уверенными, что это найдет отражение в медиа пространстве. При этом журналисты, если с ними не вести систематической работы, как правило не имеют времени разобраться в сути противостояния и естественным образом встают

на сторону протестующих дольщиков, местных жителей, экологов, градозащитников и т.п. В общественном мнении, представителями которого априори представляют себя журналисты, всегда присутствует презумпция виновности бизнеса. Такова на сегодня политическая и информационная культура нашего социума. Нельзя забывать и о возможностях конкурентов влиять на подачу материалов в СМИ. Медиаосвещение кризиса снижает социальную капитализацию строительной компании, наносит ущерб ее репутации. В результате уходят дольщики и инвесторы, отворачиваются власти, удорожаются кредиты. Кризис усугубляется.

Очевидно, что любая из обозначенных групп стейкхолдеров в рамках предложенной структуры рисков порождает свои кризисы для строительной компании. По каждому из этих кризисов компания должна иметь план кризисных коммуникаций и кризисный медиапакет.

Резюмируя сказанное, отмечаем, что описанные в настоящей статье базовые и прикладные аспекты кризисных коммуникаций в строительной сфере представляет собой некий алгоритм как для анализа причин кризисной ситуации, так и для организации оптимальной коммуникации с ключевыми стейкхолдерами базисного субъекта PR в любой отрасли экономики.

Предложенный в статье подход, основанный на сочетании теории кризисных коммуникаций со спецификой их проявления в конкретной отрасли экономики может быть взят за основу при обучении стратегическим коммуникациям.

#### **Литература**

*Быкова Е. В., Гавра Д. П.* Коммуникативные стратегии в оппозиционном дискурсе // Успехи современной науки и образования. 2016. № 1. С. 122-129.

*Гавра Д. П.* К переосмыслению категории кризисной коммуникации // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике: материалы международной научной конференции / отв. ред.-сост. Д. П. Гавра. СПб.: Свое издательство, 2014.

НОВИКОМ. Сайт. Дата обращения 12.02.2016. URL: [http://www.it-nv.ru/articles/sut\\_dogovora\\_investirovaniya\\_v\\_stroitelstvo\\_i\\_risk](http://www.it-nv.ru/articles/sut_dogovora_investirovaniya_v_stroitelstvo_i_risk).

*Грабового П. Г.* Управление рисками в недвижимости. М.: Проспект, 2012.

*Fearn-Banks K.* Crisis Communication. A Casebook Approach (4th edition). Routledge, 2010.

*Coombs W. T.* Crisis Management and Communications // Дата обращения 12.02.2016. URL: <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>.