

**Дисципліна:
«PR-технології в готельному
бізнесі»**

**Викладач: д.е.н., доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, готельно-
ресторанної справи та туризму
Головня Олена Михайлівна**

**ТЕМА 13:
ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ У
КОНФЛІКТНИХ І КРИЗОВИХ
СИТУАЦІЯХ ГОТЕЛЬНОГО
БІЗНЕСУ**



HOTEL

ПЛАН

- 1. Кризові ситуації на підприємстві та у бізнес-середовищі.**
- 2. Класифікації кризових ситуацій на підприємстві**
- 3. Антикризовий публік рилейшнз у бізнесі.**
- 4. Адаптаційний публік рилейшнз у бізнесі.**

Список рекомендованої літератури

1. Смирнова Т. А. Формування бренда міста як інноваційний шлях підвищення його привабливості для туризму [Електронний ресурс] / Т. А. Смирнова, І. Ю. Приварникова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій. - 2015. - Т. 23, вип. 5. - С. 93-100.
 2. Степанюк Н. А. Брендинг міста у сфері туризму: підхід менеджера [Електронний ресурс] / Н. А. Степанюк, С. І. Цюх, Ю. І. Цибульський // Економіка та держава. - 2014. - № 2. - С. 103-105.
 3. Угоднікова О. І. Порівняння специфіки та особливостей визначення поняття маркетингу та брендінгу у галузі туризму та готельного господарства [Електронний ресурс] / О. І. Угоднікова, А. А. Жигло // ScienceRise. - 2017. - № 7. - С. 15-18.
- Сіті-брендинг : навч. посібник / Н. М. Влащенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 151 с.
-

- Сьогодні туристичний готельний бізнес зіткнувся із ситуацією, яка пов'язана із високою невизначеністю, діяльністю в умовах динамічних змін і це стає для нього ключовим викликом. В Україні не надто великий досвід здійснення антикризового управління туристичним готельним бізнесом, розроблення програм у випадку появи кризових ситуацій, незважаючи на те, що різного виду кризи є досить звичним явище для країни.
- Туристичний готельний бізнес відчув чималі негативні коливання у 2008- 2009 рр., 2014-2015 рр., що пов'язані із діловими, фінансовими активностями, політичними сентенціями, військовими діями на сході України. Як наслідок, відбулось зниження кількості ділових зустрічей, публічних та інших заходів, зменшення туристичних потоків.
- З початку 2020 року відчутною для туристичного готельного бізнесу стала криза, пов'язана із пандемією COVID-19. Поміж готелями та аналогічними засобами розміщення різко посилилось суперництво і конкурентна боротьба за гостей.

-
- «Стабільність» – явище, про яке більшість керівників можуть тільки мріяти. Кризові ситуації, вважає сьогодні зустрічаються досить часто, тому завдання підприємства завжди бути своєчасно підготовленим до них та ефективно їх долати, застосовуючи свої приховані резерви та мобілізуючи всі свої сили з метою мінімізації втрат.
 - Сьогодні не можливо із стовідсотковою точністю спрогнозувати настання кризової ситуації, до неї можна лише підготуватися, і тим самим зменшити її негативні наслідки для підприємства, так і його ділової репутації.
-

-
- Особливе значення публік рілейшнз має в кризових ситуаціях, коли потрібно негайно й ефективно застосувати засоби, адекватні ситуації. Цей вид публік рілейшнз ще називають екстремальним.
 - Кризова ситуація — це подія, яка сталася і яку вже не змінити, отже, треба негайно розпочати "лікування" інформаційного подання події, оскільки таке інформаційне подання розвивається у незалежній від підприємства площині. Щоб скерувати уявлення громадськістю події, дотримуються певних рекомендацій щодо діяльності публік рілейшнз у цей скрутний для підприємства час. Швидким реагуванням на подію перешкоджають виникненню негативних чуток, з якими важко боротися.
-

-
- Ділова репутація підприємства час від часу піддається впливу негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть переростати у кризові ситуації й становити для неї серйозні небезпеки, призводячи навіть до її втрати.
 - Пріоритетним завданням підприємства, при вирішенні кризової ситуації, є його публічна реакція на кризу, тобто заяви і вчинки відповідальних представників підприємства. Більшість вітчизняних підприємств і керівників, на жаль, не мають підготовки і достатніх умінь та досвіду такої поведінки, не знають, як публічно поводитися при виникненні кризи.
-

-
- Кризові ситуації завжди впливають на репутацію підприємства.
 - «Якщо ви втратите гроші компанії, я віднесуся до цього із розумінням. Якщо ви втратите її репутацію, нема вам прощення», – вважає відомий мільярдер Уоррен Баффет, оскільки репутація – це найважливіша якість ділового партнера в бізнесі.
-

-
- **Воррен Едвард Баффет** (англ. *Warren Edward Buffett*, *30 серпня 1930, Омаха, Небраска) — американський інвестор, філантроп. Один з найуспішніших та найбагатших інвесторів, статки якого на жовтень 2021 року становлять 101,1 млрд дол. США, що робить його 10 найбагатшою людиною в світі.
-

-
- Благодійний аукціон з продажу вечері з відомим 88-річним інвестором **Уорреном Баффетом** завершився сумою в \$4 567 888, і всі вони йдуть на благодійну діяльність компанії Glide, спрямовану на боротьбу з бідністю в Сан-Франциско.
 - Готель Glide, розташований в самому серці Сан-Франциско, пропонує безкоштовне харчування і притулок для тих, хто цього потребує, і допомагає наркозалежним.
-

- Під терміном «криза» потрібно розуміти тимчасове призупинення функціонування й розвитку певної системи або її елементів, поглиблення й загострення суперечностей, припинення взаємодії та взаєморозуміння. При цьому кризова ситуація не завжди є руйнуванням наявної системи, вона змушує систему, яка переживає кризову ситуацію, шукати й реалізовувати шляхи якісного самовдосконалення, виходу на новий рівень організації, функціонування та взаємодії з іншими системами.
- Тобто криза несе в собі потенціал розвитку для підприємства – зміни, які виникають у зовнішньому або внутрішньому середовищі, підприємство може використати на свою користь. Підприємство, яке прагне зберегти свою репутацію та імідж повинно активно діяти у напрямку управління кризами.
- Управління кризами або антикризовий менеджмент – це комплекс заходів, спрямованих на передбачення та підготовку до можливих криз, профілактика кризових ситуацій, методи ефективного подолання криз за допомогою управління та контролю інформаційних потоків про діяльність підприємства, які виникли з мінімальними репутаційними втратами.

-
- Кризові ситуації зазнають рано чи пізно всі організації, фірми, різні структури суспільства.
 - Для кризової ситуації характерна неповна визначеність причин, результатів і шляхів дозволу, а також необхідність швидкого ухвалення рішень.
 - Для більшості кризових ситуацій характерні загальні проблеми, що ускладнюють розв'язання кризи.
 - Це – несподіванка, недостача інформації, ескалація подій, втрата контролю, збільшена увага ззовні, параліч свідомості, паніка.
 - «Кризова ситуація – це зруйнована система. Багато великих компаній світу перестали існувати через те, що не змогли адекватно відреагувати на кризу, що вибухнула»
-

У літературі з паблік рілейшнз представлена велика кількість підходів до класифікації криз.

Автори книги «Все про PR» - однієї з найпопулярніших у США з цього фаху - Д. Ньюсом, А. Скотт та Дж. Терк, наприклад, пропонують таку типологію криз:

- руйнівні (катастрофічні наслідки - жертви і руйнування);
 - неруйнівні (несподівані погрози, але втрати відстрочені або відсутні);
 - природні (землетруси, торнадо, урагани, засухи, епідемії);
 - навмисні (акти тероризму, розголошування секретів, умисні чутки, погрози отруєння продуктів);
 - ненавмисні (вибухи, пожежі, аварії, біржові крахи, банкрутства, фінансова криза, проблеми на виробництві)
-

- Один з основоположників інституту PR у Великобританії, Сем Блек, розділяв всі кризи на два види: "відоме невідоме" (ВН) і "невідоме невідоме" (НН).
- Абсолютна більшість криз, з якими стикаються компанії, підприємства, організації, країни належать до категорії ВН - вони в принципі прогнозовані і відомі.
- "Відоме невідоме"- це коли ми знаємо, що така криза, в принципі, можлива, але не знаємо, чи відбудеться вона, і якщо так, то де саме і коли саме. Прикладом може бути те, що через свою діяльність, багато підприємств потенційно можуть зіткнутися з аварією або витокотом отруйних речовин (наприклад, підприємства нафтохімії, вугільні підприємства, транспортні підприємства).
- "Невідоме невідоме" – це коли ми не припускаємо, що така криза взагалі може трапитися. Як приклад можна навести події яка відбувалися у Львові під час авіаційного шоу 27 липня 2002 року, вибух будівлі Торгового Центру в Нью-Йорку, унаслідок теракту в 2001 році тощо.

- Кризи розподіляються за розташуванням джерела на: зовнішні, внутрішні, змішані; за спрямуванням впливу на: безпосередні та побічні; залежно від проблем підприємства: технологічні, конфронтаційні, злих дій, управлінських помилок, побічних дій.

- Симптоми кризи також можуть бути різні:

- компрометуючі статті у ЗМІ;

- зниження рівня збуту продукції;

- зменшення кількості потенційних клієнтів;

- захоплення запланованої частки ринку конкурентом

тощо.

- Будь-яка криза – це не миттєва позиція, а цілий процес.

Існує декілька підстав для класифікації криз.

Одна з них – за часом виникнення кризи:

- **Раптові кризи.** До таких криз належать, перш за все, надзвичайні події. Наприклад, авіакатастрофа, загибель керівника компанії, пожежа і т.д.

Раптові кризи являють для компанії найбільшу небезпеку, оскільки виникають настільки несподівано, що в організації не залишається часу на координацію і планування кроків з їх урегулювання. Крім того, відсутність повної інформації про виниклу кризу не дозволяє компанії провести дослідження і найефективніше побудувати відносини з громадськістю та ЗМІ.

- **Виникаючі кризи.** Так само, як і раптові кризи, вони можуть стати несподіванкою для компанії. Але, на відміну від раптових, подібні кризи назрівають протягом певного періоду часу. Наприклад, невдоволеність співробітників компанії може перерости в страйк. У цьому випадку в організації буде більше часу на те, щоб зреагувати на розвиток ситуації і спланувати подальші дії. Але набагато ефективнішим буде прагнення компанії не допустити розвиток ситуації до критичної точки.
- **Тривалі кризи.** В основному це стосується кризових ситуацій або їх наслідків, що супроводжують діяльність компанії протягом досить довгого часу. Це може виявлятися в постійній циркуляції чуток з приводу кризи, що колись трапилася.

Тривалі кризи наносять великі збитки репутації компанії. Більш того, реагувати на них надзвичайно складно. Причиною є той факт, що поширення чуток практично неможливо зупинити.

Виділяють також:

- *кризи, пов'язані з діяльністю уряду (зміни законодавства, урядові розслідування, видання ухвал і регулюючих норм);*
 - *кризи, що сталися внаслідок людської діяльності (витіки шкідливих речовин, великі аварії, нещасні випадки);*
 - *кризи, пов'язані з кримінальними діями і посадовими злочинами співробітників компанії (розкрадання, втручання в регулювання цін, подання неправдивих свідчень);*
 - *кризи, пов'язані з порушенням цивільних прав (дискримінація, утиск, класові забобони);*
 - *кризи, пов'язані зі сферами охорони здоров'я і медицини (харчові отруєння, отруєння робітників на підприємствах, виявлення шкідливих речовин у продукції компанії).*
-

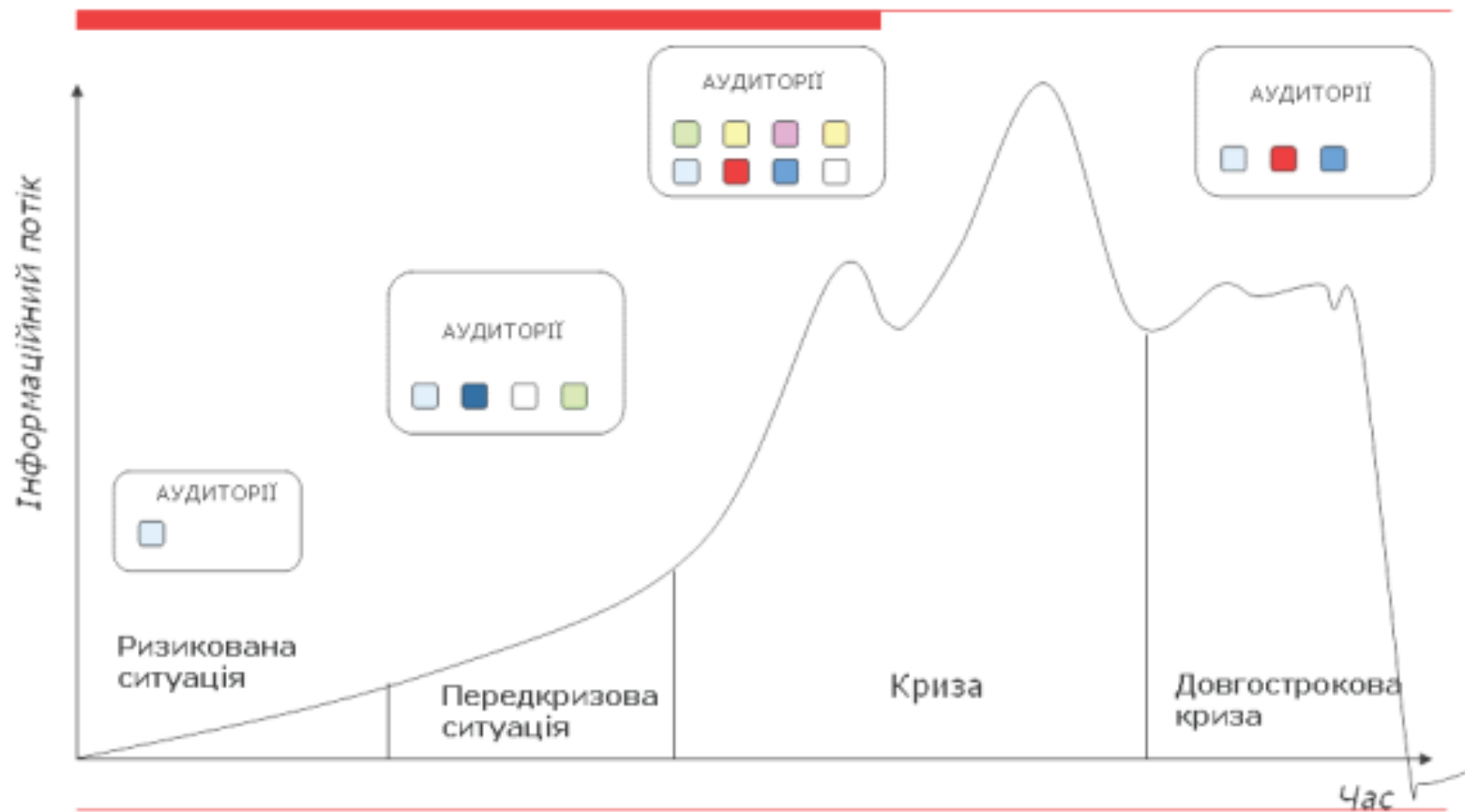


Рис. 1.1. Етапи розвитку кризи та залучення до неї аудиторії.

Таблиця Стадії виникнення кризи

Стадія	Назва	Характеристика
1.	Зародження проблеми	Виникнення вихідної проблеми (як правило, дрібної та незначної), яка стає першопричиною кризи, що настає.
2.	Обговорення і планування	Аналіз вихідної проблеми і можливих варіантів реакції; вибір найпривабливішого варіанта.
3.	Матеріалізація вихідної проблеми	Прояв перших труднощів, які народжені вихідною причиною.
4.	Перша реакція	Вибір оперативної реакції об'єкта та його прояву.
5.	Вторинний вплив	Наступні проблеми, які є наслідком першої реакції об'єкта, а також реакції „третіх осіб”.
6.	Боротьба	Лихорадні і тривалі намагання об'єкту переломити ситуацію на свою користь
7.	Компроміс	Момент виснаження ресурсів об'єкта, коли той повинен йти на поступки.
8.	Регрес	Негативізація іміджу об'єкту, різке падіння його авторитету і зменшення можливостей, яке викликано виснаженням ресурсів і признанням факту про поразку через компроміс з його сторони.

Розділ антикризового плану	Зміст розділу
1. Розроблення типології можливих криз підприємства	<p>Провести типологію можливих криз підприємства та визначити параметри їх ідентифікації, ймовірність їх настання, а також можливі від них масштаби збитків.</p> <p>Значення параметрів для визначення кризової ситуації та віднесення її до певного виду небезпечності зазвичай встановлюються керівництвом підприємства або керівництвом галузевих комплексів.</p> <p>При встановленні значень параметрів кризових ситуацій керівництву можна орієнтуватися на наявність фінансових й операційних резервів, стратегічні цілі і плани розвитку підприємства, а також бажання акціонерів у сфері ефективності та надійності діяльності підприємства</p>
2. Програма заходів подолання кризових ситуацій	<p>Виявлені кризові ситуації оцінюються та ранжуються за небезпечністю для репутації підприємства, і, відповідно до кожної із них, розробляється своя стратегія і програма комплексу заходів та дій з її врегулювання [16, с. 115].</p> <p>Визначаються пріоритетні об'єкти для захисту під час виникнення конкретної кризи на підприємстві, на які потрібно звернути увагу в першу чергу (життя людей, репутація підприємства, безперебійна діяльність підприємства, міра матеріальних збитків, шкода оточуючому середовищу)</p>
3. Створення команди антикризового врегулювання	<p>Дії антикризової команди (кількістю від 8 до 10 чоловік, із представників страхових, юридичних та інших консультантів) повинні бути чіткі й добре злагоджені, адже залежно від того, з якою оперативністю і чіткістю підприємство реагує на репутаційну загрозу, красномовно свідчить про те, наскільки воно дорожить своїм добрим ім'ям</p>
4. Складання списку авторитетних осіб	<p>Авторитетні особи (спеціалісти, експерти, громадські діячі тощо) серед громадськості та лідери громадських думок дозволять швидко та успішно врегулювати кризову ситуацію та заспокоїти громадськість [12, с. 88]</p>
5. Забезпечити контроль над поширенням інформації через ЗМІ	<p>Правильно вибудовані комунікації дозволяють захистити ділову репутацію підприємства, підтримати довіру до підприємства, підвищують ймовірність отримати підтримку серед стейкхолдерів (зацікавлених груп громадськості) [7, с. 62].</p> <p>Пріоритетна роль у формуванні громадської думки про підприємство належить ЗМІ. Готуючись до можливих криз, потрібно скласти список ключових галузевих ЗМІ (преси, радіо, телебачення, Інтернет), розробити програму взаємодії із ними, щоб тримати під контролем інформаційні потоки та бути</p>

■ Найкращим шляхом подолання кризи є запобігання її виникненню. Для цього здійснюється повсякденний ПР, до заходів якого належать підтримування і корекція іміджу, оперативне реагування на події, захист іміджу від зовнішнього впливу, контроль комунікативних каналів, антикризовий моніторинг.

■ Будь-яка криза характеризується тим, що нею важко управляти. Проблемами управління кризою є:

- неочікуваність;
- недостатність інформації;
- ескалація подій;
- втрата контролю;
- збільшення уваги ззовні;
- параліч свідомості;
- паніка

- Паблік рілейшнз стратегії, які використовуються під час кризи умовно можна поділити на:
 - регресивну – ігнорування кризи;
 - агресивну – розробка і впровадження ПР-акцій, які спрямовані проти “ображчиків”;
 - оборонну – виправдовування перед суспільством (громадськістю), розробка заходів, спрямованих на подолання кризи, уникнення негативних наслідків, переключення уваги суспільства із загостреної проблеми на іншу, краще не пов’язану з діяльністю підприємства;
 - комбіновану – поєднання кількох стратегій.

Існують типові помилками, яких припускаються організації в умовах кризи:

- Вагання, яке породжує у громадськості враження про нерішучість, байдужість, некомпетентність або відсутність підготовки;
 - Затуманювання, яке призводить до думки про нещирість та нечутливість;
 - Помста, яка збільшує напругу і швидше нагнітає емоції, ніж заспокоює громадськість;
 - Брехня або ухилення, які породжують ще більші проблеми, оскільки ніщо не може замінити правди;
 - Конфронтація, яка дає привід іншим роздмухувати проблему та нагнітати обстановку;
 - Судове оспорювання, яке гарантовано робить кризу ще більш очевидною і може призвести до менш розумної розв'язки.
-

■ *Антикризовий PR і консалтинг* — це комплекс високоефективних технологій, орієнтованих на прогнозування, виявлення та усунення кризи, управління кризою та вихід із неї, а також регулювання її наслідків.

■ Причини виникнення кризи можуть бути різними: невчасно перераховані гроші, не певним чином подане рекламне повідомлення, вплив політичної ситуації в країні тощо.



с. 1. Напрями антикризового менеджменту туристичного та готельно-ресторанного бі...

Антикризове управління в умовах загрози COVID-19 означає необхідність залучення низки незалежних навичок з різних економічних сфер, щоб полегшити ухвалення відповідних рішень вищим керівництвом туристичних готельних підприємств:

- Управління наслідками кризових ситуацій, включаючи, зокрема, значні фінансові втрати, втрату іміджу, погіршення здатності готелю досягати поставлених бізнес-цілей або виконувати свою місію.
 - Управління надзвичайними ситуаціями, що передбачає миттєве реагування на кризові ситуації, які можуть вплинути на життя та безпеку працівників, а також на майнові загрози та ризик негативного впливу на навколишнє середовище.
-

-
- Управління подіями, що виходять за рамки існуючих процесів і систем, або які, як вважає організація, потребують особливої уваги керівництва.
 - Управління безперервністю бізнесу, передбачає здатність бізнесу продовжувати надавати готельні послуги на прийнятному, заздалегідь визначеному рівні, незважаючи на кризові ситуації, і відновлювати процес надання власних готельних послуг, як основного продукту.
 - Аварійне відновлення чи безперервність ІТ-послуг. Реагування та відновлення ІТ-систем та активів до обслуговування через значні простої, поломки або зниження рівня обслуговування клієнтів та надання готельних послуг
-

Варто виділити такі основні причини слабкості антикризового управління та здатності ефективної боротьби з кризовою ситуацією туристичного готельного бізнесу України:

- - нездатність визначити стратегічну ціль і чітко керувати пріоритетами стратегічного розвитку;
 - - відсутність узгодженого реагування на рівні всієї організації, реагування здебільшого здійснюється з опущенням певних організаційних елементів;
 - - бюрократія та відсутність повноважень щодо ухвалення рішень уповільнюють реакцію керівництва;
 - - відсутність кризового спілкування, тобто слабкі зв'язки у процесі комунікації (внутрішньої та зовнішньої);
 - - відсутність механізмів управління наслідками кризових ситуацій для туристичного готельного бізнесу, натомість фокусування на тактичних діях для вирішення поточних проблем;
 - - недостатній рівень оцінювання кризової ситуації чи попередньої реакції.
-