# Вызовы нового времени: почему старые методы больше не работают

Любой патологоанатом скажет: от коммуникационных кризисов не умирают. Но перспективы все равно малоприятные — потерять треть капитализации, лишиться поста, обесценить годы работы с брендом

*текст*
**Софья Яблочкина,**
эксперт по стратегическим коммуникациям, специально для **«Б.О Women»**

Знаете, чем отличается классический кризис-менеджмент от современного? Раньше мы тушили пожары, которые начинались с аварий, утечек или финансовых потерь. Сегодня все начинается с данных, алгоритмов в головах и постов в социальных сетях. Раньше акционеры и собственники приходили с вопросом: «Мы все делаем согласно регламенту, откуда этот шторм?» Ответ простой: правила устарели. Теперь скорость, адаптация, гибкость и эмпатия — такие же важные составляющие бизнеса, как юристы.

**Какие вызовы определяют реальность 2026 года?**

- Первый: тотальная съемка на телефон. У каждого в кармане устройство, способное сделать вас главным ньюсмейкером за 15 секунд. Вы не контролируете свой образ. Его контролируют те, кто быстрее опубликовал информацию.
- Второй: гибридность кризисов. Невозможно разделить «личное» и «рабочее». Глава IT-компании попадает на экран стадиона в неловкий момент — совет директоров просит его уйти. Личный бренд и бренд компании — сообщающиеся сосуды. Дает сбой один — тонет второй.
- Третий: мгновенная скорость. У вас больше нет «золотого часа», чтобы подготовить идеальный пресс-релиз. Есть несколько минут, чтобы зафиксировать позицию, пока гнев не кристаллизовался в хештег.
- Четвертый: аудитория без пиетета. Люди устали от фальши. Они не верят пресс-релизам. Они верят друг другу, скриншотам и видео.



Кризис 2026 года — это не всегда «черный лебедь» вроде пандемии или внезапной утечки данных. Чаще всего это «белый лебедь», который спокойно жил рядом с вашим офисом полтора года, пока однажды управляющий не решил навести порядок. В Челябинске –20°С. У пиццерии «Додо» полтора года жил пес — местный любимчик, символ уюта Додобоня. Приходит управляющая и объявляет: «Кто укроет собаку — уйдет на улицу вместе с ней». Курьер Михаил не выдерживает, укрывает пса пледом. Камеры это видят. Михаила увольняют.

Дальше вы знаете. #ЗаДодоБоню, федеральные СМИ, директор Московского зоопарка в эфире. Бренд, построенный на открытости, в одночасье стал символом бездушия.

Почему это произошло? Потому что система дала сбой там, где регламент бессилен. В теории антикризисных коммуникаций есть понятие «операционный шум» и «существенный кризис». Увольнение курьера — операционное решение внутри компании. Но когда в дело вмешиваются собака, холод и человеческая боль, ситуация мгновенно превращается в лавину комментариев. По теории Липпмана, кризис — это не событие, а его интерпретация. Люди интерпретировали действия управляющей как бездушные. «Додо» оперативно извинились, Федор Овчинников пообещал системные изменения и возвращение курьера куратором волонтерских программ. Реакция верная. Додобоня стал символом доброты быстрее, чем курьер дошел до остановки.

## Что делать? Пять принципов антихрупкости

Нельзя угадать, откуда прилетит следующий вызов. Но можно выстраивать бизнес так, чтобы он не просто выдержал, а стал крепче. Нассим Талеб называет это антихрупкостью.

### Шаг первый. Оцените

**Скорость распространения**

- Насколько быстро угроза развивается и распространяется.
- Время от первых сигналов до публичного кризиса.
- «Окно возможностей» для реакции: чем оно меньше, тем выше приоритет.

Лучше использовать несколько мониторинговых систем, включая анализ социальных сетей и комментарийной активности.

**Масштаб (объем воздействия)**

- География: локальный, национальный или глобальный уровень.
- Количество затронутых групп: клиенты, сотрудники, инвесторы.
- Потенциальные репутационные, финансовые и правовые потери.

**Вовлеченность**

- Уровень интереса и тревоги у разных групп.
- Их влияние на организацию.
- Активность реакции: комментарии, жалобы, адвокация, протесты.

### Шаг второй. Выберите и согласуйте стратегию

Бывают редкие случаи, когда лучше не реагировать публично. Но если реакция нужна — действуйте без промедления и затягивания.

### Шаг третий. Координируйте и контролируйте

- Соберите все доступные факты: хронологию, комментарии (позиции), фото, видео, скриншоты, интерпретации.
- Выявите источники кризиса и зоны риска.
- Ограничьте распространение непроверенной информации внутри компании — паника начинается изнутри.
- Сформируйте кризисный штаб и единый центр принятия решений.
- Определите единое окно внешней коммуникации: сайт, страница в соцсетях.

### Шаг четвертый. Извинитесь

Если есть пострадавшая сторона — извинитесь. Без «Меня не так поняли…», «Если кто-то обиделся…», «Это шутка…», «Вырвали из контекста…». Формула одна: «Я сделал тебе больно, и мне жаль. Прости». Важная тонкость: можно извиниться за последствия, не признавая юридической вины. «Простите, что вы понесли потери» — это признание человеческой боли.

### Шаг пятый. Привлекайте сторонников

Если ситуация сложная, в поле должны выходить не только ваши спикеры. Нужны голоса со стороны — лидеры мнений, партнеры, которым верят.

## Острая необходимость кризисного планирования

Карты кризисных сценариев нужны не только пиарщикам в головном офисе. Их основы нужно преподавать каждому управляющему, каждому менеджеру. Ваши сотрудники должны знать: одно их решение может стать проблемой для всего бренда. Бизнес-процессы должны включать в себя не только KPI, но и то, «что мы никогда не сделаем ради прибыли». Встройте человечность в регламент. Если бренд — носитель культурной или социальной ценности, будьте готовы защищать эту территорию. Не бойтесь быть строгими. И помните про «дивиденды лжеца». Технология deepfake учит нас, что правду теперь можно оспорить. Но в бизнесе все наоборот. Фальшь видна сразу. Не пытайтесь казаться лучше — будьте лучше. Репутация — это не то, что вы говорите о себе в хорошие времена. Это то, как вы поступаете, когда на вас смотрят. Б.О