

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

МОЙСЕЮК Полина Константиновна

Кризисные коммуникации в сфере фармацевтики

Профиль магистратуры – «Стратегические коммуникации в бизнесе»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –

д.ф.н., доцент Е. В. Быкова

Вх. № _____ от _____

Секретарь _____

Санкт-Петербург

2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретическое основание формирования кризисных коммуникаций.....	7
1.1. Понятие и характеристика кризиса.....	7
1.2. Управление кризисными ситуациями.....	19
1.3. Выводы по 1 главе.....	30
2. Кризисные коммуникации в отрасли фармацевтики.....	33
2.1. Состояние фармацевтической отрасли за рубежом.....	33
2.2. Кризисогенность фармацевтической области.....	41
2.3. Типология кризисов в фармацевтической отрасли.....	45
Выводы по 2 главе.....	49
3. Анализ кризисных кейсов.....	51
3.1. Кейс: «Необычные побочные эффекты у больных Паркинсоном, вызванные препаратом GlaxoSmithKline».....	51
3.2. Кейс: «Дети Нигерии против Pfizer».....	58
3.3. Кейс: «Внезапные смерти от популярного антибиотика Servier».....	73
3.4. Кейс «Фармацевты разносят СПИД».....	78
Выводы по 3 главе.....	88
Заключение.....	97
Список литературы.....	100

Введение

Фармацевтический рынок – один из самых интересных, высокодоходных и быстроразвивающихся секторов мировой экономики. Он не подвержен финансовым затруднениям при экономических кризисах, рост спроса на лекарства практически не зависит от подъемов и спадов в экономике.

Этот бизнес существует по своим правилам. Подчиняясь своду законов и ограничений, он обладает огромным влиянием. Производители лекарств готовы пойти на многое, чтобы привлечь и удержать потребителя. Они активно лоббируют свои интересы в правительстве, продвигая свою продукцию.

Разработка оригинального препарата стоит миллионы долларов. Такие исследования могут позволить себе только крупные фармацевтические компании. Это фармгиганты, которые задают тренды на фармацевтическом рынке, уделяют много времени исследованиям, науке, определяют стратегию развития всей отрасли и получают максимальную прибыль. Big Pharma («Биг Фарма») – название группы крупнейших фармацевтических компаний мира, с годовым доходом, который исчисляется миллиардами долларов (Pfizer, Novartis, Sanofi, всего около 30 компаний).

У производителей благородная цель – лекарства создают для того, чтобы помогать людям, но у каждого препарата есть свои побочные эффекты. Вред здоровью может быть нанесен даже из-за неправильной дозировки. Эксперты считают, что сделать рынок лекарственных средств полностью безопасным – невозможно. Статистика показывает, что за 20 лет на мировом рынке было отозвано почти каждое третье лекарство. Фармацевтику называют одной из самых кризисогенных отраслей, почти всегда ее кризисы – произвольные, а неожиданный кризис – самый опасный.

В условиях кризиса деловая репутация компании – ее главный актив, который попадает под удар. Отношение общественности к событиям и фактам социальной действительности приобрело необыкновенную силу, которая может укрепить репутацию компании или разрушить. Уменьшить последствия кризиса помогает правильно выстроенная коммуникация. Она помогает избежать хаоса в информационном пространстве, вносит ясность, создает кредит доверия у внешней и внутренней аудитории.

В связи с этим нам видится необходимым изучение коммуникаций субъектов фармацевтического рынка в условиях кризиса, что определяет **актуальность** данной работы.

Объектом изучения и описания в данном диссертационном исследовании являются кризисные коммуникации в фармацевтике.

Предметом исследования является коммуникационное реагирование фармацевтических компаний на кризисы.

Наша **гипотеза** состоит в том, что при всех типах кризиса используются общие стратегии коммуникации. Какая ужасная катастрофа не произошла бы, от компании общественность ждет ответственного поведения, вовлеченности в происходящее, честности.

Цель состоит в выявлении общих стратегий и тактик реагирования на кризис бизнес-субъектов (фармацевтических компаний) и выявление специфики отрасли в аспекте кризисных коммуникаций на зарубежном рынке.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие **задачи**:

- проанализировать типологию кризиса и кризисных коммуникаций;
- описать фармацевтическую отрасль как кризисогенную;
- описать состояние фармацевтической отрасли за рубежом;

- изучить особенности кризисных коммуникаций в зарубежной фармацевтике;
- провести анализ кейсов кризисных коммуникаций фармацевтических компаний Pfizer, Bayer, Servier, GlaxoSmithKline;
- провести SWOT-анализ отрасли, выявить сильные и слабые стороны кризисных коммуникаций;
- дать рекомендации по оптимизации кризисного реагирования.

Методы исследования. Для выполнения поставленных задач мы будем использовать метод мониторинга СМИ с целью выяснить какой отклик получило произошедшее в западных и российских СМИ и социальных медиа (The Guardian, The Independent, The New York Times, Forbes, Daily Mirror, The Washington Post, New York Post, Wall Street Journal, Reuters, The Sun, The Daily Mail, Daily Telegraph, Financial Times, Daily Record, City A.M., Daily Star, The Metro, РИА Новости, ИТАР-ТАСС, РБК Daily.ru, Лента.ру, Газета.ру), анализ конкретных кризисных ситуаций «Биг Фармы» (Bayer, Pfizer, Servier, GlaxoSmithKline), SWOT-анализ фармацевтической отрасли.

Теоретическая база исследования представлена работами Р. Улмера, Т. Сэллнау, М. Сиджера, У. Кумбса, К. Фирн-Бэнкс, С. Финка, Г. Кельмана, С. Ховланда, Д. Л. Смита, Ш. Холладея, Г. П. Грайса, а также отечественных – Д. П. Гавры, Е. В. Быковой, А. Н. Чумикова, И. В. Алешиной, А. Э. Бинецкого, А. С. Ольшевского, О.Н. Демчук, А.С. Минзова, И. Кенюховой, О. Ю. Голуб, Е. А. Файншмидта, Т. В. Юрьевой, Б. В. Кузнецовой, Я. А. Яковлева, Б. Л. Борисова, Р. Ляйнеманна, Е. Байкальцевой.

Степень научной разработанности проблемы.

Научная новизна диссертации определяется следующими аспектами:

Выявлена и описана типология кризисов, свойственных только фармацевтическому бизнесу на основании анализа кейсов зарубежной фармацевтики.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что в нем собраны базовые стратегии коммуникаций в условиях кризиса, алгоритмы успешного поведения компаний в кризисных ситуациях, способы завоевания сторонников, преобразования и перестройки организации.

Практическое значение диссертации обусловлено тем, что в ней описаны ошибки коммуникационных стратегий фармацевтических компаний, которые помогут другим избежать возможных аналогичных последствий и урегулировать последствия кризиса с минимальными репутационными потерями.

Структура диссертации включает в себя введение, 3 главы, в первой из которых рассматривается теоретическое основание формирования кризисных коммуникаций, во второй – кризисные коммуникации в фармацевтике, в третьей – анализ кейсов, в работе представлены выводы по каждой главе, заключение и список литературы.

Глава 1. Теоретическое основание формирования кризисных коммуникаций

1.1. Понятие и характеристика кризиса

Приступая к изучению кризисных коммуникаций в фармацевтической отрасли, рассмотрим понятие кризиса.

Слово *кризис* имеет греческие корни. Оно переводится, как решение, переломный момент. В античной культуре кризис использовали как антоним косности, медленного развития. Он являл собой проявление чего-то нового. Как отмечают филологи, изначально в этимологии этого слова нет негативной коннотации. Но со временем понятие кризиса менялось. Его стали применять, говоря о резких переменах, о всяком явлении, нарушающем непрерывность. Кризис стал ключевым понятием в философских трудах ученых XX века. О нем стали писать в контексте войн, тоталитарных режимов. Возник совершенно другой кризис, – кризис идей прогресса, рациональности, гуманизма, наконец это слово обрело отрицательный окрас. Оно стало означать перелом, сложное переходное состояние, при котором существующие средства решения для достижения целей уже не подходят, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации.

Кризис стали изучать науки о природе и обществе. О нем стали писать, как о процессе, который закономерно проходит несколько ступеней развития. Первый этап кризиса – латентный, когда его предпосылки только назревают. Второй – период обвала, обострения, который характеризует резкое ухудшение состояния всей системы. Третий – период смягчения. В медицинском словаре «кризис» – пограничное состояние пациента, которое ведет либо к смерти, либо к выздоровлению, так вот, третий этап его можно сравнить именно с распутием.

Современную эпоху называют эрой кризисов. Новейшие технологии влекут за собой повышение уровня рисков при производстве. Кризисом

современные исследователи называют катастрофическое положение, когда в буквальном смысле слова со всех сторон звучит сигнал SOS и требуется немедленное, оперативное реагирование, срочное вмешательство, безотлагательная помощь. Кризис можно разделить на две условные составляющие – во-первых, это негативная ситуация, а во-вторых, ситуация, которая требует быстрых и эффективных действий¹.

Экономисты называют в причине возникновения кризисных ситуаций виноват недостаточно эффективное управление предприятия на определенном этапе его деятельности, и проявляется кризис, прежде всего, в ухудшении экономических показателей². Кризис ученые рассматривают как явление временное, на которое влияет ряд внешних и внутренних факторов. Экономисты считают, что 1/3 вины за любой кризис лежит на внешних факторах, и 2/3 – на внутренних.

Когда на производстве произошла кризисная ситуация, специализированные государственные организации приступают к решению ресурсно-технологические вопросов, возникающие по поводу оказания помощи при кризисе. Информационные и коммуникационные проблемы решают специалисты по связям с общественностью. В условиях кризиса – репутация компании тот единственный нематериальный актив компании, который попадает под удар. Специалист по PR борется не с реальными последствиями кризиса, а с кризисом общественного мнения по отношению к базисному субъекту PR. Эти уровни кризиса могут значительно отличаться по своим масштабам.

¹ Чумиков А. Н. Управление информацией в условиях кризиса. – 2001. – с. 9.

² Яковлев Е. А. Управление предприятием в кризисных ситуациях (экономически-психологический аспект). Вестник Чувашского университета. №4/ 2008.

Под кризисной коммуникацией исследователи понимают системно организованную коммуникационную деятельность, которая направлена на то, чтобы предотвратить кризис, уменьшить его вероятность, смягчить его последствия и восстановить репутацию после него³.

Современное общество требует внимания к коммуникационному аспекту управления кризисами. Усложнение социальных и информационных связей, повышение роли знаний, разнообразие рисков и возрастание уровня конфликтности и кризисогенности в обществе – эти факторы обуславливают рост научного и практического интереса к технологиям управления кризисными ситуациями⁴.

PR-специалисты способны осуществить комплекс коммуникативных мероприятий, которые направлены на преодоление кризиса в информационном пространстве, а также урегулирование его последствий. Кризисные ситуации имеют самые неблагоприятные исходы для организации. Это административные штрафы, снижение доходов, потеря репутации, повышенное внимание со стороны СМИ, обсуждения в социальных медиа.

Исследователи часто пишут, что кризис ставит под удар даже само существование компании. Такой исход, пожалуй, не актуален для фарм-отрасли: изучая кейсы фармацевтических гигантов, нам не удалось найти ни одного происшествия такого масштаба, что повлекло бы к полнейшему разорению (даже заражение тысяч людей ВИЧ по вине Bayer, или 12000 больных детей, который родились с уродствами из-за лекарства компании Grünenthal). Это очень интересный феномен. Буквально, «*Quod licet Jovi, non licet bovi*», – «Что

³ Гавра Д. П., Быкова Е. В. Кризисные коммуникации в строительном бизнесе: Базовые принципы и прикладные аспекты, 2016.

⁴ Голуб О. Ю. Управление кризисными организационными коммуникациями: теоретическое основание изучения. Известия саратовского университета, 2011.

дозволено Юпитеру, не дозволено быку». Возможно, потому что за фармацевтической отраслью всегда стоит поддержка государства, она слишком важна для него. Или потому что безопасных лекарств априори не бывает, и все знают об этом.

Но, тем не менее, кризисная ситуация – это всегда ситуация ломки, которая производит реконструкцию существующих систем управления. Кризису сопутствуют масштабные перемены, способные затронуть и структуру организации, и ее политику, и стратегию. И тут исследователи отмечают обратную сильную сторону кризиса – это новые возможности⁵. Кроме того, эксперты делают вывод, что кризис – это отличный шанс улучшить репутации компании. Это напоминает китайскую мудрость о том, что если не можешь изменить ситуацию, то поменяй к ней отношение. Кризис можно использовать и в свою пользу, ведь когда еще у компании будет такой шанс проявить свою высокую социальную ответственность, показать, что их организация – это прежде всего порядочные, честные люди.

Профессор факультета коммуникаций университета Вашингтона К. Фирн-Бэнкс называет кризисные коммуникации диалогом между организацией и общественностью до, после и во время кризиса. Автор также разработал стратегию сохранения имиджа после произошедшего⁶. Ученый пишет, что кризисная коммуникация в момент кризиса отвечает социальным, моральным и нормативным правовым стандартам социума даже больше, чем в мирные дни⁷. Кризис – это важное явление, которое оказывает отрицательное воздействие на организацию, также на ее товар, услуги и доброе имя.

⁵ Улмер Р., Селлау Т., Сиджер М. Эффективная кризисная коммуникация. / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр (Науменко А. А.), 2011.

⁶ Fearn-Banks K. Crisis communication. A casebook approach. 4th ed. New York, 2010.

⁷ Sturges D. Communicating through crisis. A strategy for organizational survival // Management Communication Quarterly. 1994. No. 7(3).

Негативную сторону кризиса отмечает американский профессор по связям с общественностью У. Кумбс, который подчеркивает его опасность, угрозу для организации⁸.

Кумбс так же выделяет такое понятие как паракризис (от англ. – paracrisis), ситуацию еще не кризисную, но имеющую все шансы в нее перерасти. Компанию Johnson & Johnson общественность обвинила в недобросовестном маркетинге. В рекламе производитель обещал, что шампуни из линейки средств для купания малышей способствуют быстрому засыпанию младенцев, на чем их и поймали правдоискатели. Общественность просто вывело из себя, что Johnson & Johnson бессовестно приукрашивают достоинства своей продукции. Компанию тут же показали в эпизоде South Park: ученый предлагает своему коллеге написать на шампуне «безопасный и эффективный», тот отвечает, что он же небезопасный и не эффективный, и получает равнодушный ответ – «я знаю».

В 2013 году выплатили 2 млрд. долларов за недобросовестный маркетинг. Их лекарственный препарат «Респередал» для лечения психических расстройств маркетингологи называли «безопасным и эффективным», но на деле он показал совершенно противоположный эффект. В таких ситуациях производителю лучше сразу извиниться за недоразумение, а также указать, что подобное больше не повторится, чтобы ситуация в дальнейшем не переросла в кризис.

В этом отличие паракризиса от настоящего кризиса, кризис – это нестандартное, неожиданное, *особое* событие, или же целая цепь событий, которые повлекли за собой возникновение высокого уровня угрозы для приоритетных целей организации. Кризис превосходит все прогнозы неблагоприятных ситуаций, которые просчитываются специалистами в теории.

⁸ Coombs W.T., Holladay S.J. The Handbook of Crisis Communication. - Willey-Blackwell, 2010.

Американские PR-специалисты Р. Улмер, Т. Селлнау и М. Сиджер подходят к понятию кризиса со спокойствием китайских мудрецов. В мандаринском диалекте китайского языка иероглиф кризис состоит из двух частей – опасность и возможность. «Смерть гусеницы есть рождение бабочки», – гласит китайская мудрость. Исследователи подчеркивают опасную природу кризисов, которая, однако, может обернуться самыми благоприятными последствиям

В книге Р. Улмера, Т. Селлнау и М. Сиджера «Эффективная кризисная коммуникация» авторы подробно разбирают каждый компонент определения организационного кризиса⁹.

Неожиданность	События, выходящие за рамки самых смелых предположений, происшествия, которые организация даже не могла предположить – это и есть кризис, неожиданный и непредсказуемый.
Нестандартность	В ежедневной работе организация постоянно сталкивается с различными проблемами, для их решения используются стандартные процедуры. Но кризис – это событие, которое не решить стандартным способом, оно требует уникальных мер по предотвращению.
Привносит неопределенность	Кризисы неожиданны по своей природе и выходят за рамки стандартных действий организации, они привносят в ситуацию долю неопределенности. Только исследуя кризисы, организации могут

⁹ Улмер Р., Селлнау Т., Сиджер М. Эффективная кризисная коммуникация. / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр (Науменко А. А.), 2011.

	<p>выявить их причины и конечные последствия. После того, как кризис произошел, попытки снизить уровень неопределенности могут предприниматься в течение нескольких месяцев или даже лет.</p>
<p>Угрожает приоритетным (первоочередным) целям</p>	<p>Кризисы несут угрозу для организации и ее партнеров. Эта угроза может помешать организациям достичь самых важных целей. Таким образом, кризисы могут привести к разрушению организации.</p>

О кризисе, как о переходе на новую ступень развития пишет американский экономист М. Фридман. Кризис, по его мнению, это отправная точка, решающий момент, который может привести и к плохому, и хорошему исходу. С. Финк, эксперт по антикризисному менеджменту, дает определение кризиса в схожем ключе. Отрицательный исход кризиса, по его мнению, более вероятен, если пострадали стейкхолдеры компании. Он также рассматривает кризис как нестабильное время или состояние, при котором неминуемы кардинальные изменения¹⁰.

О природе кризиса рассуждают и отечественные ученые. А. С. Минзов называет кризис в жизни организации процессом снижения ее эффективности. На это влияют внешние и внутренние факторы среды, и лишь вовремя предпринятые действия со стороны руководства способны остановить процесс стагнации.

¹⁰ Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. NY., 2000. P. 101

Кризисы прогрессивны при всей своей болезненности. О. Н. Демчук и Т. А. Ефремова в книге «Антикризисное управление: учебное пособие» пишут о том, что кризис устраняет элементы устаревшей, но господствующей, системы и позволяет проявить себя новым, более эффективным, элементам¹¹.

По мнению Е. А. Файншмитда, Т. В. Юрьевой, Б. В. Кузнецова кризис прерывает нормальное функционирование компании, привлекая к ней излишнее внимание со стороны общественности, которое способно нанести вред репутации¹².

А. Чумиков пишет, что, если на производстве произошел пожар, что тушить его будут специалисты. Причины выяснит прокуратура. Постарается предотвратить повторное возгорание администрация. Тогда встает вопрос, в какой же области лежит компетенция PR-специалиста? Автор пишет, что она выходит за сугубо материальные рамки. Кризис – это не просто разрушенное здание, это внезапное прекращение нормального рабочего процесса. Это непредвиденное событие, ставящее под угрозу стабильность предприятия, которое может повредить репутации компании, если не уничтожить ее вовсе. Отсюда, специалиста по связям с общественностью должно прежде всего интересовать то, что в момент кризиса компания попадает под пристальное внимание всех своих стейкхолдеров. В этом и проявляется коммуникационная составляющая кризиса. Клиенты, партнеры, чиновники, СМИ – все следят за действиями организации.

Стейкхолдеры живут понятиями безопасности собственной жизни, о которых верно написал У. Кумбс, по их мнению, «самолеты должны присесть, продукты не должны вредить, менеджмент не должен красть

¹¹ Демчук О.Н., Ефремова Т. А. «Антикризисное управление: учебное пособие». Учебное пособие / «Флинта», 2012.

¹² Файншмитд Е.А., Юрьева Т.В., Кузнецов Б.В. Антикризисный PR. М., 2013.

деньги, организации должны отражать человеческие ценности». Если ожидания сторон отклоняются от нормы, то это приводит к кризису. Отрицательная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей продукции на те или иные мероприятия, проводимые предприятием, может стать серьезным предупреждением о грядущем неблагополучии.

Еще Эдвард Бернейс говорил о том, что активно мыслящее меньшинство способно манипулировать обществом. Писатель-сатирик С. Паркинсон, который хоть и не являлся специалистом в области PR, но очень метко подметил значение PR во время кризиса. Он сказал, что, если организация не заботится о своей репутации, об этом обязательно позаботятся другие. Окружить себя завесой тайны и гордо хранить молчание не может себе позволить себе ни одно производство, потому что информационный вакуум рождает слухи¹³.

При возникновении кризисной ситуации коммуникативные стратегии позволяют улучшить репутацию компании. Борьба с общественными потрясениями проводится чаще всего методами публич рилейшнз, которые снимают напряжение, облегчают ситуацию, восстанавливают общественные устои, возвращают согласие и доверие людей.

А Чумиков пишет, что специалист по PR работает в направлении оптимальной интерпретации происходящих вокруг кризиса событий и последующего информационного воздействия на их восприятие людьми. Автор считает, что для любой организации очень важно иметь антикризисный план действия. PR-менеджер должен заранее подготовить:

- Материалы, которые подтвердят высокую степень социальной ответственности организации и ее руководителя;

¹³ Паркинсон С. Законы Паркинсона. – М., 1989.

- Модули письменных и устных заявлений (содержание всех кризисных ситуаций предугадать невозможно, но можно составить общую структуру текста, который поможет снять остроту ситуации);
- Спикеров, который смогут немедленно выступить с заявлением для прессы;
- Коммуникации, через какие приоритетные и доступные каналы будет вброшена нужная информация.

Любой кризис – это процесс, проходящий несколько стадий. Ниже представлена обобщенная схема последовательности течения кризиса из книги «Антикризисный PR и консалтинг» А. Ольшевского.

Стадия первая	«Зарождение проблемы»	Возникновение исходной проблемы, которая и становится первопричиной кризиса
Стадия вторая	«Обсуждение и планирование»	Анализ исходной проблемы и возможных вариантов реакции; выбор наиболее предпочтительных вариантов
Стадия третья	«Материализация исходной проблемы»	Проявление первых сложностей, порожденных исходной причиной
Стадия четвертая	«Первая реакция»	Выбор оперативной

		реакции объекта и ее проявления
Стадия пятая	«Вторичное воздействие»	Следующие проблемы, порожденные первой реакцией объекта, а так ж реакцией третьих лиц
Стадия шестая	«Борьба»	Лихорадочные и весьма длительные попытки объекта переломить ситуацию в свою пользу
Стадия седьмая	«Компромисс»	Момент истощения ресурсов объекта, когда тот вынужден идти на определенные уступки
Стадия восьмая	«Регресс»	Негативизация имиджа объекта, резкое падение его авторитета и уменьшение возможностей, вызванное истощением ресурсов и признанием факта поражения через компромисс с его сторон

И. В. Алешина в книге «Паблик рилейшнз для менеджеров»¹⁴ предлагает следующую цепочку развертывания кризиса с его благоприятным исходом. Автор рассматривает кризис как своеобразный цикл, в начале которого – непредвиденные предпосылки, которые в дальнейшем и станут причиной кризиса, потом – их внезапное обнаружение, развитие, зрелость и спад. Сначала кризис даже не видно со стороны, возможно, кроме экспертов его даже никто и не обнаружит. Только когда кризис разразился, его масштаб могут оценить все. Это его пик, тут же подключаются СМИ, общественность взбудоражена. Именно от этой точки идет дальнейшее развитие ситуации – в сторону ухудшения или же улучшения. Это переломный момент, от которого зависит весь исход случившегося. Для характеристики степени зрелости кризиса используют «банановый показатель»¹⁵:

- зеленый (green) – новые проблемы,
- желтый (yellow) – существующий и продолжающийся «зрелый» кризис;
- коричневый (brown) – застарелый.

Если классифицировать кризисы по критерию скорости и времени развертывания, то они делятся на три группы: внезапный, назревающий и стабильный. Внезапный – самая большая проблема для руководства и рг-службы, ведь он почти не оставляет времени для спокойного осмысления причин и составления плана действий по преодолению кризисной ситуации.

Назревающий кризис предоставляет больше времени для размышления, однако, и он может внезапно «взорваться» и принести много проблем. Стабильный, или устойчивый кризис может существовать в течение нескольких месяцев или даже лет.

¹⁴ Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. Учебник. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2006.

¹⁵ Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. Учебник. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2006.

2. 1. Управление кризисными ситуациями

Под управлением кризисными ситуациями исследователи подразумевают процесс постоянного раннего обнаружения потенциальных угроз и принятия мер по своевременному противодействию негативным тенденциям, что включает в себя следующие процедуры: диагностика состояния (система раннего обнаружения потенциальных угроз), планирование действий по локализации угроз и противодействиям, мобилизация потенциала на выполнение превентивных мер, контроль за осуществлением изменений¹⁶.

Антикризисное планирование хорошо для организации для организации еще и тем, что позволяет идентифицировать проблему на ее ранней стадии, когда ситуация еще находится под контролем у собственников и управляется привлеченными ими менеджерами, которые имеют большую свободу маневра, а не законодательным антикризисным регулированием.

В кризисный период разрывается временная темпоральность. Прошлое уже не удовлетворяет, будущего еще нет, и настоящее «провисает», теряет свою определенность. Кризис характеризует неустойчивость, зыбкость, неопределенность, открытость будущего. Для него существует множество путей развития¹⁷. Уменьшить последствия кризиса помогает правильно выстроенная коммуникация. Она помогает избежать хаоса в информационном пространстве и в реальной жизни, вносит ясность, а также создает кредит доверия у внешней и внутренней аудитории.

¹⁶ Яковлев Е. А. Управление предприятием в кризисных ситуациях (экономически-психологический аспект). Вестник Чувашского университета. №4/ 2008.

¹⁷ Бычкова М. Н., Веберова Я. М. Комплексный подход к превентивному управлению кризисом: антикризисное управление и антикризисный PR. Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. №3/ 2008.

PR – важная составляющая широкого комплекса мероприятий в рамках кризисного управления. Антикризисный PR понимают, как синоним проблемного управления, которое является частью кризисного менеджмента. Б. Л. Борисов рассуждает о том, что кризисным явлением нельзя управлять при помощи одних лишь PR-методов, но и без их помощи сделать это весьма сложно¹⁸.

Подготовленный заранее антикризисный план – главный элемент предварительной подготовки, именно он поможет четко и продуманно действовать в случае возникновения кризиса.

Заранее готовясь к кризису, специалисты получают возможность спокойно обдумать всевозможные сценарии исхода непредвиденной ситуации. Они могут составить список угроз, проанализировать их, выявить наиболее вероятные. Подготовка к кризису подразумевает учет своих ресурсов, которые помогут с ним справиться, а также разработку мер по нейтрализации и оптимизации кризиса.

Информирование о рисках – основной элемент подготовки к кризису, потому что общественность должна быть готова к кризисной ситуации.

В случае с фармакологическими компаниями – это подробные инструкции по применению и дозировке к препаратам.

Систематизация стейкхолдеров, которые могут быть вовлечены в кризис; обычно в их число входят:

- органы власти;
- средства массовой информации;
- конкуренты;
- собственные сотрудники;

¹⁸ Борисов Б. Л. Технологии рекламы и PR. М., 2001.

- непосредственные потребители;
- сторонники и деловые партнеры;
- так называемые «факторы неопределенности» (содержание этого

понятия зависит от индивидуальных особенностей организации).

Специалисты по эффективной коммуникации должны учитывать ее неоднородность. Не стоит рассматривать всех участников событий как одну большую общественность. Нужно понимать разницу между непосредственными участниками событий и опосредованными.

Непосредственные участники – это те группы, которые организация определила, как самые важные для достижения успеха.

Опосредованные участники – основные группы, которые не играют активной роли в повседневной деятельности организации, но, тем не менее, являются важными для достижения полного успеха. Специалистам по кризисным коммуникациям нужно знать ожидания всех участников кризиса, чтобы вовремя подать информацию, которая им необходима.

Как правило организации очень неохотно обращаются к участникам событий, и, как показывает практика, это может испортить репутацию компании.

В литературе представлены разные методы и рекомендации для управления кризисом. Подготовка к кризису включает следующие шаги¹⁹:

1. Выявление проблем, которые могут стать кризисом. Затем идентификация источника кризиса, возможно, не связанного с проблемой.
2. Определение реакции на основе создания кризисного плана и команды управления кризисом.

¹⁹ Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. Учебник. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2006.

3. Идентификация ключевых аудиторий и подготовка коммуникаций, нацеленных на эти аудитории во время критических первых дней.

4. Определение точки управления кризисом. Это может быть центральной или региональный офис, что обусловлено концентрацией основных ресурсов PR на том или другом уровне. В одних компаниях – это головной офис, в других наоборот – службы отделений.

5. Определение дублеров для ключевого штата. В конкретный момент нужный человек может отсутствовать. Поэтому система замен должна быть надежной для любых потрясений.

6. Подготовка процедур на случай чрезвычайных ситуаций методом моделирования.

7. Подготовка всех лиц, потенциально интересных прессе, к работе с ней.

8. Создание системы легкой достижимости высших менеджеров для головного офиса.

9. Предоставление инструкций по управлению кризисом для всех, потенциально вовлеченных в него. Эти люди должны располагать точкой зрения компании по важнейшим проблемам, а также списком домашних и мобильных телефонов, интернет-адресов потенциальных менеджеров кризиса.

10. Подготовка поддержки пресс-офиса, служб отношений с потребителями, управления человеческими ресурсами, а также консультантов. Крупные кризисы привлекают широкомасштабное и немедленное внимание СМИ. Вовлеченность СМИ сама по себе способна захлестнуть деятельность собственной службы PR-компании.

С точки зрения автора, каждая компания должна предвидеть ситуации кризиса, предотвращать их или своевременно реагировать, минимизируя потери

всех видов активов, в том числе и репутации. Целями кризисного менеджмента являются:

- 1) Прогнозирование кризисов;
- 2) Быстрое прекращение кризиса;
- 3) Ограничение ущерба
- 4) Восстановление доверия к организации.

Кризис и заболевание имеют схожие фазы развития. Врачи часто повторяют, что лучше сразу обращаться к ним за помощью, а не ждать ухудшения состояния, когда уже совсем немогуту, ведь на начальной стадии болезни им куда легче помочь больному. Если же заниматься профилактикой заболевания, то вероятность возникновения болезни вообще можно снизить до минимума.

Антикризисную политику можно сравнить с медициной, такое, казалось бы, тривиальное сопоставление, которое предлагает А. Ольшевский, помогает лучше понять суть первого понятия. Как говорилось выше, кризис – это крайне сложная ситуация, когда компания фактически находится на грани распада, но чаще всего этому критичному состоянию служили какие-то предпосылки или неверные действия, ровно как в запущенной болезни. Если провести аналогию между кризисом и заболеванием, то становится очевидным, что их объединяет потенциальная опасность и препятствие к нормальному функционированию организации/ организма²⁰. Иногда смертельно больные люди чудом избегали смерти, и, в то же время, – осложнения от обыкновенной простуды способны привести к летальному исходу. Собственная жизнь и здоровье для любого человека на первом месте, как и для организации – ее существование и

²⁰ Ольшевский А. С. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер, 2003.

благополучие, именно поэтому так важно вовремя выявить проблему и устранить ее.

Коммуникативные отношения во время кризиса приобретают характер альтернативный и вариативный. «Версия» произошедшего является ключевым моментом в нейтрализации кризиса. А. Н. Чумиков пишет о том, что понятие версии является ключевым для применительно к большинству, если не ко всем кризисным ситуациям. От того, кем, когда и какая версия будет выдвинута, прямым образом зависят возможность и эффективности действий в том или ином направлении политических и экономических субъектов, которые вовлечены в кризис. Версия, которую выдвигает сама организация, – это хороший шанс взять решение проблемы под собственный информационный контроль.

Как точно подметил глава консалтинговой компании Geduling & Ferguson Д. Ферпосон, главная привилегия, которую получает компания, вовремя вмешиваясь в процесс трансформации проблемы в источник кризиса, – это возможность дать проблеме имя: «Вы дали ей имя, и теперь она в вашей власти... Версия – это и есть имя проблемы», – объясняет А. Н. Чумиков. Авторы выдвигают такой интересный тезис, что СМИ, когда случился кризис нарекает участников события «героями» и «антигероями». Если «антигероя» определить СМИ не дается, то им она называет саму компанию, а себе присваивает роль «героя», который борется за правду и доносит ее читателям. А если компания не укажет на виновных, то СМИ также назовут его сами.

Существует множество стратегий преодоления кризисов, суммируя опыт западной и отечественной практики, попытаемся перечислить основные аспекты:

1. Беря на себя ответственность, организация еще не берет на себя вину;

2. Организации следует открыто выражать озабоченность происходящим и обеспокоенность судьбами всех участников кризиса;
3. СМИ – это не враг, а друг организации, потому что через СМИ можно донести нежную информацию;
4. С аудиторией нужно говорить на ее языке;
5. Во время кризиса имеет смысл распространять об организации хорошие новости, находить героев производства;
6. На кризис нужно всегда реагировать оперативно;
7. К кризису надо готовиться заранее.

Представленные далее названия стратегии кризисного реагирования предложены исследователем в области коммуникаций:

- 1) «Защита и спасение». Полное информационное сопровождение проблем, которые случились с компанией;
- 2) «Отвлечение внимания». Коммуникации «прикрывают» менеджмент компании и отвлекают внимание стейкхолдеров от проблемных зон или вопросов;
- 3) «Марш-бросок». Компании активно используют возможности, возникающие на фоне кризиса, для увеличения лояльности аудитории;
- 4) «Устойчивый лидер». Коммуникации призваны помочь компании и ее менеджменту сохранить «лицо», имидж, репутацию, убедить стейкхолдеров выразить доверие компании, оказать поддержку ее действиям и планам.

В теории массовой коммуникации есть множество критериев успеха коммуникатора у аудитории. Часто отмечается, что степень доверия аудитории зависит от трех качеств коммуникатора – это его авторитетность, компетентность и привлекательность. Существует теория Г. Кельмана и С. Ховланда, которая рассматривает качество и глубину усвоения информации

аудиторией в зависимости от источника²¹. Ее смысл в том, что люди охотно соглашаются с любой информацией от авторитетного источника. Однако, чем более образованна аудитория, тем критичнее она настроена по отношению даже к авторитетному коммуникатору. Для этой группы на первом месте оказываются не имя, не социальный статус, а содержание и качество выступления.

Вторым элементом кризисной коммуникации выступает сообщение. Ключевые сообщения во время реализации кризисных коммуникаций формулируются кризисной группой. Практики связей с общественностью полагают, что сообщения должны поступать оперативно, содержать достоверную и актуальную информацию²². Ключевое сообщение способствует заполнению информационного вакуума и снижению неопределенности, которое вызывает кризис. Оно может быть разным. Его еще называют нарративом. PR-специалисты являются профессиональными рассказчиками. Представляя компанию или личность, PR-практики создают о ней уникальную историю. Нарратив не просто излагает события, но делает их доступным для понимания, упрощая реальность. Исследователи выделяют несколько типов нарративов²³:

1) *Индивидуальный или коллективный нарратив*. Это стратегия построения нарратива причастности, когда публикуются истории обычных людей, прямо или косвенно связанных с произошедшим инцидентом. Такая стратегия способствует формированию доверительного отношения к информации у аудитории.

²¹ Kelman H., Hovland S. Reinstatement of the communicator in delayed measurement of opinion change // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1990. № 3., P. 31–50

²² Smith J. L.. A public relations practitioner's Guide to Crisis Communications. Georgia State University, 2007. P. 30.

²³ Caldeiro T. Christopher Crisis Storytelling: Fisher's narrative paradigm and News reporting // American Communication Journal. Vol. 9. Issue 1. 2007. P. 39–45

2) *Нарратив «козла отпущения»*, или стратегия поиска виновных, на которых возлагается ответственность за действия других, вина за неудачу, для того чтобы скрыть ее настоящие причины.

3) *Превентивный нарратив*. Он представляет собой обсуждение в СМИ вопросов, связанных с поиском путей предотвращения кризисной ситуации.

4) *Нарратив «будущего»*, или сообщение о возможном развитии событий. В кризисной коммуникации этот вид нарратива может оказаться ключевым. Кризисная ситуация ставит под сомнение типовые сценарии, она разрушает привычный ход событий, может негативно сказаться на общественном мнении, если не использовать грамотных кризисных коммуникаций.

5) *Рефлексивный нарратив*, который направлен на поиск средств борьбы с последствиями кризиса. Рефлексивный нарратив используют для того, чтобы оправдать поддержку общества. В таком сообщении, например, может быть заявление о том, что виновные будут наказаны, компенсации выплачены, ошибки учтены.

Во время кризисов, кризисный нарратив воспринимается не просто как текст, а вербальный гештальт, как целостный образ, он формирует в сознании человека целостные образы, которые закрепляются в сознании человека в связке с восприятием о компании (или о личности).

Ученые из Гарвардского университета провели исследование «Атрибуция в кризисных ситуациях». Они пришли к выводу, что угроза для репутации организации намного выше, если общественность находит причину кризиса в действиях самой организации (в так называемой, «внутренней атрибуции»), и наоборот, если компания попала в кризисную ситуацию по вине факторов

независимых от нее (это будет «внешняя атрибуция»), то им будет гораздо легче справиться с последствиями кризиса.

У. Кумбс подтверждает эту теорию следующим примером. Например, происходит авиакатастрофа. Если трагедия произошла по вине пилота авиакомпании, он не справился с управлением (внутренняя атрибуция), то ответственность будет возложена на авиакомпанию. Если авария произошла потому, что внезапно произошел шторм, который не спрогнозировали метеорологи (внешний фактор, ситуационный), то вина на авиакомпанию будет возложена в куда меньшей степени.

У. Кумбс в своей ситуативной кризисной теории вводит такое понятие как «кризисная история». Оно отображает тот факт, сталкивалась ли организация с подобными кризисами ранее, и как она с ними справлялась, насколько эффективно. У. Кумбс и Ш. Холладей вводят два интересных понятия, – это «эффект гало» и «эффект Велкро». Первый эффект, названный в честь редкого природного явления – зимней радуги, – действует следующим образом. Если нам нравится человек, потому что он привлекательный, или наш друг, то отношение к нему будет предвзятое. Также и в коммуникациях, если организация поддерживает позитивные отношения с общественностью до кризиса, то в момент, когда он произошел, ее ореол благоприятного отношения может быть перенесен и репутационные риски будут сведены к минимуму.

И, наоборот, «эффект Велкро», то есть буквально «липучки» (которая была создана компанией «Велкро», которая вдохновилась липучими свойствами репейника). Если компания имела неблагоприятный имидж, то во время кризиса ей придется трудно, негативное отношение к ней, скорее всего, сохранится.

Из приведенной выше теории, формируются следующие рекомендации, каждая компания должна:

- анализировать мировую практику информационной работы в условиях кризисных ситуаций;
- участвовать в разработке инструкций, которые будут регулировать поведение работников в кризисных ситуациях;
- проводить тесты с симуляцией кризисных ситуаций;
- создать механизм доведения информации на кризисных объектах;
- создать базу данных, где будут заготовки информационных материалов для быстрого реагирования на кризисные ситуации.

Р. Ляйнеманн и Е. Байкальцева приводят три общих правила кризисной коммуникации:

- следует держать под контролем все, что говорится и пишется;
- со СМИ нужно быть максимально «открытыми»;
- необходимо свести к минимуму весь негатив в СМИ.

Что касается коммуникационной стратегии на случай кризиса, авторы отмечают, что наиболее важное мероприятие – это «установка ясных целей ваших действий; в этом случае принимаемые меры бывают в большей степени качественными, чем количественными».

Г.П. Грайс, американский логик, вывел критерии сообщения, которое должно вызвать доверие аудитории: 1) максима количества («Будь информативен»); 2) максима качества («Будь искренен»); 3) максима релевантности («Говори по существу»); 4) максима ясности («Говори ясно»)²⁴.

²⁴ Грайс Г.П. Логика и речевое общение // Новое в зарубежной лингвистике. - М, 1985. № 16: Лингвистическая прагматика. С. 222.

Выводы по Главе 1

Кризис представляет собой особое, неожиданное и нестандартное событие или ряд событий, которые создают высокий уровень неопределенности и представляет угрозу для приоритетных целей организации. Из-за возникшей неопределенности нарушаются информационные связи со стейкхолдерами. Эффективные антикризисные коммуникации являются важной и естественной составляющей антикризисного плана.

Кризис всегда несет с собой угрозу для жизнедеятельности компании, – это и отличает его от любой другой неприятной ситуации. Неожиданность и дефицит времени – его верные спутники, с которыми также можно совладать при помощи коммуникаций.

Кризис – это ситуация в результате которой компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий. Кризис – это всегда неожиданность, нестандартность, нарастающий поток событий, утрата контроля, как над восприятием развивающегося кризиса, так и над воздействием, которое он оказывает на компанию. Кризис характеризует пристальное внимание со стороны как внешней, так и внутренней аудитории, включая СМИ, регулирующие органы, партнеров и потребителей, ключевых стейкхолдеров.

Кризис сопровождается нарушением информационных связей, поэтому так важна для его нейтрализации роль специалистов по связям с общественностью, потому что из плоскости организационной он попадает в плоскость коммуникационную.

При всех типах кризиса специалисты применяют классические схемы для снижения уровня остроты ситуации: незамедлительная реакция, внесение ясности, урегулирование, извлечение уроков.

В «Гамлете» У. Шекспира есть фраза «The readiness is all», эту фразу в русском переводе звучит, как: «Надо всегда быть готовым». В этом суть антикризисной коммуникации. Все эксперты, как один, подтверждают необходимость антикризисного плана, заранее подготовленных официальных спикеров, информационных сообщений для СМИ и социальных медиа. На докризисном этапе нужно осуществлять мониторинг общественного мнения и работать с рисками. Большое значение имеют паракризисы – события, которые еще не являются кризисами, но имеют потенциал, чтобы в низ перерасти.

Кризисные коммуникации – это коммуникации между организацией и ее стейкхолдерами до, во время и после негативных воздействий, которые направлены на минимизацию репутационных рисков²⁵.

Поддержание устойчивой репутации организации должно осуществляться постоянно. Даже организации с четко выстроенной стратегией управления периодически сталкиваются с непредвиденными кризисами, они – неотъемлемая составляющая существования любой организации.

Организация, которая действует, как открытая система, должна поддерживать постоянное взаимодействие между своими внутренними структурами и внешними объектами. Адаптируясь к изменениям во внешней среде, организация тем сама повышает свою жизнеспособность в длительной перспективе.

Кризис создает угрозу для организации, ее сотрудников, ее имиджа, партнеров, акционеров, потребителей. Поэтому в условиях кризиса важно организовать эффективное управление кризисными коммуникациями, сделать управляемыми процессы распространения информации, формирования общественного мнения, конструирования социальных взаимодействий.

²⁵ Smith J. L.. A public relations practioner's Guide to Crisis Communications. Georgia State University. 2007. P. 6.

Глава 2. Кризисные коммуникации в отрасли фармацевтики

2.1. Состояние фармацевтической отрасли за рубежом

Фармацевтическая промышленность – это отрасль промышленности, которая связана с исследованием, разработкой, массовым производством и распределением лекарственных средств. Последние преимущественно предназначены для профилактики, облегчения и лечения болезней²⁶. Фармацевтический комплекс один из самых высокодоходных и быстроразвивающихся секторов мировой экономики. Он влияет на положение дел в сопредельных сферах, таких, как здравоохранение, страховой бизнес, финансы. При этом фармацевтическое производство является наукоемким, оно обеспечивает развитие таких отраслей промышленности, как нефтехимия, биотехнология, военно-промышленный комплекс²⁷.

Фармацевтический рынок не подвержен финансовым затруднениям при экономических кризисах, рост спроса на лекарства как в мире в целом, так и в отдельных странах, практически не зависит от подъемов и спадов в экономике. Это объясняется тем, что кроме физического и психологического воздействия лекарств, существует и социальный эффект их влияния на человека. Он проявляется в улучшении отношений выздоравливающего человека с окружающими, возвратом его к активному образу жизни и трудовой деятельности. Исследователям легко прогнозировать развитие фармацевтического рынка. Современные болезни (например, ВИЧ, атипичная

²⁶ Интернет-ресурс. Фармацевтическая промышленность. Сайт «ru.wikipedia.org». URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B5%D0%B2%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C (дата обращения 2.04.2017)

²⁷ Интернет-ресурс. Зяева Н. Н. Современное состояние и перспективы развития мирового фармацевтического рынка. Сайт «cyberleninka». Российский внешнеэкономический вестник, 2013. // URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-mirovogo-farmatsevticheskogo-ryнка> (дата обращения 10.03.2017)

пневмония) требуют создания лекарств нового поколения. Неблагоприятная экологическая обстановка, приводящая к ухудшению здоровья, появлению новых болезней, развитие новой патогенной микрофлоры – возбудителей болезней, для лечения которых еще нет лекарств, демографическая ситуация с ростом населения детского и пожилого возраста, военные конфликты, эпидемии, – все это обосновывает необходимость расширения фарм-рынка.

Фармацевтическая отрасль подчинена разнообразию законов и инструкций относительно разработок, испытаний, производства, особенностей маркетинга лекарственных средств.

Фармацевтический рынок уникален. Это проявляется и в высоких финансовых показателях. И в социальной направленности бизнеса, который удовлетворяет важнейшую из потребностей человека в охране и поддержании своего здоровья. Формирование современного фармацевтического рынка проходило постепенно. Многие современные фармгиганты были основаны еще в начале XX века (Pfizer, Bayer, Johnson & Johnson, Roche, Merck and Co и др.). Открытия инсулина и пенициллина, сделанные в 1920-1930-х годах, обеспечили развитие массового производства и формирование сети крупных компаний, занимающихся разработкой и производством лекарств²⁸. Фармкомпании активно развивались в 1950-1960-х годах, в этот период было разработано множество новых лекарств. В 1964 году, после несчастных случаев от употребления входивших в продажу психостимулирующих препаратов, началась разработка законодательства в области тестирования и получения разрешения на использование лекарственных препаратов. Всемирная

²⁸ Интернет-ресурс. Литвиненко М.А. Развитие корпораций в фармацевтической промышленности: тенденции и приоритеты для компаний. Сайт «cyberleninka». URL: // <http://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-korporatsiy-v-farmatsevticheskoy-promyshlennosti-tendentsii-i-prioritety-dlya-kompaniy> (дата обращения 1.04.2017)

медицинская ассоциация опубликовала декларацию о стандартах для клинических испытаний.

В 1970-х годах начинается разработка препаратов против рака, и это расширяет деятельность фармацевтических компаний. До этого фарминдустрия сохраняла сравнительно небольшие размеры. Законодательные требования в отношении производства лекарственных препаратов продолжают ужесточаться. В 1980-х годах лаборатории, занимающиеся разработкой молекул, столкнулись с трудностями: высокие требования к клиническим испытаниям, длительный процесс разработки вынудил их искать партнерство с производителями лекарств. Так лаборатории стали объединяться с производствами. Фармацевтические производства стали расти, укрепляться. Уже появились лидеры отрасли, которые стали выходить на мировой рынок.

В 1990-х годах складываются новые условия для развития отрасли. Усиливаются процессы поглощения и слияния, растет количество исследовательских организаций, которые на контрактной основе осуществляют разработку и клинические испытания новых средств. Изменились методы маркетинга препаратов. Компании стали обвинять в излишней увлеченности в гонке за прибылью, в формировании у людей чрезмерной зависимости от препаратов.

В конце XX столетия стала формироваться тенденция роста сегмента рынка безрецептурных препаратов, предназначенных для самолечения, самопомощи и самопрофилактики. За рубежом их называют «лекарства на прилавке» - «over-the-counter medicines» (OTC).

Двадцать крупнейших компаний-производителей сосредоточились в основном в США и в Западной Европе. Они образовали так называемую Big Pharma («Биг Фарма»).

«Биг Фарма» оказала огромное влияние на российскую фармацевтику²⁹. Еще несколько лет назад российский рынок был совершенно не развит: не было квалифицированного персонала, современных заводов, отсутствовало законодательство, регулирующее отрасль. Поначалу она рассматривала Россию, как огромную территорию для зарабатывания денег. В начале 90-ых сложились идеальные условия для того, чтобы зарубежная фарма сумела сформировать рынок под себя. Распалась система госзакупок, система медицинского образования. «Биг Фарма» взяла на себя то, на что не хватало денег у государства: она обучала врачей (даже английскому языку), оплачивала заграничные поездки на мастер-классы. Взамен, те продвигали их препараты. В России зарубежные компании активно внедряли миф об отсталости российских производителей. Он и сейчас активно поддерживается. В июне 2016 года президент датской компании Novo Nordisk заявил в интервью Forbes, что России не хватает собственных мощностей для производства лекарственных препаратов.

С помощью специалистов по GR лоббировали свои интересы в правительстве. Например, среди законодательных инструментов нет тех, которые бы требовали обоснования цен на зарубежные препараты. В последние годы российское правительство действует в рамках стратегии «Фарма-2020»³⁰. По плану, к 2020 году доля российских препаратов должна вырасти до 50%. Но у этой программы для осуществления много трудностей. Новые препараты – это всегда риски, их неохотно спонсируют инвесторы и т.д. Российский фармацевтический рынок в стадии превращения. Он слишком зависим от

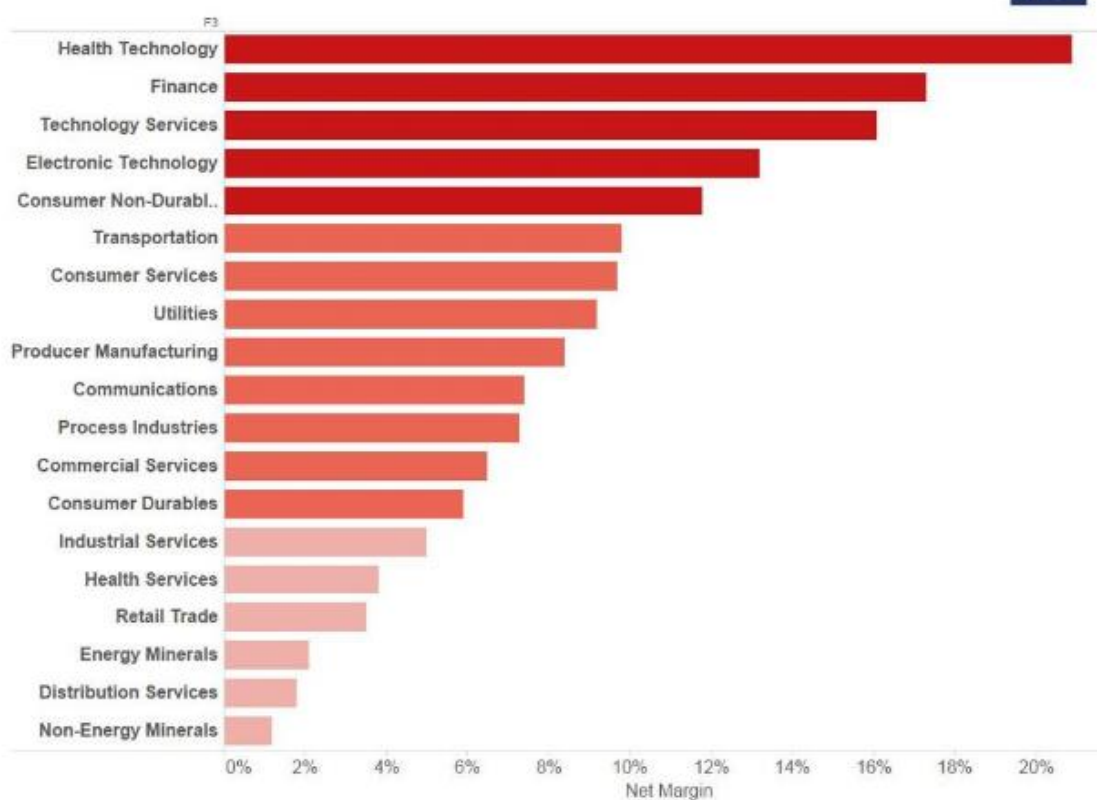
²⁹ Интернет-ресурс. Проблемы «Биг Фармы» в России. Сайт «ponedelnikmag.com». // URL: <http://ponedelnikmag.com/post/problemy-big-farmy-v-rossii> (дата обращения: 5.04.2017).

³⁰ Интернет«Биг Фарма». Госпрограмма, которая работает. Сайт «pharma-2020.ru». // URL: http://pharma-2020.ru/pharma_news/id/3610 (дата обращения 12.04.2017)

западного. Поэтому мы будем рассматривать коммуникации «Биг Фармы», как трендсеттера этой индустрии.

Самый большой фармацевтический рынок сформировался в США. Согласно исследованиям Forbes, проведенным в 2015 году, технологии здравоохранения возглавляют топ в списке самых прибыльных отраслей в США. Фармацевтическая индустрия опередила финансы и технологии обслуживания³¹.

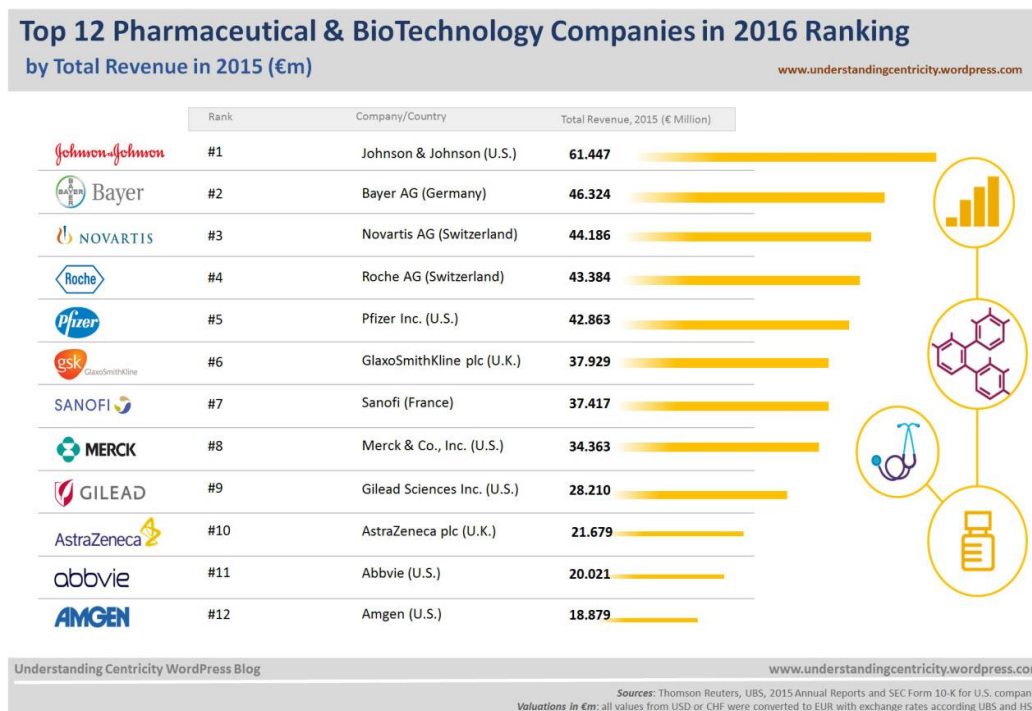
The Most Profitable Industries In 2015



Технология здравоохранения – самый прибыльный сектор, он приносит государству 21% прибыли, финансы – 17,3%, технологии обслуживания –

³¹ Интернет-ресурс. The Most Profitable Industries In 2015. Сайт «Forbes». // URL: <https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/09/23/the-most-profitable-industries-in-2015/#6b732ccb6b73> (дата обращения 7.04.2017)

16,1%. «Суперзвезды» фармацевтики, как их называют эксперты, – это американские компании Johnson & Johnson, Pfizer и Novartis. Johnson & Johnson за 2016 год получили прибыль в 70,2 миллиарда долларов, Pfizer – 48,9 млрд., Novartis – 48,4 млрд³². Ниже приведена сводная таблица 12 лидирующих компаний отрасли и их годовые доходы.



Процесс поиска и разработки новых лекарств очень долгий и дорогой. Во всем мире ежегодно одобряют на выпуск всего лишь от 20 до 50 лекарственных средств, в то время как в разработке находится от 6000 соединений. Менеджеры корпораций, которые входят в состав Ассоциации производителей фармацевтической продукции США и Великобритании, оказывают огромное влияние на развитие законодательной базы в фармацевтической отрасли. Под их лоббированием политики дают свободу фармацевтическим компаниям. Они позволяют появиться новому диагнозу, узаконивают его, поддерживают какие-

³² Интернет-ресурс. The Most Profitable Industries In 2015. Сайт «Forbes». // URL: <https://www.forbes.com/pictures/gkxh45llh/pfizer/#3d4efb884b43> (дата обращения 7.04.2017)

то виды лекарств. Те проходят правительственный контроль в агентстве нарконтроля и контроля за продуктами питания. Там распространение лекарства, на разработку которого потрачена несколько миллионов долларов, может быть приостановлено.

Но власть может и поддержать распространение лекарства. В 2016 году медико-фармацевтические корпорации потратили на лоббирование 244 миллиарда долларов. Президент Дональд Трамп, только вступив в свою должность, сразу встретился с главами компаний Amgen, Johnson & Johnson, Merck, Celgene, Eli Lilly и Novartis, чтобы обсудить состояние отрасли. Со слов Reuters, он сказал, что собирается упростить процесс вывода препарата на рынок.

Единственный недостаток отрасли для самих производителей – это то, что фармацевтические компании производят оригинальные препараты (и тратят на это огромные деньги), а когда проходит патентный срок (около 10 лет), другие производители получают право выпускать дженерики. Дженерики – это реплики оригинальных лекарств. У «Биг Фармы» есть растущая проблема – это локальные производители. В последнее время они пытаются дать ей отпор. Местные компании делают дженерики, а государства пытаются поддержать своих производителей. Это обстоятельство вызывает большое раздражение у «Биг Фармы». Трамп пообещал главам фарм-гигантов, что сделает все, чтобы оригинальные формулы так просто не доставались производителям дженериков. Он назвал производителей дженериков любителями «дармовщины».

Разработка и вывод на рынок нового препарата на фармацевтическом рынке – это процесс, который отнимает очень много времени, сил и финансов, он может длиться десятилетиями. Профессионалы называют это масштабное действие – Research and Development, или сокращенно R&D (Разработка и Исследование). Оно включает в себя несколько стадий – все начинается с

поиска молекулы, потом ученые прописывают гипотезы о терапевтическом потенциале нового лекарства. Сам поиск может занимать десятилетия, и только 1-2% от найденных молекул может попасть на следующий этап разработки. Потом начинаются несколько стадий испытаний. Он может длиться до пяти лет – это доклинические испытания, или исследования на животных. Они нужны для того, что узнать токсичность препарата, побочные эффекты, оценить его пользу и безопасность. На втором этапе отрабатываются фармакокинетика, способы применения и дозировка. На третьей, самой продолжительной стадии, определяется эффективность воздействия лекарства на больных. Часто, к этому добавляется четвертая, постмаркетинговая стадия, которая обеспечивает безопасность лекарства и фиксирует побочные эффекты.

Разработку оригинального препарата могут позволить себе только очень крупные фармацевтические компании. Это те фармгиганты, которые и задают тон на фармацевтическом рынке, уделяют много времени исследованиям, науке, именно они определяют стратегию развития всей отрасли, и в итоге получают максимальную прибыль. Фарм-производители тратят огромные вложения на R&D-проекты, а найдя нужную формулу, на производство, лоббирование, маркетинг.

Интересно, что в США существуют специальные правила для разработки лекарств от редких болезней, от которых страдают менее 200 тысяч человек в стране. Так как стоимость исследований и разработок лекарств против таких болезней исключительно высока и осуществлять их финансово невыгодно, Соединенные Штаты в этом случае стимулирует фармацевтические компании с помощью налоговых льгот, субсидий и предоставления эксклюзивного доступа на рынок таких лекарств в течение определенного ограниченного времени (как правило, семи лет), независимо от того, защищены такие лекарства патентами или нет.

Изучив особенности Биг Фармы, мы сделали SWOT-анализ, чтобы наглядно отобразить ее преимущества и недостатки стороны:

Strengths (Сильные стороны)	Weaknesses (Слабые стороны)
Государственная поддержка	Зависимость от государственного регулирования
Современные технологии производства	Короткие патентные сроки на право производства оригинальных препаратов
Огромные бюджеты для исследований	Риски при производстве ЛС (лекарственных средств)
Устойчивая лидерская позиция	Долгий процесс вывода ЛС на рынок
Opportunities (Возможности)	Threats (Угрозы)
Производство ЛС нового поколения, более безопасных и эффективных	Дженерики
Сокращение срока вывода нового ЛС на рынок	Локальные производители
Увеличение патентных сроков на право производства оригинальных препаратов	Побочные эффекты ЛС
Расширение сфер влияния (внедрение в сельское хозяйство, например)	Ужесточение государственного регулирования

2.2. Кризисогенность фармацевтической отрасли

Некоторые виды бизнеса относятся к так называемым отраслям первого уровня риска. К ним, безусловно, относится фармацевтика. С древних времен люди пытались спасти свою жизнь, используя лекарственные вещества, которые получали из элементов растительного и животного мира. По мере развития химии, люди убедились, что лечебный эффект таких веществ заключается в избирательном воздействии на организм, и стали искать путем синтеза новые соединения. У производителей благородная цель – лекарства создают для того, чтобы помогать людям, но у каждого препарата есть свои побочные эффекты. Как говорил Парацельс: «Всё – яд, всё – лекарство; то и другое определяет доза». Кроме того, вред здоровью может быть нанесен из-за технологического сбоя на производстве, из-за неправильной дозировки.

Эксперты считают, что сделать рынок лекарственных средств полностью безопасным – невозможно. Статистика показывает, что за 20 лет на мировом рынке было отозвано почти каждое третье лекарство. Можно сделать вывод о сложившейся социальной тенденции: потребитель в современном мире уже привык к сбоям и ошибкам, но оценивает он, прежде всего, то, как повела себя компания в тяжелый для нее момент. Фармацевтические компании, в гонке за прибылью (например, подделывая данные исследований, сводя к минимум побочные эффекты), часто забывают старейший принцип медицинской этики – «Primum non nocere», то есть «Не навреди».

Как показывает опыт практиков, лучший способом управления кризисом – это его предотвращение. Тогда не пострадают ни одна из заинтересованных сторон, организация не потерпит никакого ущерба. Но от того фармацевтику и называют одной из самых кризисогенных отраслей, потому что почти всегда ее кризисы – произвольные. Рассмотрим наиболее яркие примеры, когда лекарство становилось причиной гибели людей.

В 1995 г. американская фирма Cutter наладила в своей лаборатории в Беркли (штат Калифорния), производство вакцины полиомиелита. Однако вместо вакцины 200 тысячам пациентов по неосторожности был введен живой смертельный вирус полиомиелита. В результате 70 тыс. человек перенесли различные заболевания. 200 человек были парализованы и 10 человек умерли. В итоге суд присяжных, созванный по этому делу, запретил дальнейшее производство вакцины.

Огромный резонанс во всем мире вызвало опубликование результатов исследований, которые касались широко применявшегося в 1960 гг. снотворного «Талидомид». В период с 1956 г. по 1962 г. в ряде стран родилось около 12000 детей с различными уродствами от матерей, которые принимали этот препарат. Компанию, которая разработала лекарство, немецкое производство Chemie Grünenthal, как ни странно, не обвинили в случившемся, посчитав, что подобный инцидент мог произойти с любым производителем. Зато этот случай послужил толчком к дальнейшим реформам в сфере производства лекарственных средств, в частности, в увеличении срока клинических испытаний³³.

Недавно прошли судебные процессы против американской фармацевтической компании Wyeth. Фирма заплатила 134 млн. долларов трем женщинам, у которых препарат «Премарин», используемый для снятия симптомов менопаузы, вызвал рак груди. Для компании все могло обернуться гораздо хуже, т.к. о спровоцированном «Премарином» раке груди заявили около 5300 женщин. Однако ввиду того, что продажи препарата стартовали еще в 1991 году, а женский рак груди является достаточно распространенным диагнозом, бесспорно удалось доказать только три случая. Эти пациентки принимали

³³ Интернет-ресурс. Лекарства-убийцы. Сайт «www.1917.com». // URL: <http://1917.com/Economy/General/5onp0K-pH5Ct66rp2KV5nz2WSaQ.html>

препарат достаточно продолжительное время, не были подвержены другим факторам, провоцирующим рак, а также не имели никаких наследственных патологий. Всего же за последнее десятилетие компания Wyeth в результате десятков тысяч исков от пациентов, чье здоровье пострадало в результате использования препаратов компании, выплатила сумму в 21 млрд. долларов.

В 2007 году фармацевтический гигант Eli Lilly выплатил 1 млрд. долларов, по 10500 искам от лиц, пострадавших в результате применения антипсихотического препарата «Зипрекса». У одних больных, принимавших лекарство, развивался сахарный диабет, у других – резко повышался уровень глюкозы в крови.

Более 12 тысячи женщин возбудили иски против компании General Electric, которая поставляла некачественное силиконовое сырье для производителей имплантатов для груди.

Приведенные примеры красноречиво говорят о том, что в фармацевтической промышленности велик фактор риска при производстве некачественной продукции. Основная масса трагических случаев обусловлена неосторожностью либо небрежностью, либо некорректной информацией относительно побочных эффектов, либо ошибками в составлении рецепта. Больше всего страдают от этого пациенты, принимающие тот или иной препарат без рецепта врача. Результатом этого становятся многомиллионные иски к фармпроизводителям³⁴.

Подготовка к чрезвычайным ситуациям в фармацевтических компаниях выполняется строго в соответствии со всеми предписаниями. Отклонение от норм грозит огромными организационными и материальными потерями³⁵. Этот

³⁴ Коваленко А. В. Страхование ответственности производителей фармацевтической продукции за рубежом. Российский внешнеэкономический вестник. №4/ 2009.

³⁵ Чумиков А. Н. Управление информацией в условиях кризиса. – 2001. – с. 11.

бизнес сопряжен с серьезными рисками, поэтому компании дорожат своей репутацией. Практики из США и Европы прописывают кризисные коммуникации обязательной строкой в бюджете, потому что кризисов очень боятся и заранее просчитывают все возможное, что может с компанией случиться, чтобы лучше подготовиться к самому плохому³⁶.

2.3. Типология кризисов в фармацевтической отрасли

Исследователи разрабатывают системы по классификации кризисов, – это помогает снизить уровень неопределенности, когда они возникают.

Западные ученые выдвигают следующую классификацию кризисов. Они делят их на эндогенные и экзогенные³⁷. Эндогенный кризис берет свое начало из недр самой организации, а экзогенный – извне.

Отто Лербингер предлагает такую типологию кризиса: естественные, технологические, конфронтационные, кризисы злонамеренного поведения, кризисы в результате обмана, кризисы искаженных ценностей, кризисы неправомерного поведения руководства.

Л. Володина выделяет три типа кризисов:

1) Неожиданный кризис – самый опасный, который случается настолько внезапно, что времени для того, чтобы обдумать дальнейший план действий практически нет. К такому типу кризисов относятся различные катастрофы, смерти, пожары.

2) Развивающийся кризис, к которому относятся, например, неудовлетворенность служащих компании условиями труда, недовольство,

³⁶ Студеникин Н. «PR-защита бизнеса в корпоративных войнах: Практикум победителя».

³⁷ Сергиенко О. В. Экзогенные и эндогенные индикаторы активизации кризиса. Вестник саратовского государственного социально-экономического университета. Выпуск №5/ 2014.

вызванное завышением цен на продукцию, – все это может назреть и перерасти в критическую ситуацию. Здесь PR-менеджеру важно до кризиса предупредить руководителя компании о возможной опасности и убедить его предпринять превентивные действия.

3) Устойчивые кризисы (слухи, дезинформация в СМИ). Это такие кризисы, которые могут существовать чуть ли не годами. Один отечественный ученый предложил называть такие вялотекущие кризисы «Питоном», а кризисы неожиданные – «Коброй»³⁸.

Сэм Блэк, делит кризисы на два типа: «известное неизвестное» и «неизвестное неизвестное»³⁹. К первым относятся такие кризисы, к которым компания может подготовиться, зная специфику своей сферы деятельности. Ко второму типу автор причисляет кризисы непредсказуемые, те, которые никак было не предугадать заранее. Эта классификация хорошо подходит для изучения кризисов фармацевтического бизнеса. Кризисы в фармацевтической области условно можно разделить на две категории: *произвольные кризисы*, причиной которых являются преднамеренные действия и *непроизвольные кризисы*, вызванные естественными неконтролируемыми факторами.

Эксперты отмечают, что по статистике всего 14% кризисов происходят не по вине организации. К *произвольным кризисам* фармацевтического бизнеса можно отнести:

1. Побочные эффекты от лекарства;
2. Заражение или отравление;
3. Аварии.

К *непроизвольным кризисам* относятся:

³⁸ Интернет-ресурс. Кризисные коммуникации в период глобальных перемен. Сайт «www.slideshare.net». // URL: http://www.slideshare.net/brisso99/crisis-communications?from_search=1

³⁹ Блэк С. Паблик Рилейшнз. Что это такое?. — М.: Новости, 1990.

1. Скандалы, связанные с недобросовестным маркетингом;
2. Коррупционные скандалы;
3. Рейдерские захваты предприятия;
4. Сокрытие данных исследований;
5. Слияние компаний с плохой репутацией.

Хрестоматийный пример эффективных антикризисных коммуникаций продемонстрировала как раз фармацевтическая компания Johnson & Johnson еще в 1980-х годах. Комплекс мероприятий, которые применила компания, помог не только снизить остроту кризиса, но и даже увеличить в последствии свои продажи. В 1982 году неизвестный, который в последствии так и не был найден, подсыпал в жаропонижающее лекарство «Тайленол» цианид калия. Семь человек из разных районов штата Иллинойса были найдены мертвыми в течении трех дней. Когда следствие установило связь между популярным лекарством Johnson & Johnson и смертями, в штате началась паника. Очевидцы пишут, что, когда с Johnson & Johnson произошел этот ужасный случай, они пригласили в свой штат до 30 специалистов по связям с общественностью со стороны. Компания тут же взяла ситуацию в свои руки, выступив с заявлением ни в коем случае не принимать их лекарство пока не будет проведено расследование. Johnson & Johnson отозвали всю партию «Тайленола» из аптек, около 31 млн. упаковок, потеряв при это более 100 млн. прибыли. Дошло до того, что компания наняла людей, которые ходили по городу с транспарантами, предупреждая об опасности. Они разослали 500 000 телеграмм врач по всей стране, чтобы они не выписывали пациентам «Тайленол».

До кризиса Johnson & Johnson не часто делились информацией о своей деятельности со СМИ, но после кризиса встали на позицию открытой коммуникации. Они открыли «горячую линию», наняв 800 операторов, которые отвечали на все звонки потребителей. Представители фирмы объясняли, что яд

не мог попасть в лекарство по вине фирмы, это доказало следствие. Цианид калия нашли в упаковках «Тайленола» из разных партий. Это означало, что кто-то умышленно подсыпал яд в аптеках. Компания объявила, что, как и жители США, она стала жертвой террора. Таким образом, причиной произошедшего стала небезопасная упаковка «Тайленола». Johnson & Johnson начали работать над новой упаковкой с тройной защитой, и через 6 месяцев вышла новая партия «Тайленола». Людям предлагали обменять старый «Тайленол» на новый вариант, или купить по специальному купону, распространяемому через журналы, со скидкой в 25%. Все действия компании освещались в СМИ. Johnson & Johnson удалось не только сохранить репутацию своего лекарства, но и укрепить ее. После трагедии продажи «Тайленола» даже выросли. Компания максимально использовала все каналы коммуникации, защищая свой товар. Они не потеряли веру в «Тайленол» и энергично принимали меры по его возвращению на рынок. Антикризисную коммуникацию Johnson & Johnson считают одной из лучших в истории. Экспертами были сформулированы так называемые «правила "Тайленола"». Правила заключаются в следующем:

1. Глава компании должен быть доступен для прессы;
2. Нужно выразить сожаление и попросить прощения;
3. Отозвать товар с рынка⁴⁰.

Эти правила стали классикой антикризисного реагирования. Глава компании Johnson & Johnson Д. Берк – образцом того, как должен вести себя руководитель, а именно – быть открытым к общению со СМИ, четко и уверенно отвечать на все вопросы.

И наоборот, игнорирование «правила "Тайленола"» может испортить репутацию компании больше, чем непосредственный урон, который нанес

⁴⁰ Seitel P.F. The Practice of Public Relations. N. Y., Macmillan, 1992.

кризис. Эти правила стали классикой антикризисного реагирования. Глава компании Johnson & Johnson Д. Берк – образцом того, как должен вести себя руководитель, а именно – быть открытым к общению со СМИ, четко и уверенно отвечать на все вопросы. Быстрота и честность – лучшие компоненты антикризисной коммуникации.

Благодаря кризису компания узнала, как обезопасить свою продукцию. Хотя эти изменения и были дорогостоящими, Johnson & Johnson осуществили их с готовностью. В короткие сроки компания восстановилась после кризиса и восстановила свою клиентскую базу.

Еще один классический кризисный кейс – об инородных предметах в банках напитков Pepsi. Компания не стала отзываться продукт, а доказывала свою невиновность. Они транслировали по ТВ убедительный ролик о том, что на их заводах – исключительно высокотехнологичное производство, и ничто извне никогда не попадет в напиток Pepsi. Буквально за месяц продажи Pepsi возросли на столько, что побили рекорды предыдущих пяти лет до кризиса. Из этого можно сделать вывод, что отстаивать свое доброе имя и доказывать свою версию событий – тоже удачный ход для антикризисной коммуникации.

Выводы по 2 главе

Фармацевтический рынок уникален, это проявляется и в высоких финансовых показателях, и в социальной направленности бизнеса, который удовлетворяет важнейшую из потребностей человека в охране и поддержании своего здоровья. Эта отрасль бизнеса не подвержена финансовым затруднениям при экономических кризисах. Рост спроса на лекарства практически не зависит от подъемов и спадов в экономике.

Самый большой фармацевтический рынок сформировался в США, почти все фирмы, входящие в состав Биг Фармы – американские. Именно

фармацевтическая отрасль приносит самую большую долю дохода американской экономике.

Эксперты отмечают, что сделать рынок лекарственных препаратов безопасным – просто невозможно. Статистика показывает, что за 20 лет на мировом рынке было отозвано почти каждое третье лекарство. В лабораториях по всему миру находятся в разработке по несколько тысяч соединений, но лекарством из них станут максимум до от 10 до 60.

Фармацевтику называют одной из самых кризисогенных отраслей, потому что почти всегда ее кризисы – непроизвольные, а неожиданный кризис – самый опасный, он случается настолько внезапно, что времени для того, чтобы обдумать дальнейший план действий практически нет.

Подготовка к чрезвычайным ситуациям в фармацевтических компаниях выполняется строго в соответствии со всеми предписаниями. Отклонение от норм грозит огромными организационными, материальными и репутационными потерями. Эффективные кризисные коммуникации могут объяснить участникам событий, какие действия компания совершила по исправлению ситуации, что позволит стейкхолдерам быть уверенными в том, что кризис у организации под контролем. Сострадание, сочувствие и забота – это основные стратегии коммуникации, которые могут помочь организации выйти из кризиса и получить возможность обновления.

Глава 3. Анализ кризисных кейсов

3.1. Кейс: «Необычные побочные эффекты у больных Паркинсоном, вызванные препаратом GlaxoSmithKline»

Побочный эффект от лекарства – это, пожалуй, самый страшный из возможных кризисов фарм-отрасли, и самый частый. Побочные эффекты бывают самыми непредсказуемыми. В 2012 году газета Independent описала историю 52-летнего француза, лечившегося от болезни Паркинсона препаратом фирмы GlaxoSmithKline⁴¹.

GlaxoSmithKline – британская фармацевтическая компания, одна из крупнейших в мире. Она образована в 2000 году путем слияния двух старейших фармацевтических производств – Glaxo Wellcome и SmithKline Beecham. По обороту она стоит на втором месте после Pfizer, основные продажи им обеспечивают препараты для лечения респираторных заболеваний, онкологии, ВИЧ, диабета, психических расстройств, а также различные вакцины.

Статья Independent называлась «Больной Паркинсоном выиграл шестизначную выплату от GlaxoSmithKline за лекарство, которое превратило его в игрока и гомосексуалиста»⁴².

⁴¹ Интернет-ресурс. Parkinsons sufferer wins six figure pay out from GlaxoSmithKline. Сайт газеты «Independent.co.uk». // URL: <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/parkinsons-sufferer-wins-six-figure-payout-from-glaxosmithkline-over-drug-that-turned-him-into-a-gay-8368600.html> (дата обращения: 10.04.2017).

⁴² Интернет-ресурс. Parkinsons sufferer wins six figure pay out from GlaxoSmithKline. Сайт газеты «Independent.co.uk». // URL: <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/parkinsons-sufferer-wins-six-figure-payout-from-glaxosmithkline-over-drug-that-turned-him-into-a-gay-8368600.html> (дата обращения 11.04.2017)

News » World » Europe

Parkinson's sufferer wins six figure payout from GlaxoSmithKline over drug that turned him into a 'gay sex and gambling addict'

Father-of-two says he developed an uncontrollable passion for gay sex and gambling - at one point even selling his children's toys to fund his addiction

Rob Williams | @robwilliams | Thursday 29 November 2012 15:07 GMT | 0 comments




Click to follow The Independent Online





От таблеток у мужчины развилось навязчивая тяга к азартным играм и гомосексуальным связям. Он занимал высокий пост в Министерстве обороны Франции, но был уволен после того, как стало известно о том, что он переодевается в женские платья и знакомится с мужчинами. Суд обязал компанию выплатить больному компенсацию в 197 000 евро. Газета Daily Mail также опубликовала новость о том, что француз выиграл дело против фармацевтической компании⁴³. Почти всю компенсацию он отдал на выплату долгов в казино. Мужчина признавался, что жизнь его превратилась в ад с тех самых пор, как он начал принимать препарат GlaxoSmithKline. Но связь между лекарством и своим странным поведением, к сожалению, он уловил слишком поздно. В обсуждениях к статье Daily Mail француза поддержало множество людей. Один из комментаторов, собравших 231 лайк, пишет: «Бедный мужчина. Эта история растрогала меня до слез. Его жена заслуживает уважения за поддержку, которую она ему оказывала. Фармацевтические компании вызывают у меня опасения, одному Богу известно, что выписывают нам врачи».

⁴³ Интернет-ресурс. Didier Jambart said Parkinsons drug gay sex addict awarded 160k French court. Сайт газеты «Daily Mail.co.uk». // URL: <http://www.dailymail.co.uk/health/article-2240249/Didier-Jambart-said-Parkinsons-drug-gay-sex-addict-awarded-160k-French-court.html> (дата обращения 1.04.2017)

 Cecilia52, Glas-gow, 4 years ago

Poor man. This story brought tears to my eyes. Mrs Jambart deserves a lot of praise too for her support and devotion to her husband. I have become so wary of Pharmaceutical companies and God only knows what we are being prescribed by our doctors. I wish this couple all the luck in the world and a peaceful life.

Click to rate  231  69

О том самом лекарстве с необычным побочным эффектом, «Рекуипе», написали газеты Times и Mirror. Ниже представлен скрин красноречивого заголовка статьи из Mirror: «"Моя жизнь превратилась в ад". Мужчина, которого лекарство от Паркинсона сделало геем и игроком, получил компенсацию в 160000 фунтов».



The screenshot shows the top portion of a news article on the Mirror website. The navigation bar includes the Mirror logo and categories like NEWS, POLITICS, SPORT, FOOTBALL, CELEBS, TV & FILM, WEIRD NEWS, and MORE. The article title is "My life was hell": Man awarded £160,000 damages after Parkinson's drug turned him into gay sex and gambling addict. Below the title is a sub-headline: "A landmark appeal court ruling has ordered a British drugs giant to compensate the happily married father-of-two". The article is attributed to Natalie Evans and dated 10:49, 29 NOV 2012. There are 150 shares and a red NEWS tag.

«GlaxoSmithKline перечеркнули всю мою жизнь. Они ввали нам столько лет», – пишет Mirror со слов пострадавшего. На инцидент отреагировали ученые. Дэвид Стэндарт, профессор неврологии и заместитель председателя Центра по изучению нейродегенерации (Бирмингем), высказался о случившемся: «Болезнь Паркинсона разрушает нейроны головного мозга, в частности, дофамин, важнейший нейромедиатор. Его также называют «гормоном удовольствия». Именно он отвечает за то чувство, когда нам хорошо. «Рекуип» относится к классу препаратов, которые способствуют выработке дофамина, тем самым облегчая состояния больных. Он снимает дрожь и напряжение». Профессор неврологи добавил, что о таких странных

побочных эффектах ученые, конечно же, осведомлены. Часто люди просто стесняются о них признаться. «Дофамин действует на те же рецепторы, что и кокаин. Он может стать следствием того, что человек просто теряет свой моральный компас, для него перестают существовать запреты» – говорит ученый.

Реакция GlaxoSmithKline на кризис. После суда GlaxoSmithKline перевыпустила лекарство в новой упаковке, добавив в инструкцию описание побочных эффектов, которые проявились у пострадавшего. Пресс-секретарь компании сделала заявление: «Мы настоятельно призываем пациентов всегда консультироваться со своим врачом, прежде чем начать принимать какие-либо лекарства; особенно, это касается тех, кто принимает препараты, стимулирующие выработку дофамина. Если вы или ваши близкие вдруг заметили за собой необычное поведение, например, влечение к азартным играм или гомосексуальным связям, – вы должны немедленно обратиться к лечащему врачу».

На своем сайте GlaxoSmithKline разместили документ о побочных эффектах «Рекуипа» в 52 страницы. В нем представлено множество таблиц с процентной вероятностью возникновения того или иного побочного эффекта в зависимости от дозировки. Подробно описаны возможные ощущения при первых днях приема, при длительном приеме.

Компания GlaxoSmithKline взяла на себя ответственность за кризис сразу после того, как он произошел, и работала над тем, чтобы восстановить свои отношения с потребителями.

Для работы нами был проведен мониторинг СМИ, с целью выяснить какой отклик получило произошедшее в западных и российских СМИ и социальных медиа, в таблицу занесены его обобщенные результаты.

Исследование проводилось на основе поисковых систем Яндекс, Google, а также Яндекс. Новости, Google. Новости и YouTube.

Задачи:

- Выявить уровень популярности такого инфоповода, как побочный эффект от препарата «Рекуип» GlaxoSmithKline;
- Отрастить темы и проблемы, связанные с этим событием;
- Выработать рекомендации по оптимизации кризисной ситуации, произошедшей с компанией GlaxoSmithKline.

По поисковому запросу «GlaxoSmithKline requip» в Яндекс. Новости было найдено всего 15 сообщений, мы проанализировали их тональность и внесли в таблицу ниже. Новость опубликовали следующие информационные порталы: АМИ (Российское агентство медико-социальной информации), Экономические известия, Интерновости.Ру, Gay.ru (информационный портал для гомосексуалистов), Здоровье Украины (2 сообщения по теме), Взгляд.ру, Полярная Звезда, Газета Metro, Фармацевтический вестник, MedDaily, Синтез новостей, Press-uz.info, портал «Дело», E-generator.

В новостях поисковой системы Google нами было найдено 235 сообщений по запросу «GlaxoSmithKline requip». Новость опубликовал сайт газеты The Independent, ABC News, FiercePharma, Financial Express, DrugWatch.com, Daily Mail, Mirror, The Sun, Reuters, WebMD, The Pharma Letter, Medical Marketing and Media, Telegraph, Liberation, New Yorker, Delfi, Huffington Post и другие.

В социальной сети Facebook было проанализировано 100 сообщений по хэштегу #requip. Ниже приведен скрин одного поста. Женщина делится своей историей. Она изредка принимала «Рекуип», полностью доверяю своему врачу и даже не читала к нему инструкцию. Ее начали мучить тревожное расстройство и депрессия, и она стала искать причины у психотерапевта, который провел связь между приемом «Рекуипа» и ее состоянием. В Facebook опубликовано

множество постов от людей, принимающих это лекарство, которые пишут предупреждения о его опасных побочных эффектах, которые они испытывают на себе. Из этого можно сделать вывод, что GlaxoSmithKline задали определенный тон для коммуникации: не скрывать побочные эффекты, а делиться ими. Никто не отменял эффективности их препарата, риск от его приема превалирует над побочными эффектами, ему практически нет аналогов, но люди стали делиться своими ощущениями.



Linda Buckmaster

13 апреля в 11:22 · 🌐

I was prescribed Ropinirole for RLS (usually for Parkinson's Disease) around five years ago; gradually I developed most of the side effects below.

I had been taking ropinirole for sometime and had not associated my symptoms with the drug, but I seen many doctors and described much of what is listed below but most of diagnosed depression.

Five months ago by sheer chance I read this list... I was at that time quite ill. I made an appointment to see a doctor (junior doctor contracts three to six months) ... but a new GP (older) just joined the surgery and on a permanent contract ...recognised and diagnosed my condition instantly.

I am now gradually decreasing my dosage but it has been the hardest thing ever ... I can only describe it like coming off of heroin (not that I have taken illegal drugs) ... it's a slow process (gone from 18 down to 6mgs).

So READ everything about the drug you are currently or about to take!

PS If I have sent anyone an odd email or message ... it wasn't mean it was the drugs LOL!!!!

На сайте YouTube по запросу «Requir» нами был найден блог под названием Jobish Productions, который ведет женщина, больная синдромом Паркинсоном. Она пытается прекратить принимать препарат «Рекуип» из-за тяжелых побочных эффектов. Она снимает самый нелегкий период своей жизни и делится впечатлениями от отказа от лекарств, сравнивая препарат с наркотиками.

Мониторинг СМИ

Критерии	Традиционные медиа	Социальные медиа
Соотношение количества публикаций	Около 235 результатов в поиске Google, 15	Около 100 постов на Facebook. Около 20

	сообщений в Яндекс.Новости.	результатов на YouTube.
Объем	От 1000 до 5000 знаков.	От 100 до 500 знаков.
Темы	«Любящий муж под влиянием лекарства GlaxoSmithKline превратился в гей-игрока»; «Француз получил компенсацию за то, что таблетки GlaxoSmithKline превратили его в гей-игромана»; «В смене сексуальной ориентации больного паркинсонизмом обвинили лекарства GlaxoSmithKline».	«Побочные эффекты препарата "Рекуип"».
Спикеры, лидеры мнений	Спикер GlaxoSmithKline, пострадавший Дидье Жамбар, его жена, адвокаты потерпевшего.	Обычные пользователи, больные Паркинсоном, врачи.

Характер публикаций

Оценка публикаций	Количество сообщений
Положительные (10)	2,7%

Нейтральные (285)	77%
Отрицательные (85)	22,9%

Рекомендации.

- В первой главе мы приводили цитату А. Н. Чумикова, который предупреждал, что если компания на себя ответственность за произошедшее не берет и не реагирует сразу на кризис, то виновных будут искать СМИ. Что и случилось с GlaxoSmithKline: виновниками стали они, о чем и пестрили заголовки газет. Из этого следует, что GlaxoSmithKline следовало сразу дать комментарии о произошедшем, показав тем самым, что они держат ситуацию под контролем. Они заложили бы основу благосклонности и расположения к компании, что помогло бы им легче пережить кризис.

- Компания воспользовалась двумя из трех правил «Тайленола», она все-таки перевыпустила препарат с новой инструкцией, признала признав свою вину и показали добродетельную реакцию. Они сотрудничали с участниками событий и извлекли уроки из произошедшего, тем самым реабилитировав себя.

3.2. Кейс: «Дети Нигерии против Pfizer»

На сайте Pfizer размешен интересный документ, который называется «Medicine Safety and You: Understanding "Side Effects"» («Медицинская безопасность и Вы. Понятие «побочного эффекта»). Дружелюбным тоном в нем рассказывается о том, что идеальных, безвредных лекарств просто не существует. Лекарство может вылечить, предотвратить заболевание, или просто улучшить самочувствие. И, тем не менее, несмотря на все их полезные свойства, у лекарств есть побочные эффекты. Всегда, потому что не бывает полностью безопасных лекарств. Побочный эффект может проявляться, как небольшая

сухость во рту, зуд, покраснения на коже или сонливость, а может, – как кровотечение, кома и сердечный приступ.

Pfizer пишут, что побочный эффект – это общая проблема, которая касается и врачей, и пациентов. Перед каждым приемом лекарств, нужно консультироваться со специалистом. Pfizer пишут, что «врач не может предсказать наверняка, будете ли вы испытывать определенный побочный эффект или нет, но он может сообщить вам, на что нужно обратить внимание, и как реагировать, если такие эффекты возникают». Pfizer объясняют, что каждое лекарство проходит длительные тестирования, и лекарство риск от приема которого не превалирует над пользой, никогда на прилавок не попадет. Но производитель не вправе не предупредить о возможных рисках, даже минимальных.

Нужно отметить, что фармацевтические компании с большим достоинством парируют на обвинения в свой адрес. И в чем-то они правы. Люди возлагают на врачей слишком большие ожидания и верят в существование идеальной, безопасной таблетки «от всего».

Американская фармацевтическая компания Pfizer рекордсмен по количеству поданных на нее судебных исков, что, однако, нисколько не мешает ей удерживать звание лидера продаж. В 2016 году Pfizer вошла в тройку лидирующих компаний, входящих в состав «Биг Фармы», по объемам сбыта. Мировой доход компании составил 48 млрд. долларов США. Pfizer также входит в тройку лидеров компаний с самым большим исследовательским бюджетом, лишь уступая место Toyota и General Motors⁴⁴.

Pfizer была основана выходцами из Германии еще в 1849 году. Их история – воплощение «американской мечты». Чарльз Пфайзер и Чарльз Эрхардт,

⁴⁴ Интернет-ресурс. История бренда Pfizer. Сайт «medpred.ru». // URL: <http://medpred.info/brandshistory/pfizer> (дата обращения 8.04.2017)

основатели компании, сначала продавали средство от паразитов в бедном районе Нью-Йорка. Потом они начали делать лимонную кислоту. Бизнес пошел в гору, и вскоре владельцы приобрели небольшую фабрику. В 1910 году Pfizer стали производить пенициллин, что обеспечило им большие доходы. В 1950-х годах Pfizer выходит на мировой рынок, и с той поры не покидает пьедестал лидера отрасли.

Каждый год американцы тратят сотни миллиардов долларов на лекарства, это самый крупный фармацевтический рынок мира. В США, как нигде в мире, популярны психостимуляторы и антидепрессанты. В романтической комедии «Двое я и моя тень» (1995), невеста нервничает перед алтарем, и приказывает отцу срочно найти ей антидепрессант со словами, – «он наверняка найдется у любого из гостей». Одна из самых страшных трагедий, в которую была вовлечена компания Pfizer случилась в 1998 году. Популярный комедийный актер Фил Хартман был убит собственной женой, которая застрелилась сразу же после убийства. Как показало следствие, в течении последних нескольких дней она употребляла препарат «Золофт». В Интернете до сих пор можно найти материалы с такими заголовками, как «Pfizer killed Phil Hartman» («"Пфайзер" убили Фила Хартмана»), «My antidepressant made me do it» («Сделать это меня заставил антидепрессант»), «Zoloft and the Death of Phil Hartman» («"Золофт" и смерть Фила Хартмана»). Брат жены, посмертно обвиняемой в убийстве, подал на Pfizer в суд. Это был один из 170 исков, поданных на Pfizer от жертв «Золофта». Люди обвиняли Pfizer в том, что их препарат заставил делать их близких ужасные вещи, вплоть до суицида и убийств. Они считали это страшным побочным эффектом, который компания скрыла от больных. Критики психотропных веществ и антидепрессантов называли это «акатазией», клиническим синдромом двигательного беспокойства, который влечет за собой тяжелое депрессивное состояние. В научном журнале появилась статья Роджера

Лэйна, исследователя, работавшего на Pfizer, который объяснял, что ингибиторы обратного захвата серотонина (в частности «Золофт»), – сложные соединения, действующие на психику людей по-разному. Однако предостережения об акатазии в инструкции к препарату так и не появились. Дфефф Ньютон, спикер Eli Lilly, компании, производящей «знаменитый» «Прозак», поддержал Pfizer. Он сказал, что это «старая история, повторившаяся снова». Eli Lilly к 1999 году получила более 2000 сообщений об самоубийствах людей, принимавших «Прозак». К 2000 году компания выплатила более 50 млрд. долларов жертвам «Прозака».

Представитель Pfizer Селеста Торелло отрицала связь между их лекарством и гибелью людей: «Мы выписали 90 миллионов рецептов, и ни один из них не привел к трагедии, случившейся с Филом Хартманом». Энди Викери, адвокат, занимавшийся защитой пострадавших и в деле Pfizer, и в деле Eli Lilly, обвинял компании в грубой небрежности. Они были обязаны предупредить и врачей, и пациентов об опасных побочных эффектах, но скрыли важную информацию. Сегодня фармкомпания учли свои ошибки: длинные инструкции к антидепрессантам описывают всевозможные последствия от приема вплоть до летального исхода.

Одно из самых громких дел, в которое была вовлечена компания Pfizer, случилось еще в 1996 году. Разбирательство по нему началось только в 2002 году. Группа подростков из Нигерии, под покровительством своих опекунов, подала иск на компанию Pfizer в Окружной суд Соединенных Штатов, по Южному округу Нью-Йорка. Молодые люди обвинили компанию в том, что в 1996 году, во время вспышки менингита в штате Кано (Нигерия), фармгигант, прикрываясь благими целями, – оказанием помощи больным, тестировал на детях свой новый препарат «Трован». Эти эксперименты, по утверждению

истцов, привели к ужасным последствиям: 189 остались инвалидами, страдающими глухотой, слепотой, гидроцефалией, 11 детей погибло.

Окружной начал восстанавливать ход событий. В середине девяностых годов Pfizer разработали вещество под название «Тровафлоксацин», антибиотик, который сокращенно называли «Трован». По предварительным расчетам Pfizer, компания собиралась заработать на его продаже более миллиарда долларов в год. Специалисты называли «Тровафлоксацин» одним из наиболее перспективных антибактериальных препаратов⁴⁵.

В 1996 году компания Pfizer провела крупнейшую программу тестирования, когда-либо ими предпринятую, в которой приняли участие 5000 добровольцев. И это, несмотря на то, что еще на этапе испытания на животных, «Трован» уже показал такие серьезные побочные эффекты, как заболевания суставов, печени и патологический рост хрящевой ткани (остеохондроз позвоночника, болезнь в результате деформации костной ткани).

В 1996 году в Нигерии начинается эпидемия стафилококкового менингита, серьезного инфекционного заболевания, которое отличает невероятно быстрое развитие тяжелых осложнений. Больных мучают судороги, головная боль, рвота, галлюцинации. Нарушается сознание, вплоть до комы и смерти. Особенности течения стафилококкового менингита отличает быстрое течение болезни. День без должного лечения, – и у человека развивается абсцесс головного мозга. Кроме того, этот штамм стафилококка нечувствителен к большинству антибиотиков, или же быстро вырабатывает к ним устойчивость, то есть у врачей есть определенная трудность в ликвидации первичного очага инфекции. После болезни велик риск различных осложнений вроде потери зрения или гидроцефалии.

⁴⁵ Интернет-ресурс. Trovafloxacin. Материал из Википедии. Сайт «en.wikipedia.org». // URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Trovafloxacin> (дата обращения: 18.04.2017).

Чтобы попасть в Кано со своим новым препаратом, Pfizer получили разрешение от Министерства здравоохранения и социальных служб США. 15 марта 1996 года, по словам Pfizer, они сообщила Министерству о своем намерении провести исследование в Кано, 20 марта уже получила письмо от правительства Нигерии с подтверждением, а 28 марта пришло письмо с согласием из специально собранного ответственного комитета той самой инфекционной больницы, где проводился эксперимент. Хотя, как выяснилось в ходе следствия, – последнее письмо было подделкой⁴⁶.

Pfizer направляет в Кано группу своих людей, которые действуют совместно, в одном и то же здании, с международной организацией «Врачи без границ» – это международное неправительственное объединение по оказанию медицинской помощи людям, пострадавшим в результате вооружённых конфликтов и стихийных бедствий. Французские активисты и волонтеры создали ее для оказания помощи жертвам гражданской войны в Нигерии еще в 60-ых годах.

Pfizer и «Врачи без границ» начали активное лечение. Согласно протоколам Pfizer, они давали небольшие дозы «Тривана» крайне больным детям, которые находились в совсем безнадежном состоянии, при этом, сначала взяв у них анализы и проверив переносимость препарат у ребенка. В протоколе у Pfizer нашлись подписи родителей, которые давали свое согласие на экспериментальное лекарство, но истцы утверждали, что компания Pfizer не смогла должным образом объяснить родителям, которые не понимали английского, что предлагаемое ими лечение было экспериментальным, что они могут вообще отказаться от него.

⁴⁶ Интернет-ресурс. Abdullahi v. Pfizer, Inc. Сайт «Wikipedia.org». // URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Abdullahi_v._Pfizer,_Inc. (дата обращения: 10.03.2017).

Истцы утверждали, что в то время как «Врачи без границ» и другие организации предлагают безопасный и эффективный препарат для лечения у детей стафилококкового менингита, Pfizer настаивали на медицинском эксперименте с участием нового антибиотика «Трован», чья эффективность не была ни проверена, ни доказана. Истцы заявляли, что единственной целью, из-за чего Pfizer отправились в Кано, – это получить скорейшее разрешение от Министерства здравоохранения и социальных служб США на выпуск «Трована», подтвердив его пригодность для лечения детей.

Тем не менее, уже 30 декабря 1996 года Pfizer отправляют заявку о разрешении на начало реализации «Трована» Министерству здравоохранения и социальных служб США. В июне 1997 года инспекторами Министерства были обнаружены несоответствия в данных, полученных в результате процедур компании Pfizer в Кано, и Pfizer получили отказ в выводе препарата на рынок. В 1998 году Pfizer все-таки выпускают свой препарат, но с ограничением – его использование предназначено только для взрослых, но вскоре стали поступать многочисленные жалобы на развитие заболеваний печени, связанные с приемом этого лекарства. В январе 1990 года Министерство здравоохранения и социальных служб США рекомендует Pfizer поставлять «Трован» только для хосписов и домов престарелых.

Ограничения продаж – это был, несомненно, тяжелый удар для Pfizer, поскольку ожидалось, что объем продаж данного препарата будет неуклонно расти. Как говорилось выше, аналитики ожидали прибыль более чем в миллиард долларов, теперь же потенциальная максимальная сумма продаж в лучшем случае могла составить лишь 100-200 млн. долларов. Из-за этого котировки акций компании Pfizer упали на 5 пунктов и рейтинг компании снизился на несколько пунктов.

Но спустя год, поступило более 100 жалоб на отравления и острую печеночную недостаточность: Американская группа защиты прав потребителей (Public Citizen Health Research Group) подала петицию в Министерство здравоохранения США с требованием запретить применение «Трорана», основываясь на том, что его применение связано с неоправданно высоким риском развития серьёзных нежелательных реакций. Требование аргументировалось тем, что еще до разрешения применения препарата в декабре 1998 г., существовали неопровержимые факты, подтверждающие, что «Троран» обладает выраженной гепатотоксичностью.

Реакция Pfizer на кризис. Специалисты компании Pfizer заявили, что оценка риска, представленная Министерством здравоохранения, нуждается в дополнительном анализе. Они отстаивали свой инновационный продукт, заявляя, что «Троран» не имеет себе равных по эффективности, а побочные эффекты есть у каждого антибиотика.

Причиной возникновения серьёзных поражений печени мог оказаться не входящее в состав вещество «Трорифлоксацин», а такие факторы, как сопутствующие заболевания и приём других лекарственных препаратов. Компания продолжала сбор и анализ данных, чтобы найти истинные причины возникновения подобных осложнений.

Pfizer выступили на общественном заседании с заявлением, в котором указали на неоспоримые преимущества «Трорана» в сравнении с другими лекарственными средствами: наличие пероральной и внутривенной форм, широкий спектр активности, особая активность при лечении пневмококковой пневмонии и анаэробных инфекций, а также возможность монотерапии при инфекциях, обычно требующих назначения комплекса препаратов.

Компания также предложила ограничить предписания к применению «Трорана» серьёзными заболеваниями, представляющими опасность для жизни

(пневмония, осложненные инфекции, острые инфекции органов малого таза, осложненные инфекции кожи и мягких тканей), лечение которых проводится в стационаре. Несмотря на это, другие эксперты указывали на то, что «Трован» не имеет значительных преимуществ перед аналогичными антибиотиками, к тому же, его эффективность в лечении пневмонии и ряда других инфекций, не была доказана.

На основании этих данных, эксперты Комитета по патентованным лекарственным препаратам (ЕС) пришли к выводу, что даже в вышеперечисленных случаях существует безопасная альтернатива «Тровану». Не выявлено показаний, при которых полезное действие препарата превосходило бы риск серьезных и непредсказуемых осложнений со стороны печени.

В ответ на иск пострадавших из Нигерии, нью-йоркский представитель Pfizer Брайант Хаскинс заявил, что тестирование «Трована» проводилось со всей ответственностью, с ведома властей Нигерии и в соответствии с международными и нигерийскими законами. Представитель компании заявлял, что обвинения в адрес компании несли провокационный характер и не базировались на фактах.

По условиям мирового соглашения американская компания обещала создать фонд помощи участникам опытов по применению «Трована», размер которого составит 35 млн. долларов. Еще 10 млн. долларов получило правительство штата в качестве компенсации судебных расходов. Остальные 30 млн. Pfizer направило на реализацию проектов в области здравоохранения, выбранных властями пострадавшего от испытаний лекарства штата⁴⁷.

⁴⁷ Интернет-ресурс. WikiLeaks cable: Pfizer hired investigators to dig dirt on Nigerian AG. Сайт «edition.cnn.com». // URL: <http://edition.cnn.com/2010/US/12/09/wikileaks.nigeria/?hpt=T2> (дата обращения: 11.03.2017).

В обмен на выплаты правительство штата обязалось снять с Pfizer все обвинения, в рамках которых с компании требовали почти три миллиарда долларов, хотя первоначально Нигерия оценила ущерб от опытов в семь миллиардов долларов.

«Достоин сожаления тот факт, что спустя более десяти лет после эпидемии в Кано правительство Нигерии выдвигает против Pfizer и ее сотрудников иски за действия, которые принесли ощутимую пользу некоторым молодым нигерийцам», – отмечалось в официальном заявлении компании.

The Guardian неоднократно писали об этом кейсе, в том числе и о том, что Pfizer в итоге выплатили пострадавшим компенсацию⁴⁸.

Pfizer pays out to Nigerian families of meningitis drug trial victims

Pfizer pays compensation to families of four children after 15-year legal battle over controversial drug trial in state of Kano



Рассмотрим ключевые сообщения, ставшие основой коммуникационной политики Pfizer:

⁴⁸ Интернет-ресурс. Pfizer Nigeria meningitis drug compensation. Сайт «theguardian.com». // URL: <https://www.theguardian.com/world/2011/aug/11/pfizer-nigeria-meningitis-drug-compensation> (дата обращения: 9.03.2017).

- Представители Pfizer делали акцент на том, что давали лекарство детям с разрешения временного военного правительства Нигерии, и только в том случае, если ребенок находился на грани комы и ему уже не помогало никакое другое традиционное средство. В свою защиту Pfizer предоставили 12 писем между правительством Нигерии и Министерством здравоохранения США, которые подтверждали их слова о существующем международном соглашении.

- Пресс-служба предоставила данные, в которых указывалось, что лекарство ранее было опробовано на животных и более чем на 5000 американских гражданах⁴⁹;

- Компания настаивала на том, что их представители провели разговор с медперсоналом больницы, где проходили испытания, а те, в свою очередь, рассказали родителям каждого ребенка на их родном языке – хауса, – о всех подробностях теста.

- Компания подчеркивала свою социальную ответственность, отмечала значимый материальный вклад в развитии здравоохранения в Нигерии, который выражается в сумме более, чем 18 млн. долларов.

- Нужно отметить, что временной факт – нигерийцы судились с Pfizer несколько лет, – тоже сыграл компании на руку. Они сохраняли спокойствие, не позволяли СМИ заставить их говорить то, чего они не хотели, выражали обеспокоенность судьбами пострадавших, и, по крайней мере, делали вид, что заинтересованы в следствии.

- Pfizer не закрыли двери, а реагировали на кризис, отстаивая свою честь, подчеркивая, что абсолютно все антибиотики имеют побочные эффекты, а дети Нигерии были очень больны.

⁴⁹ Интернет-ресурс. Trovan fact sheet. Сайт «pfizer.com». // URL: http://www.pfizer.com/files/news/trovan_fact_sheet_final.pdf (дата обращения: 10.04.2017).

- Компания не раз приводила факты о тяжелом течении стафилококкового менингита. О том, что он сам по себе, и без их антибиотика, мог привести к инвалидности и к смерти.

- Компания ставила под сомнение свою вину в горькой участи нигерийских ребят, и использовали в своей защите тот факт, они обратились в суд спустя почти 8 лет после болезни.

- Финальная выплата денежной компенсации – это часть стратегии восстановления репутации. Вина Pfizer так и не была доказана, со стороны компании это был жест щедрости несчастным подросткам.

Произошедшее получило огромное распространение в СМИ еще и потому, что повлекло за собой массу других расследований о незаконных тестах новых лекарственных средств на жителях Африки. Жители африканских стран многократно подвергались клиническим испытаниям крупных фармацевтических компаний, случай с «Трovanом», когда в американский суд обратились пострадавшие из Нигерии, позволил всплыть на поверхность и другим громким делам с фальсифицированными испытаниями на людях. Это оказалось реальной, большой проблемой, которая происходила при содействии коррумпированного правительства многих африканских стран, а также с согласия населения, которое было бедным и безграмотным и просто не понимало происходящего. Кризис, с которым столкнулись Pfizer, вызвал волну негодования со стороны общественности, а в частности – активистов по защите прав человека⁵⁰.

Например, в 1990 году в Африке под патронажем Центра по контролю и профилактике заболеваний США проходило испытание препарата

⁵⁰ Интернет-ресурс. WikiLeaks: Жители стран третьего мира подопытные крысы для фармацевтических компаний. Сайт «imperialcommiss.livejournal.com». // URL: <http://imperialcommiss.livejournal.com/342025.html> (дата обращения: 30.03.2017).

«Зивовудина», противовирусного средства, которое применяют в составе комбинированной антиретровирусной терапии, активное в отношении ВИЧ. В тестирование было вовлечено более 17000 африканских женщин, зараженных СПИДом, цель эксперимента – предотвратить передачу ВИЧ-инфекции будущим детям участниц эксперимента. Женщины позже рассказывали, что не в полной мере понимали методы испытаний, эффективность, возможные побочные эффекты, они также делились информацией об испытаниях под давлением, почти половина участниц получали вместо «Зивовудина» –плацебо. В итоге ВИЧ предался более, чем 1000 новорожденным.

Знаменитый автор шпионских романов Джон ле Карре посвятил испытанием Pfizer в Кано целый роман – «Преданный садовник», который в 2005 год экранизирован режиссер Фернанду Мейреллиш, а главные роли исполнили Ральф Файнс и Рейчел Вайс (она получила за эту роль «Оскара»). Фильм был номинирован на множество популярных кинопремий. Его сюжет таков – дипломатический работник женится на журналистке, и она едет в Африку, чтобы вести расследования об известных фармацевтических компаниях, которые проводят испытания разрабатываемых лекарственных препаратов на африканских жителях. Эти препараты имеют ужасные побочные эффекты. Когда главная героиня уже находит неопровержимые доказательства вины фарм-гигантов, ее убивают, и муж доводит до конца ее расследование⁵¹.

Мы провели мониторинг СМИ, с целью выяснить какой отклик получило произошедшее в западных и российских СМИ и социальных медиа, в таблицу занесены его обобщенные результаты. Исследование проводилось на основе поисковых систем Яндекс, Google, а также Яндекс. Новости, Google. Новости и YouTube.

⁵¹ Интернет-ресурс. Джон Ле Карре. Верный садовник. Сайт «lib.ru». // URL: <http://lib.ru/DETEKTIWY/LEKARRE/sadownik.txt> (дата обращения: 18.01.2017).

Задачи:

- Выявить уровень популярности такого инфоповода, как несанкционированные испытания Pfizer на детях Африки;
- Отообразить темы и проблемы, связанные с этим событием;
- Выработать рекомендации по оптимизации кризисной ситуации, произошедшей с компанией Pfizer.

Мониторинг СМИ

Критерии	Традиционные медиа	Социальные медиа
Соотношение количества публикаций	Около 376 результатов в поиске Google, 130 сообщений в Яндекс.Новости.	Около 57 результатов на YouTube.
Объем	От 500 до 10000 знаков.	От 100 до 500 знаков.
Темы	«Фармацевты ответят за смертельные тесты лекарств»; «Pfizer выплатила \$700 тыс. семьям погибших от экспериментального лекарства в Нигерии 15 лет назад»; «Wikileaks: Pfizer шантажировала нигерийские власти, чтобы избежать штрафа в \$75 млрд»; «Pfizer заплатит за смерть	«Pfizer ответят за эксперименты над детьми».

	детей».	
Спикеры, лидеры мнений	Пресс-секретарь Pfizer, Джулиан Ассандж, доктор Абдулхамид Иза Дутзе, Том Лантос (член демократической партии, США), Бен Голдасп (журналист, общественный деятель)	Обычные пользователи.

Характер публикаций

Оценка публикаций	Количество сообщений
Положительные (10)	2%
Нейтральные (250)	44%
Отрицательные (303)	54%

Рекомендации

В данном кейсе Pfizer выбрали политику отрицания и очень долго не хотели признавать свою вину, в результате началось расследование и были найдены сфальсифицированные ими документы. Во время кризиса организации трудно оставаться честной и открытой. Адвокаты часто советуют говорить организации как можно меньше. Но участники кризисных событий могут также проявить недовольство, если они считают, что организация пытается переложить вину и уходит от ответственности. В долгосрочной перспективе нежелание быть открытыми, честными и откровенными может серьезно ухудшить положение дел компании, собственно поэтому за Pfizer так и волочится эта история с «Триваном». Конечно, Pfizer попали в настолько

щекотливую ситуацию, и сразу честно признаваться в том, что они ставили эксперименты над детьми, им было никак нельзя. Но на протяжении долгого времени они игнорировали иски пострадавших. Это был неправильный ход, мы бы посоветовали им сразу показать свою благосклонность и расположение к истцам.

3.3. Кейс: «Внезапные смерти от популярного антибиотика Servier»

Отзыв фармацевтических препаратов с рынка – довольно частое явление, люди уже привыкли к этому. Во многих случаях потребители даже не обращают внимания на произошедшее. Некоторые ситуации с отзывом товара, однако, достигают уровня кризиса. Например, в апреле 2016 год французская компания Servier отозвала свой знаменитый препарат «Биопарокс» (который был на рынке более 20 лет) после того, как были зафиксированы несколько смертей после его употребления, на форумах в Интернете появилось множество негативных отзывов от пользователей, которые возмущались, как теперь им лечить заболевания верхних дыхательных путей без этого лекарства. Люди писали, что «Биопарокс» был единственным средством, который облегчал дыхание при тяжелой простуде. Тут же нашелся главный конкурент, который смог эффективно использовать кризисную ситуацию – Johnson & Johnson. Компания тут же среагировала, запустив контекстную рекламу, – вводя в поисковом окне «Биопарокс» – первой строкой выходит сайт аналогового препарата от Johnson & Johnson – «Гексорала». Подробная статья на главной странице объясняет, что «Гексорал» – прекрасный заменитель препаратов с опасным, аллергенным

веществом фузафунгином (тем самым, от которого погибли люди, использовавшие «Биопарокс»)⁵².

Для работы нами был проведен мониторинг СМИ, с целью выяснить какой отклик получило произошедшее в СМИ и социальных медиа, в таблицу занесены его обобщенные результаты. Исследование проводилось на основе поисковых систем Яндекс. Новости и Google. Новости.

Задачи:

- Выявить уровень популярности такого инфоповода, как запрет препарата «Биопарокс»;
- Отрастить темы и проблемы, связанные с этим событием;
- Выработать рекомендации по оптимизации кризисной ситуации, произошедшей с компанией Servier.

Было проанализировано 97 сообщений в Яндекс, а также около 250 обсуждений на различных форумах, комментарии на различных сайтах (irecommend.ru, otzovik.com, baby.ru, health.mail.ru).

Новости по запросу «Биопарокс», из них 6 статей и 21 фотография за период с 01.03.2016 по 01.01.2017. Среди них были сайты «Новой газеты», «Аргументов и фактов», «Фармацевтического вестника», Remedium.ru. О «Биопароксе» писали «Вечерние Челны», «НГС. Красноярск», «Байкал-Daily», «Тивиком», «ГИПОРТ», «Тихоокеанская звезда», Publika TV, «Газета Кемерова», «Асток-Пресс», «Первый Тульский», «Тульская пресса», «СитиТрафик», «Тобольск-Информ», «7 новостей. Рязань», «Новости России», «ИнфорВест», «Sputnik Казахстан», «МедВести», «Воронежский городской портал», «РИА Воронеж».

Мониторинг СМИ:

⁵² Интернет-ресурс. Почему Биопарокс запретили в России? Сайт «www.pulmonologiya.com». // URL: <http://www.pulmonologiya.com/novosti/zapretili-bioparoks.html> (дата обращения: 21.03.2017).

Критерии	Традиционные медиа	Социальные медиа
Соотношение количества публикаций	Около 78 результатов в поиске Google, 97 сообщений в Яндекс.Новости.	Около 250 обсуждений на различных форумах, комментарии на сайтах.
Объем	В среднем около 400-500 знаков.	Комментарии от 100 до 1000 знаков.
Темы	«Запрет популярного препарата "Биопарокс"», запрет входящего в него вещества фузафунгина.	«Чем заменить "Биопарокс"»; «"Биопарокс" и его аналоги»; «Отзывы о препарате "Биопарокс"»; а также обсуждения и возмущения по поводу внезапной отмены препарата, недовольства, негатив в сторону производителя.
Инфоповоды	Смерти нескольких людей от «Биопарокса».	Запрет препарата «Биопарокс».
Спикеры, лидеры мнений	Росздравнадзор, пресс-служба Servier, врачи-отоларингологи.	Обычные пользователи, редко – врачи.

Оценивание публикаций проходило по следующему критерию: какой тон имела публикация, в которой упоминалось название лекарственного препарата «Биопарокс» – положительный, нейтральный или отрицательный.

Характер публикаций

Оценка публикаций	Количество сообщений
Положительные (133)	22%
Нейтральные (50)	9%
Отрицательные (411)	69%

Положительные публикации. В таких публикациях содержится оптимистичный взгляд на произошедшее, авторы материалов поддерживают компанию Servier, отмечая, какой был замечательный препарат «Биопарокс», и как он помогал им при простуде, а побочные эффекты – есть у каждого лекарства без исключения.

Нейтральные публикации. Среди них нам удалось найти комментарии врачей, которые писали, что другого ожидать от антибиотиков и не следовало, их эффективность до конца не доказана, а инфекции вообще имеют свойство вырабатывать резистентность перед антибиотиком.

Отрицательные публикации. К ним относятся новостные сообщения, которые сухо и прагматично рассказывали о случившемся, не вдаваясь в подробности о гибели людей.

Реакция Servier на кризис. На сайте компании Servier в разделе «Новости» сразу же после произошедшего появилась новость с лаконичным названием: «Опубликованы рекомендации PRAC по применению фузафунгиносодержащих препаратов». PRAC дал заключение о том, что польза от применения фузафунгина не превалирует над риском развития в редких случаях серьезных аллергических реакций. Такая же информация содержится в

официальном письме организации в Федеральную службу по надзору в сфере здравоохранения РФ, которое размещено на сайте ведомства⁵³.

ОПУБЛИКОВАНЫ РЕКОМЕНДАЦИИ PRAC ПО ПРИМЕНЕНИЮ ФУЗАФУНГИНСОДЕРЖАЩИХ ПРЕПАРАТОВ

31 Марта 2016 года Координационная Группа по процедуре Взаимного Признания и Децентрализованной Процедуре (CMDh), входящая в состав Европейского агентства по лекарственным средствам (EMA), поддержала рекомендации Комитета по оценке рисков в сфере фармаконадзора (PRAC) от февраля 2016 года и вынесла решение о прекращении действия регистрационных удостоверений для лекарственных препаратов, содержащих фузафунгин.

В соответствии с позицией CMDh компания «Лаборатории Сервье» приступила к процедуре прекращения обращения на рынке России лекарственного препарата Биопарокс®

[Читать подробнее](#)

Довольно странно, что в Интернет-поиске по запросу «Биопарокс» почти не было ни каких крупных, авторитетных новостных изданий, а также открытых возмущений и призывов обратить внимание на проблему незащищенности людей от побочных эффектов. Возможно, это связано с тем, что «Биопароксом» лечились многие годы, он уже зарекомендовал себя, как эффективное средство, а аллергические реакции могут проявить себя как угодно, и никто от них не защищен.

Рекомендации.

- Компании следовало опубликовать на своем сайте научно-популярную статью, которая рассказывала бы о природе антибиотиков. О том, что у них бывают побочные эффекты. Так они проявили бы свое равнодушие.
- Новость об отмене «Биопарокса» стоило продублировать на странице компании Servier на Facebook, у которой 161 013 поклонников и 160 560 подписчиков. Так компания подчеркнула бы свою социальную ответственность, открытость и озабоченность произошедшим.

⁵³ Интернет-ресурс. Сайт Servier «Servier.ru». // URL: <http://www.servier.com/content/servier-has-compensated-compensating-and-shall-continue-compensate-every-single-patient-who> (дата обращения: 18.01.2017).

- К сожалению, не было найдено ни одного официального заявления от первого лица компании. Получается, из классических правил «Тайленола» компания посчитала нужным соблюсти лишь одно, – это отозвать продукт.

3.4. Кейс «Фармацевты разносят СПИД»

Вайер – компания с сильно подмоченной репутацией. Тем не менее, это европейских фармацевтический лидер, в 2016 году ее доход составил около 50 млрд. евро. Это то самое производство, которое в 1940-х годах изготавливало газ «Циклон-Б», которым убивали людей в концлагерях.

В 90-х годах Вайер финансировал две крупные серии опытов с медикаментами, в которых тестировалось средство от гипертонии «Нитрендепин». Тысячи пациентов целый год получали не действенное лекарство, а плацебо. При этом Вайер и врачи, участвовавшие в опытах, отдавали себе отчет в том, что со многими пациентами может случиться инсульт или инфаркт. Когда эти нарушения вскрылись, в августе 2001 года Вайер заявил, что все тесты были одобрены независимыми исследовательскими комитетами.

В 2001 году в Перу 42 ребенка отравились порошковым заменителем молока от компании Вайер, в результате чего 24 из них погибли. В молоке нашли инсектицид метилпаратион – пестицид, который используют для того, чтобы травить насекомых.

В 2016 году Вайер приобрела за 63 млрд. долларов самую ненавидимую компанию мира, «корпорацию зла» – Monsanto. Остряки называют ее «Monsatana» («Мой Сатана»). Исследовательская фирма Harris Interactive (США) изучает общественное мнение, и каждый год составляет рейтинг компаний, которых недолюбливает общественность. Из года в год Monsanto –

лидер этого списка. Они – производители пестицидов, изобретатели ГМО, их самое страшное детище – «Агент Орандж»⁵⁴. Во время войны во Вьетнаме это химическое оружие зверски покалечило миллионы людей. Monsanto обвиняют в том, что они убивают биоразнообразие планеты (фермерам становится выгоднее выращивать ГМО-кукурузу, картофель и т.д.). Открывая свои подразделения в странах третьего мира, они лишают простых фермеров работы, ведь их ГМО-овощи стоят дешевле и быстрее растут. В Индии, например, это повлекло волну самоубийств среди разоренных фермеров. Сделка Bayer вызвала волну негодования среди жителей Европы, которые очень следят своим здоровьем и за качеством того, что они едят. Но это только верхушка айсберга: по сути, образовалась самая крупная в мире компания по производству ГМО. Специалисты считают, что Bayer уже понесли большие репутационные потери в связи с приобретением Monsanto. В прессе эту сделку называли «слиянием чудовищ». СМИ не упустили возможности подлить масла в огонь. Они писали, что Monsanto активно трудоустраивает гомосексуалистов на своих предприятиях и входит в список лучших компаний для работы среди представителей ЛГБТ. Кроме того, Monsanto поддерживают трансгендеров. Эксперты считают, что покупка Monsanto «уважаемым» немецким концерном может со временем изменить отношение людей к ГМО. Люди по всему миру собирают подписи против этого слияния, но это на сделку естественно никак не повлияет.

Кейс, который мы рассмотрим подробнее, до сих пор приводят в пример студентам медицинских университетов. Он послужил реформам в системе донорства крови. Компания Bayer и ее четыре «дочки» (Rhone-Poulenc Rorer

⁵⁴ Интернет-ресурс. Bayer, Monsanto start \$2.5 billion asset sale to get merger clearance: sources. Сайт «reuters.com». // URL: <http://www.reuters.com/article/us-monsanto-m-a-bayer-idUSKBN16G1PB> (дата обращения: 12.03.2017).

Inc., которая сейчас входит в состав Sanofi, Cutter Biological division, Baxter International и Nyland Pharmaceutical division), начиная с 1978 года за определенную плату брали кровь у людей из так называемых «групп риска» – у заключенных, у наркоманов, принимающих наркотики внутривенно, и гомосексуалистов, чтобы из плазмы их крови производить лекарство для борьбы с гемофилией⁵⁵. Компания не исключала из эксперимента зараженных вирусными гепатитами и ВИЧ, что и повлекло заражение тысячи людей, принимавших новое лекарство. Более 1000 исков были поданы в 2003 году, но Bayer отрицали свою вину. Это лекарство, со слов спикера компании, производили до изобретения скрин-теста на ВИЧ.

В 1980-х еще не была установлена вирусная причина СПИДа. «Bayer всегда работали в соответствии с действующим законодательством и на основании имевшейся на тот момент научной информации» – говорилось в заявлении компании. Bayer были убеждены, что нельзя судить с высоты современной науки о лекарствах двадцатилетней давности.


В 2003 году в СМИ прогремел материал The New York Times о том, что фармацевты продолжают распространять СПИД. Выяснилось, что Bayer не прекратили распространять зараженное лекарство для стран третьего мира. Газета провела собственное расследование в ходе которого выяснилось, что Bayer, не желая разрывать контракты о поставках и, тем самым, потерять прибыль, снабжали зараженными препаратами некоторые азиатские страны. В 2015 году The Daily Mail выпустили материал с заголовком: «Ужаснейшая катастрофа за всю историю здравоохранения: 2000 мертвы, 34000 заражены

⁵⁵ Интернет-ресурс. Bayer Corp. Once Infected Millions Of People with HIV. Сайт «trofire.com». // URL: <https://trofire.com/2015/04/15/bayer-corp-once-infected-millions-of-people-with-hiv/> (дата обращения: 3.03.2017).

ВИС и гепатитом С. 30 лет без извинений»⁵⁶. Газета написала о том, что среди пострадавших дети, а больным гепатитом требуется экстренное лечение и трансплантация печени.



The biggest disaster in the NHS's history: 2,000 died after 34,000 were given HIV or hepatitis C through infected blood...but it took 30 years for an apology

- 7,500 people, many haemophiliacs, given contaminated blood
- Diseases came from high risk donors including prostitutes and prisoners
- Many victims needed liver transplants and dialysis
- People inadvertently infected partners and children with diseases
- Follows publication of 1,800-page, six-year report into scandal



Theboyzzz, Portsmouth, United Kingdom, 2 years ago

Yes I am one of these people, our lives destroyed through no fault of our own. I am glad this is now coming to light, We cannot get insurance for health, holiday, houses anything. Our whole livelihoods were taken from us. I was infected in 1982 because I was born with a blood disease I wrote to the mail about this previously but never received an answer, I am glad it is now coming out in the open. But this does not stop us dying at the rate of one a month! How can this so called country expect us to trust them when they have covered this up for 30+ years, RIP to those of us who never made it this far. The largest tragedy ever in the history of the NHS! It is way overdue for those passed and those like myself who are near the end, trust? and they wonder why we do not trust them!!

Click to rate  237  6

Под статьей в газете было множество комментариев, один пользователь писал, что он – пострадавший от беспредела Bayer. Он был инфицирован в 1982 году, и до 2015 года, пока общественность не обратила внимание на эту трагедию, он ни разу не получил ни одного ответа на свои письма в разные инстанции.

⁵⁶ Интернет-ресурс. The biggest disaster in the NHS's history: 2,000 died after 34,000 were given HIV or hepatitis C through infected blood...but it took 30 years for an apology. Сайт «dailymail.com». // URL: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3006062/The-biggest-disaster-NHS-s-history-2-000-died-34-000-given-HIV-hepatitis-C-infected-blood-took-30-years-apology.html> (дата обращения 17.04.2017)

Адвокат Кеннет Б. Молл, чья фирма представляла интересы зараженных Bayer более чем из более чем 40 стран, заявил, что «основная цель иска против Bayer – это проинформировать общественность о вопиющих действиях производителя фармацевтических средств и обеспечить компенсацию жертвам заражения».

Статья под название «Bayer намеренно продавали зараженные препараты» вышла в газете Guardian⁵⁷. Они написали, что Bayer, который выплатили 600 млн. долларов для урегулирования исков тысячи американских больных гемофилией, зараженных по ее вине, при этом настаивали, что «всегда вели себя ответственно, этично и гуманно».

В ходе следствия были найдены документы, которые свидетельствовали о коррупционных действиях фармацевтического гиганта, даже был найден человек из Министерства здравоохранения и социальных служб США, который еще в 1980-х годах покрывал Bayer. Уже тогда от больных гемофилией, которым вводили препарат, зараженный ВИЧ и гепатитом, поступали жалобы на плохое самочувствие⁵⁸.

Доктор Сидни М. Вульф, активист организации Public Citizen Health Research Group, дал интервью New York Times, он рассказывал, что в ходе следствия изучал фальсифицированные Bayer документы. Он назвал их «самыми криминальными документами, из когда-либо им виденных».

Bayer ответили, что они продолжали продавать препараты (когда уже даже общественности стало известно, что они зараженные!), потому что

⁵⁷ Интернет-ресурс. Газета The Guardian. Bayer division 'knowingly sold' HIV-infected protein. Сайт: «theguardian». // URL: <https://www.theguardian.com/world/2003/may/23/aids.suzannegoldenberg>

⁵⁸ Интернет-ресурс. Сайт «cbsnews.com». Bayer Admits It Paid "Millions" in HIV Infection Cases -- Just Not in English. // URL: <http://www.cbsnews.com/news/bayer-admits-it-paid-millions-in-hiv-infection-cases-just-not-in-english/> (дата обращения: 3.03.2017).

некоторые страны не торопились давать одобрение на новые лекарства, сомневаясь в их эффективности⁵⁹.

Bayer division 'knowingly sold' HIV-infected protein

A division of the German pharmaceutical company Bayer knowingly sold blood-clotting agents infected with HIV to Asia and Latin America months after withdrawing them from Europe and the US, an American newspaper claimed yesterday.

Cutter Biological continued to dump stocks of the factor VIII blood-clotting agent for haemophiliacs on poor countries for nearly a year after introducing a safer alternative, the report in the New York Times said.

Майк Папантонио, популярный американский общественный деятель, адвокат, не раз выступал на американском телевиденье с обвинениями в адрес Bayer, называя их убийцами на свободе. Он говорил о том, что эти люди обладают такой властью, деньгами и влиянием на правительство, что почти всегда остаются безнаказанными⁶⁰.

Когда началось разбирательство, в New York Times поступило множество звонков. Люди рассказывали свои истории, как теряли близких. Ли Вей-Чун, женщина из Гонконга, поделилась с журналистами, что ее сын, которому было всего 23 года, умер от СПИДа еще в 1996 году, ему вводили препарат Bayer. Она называла случившееся «расовой дискриминацией». Заручившись

⁵⁹ Интернет-ресурс. Yes, Bayer Drug Knowingly Infected People with HIV. Сайт «anohq.com». // URL: <http://anohq.com/yes-bayer-drug-knowingly-infected-people-hiv/> (дата обращения: 10.03.2017).

⁶⁰ Интернет-ресурс. Bayer Corp. Once Infected Millions Of People with HIV. Сайт «trofire.com». // URL: <http://trofire.com/2015/04/15/bayer-corp-once-infected-millions-of-people-with-hiv/> (дата обращения: 3.03.2017).

поддержкой правительства разных стран, Bayer распространяли ВИЧ по всему миру на протяжении 30 лет.⁶¹

На сайте Википедии есть статья «Contaminated haemophilia blood products» – «Зараженная гемофилией плазма крови», в которой также описан ход событий этой трагедии.

Существует версия, что в заражении человека ВИЧ тоже виноваты фармацевтические компании, которые тестировали препараты из плазмы зараженных животных на людях из бедных африканских стран.

В 2002 году Bayer учредили премию, которой награждаются ученые, внесшие свой вклад в борьбу с гемофилией. Bayer выплатили компенсацию всем жертвам в 22 странах на сумму около 300 млн. долларов.

В 2010 году вышел документальный фильм *Bad Blood: A Cautionary Tale* («Плохая кровь: Поучительная история»). Его презентовал Марк Скиннер, президент Мировой федерации по борьбе с гемофилией, который приносил свои соболезнования всем пострадавшим от препарата Bayer.

На сайте Bayer в разделе исследования есть вкладка, посвященная гемофилии. Там написано, что Bayer имеет долгую историю исследований и разработок в области гемофилии. С 1970 годов они ведут исследования в поисках препарата, который бы облегчил жизнь больным гемофилией.

На сайте «Новой газеты» мы нашли статью под названием «Мечты сбываются: у больных гемофилией появился шанс жить долго и счастливо»⁶². Руководитель Центра гемофилии ГНЦ РАМН профессор Ольга Плющ рассказала, что большую поддержку больным гемофилии по всему миру

⁶¹ Интернет-ресурс. BAYER scandal - HIV Contaminated Drug - 1000's contracted HIV. Сайт «youtube.com». // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=cphkD-9NUe8> (дата обращения: 6.03.2017).

⁶² Интернет-ресурс. «Мечты сбываются: у больных гемофилией появился шанс жить долго и счастливо». Сайт «medcentre.com». // URL: <http://www.medcentre.com.ua/articles/U-bolnyh-gemofiliey-poyavilsya-27195> (дата обращения 1.04.2017)

оказывает германская компания Bayer. Они «не только поставляют безопасные инновационные факторы свертываемости крови, но и реализует масштабные социальные программы»⁶³. Одна из них – «Радуга жизни». В нее входят помощь в обучении и повышении квалификации врачей-гематологов, проведение занятий в «Школах гемофилии» с участием ведущих российских и зарубежных специалистов, организация патронажной службы. Под эгидой «Радуги жизни» регулярно проходят передвижные тематические фотовыставки и выставки детских рисунков, организуются физическая и психологическая реабилитация и отдых пациентов. Больные ребята отдыхают в оздоровительных лагерях, где занимаются разными видами спорта, ездят на экскурсии, и под руководством патронажной медицинской сестры учатся самостоятельно вводить себе необходимый фактор свертываемости крови. По словам руководителя проекта: «Такая забота вселяет в сердце каждого больного гемофилией ребенка и близких ему людей надежду, заставляет поверить, что он может прожить долгую полноценную жизнь – учиться, работать, реализовывать свои таланты, создать семью, обзавестись детьми и быть счастливыми».

Задачи:

- Выявить уровень популярности такого инфоповода, как распространение Bayer зараженных ВИЧ и гепатитом препаратов для лечения гемофилии;
- Отразить темы и проблемы, связанные с этим событием;
- Выработать рекомендации по оптимизации кризисной ситуации, произошедшей с компанией Bayer.

По запросу «bayer заражение вич» в Яндексе было найдено 5 млн. результатов. Всего 29 новостей по этому же поисковому запросу в Яндексе.

Новости, 33000 поисковых результатов в Google и 105 публикаций в Google. Новости. По запросу «bayer HIV hemophilia» Google. Новости мы нашли 2040 новостей и 80000 результатов в Google. Об этом кейсе писали The New York Post, Wall Street Journal, Reuters, The Sun, The Daily Mail, Daily Telegraph, Financial Times, Daily Record, City A.M., Daily Star, Лента.ру, Газета.ру.

Мониторинг СМИ:

Критерии	Традиционные медиа	Социальные медиа
Соотношение количества публикаций	Около результатов в поиске Google 2145, 29 сообщений в Яндекс.Новости.	Около 500 обсуждений на различных форумах, комментарии на сайтах.
Объем	В среднем около 300-10000 знаков.	Комментарии от 100 до 1000 знаков.
Темы	«Вауер заразили тысячи людей СПИДом», «Компания Вауер распространяла ВИЧ по всему миру», «Тысячи больных гемофилией подали иск против Вауер и других фармацевтических компаний», «Где и когда компания Вауер намеренно продавала лекарства, которые	«Компания Вауер намеренно продавала препараты, зараженные СПИДом и ВИЧ», «Умышленное заражение ВИЧ немцами Вауер».

	могли быть заражены ВИЧ», «Кто подставил Bayer», «Неизвестные факты про известные фармацевтические компании».	
Инфоповоды	«Bayer продолжают продавать свой зараженный препарат».	«Bayer продолжает заражать людей СПИДом».
Спикеры, лидеры мнений	Марк Скиннер, Алок Сриватсава (представитель Bayer по борьбе с гемофилией), Майк Папантонио (общественный деятель).	Обычные пользователи, редко – врачи.

Характер публикаций

Оценка публикаций	Количество сообщений
Положительные (40)	8%
Нейтральные (60)	12%
Отрицательные (400)	80%

Рекомендации

- Кризис, который случился с Bayer по системе типологии кризисов Л. Володиной можно отнести к устойчивому кризису. Он длится уже более 30 лет.
- На протяжении всех этих лет компания, заручившись поддержкой правительства, сознательно продолжала продавать препараты, которые еще в начале 1980-х показали первые тревожные сигналы.
- В кризисных ситуациях важными являются три этических аспекта, каждый из которых Bayer нарушили, – это ответственность, доступ к информации и этика гуманистической заботы.
- Кризис Bayer перерос в криминал, они совершили преступление, за которое не понесли ответственности кроме штрафа в несколько миллиардов.
- Мы думаем, что было бы уместно главе компании Bayer извиниться за произошедшее, но дело в том, что фармацевтические компании, являясь самым влиятельным сектором экономики, сформировали в современном мире собственное виденье о том, что им позволительно и наоборот. Bayer приняли такую непоколебимую позицию, к которой и придаться трудно. В конце концов, это именно они изобрели тот препарат для больных гемофилией, который помогает им нормально жить, как здоровым, полноценным людям. То, что он заражен ВИЧ, тогда еще не мог не знать никто. По крайней мере, так говорят общественности.

Выводы по 3 главе

Для того чтобы сравнить результаты коммуникационной политики во время кризиса четырех разных фармацевтических компаний (GlaxoSmithKline, Servier, Pfizer и Bayer), мы занесем все данные в таблицу и проанализируем их по системе RACE, кто из них успешнее преодолел кризис, используя антикризисные коммуникации, и были ли они вообще использованы. Research –

исследование, Action – действия, Communication – Коммуникации, Evaluation – Итоги.

- 1) Кейс «Необычные побочные эффекты у больных Паркинсоном, вызванные препаратом GlaxoSmithKline».

Research	Action
<p>Француз Дидье Жамбар, занимающий высокий пост в Министерстве обороны, принимал препарат GlaxoSmithKline для лечения болезни Паркинсона. Спустя год у мужчины появилось влечение к азартным играм и гомосексуальным связям. Он посчитал, что в этом виновато его лекарство и подал в суд на компанию. СМИ активно подхватило произошедшее.</p>	<p>GlaxoSmithKline признали свою вину и перевыпустили «Рекуип» с новой подробной инструкцией. Компания также опубликовала рекомендации к препарату в 52 страницы на своем сайте.</p>
Communication	Evaluation
<p>Пресс-секретарь GlaxoSmithKline выступил с официальным заявлением, в котором компания признала о возможной взаимосвязи столь странного побочного эффекта с их лекарством. Они объяснили, что «Рекуип» влияет на выработку серотонина, почти как наркотики, и</p>	<p>Лекарство «Рекуип» продолжает оставаться самым популярным препаратом для лечения болезни Паркинсона даже после кризиса.</p>

<p>человек теряет контроль над своим поведением. Но при этом «Рекуип» остается почти единственным эффективным средством для лечения болезни Паркинсона. Они подкрепили свое выступление словами профессора Центра по изучению нейродегенерации, который объяснил, что, получая серотонин, «гормон удовольствия», человек становится раскрепощенным и тут-то и всплывают его тайные желания.</p>	
---	--

2) Кейс: «Дети Нигерии против Pfizer».

Research	Action
<p>В 1996 году компания Pfizer отправляет своих представителей на помощь больным стафилококковым менингитом в штат Канон, Нигерия. Они вводят больным детям свой экспериментальный препарат «Трован». Спустя 6 лет после эпидемии, в суд Нью-Йорка были поданы иски от лица группы подростков, которые называли Pfizer виновными в том, что «Трован» сделал</p>	<p>Еще в 1997 году Pfizer стали поступать жалобы на «Трован», люди жаловались на болезни печени, но представители Pfizer отстаивали свой инновационный продукт, заявляя, что «Трован» просто не имеет себе равных по эффективности, а побочные эффекты есть у каждого антибиотика. В 1998 году «Трован» после многочисленных проверок все-таки запрещают.</p>

их инвалидами.	
Communication	Evacuation
<p>Pfizer опубликовали на своем сайте Trovan Fact List, в котором тезисно изложена их точка зрения на произошедшее. Pfizer сделали акцент на том, что стафилококковый менингит – это очень тяжелое заболевание, которое может сделать человека инвалидом буквально за два дня. За 6 месяцев болезнь унесла 12000 жизней. Цель Pfizer была самая благородная – отправиться в Кано и помочь больным. Они привезли с собой самые инновационные лекарства, и еще 18 млн. долларов для поддержания медицины в Кано. Pfizer отметили, что на протяжении 50 лет они помогают правительству Нигерии развивать систему здравоохранения. «Трован» их врачи вводили лишь с согласия родителей, это все задокументировано, с ними были переводчики, которые свободно говорили на местном языке. «Трован» до африканских детей испробовали на себе более 5000</p>	<p>Препарат «Трован» запретили к использованию еще в 1998 году, ввиду тяжелых побочных эффектов. Но произошедшее получило большой отклик у общественности. Выходит книга Джона ле Карре «Преданный садовник» (и фильм), которая в точности описывает этот кейс: фармацевтическая компания проводит эксперименты над детьми Африки. Кроме того, произошедшее снова привлекло внимание к теме экспериментов, на которые соглашаются жители бедных африканских стран за небольшое вознаграждение от фармацевтических компаний.</p>

американцев.	
--------------	--

3) Кейс «Внезапные смерти от популярного антибиотика Servier».

Research	Action
В апреле 2016 год французская компания Servier отозвала свой знаменитый препарат-антибиотик «Биопарокс» (который был на рынке более 20 лет) после того, как были зафиксированы несколько смертей после его употребления от удушья.	Servier тут же запретили свое лекарство и начали изымать его из аптек. Нам не удалось найти никакой информации о том, были ли выплачены семьям пострадавших компенсации.
Communication	Evaluation
На сайте компании Servier в разделе «Новости» сразу же после произошедшего появилась новость с лаконичным названием: «Опубликованы рекомендации PRAC по применению фузафунгиносодержащих препаратов». PRAC дал заключение о том, что польза от применения фузафунгина не превалирует над риском развития в редких случаях серьезных аллергических реакций. Больше никаких комментариев от компании	Удивительно, но в Интернете очень мало отзывов с негативом о произошедшем. Многие пользователи писали с грустью о том, что с рынка уходит их любимый, самый эффективный препарат. Некоторые были серьезно обеспокоены его изъятием, потому что пользовались «Биопароксом» годами и просто уже не представляли без него своей жизни.

найденно не было.	
-------------------	--

4) Кейс «Фармацевты разносят СПИД»

Research	Action
<p>Компания Bayer и ее четыре «дочки» (Rhone-Poulenc Rorer Inc., Cutter Biological division, Baxter International и Hyland Pharmaceutical division), начиная с 1978 года за определенную плату брали кровь у людей из так называемых «групп риска» – у заключенных, у наркоманов, принимающих наркотики внутривенно, и гомосексуалистов, чтобы из плазмы их крови производить лекарство для борьбы с гемофилией. Оно оказалось зараженным ВИЧ и гепатитом. В результате</p>	<p>Bayer приняли стратегию игнорирования кризиса. Они убрали лекарство с американского рынка, но продолжали поставлять его для Европы и стран третьего мира и получили огромную прибыль. Только чиновники Франции, которые одобрили поставки зараженного препарата, попали в тюрьму, больше никого.</p> <p>У Bayer есть фонд помощи больным гемофилией, который спонсирует инновационные разработки в этой области, а также помогает больным по всему миру.</p>
Communication	Evaluation
<p>Зараженное лекарство распространяли в течении 30 лет, но внимание общественности к этой катастрофе было привлечено лишь в начале 2000-х. Bayer отреагировали на кризис со</p>	<p>Об этом кризисном кейсе до сих пор рассказывают в каждом медицинском университете мира. По началу кажется, что действительно вины Bayer здесь нет: они изобрели инновационное</p>

<p>следующим комментарием: «В 1980-х еще не была установлена вирусная причина СПИДа. Bayer всегда работали в соответствии с действующим законодательством и на основании имевшейся на тот момент научной информации». В 2003 году оказалось, что Bayer все еще продолжают распространять зараженные препараты в страны третьего мира. На это представитель Bayer ответил, что волноваться не о чем, препараты прошли специальную тепловую обработку. Комментарии Bayer газета New York Times назвала полной бессмысленностью. New York Times писали: «Федеральное правительство причастно к этой трагедии, все это намеренно скрывалось Bayer от Конгресса США, общественности и СМИ».</p>	<p>лекарство, которое помогает больным гемофилией вести жизнь нормальных, здоровых людей. И случилось это до изобретения теста на ВИЧ. Но тот факт, что Bayer намеренно продолжал распространять свой зараженный препарат вызвал бурное негодование общественности, в том числе различных объединений больных гемофилией по всему миру. В СМИ начали вспоминать темное прошлое Bayer, например, тот факт, что они помогали нацистам и делали газ для удушения людей в концлагерях. В 2016 году стало известно, что Bayer покупает Monsanto, компания с дурной репутаций, производителя ГМО и «Агента Орандж», которым убивали людей во Вьетнаме. Это вызвало новую волну внимания к Bayer со стороны СМИ и активистов по борьбе с ГМО, которые припомнили все их грехи.</p>
--	---

Servier и GlaxoSmithKline сразу отреагировали на кризис, Pfizer – с явным опозданием, Bayer вообще проигнорировал его. Как итог, который нам показал

мониторинг СМИ, больше всего отрицательных отзывов мы нашли именно о компании Bayer.

Как показывают примеры из практики, общественность и участники событий охотно помогают выйти компании из кризиса, стоит ей только проявить к ним уважение и извиниться. Сотрудничая со СМИ и общественностью компания имеет шанс полностью реабилитировать себя, что и случилось с GlaxoSmithKline, например. Американские исследователи Д. С. Мейерс и Д. Холуша выделяют несколько позитивных последствий кризиса: Кризис рождает героев; Изменения происходят быстрее; Меняются сами люди; Разрабатываются новые стратегии; Появляются новые конкурентные преимущества. Кризис, который произошел с GlaxoSmithKline действительно повлиял на дальнейшие благоприятные изменения и привлек внимание общественности к болезни Паркинсона.

Pfizer на протяжении долгого времени отстаивали свое доброе имя, что тоже является неплохой антикризисной стратегией, как показал, например, опыт Pepsi.

Servier тоже повели себя разумно, сразу же изъяв препарат из продажи. Тем самым они показали общественности свое равнодушное отношение, ведь могли и не делать этого, «Биопарокс» успешно продавался на рынке более 30 лет.

Поведение Bayer трудно поддается анализу, потому что в их действиях явно прослеживается правительственная поддержка. Но даже используя свое огромное влияние, Bayer не удалось справиться с репутационным кризисом. В Интернете огромное количество негативных отзывов в адрес компании.

Одной из особенностей кризисов является то, что они позволяют выявить этические ценности организаций. До кризиса у общественности и заинтересованных сторон почти нет возможностей для того, чтобы оценить эти

организационные ценности. Когда же происходит кризис, последующее исследование ситуации дает возможность обнаружить этические ошибки, которые совершались в течение определенного времени и игнорировались или не были замечены. В случае с Bayer – это был полный провал их репутации, тут уже ни один фонд в поддержку гемофилии не поможет.

Заключение

Эффективность антикризисных мероприятий напрямую зависит от понимания коммуникации как управленческой деятельности. Кризисные коммуникации – это деятельность, направленная на установление результативных взаимодействий между организацией и ее общественностью до, во время и после негативных воздействий с целью поддержания устойчивой репутации организации и минимизации репутационных рисков.

Коммуникативные технологии направлены на прогнозирование, диагностирование, управление кризисом, адаптацию к новым условиям и нейтрализацию негативных последствий кризиса. Связи с общественностью выступают основным институтом, целью которого является управление коммуникационными процессами.

В кризисный период разрывается временная темпоральность. Прошлое уже не удовлетворяет, будущего еще нет, и настоящее «провисает», теряет свою определенность. Кризис характеризует неустойчивость, зыбкость, неопределенность, открытость будущего. Для него существует множество путей развития. Уменьшить последствия кризиса помогает правильно выстроенная коммуникация. Она помогает избежать хаоса в информационном пространстве и в реальной жизни, вносит ясность, а также создает кредит доверия у внешней и внутренней аудитории

Связи с общественностью выступают как механизм управления социальными отношениями и общественным мнением, обеспечивают взаимосвязи между субъектами и их целевыми группами посредством передачи информации и установления эффективной коммуникации.

Кризис исследователи рассматривают как явление временное, на которое влияет ряд внешних и внутренних факторов. Экономисты считают, что 1/3 вины за любой кризис лежит на внешних факторах, и 2/3 – на внутренних.

Некоторые виды бизнеса относятся к так называемым «отраслям первого уровня риска». Мы изучили самую кризисогенную отрасль из возможных – фармацевтическую. И несмотря на это она остается самой прибыльной и успешной. Фармацевтический комплекс один из самых высокодоходных и быстроразвивающихся секторов мировой экономики. Он влияет на положение дел в сопредельных сферах, таких, как здравоохранение, страховой бизнес, финансы.

У производителей благородная цель – лекарства создают для того, чтобы помогать людям, но у каждого препарата есть свои побочные эффекты, именно они чаще всего и подвергают компанию риску.

Кризисные ситуации имеют самые неблагоприятные исходы для организации. Это административные штрафы, снижение доходов, потеря репутации, повышенное внимание со стороны СМИ, обсуждения в социальных медиа, что для фарм-производителей, дорожащих своим именем, – никак не приемлемо. Кризисы несут угрозу для организации и ее партнеров. Эта угроза может помешать организациям достичь самых важных целей.

Эффективные кризисные коммуникации помогают фармацевтическим производителям урегулировать любой кризис. При возникновении кризисной ситуации коммуникативные стратегии позволяют улучшить репутацию компании. Борьба с общественными потрясениями проводится чаще всего методами паблик рилейшнз, которые снимают напряжение, облегчают ситуацию, восстанавливают общественные устои, возвращают согласие и доверие людей.

В начале исследования нами были выдвинута гипотеза – при всех типах кризиса используются общие стратегии коммуникации, а именно снижение уровня неопределенности, реакция на кризис, урегулирование кризисной ситуации и извлечение уроков из нее, и она подтвердилась. Какая ужасная

катастрофа не произошла бы, от компании общественность ждет ответственного поведения, вовлеченности в происходящее, честности. Часто общественность сама готова помочь организации преодолеть кризис, стоит ей только показать свое равнодушие.

Антикризисную политику можно сравнить с медициной, а кризис – это крайне сложная ситуация, которой требуется экстренное лечение. Беря на себя ответственность во время кризиса, организация еще не берет на себя вину. При управлении кризисом стоит выстраивать равноправные отношения со всеми участниками кризиса, а не игнорировать их, как это делал фарм-гигант Bayer.

Урегулирование кризисной ситуации, объективное объяснение причин произошедшего – обязательное требование к коммуникации компании, где произошел кризис. К сожалению, не всегда компании делают для себя выводы из случившегося.

Эффективное кризисное управление может создать все предпосылки для обновления организации и даже поспособствовать дальнейшему повышению продаж, тогда как игнорирование кризиса может стать причиной финансовых потерь и навсегда испорченной репутации. Как считают исследователи, кризисы – одна из основных причин банкротства организации. Из этого следует, что организации должны одновременно планировать кризисы и работать над тем, чтобы их предупредить посредством идентификации риска и антикризисного планирования.

Список литературы

1. Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. Учебник. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2006.
2. Борисов Б. Л. Технологии рекламы и PR. М., 2001.
3. Блэк С. Паблик Рилейшнз. Что это такое?. — М.: Новости, 1990. — 239 с.
4. Бычкова М. Н., Веберова Я. М. Комплексный подход к превентивному управлению кризисом: антикризисное управление и антикризисный PR. Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. №3/ 2008.
5. Демчук О.Н., Ефремова Т. А. «Антикризисное управление: учебное пособие». Учебное пособие / Флинта, 2012.
6. Гавра Д. П., Быкова Е. В. Кризисные коммуникации в строительном бизнесе: Базовые принципы и прикладные аспекты, 2016.
7. Голуб О. Ю. Управление кризисными организационными коммуникациями: теоретическое основание изучения. Известия саратовского университета, 2011.
8. Грайс Г.П. Логика и речевое общение // Новое в зарубежной лингвистике. - М, 1985. № 16: Лингвистическая прагматика. С. 222.
9. Коваленко А. В. Страхование ответственности производителей фармацевтической продукции за рубежом. Российский внешнеэкономический вестник. №4/ 2009.
10. Ольшевский А. С. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер, 2003.
11. Паркинсон С. Законы Паркинсона. – М., 1989.
12. Студеникин Н. «PR-защита бизнеса в корпоративных войнах: Практикум победителя».

- 13.Сергиенко О. В. Экзогенные и эндогенные индикаторы активизации кризиса. Вестник саратовского государственного социально-экономического университета. Выпуск №5/ 2014.
- 14.Улмер Р., Селлнау Т., Сиджер М. Эффективная кризисная коммуникация / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр (Науменко А. А.), 2011. – с. 32.
- 15.Файншмидт Е.А., Юрьева Т.В., Кузнецов Б.В. Антикризисный PR. М., 2013.
- 16.Чумиков А. Н. Управление информацией в условиях кризиса. – 2001. – с. 9.
- 17.Яковлев Е. А. Управление предприятием в кризисных ситуациях (экономически-психологический аспект). Вестник Чувашского университета. №4/ 2008.
- 18.Caldeiro T. Christopher Crisis Storytelling: Fisher’s narrative paradigm and News reporting //American Communication Journal. Vol. 9. Issue 1. 2007. P. 39–45
- 19.Coombs W.T., Holladay S.J. The Handbook of Crisis Communication. - Willey-Blackwell, 2010.
- 20.Fearn-Banks K. Crisis communication. A casebook approach. 4th ed. New York, 2010.
- 21.Fink S. Crisis Management: Planing for the Inevitable. NY., 2000. P. 101
- 22.Kelman H., Hovland S. Reinstatement of the communicator in delayed measurement of opinion change // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1990. № 3., P. 31–50
- 23.Seitel P.F. The Practice of Public Relations. N. Y., Macmillan, 1992.
- 24.Smith J. L. A public relations practioner’s Guide to Crisis Communications. Georgia State University, 2007. P. 30.

25. Sturges D. Communicating through crisis. A strategy for organizational survival // Management Communication Quarterly. 1994. No. 7(3).
26. Интернет-ресурс. Проблемы «Биг Фармы» в России. Сайт «ponedelnikmag.com». // URL: <http://ponedelnikmag.com/post/problemy-big-farmy-v-rossii> (дата обращения: 5.04.2017).
27. Интернет-ресурс. Фармацевтическая промышленность. Сайт «ru.wikipedia.org». // URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B5%D0%B2%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C (дата обращения: 2.04.2017).
28. Интернет-ресурс. Parkinsons sufferer wins six figure pay out from GlaxoSmithKline. Сайт газеты «Independent». // URL: <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/parkinsons-sufferer-wins-six-figure-payout-from-glaxosmithkline-over-drug-that-turned-him-into-a-gay-8368600.html> (дата обращения: 10.04.2017).
29. Интернет-ресурс. Литвиненко М.А. Развитие корпораций в фармацевтической промышленности: тенденции и приоритеты для компаний. Сайт «cyberleninka». URL: // <http://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-korporatsiy-v-farmatsevticheskoy-promyshlennosti-tendentsii-i-prioritety-dlya-kompaniy> (дата обращения: 1.04.2017).
30. Интернет-ресурс. «Биг Фарма». Госпрограмма, которая работает. Сайт «pharma-2020.ru». URL: http://pharma-2020.ru/pharma_news/id/3610 (дата обращения: 12.04.2017).

31. Интернет-ресурс. The Most Profitable Industries In 2015. Сайт «Forbes.com». // URL: <https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/09/23/the-most-profitable-industries-in-2015/#6b732ccb6b73> (дата обращения: 7.04.2017).
32. Интернет-ресурс. 2016 Global 2000: The World's Largest Drug And Biotech Companies. Сайт «Forbes.com». // URL: <https://www.forbes.com/pictures/gkkh45llh/pfizer/#3d4efb884b43> (дата обращения: 10.03.2017).
33. Интернет-ресурс. Parkinsons sufferer wins six figure payout from GlaxoSmithKline. Сайт газеты «Independent.co.uk». // URL: <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/parkinsons-sufferer-wins-six-figure-payout-from-glaxosmithkline-over-drug-that-turned-him-into-a-gay-8368600.html> (дата обращения: 11.04.2017).
34. Интернет-ресурс. Parkinsons drug-gay-sex-addict awarded 160k French court. Сайт газеты «DailyMail.co.uk» // URL: <http://www.dailymail.co.uk/health/article-2240249/Didier-Jambart-said-Parkinsons-drug-gay-sex-addict-awarded-160k-French-court.html> (дата обращения: 1.04.2017).
35. Интернет-ресурс. История бренда Pfizer. Сайт «medpred.ru». // URL: <http://medpred.info/brandshistory/pfizer> (дата обращения: 8.04.2017).
36. Интернет-ресурс. Зязева Н. Н. Современное состояние и перспективы развития мирового фармацевтического рынка. Российский внешнеэкономический вестник, 2013. Сайт «cyberleninka». // URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-mirovogo-farmatsevticheskogo-rynka> (дата обращения: 10.03.2017).

37. Интернет-ресурс. Bayer division 'knowingly sold' HIV-infected protein. Сайт газеты The Guardian «theguardian.ru». // URL: <https://www.theguardian.com/world/2003/may/23/aids.suzannegoldenberg> (дата обращения: 21.03.2017).
38. Интернет-ресурс. Didier Jambart said Parkinsons drug gay sex addict awarded 160k French court. Сайт газеты Daily Mail «dailymail.co.uk». // URL: <http://www.dailymail.co.uk/health/article-2240249/Didier-Jambart-said-Parkinsons-drug-gay-sex-addict-awarded-160k-French-court.html> (дата обращения: 12.03.2017).
39. Интернет-ресурс. История бренда Pfizer. Сайт «medpred.ru». // URL: <http://medpred.info/brandshistory/pfizer> (дата обращения: 25.03.2017).
40. Интернет-ресурс. The biggest disaster in the NHS's history: 2,000 died after 34,000 were given HIV or hepatitis C through infected blood...but it took 30 years for an apology. Сайт газеты «DailyMail.co.uk». // URL: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3006062/The-biggest-disaster-NHS-s-history-2-000-died-34-000-given-HIV-hepatitis-C-infected-blood-took-30-years-apology.html> (дата обращения: 17.04.2017).
41. Интернет-ресурс. Bayer division knowingly sold HIV-infected protein. Газета The Guardian. Сайт: «theguardian.com». // URL: <https://www.theguardian.com/world/2003/may/23/aids.suzannegoldenberg> (дата обращения: 2.04.2017).
42. Интернет-ресурс. «Мечты сбываются: у больных гемофилией появился шанс жить долго и счастливо». Сайт «medcentre.com.ua» URL // <http://www.medcentre.com.ua/articles/U-bolnyh-gemofiliey-poyavilsya-27195> (дата обращения: 1.04.2017).

43. Интернет-ресурс. Какие грязные игры ведут фармкомпании в борьбе за прибыль. Сайт «Лента.ру». // URL: <https://lenta.ru/articles/2016/09/21/farmamarket/> (дата обращения: 10.02.2017).
44. Интернет-ресурс. Кто подставил Bayer. Сайт «Коммерсант.ру». // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/279029> (дата обращения: 24.03.2017).
45. Интернет-ресурс. Статья «Contaminated haemophilia blood products». Сайт «wikipedia.org». // URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Contaminated_haemophilia_blood_products (дата обращения: 3.03.2017).
46. Интернет-ресурс. Bayer Admits It Paid "Millions" in HIV Infection Cases -- Just Not in English. Сайт «cbsnews.com». // URL: <http://www.cbsnews.com/news/bayer-admits-it-paid-millions-in-hiv-infection-cases-just-not-in-english/> (дата обращения: 3.03.2017).
47. Интернет-ресурс. Yes, Bayer Drug Knowingly Infected People with HIV. Сайт «anonhq.com». // URL: <http://anonhq.com/yes-bayer-drug-knowingly-infected-people-hiv/> (дата обращения: 10.03.2017).
48. Интернет-ресурс. Bayer Corp. Once Infected Millions Of People with HIV. Сайт «trofire.com». // URL: <https://trofire.com/2015/04/15/bayer-corp-once-infected-millions-of-people-with-hiv/> (дата обращения: 3.03.2017).
49. Интернет-ресурс. BAYER scandal - HIV Contaminated Drug - 1000's contracted HIV. Сайт «youtube.com». // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=cphkD-9NUe8> (дата обращения: 6.03.2017).

50. Интернет-ресурс. Байер покупает самую ненавидимую компанию мира. Коротко Почему весь мир не любит. Сайт «meduza.io». // URL: <https://meduza.io/feature/2016/05/23/bayer-pokupaet-samuyu-nenavidimuyu-kompaniyu-mira-korotko> (дата обращения: 16.03.2017).
51. Интернет-ресурс. Немецкий химический гигант Байер купил крупнейшего производителя ГМО Monsanto. Сайт «life.ru». // URL: <https://life.ru/t/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0/903540/nie-mietskii-khimichieskii-ghighant-bayer-kupil-krupnieishiegho-proizvoditeliia-ghmo-monsanto> (дата обращения: 16.03.2017).
52. Интернет-ресурс. Bayer, Monsanto start \$2.5 billion asset sale to get merger clearance: sources. Сайт «reuters.com». // URL: <http://www.reuters.com/article/us-monsanto-m-a-bayer-idUSKBN16G1PB> (дата обращения: 12.03.2017).
53. Интернет-ресурс. Pfizer Finalizing Settlement In Nigerian Drug Suit. Сайт «forbes.com». // URL: <https://www.forbes.com/2009/04/03/pfizer-kano-trovan-business-healthcare-settlement.html> (дата обращения: 23.03.2017).
54. Интернет-ресурс. Pfizer: Nigeria drug trial victims get compensation. Сайт «forbes.com». // URL: <http://www.bbc.com/news/world-africa-14493277> (дата обращения: 23.03.2017).
55. Интернет-ресурс. Почему Биопарокс запретили в России? Сайт «www.pulmonologiya.com». // URL: <http://www.pulmonologiya.com/novosti/zapretili-bioparoks.html> (дата обращения: 21.03.2017).

56. Интернет-ресурс. Биопарокс отозван с российского рынка. Сайт «remedium.ru». URL // <http://www.remedium.ru/news/detail.php?ID=68709> (дата обращения: 30.03.2017).
57. Интернет-ресурс. Спрей для горла «Биопарокс» запрещен и снят с производства. Сайт «badbed.ru». // URL: <http://badbed.ru/unregistered/542-bioparox> (дата обращения: 30.03.2017).
58. Интернет-ресурс. Wikileaks cables Pfizer Nigeria. Сайт «www.theguardian.com» // URL: <https://www.theguardian.com/business/2010/dec/09/wikileaks-cables-pfizer-nigeria> (дата обращения: 27.03.2017).
59. Интернет-ресурс. WikiLeaks cable: Pfizer hired investigators to dig dirt on Nigerian AG. Сайт «edition.cnn.com». // URL: <http://edition.cnn.com/2010/US/12/09/wikileaks.nigeria/?hpt=T2> (дата обращения: 11.03.2017).
60. Интернет-ресурс. WikiLeaks: Жители стран третьего мира подопытные крысы для фармацевтических компаний. Сайт «imperialcommiss.livejournal.com». // URL: <http://imperialcommiss.livejournal.com/342025.html> (дата обращения: 30.03.2017).
61. Интернет-ресурс. Pfizer Nigeria meningitis drug compensation. Сайт «theguardian.com». // URL: <https://www.theguardian.com/world/2011/aug/11/pfizer-nigeria-meningitis-drug-compensation> (дата обращения: 9.03.2017).
62. Интернет-ресурс. Лекарства-убийцы. Сайт «www.1917.com». // URL: <http://1917.com/Economy/General/5onp0K-pH5Ct66rp2KV5nz2WSaQ.html>

63. Интернет-ресурс. Pfizer lawsuit (re Nigeria). Business and human rights resource centre. Сайт «business-humanrights.org» //URL: <https://business-humanrights.org/en/pfizer-lawsuit-re-nigeria> (дата обращения: 7.03.2017).
64. Интернет-ресурс. PR в кризисных ситуациях. Сайт «press-service.ru». // URL: <http://www.press-service.ru/terms/199/> (дата обращения: 11.03.2017).
65. Интернет-ресурс. Сайт лекарственного препарата «Гексорал» «www.hexoral.ru». //URL: <https://www.hexoral.ru/> (дата обращения: 21.03.2017).
66. Интернет-ресурс. Отзывы «Биопарокс». Сайт «irecommend.ru». // URL: <http://irecommend.ru/content/aerazol-servier-bioparoks> (дата обращения: 21.03.2017).
67. Интернет-ресурс. Статья «Bayer». Сайт «Wikipedia.org» // URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Bayer> (дата обращения: 11.04.2017).
68. Интернет-ресурс. Medical experimentation in Africa. Сайт «Wikipedia.org» URL // https://en.wikipedia.org/wiki/Medical_experimentation_in_Africa (дата обращения: 10.04.2017).
69. Интернет-ресурс. Top 10 Unethical Psychological Experiments. Сайт «mindpowernews.com» // URL: <http://www.mindpowernews.com/UnethicalExperiments.htm> (дата обращения: 12.04.2017).
70. Интернет-ресурс. Africa: Women And Scientific Experiments - Is Informed Consent Enough?. Сайт «allafrica.com». // URL: <http://allafrica.com/stories/200805290720.html> (дата обращения: 9.04.2017).
71. Интернет-ресурс. Сайт препарата «Биопарокс». Сайт «bioparox.ru». // URL: <http://bioparox.ru/about/instruction> (дата обращения: 10.04.2017).

72. Интернет-ресурс. Trovafloxacin. Материал из Википедии. Сайт «en.wikipedia.org»// URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Trovafloxacin> (дата обращения: 18.04.2017).
73. Интернет-ресурс. Trovan fact sheet. Сайт «pfizer.com» // URL: http://www.pfizer.com/files/news/trovan_fact_sheet_final.pdf (дата обращения: 10.04.2017).
74. Интернет-ресурс. Статья «Лаборатория Servier». Материал из Википедии. Сайт «Wikipedia.org». // URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Laboratoires_Servier (дата обращения: 10.04.2017).
75. Интернет-ресурс. Abdullahi v. Pfizer, Inc. Сайт «Wikipedia.org» // URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Abdullahi_v._Pfizer,_Inc. (дата обращения: 10.03.2017).
76. Интернет-ресурс. Сайт Servier «Servier.ru». // URL: <http://www.servier.com/content/servier-has-compensated-compensating-and-shall-continue-compensate-every-single-patient-who> (дата обращения: 18.01.2017).
77. Интернет-ресурс. Джон Ле Карре. Верный садовник. Сайт «lib.ru» // URL: <http://lib.ru/DETEKTIWY/LEKARRE/sadownik.txt> (дата обращения: 18.01.2017).