



Научная статья
УДК 070
DOI 10.47475/2070-0695-2023-48-2-75-86

АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕДИАКОММУНИКАЦИИ БРЕНДОВ В ПЕРИОД ПОЛИТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Татьяна Леонидовна Каминская¹, Екатерина Александровна Васильева²

^{1,2} НовГУ им. Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

¹ tlkam1@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8371-787X>

² vasilyeva@schwrz.ru

Аннотация. Цель исследования – рассмотреть несколько кейсов ухода зарубежных компаний с российского рынка, выявить эффективность коммуникационных сообщений брендов и обобщить актуальные для любого кризиса способы медиакоммуникации. Актуальность статьи связана с турбулентностью современного мира и с быстрым развитием новых медиа: именно эти факторы выявили необходимость искать новые подходы к исследованию кризисов и их преодолению. Авторы на примере рассмотренных кейсов в ситуации начала специальной военной операции на Украине – брендов Nestle, Renault и McDonald’s – рассматривают антикризисные коммуникации. В статье показано коммуникативное давление, осуществляемое СМИ и стейкхолдерами на бренды и все возрастающая роль интернета, прежде всего, социальных сетей, в развитии и преодолении кризиса. Брендам приходится адаптироваться к ситуации и искать способы коммуникации. Материалом для исследования послужили публикации, связанные с брендами McDonald’s (сейчас – «Вкусно и Точка»), Nestle и Renault за период с 1 января по 1 сентября 2022 года, прежде всего англоязычные, отобранные путем поиска в Google, как в СМИ и социальных сетях, так и на сайтах самих компаний. Публикации отбирались по ключевым словам – названиям компаний.

Авторы на основе контент-анализа отобранного массива публикаций об упомянутых брендах в означенный период, а также анализируя заявления компаний на своих сайтах, приходят к выводу, что выбранный «фокус на жертву» является самой эффективной среди других стратегий бренда во время кризиса, связанного с экстремальными политико-экономическими условиями.

Ключевые слова: кризис, паракризис, СВО, медиакоммуникация, бренд, социальные сети.

Для цитирования: Каминская Т. Л., Васильева Е. А. Антикризисные медиакоммуникации брендов в период политико-экономической нестабильности // *Знак: проблемное поле медиаобразования. 2023. № 2 (48). С. 75–86. doi: 10.47475/2070-0695-2023-48-2-75-86*

Original article

ANTI-CRISIS MEDIA COMMUNICATIONS OF BRANDS DURING THE PERIOD OF POLITICAL AND ECONOMIC INSTABILITY

Tatyana L. Kaminskaya¹, Ekaterina A. Vasilyeva²

^{1,2} Yaroslav-the-Wise Novgorod State University Velikiy Novgorod, Russia

¹ tlkam1@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8371-787X>

² vasilyeva@schwrz.ru

Abstract. The purpose of the study is to examine several cases of foreign companies leaving the Russian market, identify the effectiveness of brand communication messages and summarize the methods of media communication relevant to any crisis. The relevance of the article is connected with the turbulence of the modern world and with the rapid development of new media: these factors have revealed the need to look for new approaches to the study of crises and their overcoming. Using the example of three cases of withdrawal from the Russian market of foreign companies associated with the start of a special military operation in Ukraine – Nestle, Renault and McDonald’s – the authors consider the anti-crisis communications of these brands. The article shows the communicative pressure exerted by the media and stakeholders on brands and the increasing role of the Internet, primarily social networks, in the development and overcoming of the crisis.

The material for the study was publications related to the brands McDonald’s (now – “Delicious and Period”), Nestle and Renault for the period from January 1 to September 1, 2022, primarily English-language, selected by Google search, both in the media and social networks, and on the websites of the companies themselves. Publications were selected by keywords – company names.

The authors, based on the content analysis of publications about the mentioned brands during this period, as well as analyzing the statements of companies on their websites, come to the conclusion that the chosen “focus on the victim” is the most effective among other brand strategies during the crisis associated with extreme political and economic conditions.

Key words: crisis, paracrisis, SVO, media communication, brand, social networks.

For citation: Kaminskaya T. L., Vasilyeva E. A. Anti-crisis media communications of brands during the period of political and economic instability. *Znak: problemnoe pole mediaobrazovaniya*. 2023; 2(48): 75–86. (In Russ.). doi: 10.47475/2070-0695-2023-48-2-75-86

Введение

Антикризисная коммуникация – одно из самых молодых направлений в коммуникационных исследованиях, в рамках которого рассматриваются различные коммуникационные стратегии в условиях кризисов. В роли такого кризиса могут выступать как внутрикорпоративные форс-мажорные обстоятельства, связанные с деятельностью компаний и сотрудников, так и внешние, глобальные кризисы – природные катаклизмы, кризисы на финансовых рынках, кризисы, связанные с нестабильной политической и экономической обстановкой.

Проведение Россией специальной военной операции на Украине (далее – СВО) вызвало ряд экономических последствий: временное падение рубля и запрет на покупку наличной валюты, обвал фондового рынка, уход иностранных компаний из России, остановку авиасообщения с большинством стран мира, блокировку международных резервов России, санкции. Всё это породило более мелкие кризисы внутри компаний и организаций.

Текущий экономический кризис, связанный с санкционным давлением на Россию, стал ярким примером того, как брендам приходится адаптироваться к текущим условиям и применять те или иные антикризисные стратегии.

Постановка проблемы и описание дизайна исследования

Как известно, антикризисные коммуникации изучаются с начала 1980-х годов: уже тогда западные ученые и практики антикризисных коммуникаций уделяли особое внимание разработкам основных положений стратегии урегулирования кризисов. Однако быстрое развитие новых медиа и глобальный экономический кризис выявили необходимость искать новые подходы к исследованию кризисов и их преодолению. Цель настоящего исследования – рассмотрев несколько кейсов ухода зарубежных компаний с российского рынка, выявить эффективность коммуникационных сообщений брендов и на их основе обобщить способы медиакоммуникации, которые будут актуальны для любого современного кризиса в экстраординарных политико-экономических условиях. В качестве материала для исследования выбраны публикации, посвященные брендам McDonald’s (сейчас – «Вкусно и Точка»), Nestle и Renault за период с 1 января по 1 сентября 2022 года как в СМИ и социальных сетях, так и на сайтах самих компаний.

Публикации отбирались путем поиска в Google – самой крупной в мире поисковой системе. В настройках определялся английский язык, поскольку нас интересовала прежде всего реакция зарубежных стейкхолдеров. Для поиска использовались сочетание названия компаний со словом «Russia». Период анализируемых публикаций – с 24 февраля по конец апреля 2022 года. Всего отобрано 10 официальных пресс-релизов и 423 новостных материала в СМИ.

Далее методом сравнения были отобраны наиболее эффективные практики для формирования антикризисной стратегии.

Научная дискуссия по проблеме

Большое число публикаций на тему борьбы с кризисами принадлежит Тимати Кумбсу, специалисту по антикризисной коммуникации Школы коммуникаций Николсона Университета Центральной Флориды (США), определяющему антикризисную коммуникацию как «прикладную область, которая стремится создать четкое руководство для кризисных менеджеров в попытке ограничить вред, который кризис может нанести заинтересованным сторонам и самой организации» (Coombs, Holladay 2012). Т. Кумбс по причине возникновения делит кризисы на операционные и репутационные.

На сегодняшний день существует множество типологий кризисов. Кризисы делятся по стадии, продолжительности, их предсказуемости, ответственным за кризис лицам и так далее. Рассмотрим самые популярные типологии кризисов.

Т. Кумбс делит кризисы по степени ответственности компании в возникновении кризиса и выделяет три группы, или кластера:

- кластер жертв;
- случайный кластер;
- преднамеренный кластер.

С. Катлип, А. Сентер и Г. Брум предлагают типологизацию кризиса исходя из длительности их развития (Паблик рилейшенз 2003):

- неожиданные кризисы;
- назревающие;
- непрерывные.

Ещё одна популярная типология кризисов – деление по источнику возникновения. Так, например, свою типологию кризисов предложили отечественные исследователи М. Горкина, А. Мамонтов и И. Манн (Горкина и др. 2004). Они выделяют следующие группы кризисов:

- технологические;
- конфронтационные;
- кризисы злоумышленных действий;
- кризисы управленческих ошибок;
- кризисы косвенных действий.

Признанный в мире специалист в области антикризисного управления Стивен Финк еще в прошлом веке опубликовал важную работу для антикризисных менеджеров – «Управление кризисом: планирование неизбежного» (Fink 1986). Многие современные авторы ссылаются на эту работу С. Финка, отмечая, что он был одним из первых, кто изучал кризис на разных стадиях. Модель С. Финка включает в себя четыре стадии:

- 1) потенциальная, или первая, стадия кризиса;
- 2) скрытая стадия;
- 3) постоянная стадия;
- 4) посткризисная стадия.

Л. Вутен и Е. Джеймс (Wooten, James 2008) выделяют пять стадий кризиса. Первая – это процесс обнаружения первого сигнала кризиса. Вторая – предотвращение и подготовка к кризису, когда организация составляет антикризисные планы и сообщения, поддерживая связь с общественностью и заинтересованными лицами. Третья стадия – сдерживание кризиса, когда организация принимает меры по уменьшению последствий кризиса и его сдерживанию от дальнейшего разрастания. Четвертая стадия – это восстановление, или момент, когда организация продолжает деятельность с помощью своих долгосрочных планов. Последняя стадия – это изучение кризиса, когда организация анализирует кризис и свои ошибки в антикризисных мероприятиях.

Кризис в бизнесе может создавать три связанные друг с другом угрозы: угроза общественной безопасности, финансовые потери и репутационные потери. Ф. В. Малахов обозначил репутацию как «коллективное представление о действиях и результатах работы компании» (Малахов 2009). Слово «представление» дает нам понять, что не в последнюю очередь репутация формируется в СМИ и посредством СМИ, при этом технологическое развитие всего мира привело к тому, что организации всё тяжелее и чаще переживают кризис репутации. Негативные отзывы, потребность СМИ в постоянной сенсации и широкие возможности для покупки антирекламы – всё это способствует развитию кризиса репутации. Поэтому в антикризисном PR большую роль играет не только план антикризисной коммуникации, но и постоянная поддержка позитивной репутации организации.

Применяя термин Ги Дебора «общество спектакля» в связи с трагическими событиями во время СВО, М. В. Загидуллина показывает на конкретном примере ведущую роль в создании спектакля посредством СМИ, замечая: «Вопрос даже не в технологиях, а в гуманистической этике действий групп, преследующих определенные интересы, а журналистика здесь оказывается на перекрестке этих интересов» (Загидуллина 2022: 98). Истории с уходом бизнеса становятся не только важной частью политического процесса, но и частью общего «спектакля».

Кризис репутации может быть катастрофическим для организации в случаях, когда стейкхолдеры теряют к ней доверие. Это влечет за собой большие финансовые потери вплоть до банкротства организации.

Что касается детализированного сценария действий в антикризисном плане – это обозначение того, какими инструментами и через какие каналы будет осуществляться антикризисная коммуникация. Например: пресс-конференция на федеральном канале, пресс-релиз на официальном сайте, видео в социальных сетях и так далее. При составлении сценария действий важно адекватно оценивать масштаб кризиса и целевую аудиторию, которой адресуются сообщения.

Еще в 1994 году Д. Стерджес описал три типа коммуникационных стратегий: инструктирование, корректировка и интернализация информации. В частности, инструктирующая информация подсказывала людям, как физически реагировать на кризис; корректирующая информация должна помочь людям эмоционально справиться с кризисом; интернализация информации необходима для формирования позитивного имиджа организации (Starges 1994). В модели кризисной коммуникации Д. Стерджес использовал термин «отдельные лица» для описания заинтересованных сторон и применил тональность общественного мнения для измерения эффективности коммуникации.

Бенуа в 1995 году, в свою очередь, предложил пять основных стратегий, которые помогут организациям поддерживать положительную репутацию (Benoit 1995). Первая стратегия – отрицание (простое отрицание

или перекалывание вины) – означает, что коммуникатор может просто отрицать, что инцидент произошел, или перекалывать вину в надежде на освобождение от вины. Второй – это уклонение от ответственности, которое может быть применено в четырех ситуациях, таких как поражение, провокация, случайность и благие намерения. Кроме того, третья стратегия – снижение агрессии, которая включает в себя шесть подстратегий, таких как поддержка, минимизация, дифференциация, трансцендентность, нападение на обвинителя и компенсация. Четвертая стратегия – это корректирующие действия, которые используются для исправления ситуации. Последняя стратегия – подавление – означает, что организации могут извиняться за свои действия. Однако в то время теория Бенуа не смогла дать практикам по связям с общественностью четкого указания о том, когда и как выбрать конкретную стратегию.

Многочисленные приведенные в исследованиях факты свидетельствуют о том, что раскрытие кризиса является эффективным ответом на кризис, поскольку оно помогает уменьшить ущерб, который организация может понести от кризиса. Социальные сети – это один из вариантов, который организация может использовать для «игры на опережение». О социальных сетях как эффективных инструментах коммуникации с целевыми аудиториями существует немало исследований (Nikitina 2021). Социальные сети позволяют организации сообщать о кризисе в любое время и не полагаться на традиционные средства массовой информации, которые могут исказить некоторые факты в невыгодную для организации сторону.

В форс-мажорных обстоятельствах возможен «фокус на жертву» кризиса (термин Т. Кумса). Исторически кризисное управление сосредоточено на операционных кризисах-событиях, которые могли нарушить работу организации. Исследования Т. Кумбса (Coombes 2014a, 2014b) доказали, что сообщения, ориентированные на жертву, помогли ограничить репутационный ущерб и снизить негативное влияние на намерения покупки.

Сильно увеличило скорость антикризисного реагирования развитие интернета, который позволяет стейкхолдерам быстрее связываться с организацией, узнавать актуальные новости и отвечать на коммуникационные сообщения. Поэтому у современных исследователей антикризисного PR возник ряд вопросов: в условиях роста использования социальных сетей какие стратегии кризисной коммуникации могут быть применены для управления событиями? Как организации будут использовать интернет на различных этапах кризисов? Появляются ли новые стратегии, заменившие традиционный спектр антикризисных коммуникаций?

С одной стороны, некоторые ученые с оптимизмом оценивали эффективную функцию социальных сетей. Например, С. Ким и Б. Лью обнаружили (Kim, S., Liu 2012), что социальные сети чаще используются в управлении организационными кризисами, чем традиционные. С. Юц и др. утверждали (Utz and others 2013), что типы кризисов (случайные и преднамеренные) почти не имели бы прямых последствий, если бы СМИ и социальные сети не оказали сильное влияние на кризисную ситуацию. Проведя экспериментальный анализ влияния антикризисных коммуникаций через социальные сети по сравнению с традиционными средствами массовой информации, ряд исследователей также обнаружили (Schultz and others 2011), что стратегия информирования в социальных сетях приводит к меньшему количеству негативных кризисных реакций, чем через традиционные газеты: газеты могут быть надежными для представления проблем, в то время как Twitter (принадлежит организации Meta Platforms Inc, которая признана экстремистской, её деятельность запрещена на территории России по решению Тверского суда Москвы от 21.03.2022) оказывает положительное влияние именно на антикризисную коммуникацию.

Начиная с 2010-х годов ученые предлагают всё более точные, прозрачные, последовательные и диалогичные онлайн-антикризисные коммуникации. Ученые советуют организациям эффективно использовать «интерактивность» социальных сетей, создавая диалоги с заинтересованными сторонами, уделяя больше внимания контенту, создаваемому гражданами, принимая желаемые стратегии заинтересованных сторон, культивируя лидеров общественного мнения в социальных сетях.

С другой стороны, подчеркивается, что социальные сети могут не помочь, а принести новые проблемы: проблемы управления имиджем, фрагментированные каналы СМИ и процесс динамики кризисной коммуникации. Например, Д. Гилпин делает вывод (Gilpin 2010), что построение имиджа в социальных сетях является нелинейным, поскольку каждый канал может учитывать различные аспекты проектируемого имиджа организации.

Кроме того, интернет и социальные сети могут приводить к образованию паракризисов (термин Кумбса). Приставка «пара» означает «как». Это значит, что паракризисы похожи на кризис, но по сути являются формой управления рисками. Паракризисы – это своеобразная «серая» зона у исследователей. Если антикризисные коммуникации изучаются уже больше 40 лет, то паракризисы – всего около десяти.

В контексте нашего исследования интересен паракризис «вызов» – это самая сложная из практик и самая трудная как для оценки, так и для эффективного реагирования. Проблема возникает, когда некоторые стейкхолдеры публично заявляют, что поведение организации в той или иной степени безответственно. Поскольку корпоративная социальная ответственность является важным компонентом репутации, «вызов»

является кризисным риском, поскольку он угрожает репутации организации. Вызов может перерасти из риска в репутационный кризис. Заинтересованные стороны создают и стремятся усилить кризисный риск.

Обобщая существующие наработки в литературе, О. Голуб (Голуб 2014) выделяет несколько моделей интернет-присутствия организации в кризисной ситуации:

1) использование сайта организации для максимально более полного информирования общественности о кризисном событии;

2) использование интерактивной составляющей интернета посредством активного вовлечения пользователей, открытия форумов, просмотра в режиме реального времени видеорепортажей и видеотрансляций;

3) использование сайта организации для изложения своей версии случившегося;

4) организация обратной связи в виде комментариев и отзывов;

5) использование блогеров для организации кризисных коммуникаций.

Рассмотрим с учетом имевшихся до момента начала СВО исследований на примере кейсов ушедших с российского рынка компаний сценарии развития и преодоления кризиса.

Антикризисная медиакоммуникация на примере бренда Nestle

Nestle, крупнейшая в мире компания по производству продуктов питания и напитков, в феврале 2022 года столкнулась с трудным выбором, когда Президент РФ Владимир Путин объявил о начале СВО на Украине, а СМИ и общественность начали следить за каждым шагом международных компаний.

Основанная в Швейцарии – стране, которая гордится тем, что остается политически нейтральной, Nestle стала лидером рынка, получив около 95 миллиардов долларов дохода в 2021 году. У Nestle было шесть заводов в России, и продажи там составили примерно 2% выручки компании в 2021 году. Стоит отметить, что это небольшая часть по сравнению с другими зарубежными активами, поэтому действия, предпринятые компанией, в целом экономически обоснованы. Число сотрудников Nestle на тот момент составляло 7000 человек в России и 5800 человек на Украине. В период, когда большое количество международных компаний, таких как McDonald's, Starbucks, Coca-Cola и других, покинули Россию, Nestle не предпринимала никаких радикальных действий.

Тогда Президент Украины Владимир Зеленский обратился к генеральному директору Марку Шнайдеру с просьбой присоединиться к растущей группе международных корпораций, включая Renault, Volvo, Boeing, ExxonMobil и Microsoft, которые уходят из России, чтобы оказать давление на лидеров и население России.

Выразил своё мнение в социальных сетях и премьер-министр Украины Денис Шмыгаль, написав: «Разговаривал с генеральным директором Nestle мистером Марком Шнайдером о побочном эффекте пребывания на российском рынке. К сожалению, он не проявляет понимания...» (данная цитата не является точкой зрения автора и приведена исключительно в исследовательских целях – прим. авторов).

Все эти информационные сообщения привели к тому, что хэштег #BoycottNestle распространился в социальных сетях, поскольку зарубежные активисты поддержали бойкот компании.

Авторы статьи считают, что компания столкнулась с паракризисом, который имел потенциал перерасти в полноценный кризис в виде полного бойкота компании зарубежными стейкхолдерами. Руководство Nestle предприняло ряд действий для выхода из этой ситуации, чтобы показать свою непричастность к событиям, которые осуждаются зарубежными стейкхолдерами компании. Вместе с этим руководству компании пришлось учитывать логистические трудности, связанные с закрытием заводов, увольнением сотрудников и продажей активов и недвижимости.

Компания 11 марта 2022 года объявила, что прекратила всю рекламу в России и приостановила инвестиции и экспорт продукции из России. Официальное заявление компания опубликовала на своём сайте (Déclaration du groupe Nestlé sur l'invasion de l'Ukraine // Официальный сайт Nestle. URL: <https://www.nestle.ch/fr/ask-nestle/our-company/answers/statement-nestlé-groupe-ukraine>). В нём компания пишет следующее:

«Мы потрясены и глубоко расстроены [событиями в Украине].

Эта [специальная военная операция] принесла невообразимые и душераздирающие страдания. Мы присоединяемся к международному сообществу в призыве к миру и скорейшему восстановлению стабильности в регионе.

Безопасность и здоровье жителей Украины и приграничных регионов являются для нас приоритетом...».

Далее компания говорит о том, что жертвует еду гуманитарным организациям, а также:

– прекращает рекламную деятельность в России;

– приостанавливает инвестиции и экспорт;

– приостанавливает ввоз продукции, помимо товаров первой необходимости, среди которых – детское питание, каши, а также лечебные корма для домашних животных, продающиеся в специализированных магазинах и ветеринарных клиниках.

В конце обращения Nestle добавляет, что в зависимости от развития ситуации готова пересмотреть эти решения. Таким образом:

- компания использует тип антикризисной коммуникации, который Т. Кумбс называет «фокус на жертву». Nestle подчеркивает, что жизнь и здоровье людей для неё – главная ценность;
- компания показывает, что занимает активную позицию в случившемся паракризисе, а именно: предпринимает определенные действия для уменьшения «ущерба» и открыто рассказывает о своих действиях;
- компания использует свой сайт для осуществления антикризисной медиакоммуникации, а не отдает инфоповод СМИ или любым другим каналам.

Следующее своё сообщение компания опубликует 23 марта 2022 года (Déclaration sur l'invasion de l'Ukraine // Официальный сайт Nestle. URL: <https://www.nestle.ch/fr/ask-nestle/our-company/answers/déclaration-sur-linvasion-de-lukraine>). В нём она объявила, что прекратит продажу некоторых продуктов питания, в том числе KitKat и Nesquik. Компания также подчеркнула, что любую прибыль она пожертвует гуманитарным организациям:

«...наша деятельность в России будет сосредоточена на обеспечении населения основными продуктами питания, такими как детское питание и лечебно/больничное питание, а не на получении прибыли. Такой подход соответствует нашей цели и нашим ценностям. Он защищает принцип гарантированного естественного права на питание <...>».

Хотя мы не рассчитываем получать прибыль в России или платить там соответствующие налоги в ближайшем будущем, мы жертвуем любую прибыль гуманитарным организациям.

Это помимо сотен тонн продовольствия и значительной финансовой помощи, которую мы уже предоставили для поддержки людей на Украине и беженцев в соседних странах» (Déclaration sur l'invasion de l'Ukraine // Официальный сайт Nestle. URL: <https://www.nestle.ch/fr/ask-nestle/our-company/answers/déclaration-sur-linvasion-de-lukraine>).

Компания придерживается той же стратегии, что и в своём первом обращении, разворачивая «фокус на жертву» и предпринимая определенные действия для минимизации последствий кризиса. Обращение также было опубликовано на официальном сайте компании, как и первое. Но, в отличие от него, компания опубликовала адаптированную версию обращения в своих социальных сетях.

Также Nestle создала соответствующий раздел на сайте, ссылку на который прикрепила на главной странице. В нём собраны все материалы, которые касаются деятельности на Украине и гуманитарной поддержки.

Помимо публикаций на сайте компании нами проанализировано 73 публикации в СМИ на тему работы Nestle в Российской Федерации с 24 февраля по 31 марта 2022 года. Публикации были разбиты на три категории:

- сообщения, которые освещают компанию в положительном свете и используют соответствующую лексику;
- нейтральные сообщения;
- сообщения, которые могут повлиять на репутацию компании.

Среди изданий, которые писали материалы на данную тематику, были в том числе такие СМИ, как Snopes, The Guardian, Le News, Swissinfo, Newsweek, Reuters, CNN. Всего из 73 публикаций:

- 6 – с положительной модальностью;
- 35 можно отнести к нейтральным;
- 32 содержат негативный подтекст и осуждение действий компании (критическую модальность). В частности, среди них были публикации со следующими заголовками: «Is Nestle Still Operating in Russia?», «Nestle's Russia Ties Puts Company in Twitter Users' Crosshairs», «Zelensky says Nestle is using 'cheap PR' to justify Russia operations», «Russia-Ukraine War: Nestle faces flak for supply to Russia, 'not too late to stop' Ukrainian President Zelensky on March 15 had asked Nestle and other companies to leave Russia».

В процентном соотношении: нейтральных сообщений – 48 %, негативных – 44 %, положительных – 8 %. Чтобы сравнить количественные показатели, обратимся к подобному запросу в другой период – с 1 по 30 апреля. По этим данным мы можем понять эффективность антикризисной стратегии, предпринятой Nestle.

По запросу «Nestle Russia» в Google с теми же настройками поисковика можно найти всего 7 популярных публикаций, из которых 4 – нейтральных, 0 – положительных, 3 – негативных (57,14 %, 0 % и 42,86 % соответственно). К последним, например, можно отнести публикацию с заголовком: «An ethical dilemma: Should companies still sell essential products in Russia?» (An ethical dilemma: Should companies still sell essential products in Russia? // Investment Monitor. URL: <https://www.investmentmonitor.ai/special-focus/ukraine-crisis/russia-ukraine-sanctions-ethical-esg-selling>), в которой рассматривается, насколько этично зарубежным брендам оставаться в России.

Зарубежные активисты для выражения своей позиции использовали социальную сеть Twitter (принадлежит организации Meta Platforms Inc, которая признана экстремистской, её деятельность запрещена на территории России по решению Тверского суда Москвы от 21.03.2022). По ней также можно отследить динамику развития кризиса в компании Nestle. Максимальное количество публикаций в день по тегу #BoycottNestle пришлось на март 2022 года. В этот период среднее количество публикаций в день составляет 91 сообщение (820 в период с 23 по 31 марта). В апреле это количество уменьшается до 28 публикаций в день в среднем (835 публикаций в период с 1 по 30 апреля). Ещё позже, в мае, количество публикаций за месяц составило всего 217, или в среднем 7 публикаций в день.

Можно отследить, что сообщения с хэштегом #BoycottNestle появились именно после публикации второго обращения, которое, в отличие от первого, было опубликовано не только на сайте, но в социальных сетях, таким образом привлекая внимание активистов (публикация от 23 октября). Сейчас уже сложно сказать, последовала бы такая реакция в ином случае. Однако в данной ситуации Nestle выбирает стратегию, которую мы описывали выше на примере Qantas Airlines – не вступать в конфронтацию и позволить выражению эмоций пройти.

Согласно количественным результатам, такая стратегия сработала, и количество негативных сообщений начало постепенно уменьшаться.

Ещё одна особенность, которую можно отследить по датам на примере данного кейса: интерес СМИ к инфоповоду угас намного быстрее, чем интерес общественности в социальных сетях. Этот фактор стоит учитывать антикризисным менеджерам при формировании собственной антикризисной стратегии.

Таким образом, можно сделать вывод, что антикризисная стратегия, выбранная Nestle, оказалась достаточно эффективной. Из минусов, которые можно отметить, – это скорость реакции на кризис. Из-за достаточно долгого ожидания официальной позиции компании кризис успел развиваться, в том числе вызвать негативную реакцию в СМИ и социальных сетях.

Несмотря на это, после того как компания объявила о своей новой стратегии в рамках работы с Россией, количество призывов к бойкоту значительно уменьшилось, что свидетельствует о том, что заинтересованные стороны смогли принять решение компании.

Антикризисная стратегия компании Renault

С ситуацией, подобной Nestle, столкнулась и компания Renault SA («Рено»). Паракризис, который можно отнести к типу «вызов», был вызван украинским правительством и британским политиком Крисом Брайантом. Они вели компанию за введение санкций в отношении российских компаний и призывали бойкотировать Renault за возобновление работы московского завода. Паракризис, вызванный реакцией стейкхолдеров, как и в ситуации с Nestle, имел потенциал перерасти в полноценный кризис – полный бойкот компании зарубежными стейкхолдерами. Однако компания оперативно среагировала на кризис.

Компания Renault получает около 10 % выручки именно в России, поэтому уход из страны существенно сказался бы на деятельности организации. На долю Renault приходится около 30 % российского автомобильного рынка, а штат сотрудников по всей стране составлял около 45000 человек. Кроме того, компания имела долю в российском автопроизводстве АвтоВАЗ. В начале СВО на Украине Renault приостановила свою деятельность из-за логистических проблем. Сообщения о возобновлении деятельности компании впервые опубликовало агентство Reuters со ссылкой на источники внутри компании. Зарубежные политики активно начали сравнивать Renault с конкурентами. Например, в это время такие бренды, как Volkswagen AG, Toyota Motor Corp. и Mercedes-Benz AG, уже прекратили сотрудничество с Россией. Кроме того, японский партнер Renault Nissan Motor Co приостановил экспорт в страну на фоне экономических и политических событий. Поэтому деятельность Renault не могла остаться незамеченной СМИ и общественностью.

Отличие кейса Renault от Nestle ещё и в том, что французское правительство, самый влиятельный акционер Renault, согласно источникам Reuters, поддержал позицию компании, отметив, что «французские компании сами должны принимать решение о будущем своей деятельности в России, если они будут соблюдать международные санкции» (Renault halts Moscow plant operations amid calls for boycott // Daily Saban. 24.03.2022. URL: <https://www.dailysabah.com/business/automotive/renault-halts-moscow-plant-operations-amid-calls-for-boycott>). Поэтому перед компанией встал достаточно тяжелый выбор.

23 марта 2022 года появились новости о том, что компания Renault присоединилась к ряду бесчисленных мировых брендов, приостановивших свою деятельность в России на фоне проведения специальной военной операции на Украине, поскольку автомобильный гигант столкнулся с призывами к бойкоту из-за бездействия по поводу ухода с одного из своих основных рынков.

Renault объявила, что немедленно приостанавливает работу своего московского завода, добавив, что она также рассматривает «возможные варианты» для АвтоВАЗа.

Официальное заявление компания опубликовала на своём сайте под заголовком «Промышленная деятельность Renault в России приостановлена».

В тексте от 23 марта говорится:

«Сегодня состоялось заседание Совета директоров Renault Group, на котором были утверждены следующие пункты:

– Деятельность Renault Group на своем заводе-изготовителе в Москве с сегодняшнего дня приостановлена.

– Что касается своей доли в АвтоВАЗе, Renault Group оценивает доступные варианты с учетом текущих условий, действуя ответственно по отношению к своим 45000 сотрудникам в России.

Группа Renault напоминает, что она уже осуществляет необходимые меры для соблюдения международных санкций» (Renault industrial activities in Russia are suspended // Renault Group официальный сайт. URL: <https://media.renaultgroup.com/renault-industrial-activities-in-russia-are-suspended/?lang=eng>).

При этом Renault отказалась от комментариев, когда CNN спросил, связано ли решение о приостановке ее деятельности на московском заводе с резкими заявлениями украинских лидеров о бойкоте компании (Renault suspends production at its Moscow facility // CNN. 23.03.22. URL: <https://edition.cnn.com/2022/03/23/business/renault-moscow-factory-suspension-ukraine/index.html>).

А уже 30 марта появились сообщения о том, что Renault рассматривает возможность передачи своего контрольного пакета акций российского предприятия АвтоВАЗ местному инвестору как способ покинуть страну, по словам людей, знакомых с этим вопросом.

Отметим, что между сообщениями о возобновлении деятельности компании в Москве (21 марта) и сообщениями о приостановке деятельности из-за негативной реакции общественности (23 марта) прошло всего 2 дня.

Компания свернула свою деятельность в России. В социальных сетях РФ последняя рекламная запись Renault была опубликована 25 марта (Renault Россия // Официальная группа ВКонтакте. URL: <https://vk.com/renaultru>).

Анализируя пресс-релиз от 23 марта, можно увидеть, что он не содержит ни «фокуса на жертву», ни стратегии отрицания, описанную Т. Кумбсом. Особенность в том, что компания публикует заявление на своём официальном сайте спустя два дня после призывов к бойкоту и не отдает этот инфоповод СМИ, таким образом, используя приём «stealing thunder», который осуществляется через собственный канал медиакommunikации.

В пресс-релизе нет извинений и сочувствия, не используется оценка действий Российской Федерации, а также отсутствует лексика с какой-либо эмоциональной окраской. Однако этого хватает, так как, в отличие от Nestle, в рамках антикризисного менеджмента здесь принимается решение, которое ожидали стейкхолдеры. Медиакommunikация и её особенности уходят на второй план в рамках данного конфликта.

Проанализируем реакцию стейкхолдеров на описанный выше паракризис. В качестве материала используем сообщения в Google по запросу Renault и, исходя из особенностей данного кризиса, выберем три разных временных промежутка. Язык для результатов поиска – английский. Издания, которые писали на указанную тематику, – The Guardian, Automotive News Europe, Forbes, Reuters, Bloomberg, CNN, BBC и другие.

В период с 24 февраля по 20 марта включительно, от момента приостановки производства в связи с экономическими и логистическими проблемами до момента сообщения о возобновлении производства в Москве, найдено и проанализировано 72 публикации. Из них по отношению к организации:

- 68 – нейтральных (94,4 %);
- 4 – с критической модальностью (5,6 %);
- 0 – положительных (0 %).

Второй период – с 21 по 22 марта включительно. В него входят публикации о возобновлении деятельности компании. Всего в поиске за данный период Google 13 различных публикаций. Из них:

- 8 – нейтральных (61,5 %);
- 5 – с критической модальностью (38,5 %);
- 0 – положительных (0 %).

И третий период – с 23 марта по 31 марта включительно. В этом временном промежутке в поисковой системе Google можно найти около 30 публикаций на обозначенную тему. Из них:

- 28 – нейтральных (93,3 %);
- 0 – с критической модальностью (0 %);
- 2 – положительных (6,7 %).

Соответственно, момент кризиса был определен нами верно. Он полностью коррелирует с сообщениями в СМИ и говорит о том, что компания смогла успешно преодолеть сложившуюся ситуацию.

Общие выводы, которые можно сделать на основе кейса компании Renault:

1) антикризисная медиакommunikация и её тип имеют меньшее значение в случае, если компания принимает решение, которое соответствует ожиданиям стейкхолдеров;

2) согласно количественным результатам, негативная информация о компании больше интересует стейкхолдеров и вызывает большую реакцию среди аудитории, нежели позитивная. Это нужно понимать при осуществлении антикризисной коммуникации и принятии управленческих решений;

3) официальный сайт и социальные сети организации помогают быстрее доносить информацию до стейкхолдеров и преодолеть кризисную ситуацию.

Антикризисную медиакоммуникацию Renault в целом можно назвать успешной, однако стоит отметить тот факт, что её успех во многом зависел от принятия управленческого решения, наиболее выгодного для сохранения репутации организации в глазах зарубежных стейкхолдеров. Среди минусов можно отметить то, что данное решение было принято лишь при угрозе бойкота, а не предусмотрено изначально в плане антикризисного управления. Это в очередной раз подчеркивает необходимость проработки такого плана внутри любой организации.

McDonald's: уход из России

Согласно словам теоретиков антикризисного управления и антикризисной коммуникации, лучший способ управления кризисом – это не допустить, чтобы он произошел. Именно этот путь выбрали многие бренды в 2022 году, когда экономическая и политическая обстановка в мире стала нестабильной на фоне проведения Россией СВО. Одним из таких брендов стал McDonald's, но, несмотря на свое решение, бренд пережил несколько паракризисов в период с 24 февраля по 30 июня. Один из них связан с тем, что сеть не сразу объявила о своём решении уйти из России. Второй – с ситуацией, когда многие рестораны продолжали работать даже после объявления об их закрытии. Кейс McDonald's интересен ещё и потому, что из данной кризисной ситуации родился новый бренд – «Вкусно и точка», за что McDonald's был также раскритикован. Кроме того, это тот случай, когда новая компания рождается буквально в рамках кризисной ситуации, переживая паракризисы из-за сравнений и недовольства клиентов. Рассмотрим ситуацию и то, какие антикризисные меры принимались, включая антикризисные медиакоммуникации.

Базирующаяся в Соединённых Штатах компания McDonald's работала в России более 30 лет и владела 850 заведениями, насчитывая 62000 сотрудников.

Официально компания объявила о своём уходе из России 8 марта. По информации самой компании, изначально это сообщение было отправлено непосредственно сотрудникам и франчайзи компании (McDonald's To Temporarily Close Restaurants & Pause Operations in Russia // Официальный сайт McDonald's. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/Russia-update.html>), после чего опубликовано на официальном сайте сети быстрого питания от имени генерального директора Криса Кемпчински.

«[Специальная военная операция] на Украине и гуманитарный кризис в Европе причинили невыразимые страдания ни в чем не повинным людям. Как система, мы присоединяемся к миру, осуждая агрессию и насилие и молясь за мир. Нашим приоритетом номер один с самого начала этого кризиса были и останутся наши люди.

Как рассказал на прошлой неделе Ян Борден, компания оказала незамедлительную финансовую поддержку нашей команде в Украине. Мы продолжаем выплачивать полную заработную плату нашим украинским сотрудникам и пожертвовали 5 миллионов долларов в наш Фонд помощи сотрудникам, а также продолжаем поддерживать усилия по оказанию помощи, проводимые Международным Красным Крестом в регионе <...>.

Тесно консультируясь с нашим председателем Риком Эрнандесом и остальными членами совета директоров McDonald's на прошлой неделе, McDonald's принял решение временно закрыть все наши рестораны в России и приостановить все операции на рынке <...>.

Мы испытываем сбой в нашей цепочке поставок, а также другие операционные последствия. Мы также будем внимательно следить за гуманитарной ситуацией <...>.

Как всегда, McDonald's будет руководствоваться нашими ценностями и нашей целью – кормить и развивать сообщества по всему миру» (McDonald's To Temporarily Close Restaurants & Pause Operations in Russia // Официальный сайт McDonald's. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/Russia-update.html>).

Сообщение от McDonald's по структуре схоже с сообщением Nestle и построено на нескольких принципах:

- «фокус на жертву». Компания выделяет группу пострадавших от внешнего кризиса, большую часть сообщения посвящает информации о её поддержке;
- компания подчеркивает свою активную позицию в рамках данной ситуации;
- компания публикует сообщение на официальном сайте, а не на какой-либо другой площадке;
- McDonald's распространяет обращение через собственные профили в социальных сетях: «We will be temporarily closing all restaurants and pausing all operations in Russia. Click to read the message from our CEO in its entirety: <http://McD.to/6014KguQ8>» (We will be temporarily closing all restaurants and pausing all

operations in Russia // McDonald's on Twitter. URL: <https://twitter.com/McDonalds/status/1501271431082135558?sxt=HHwWjMC-kbOay9UpAAAA>).

У обращения McDonald's есть и свои особенности. В отличие от рассмотренных ранее кейсов, McDonald's быстрее принимает управленческие решения на фоне сложившейся обстановки, в связи с чем можно предположить, что у компании были предусмотрены антикризисные стратегии на разные случаи, в том числе при обострении экономической и политической ситуации.

Ещё одна особенность в том, что компания выделяет ценность сотрудников компании, их меры поддержки в рамках сложившейся ситуации. Кроме того, McDonald's делает акцент на том, что изначально статья была разослана сотрудникам и франчайзи, что, помимо открытости компании, показывает ещё и позитивное отношение ко всем причастным к бренду.

Сотрудники CBC News 10 марта сделали запрос по электронной почте McDonald's, где компания подтвердила, что все российские заведения будут закрыты (McDonald's silent on why some locations still open in Russia // CBC. URL: <https://www.cbc.ca/news/business/mcdonald-s-russia-still-open-1.6398018>). Но вскоре, после того как 14 марта компания McDonald's закрыла свои российские рестораны, появились сообщения о том, что некоторые из них остаются открытыми. Компания CBC News (по ее информации) неоднократно обращалась к McDonald's за комментариями об открытых ресторанах и просила комментарий по этому поводу. Компания не прислала официального ответа на запрос.

Эксперт из материала CBC News предположил, что работающие McDonald's являются независимыми ресторанами, у которых заключено соглашение о совместной работе с компанией, что затрудняет произвольное закрытие McDonald's. При этом он отметил, что сеть должна дать публичный комментарий по поводу работы ресторанов:

«Когда они заявляют, что закрыли их все, а на самом деле не все закрыли. А потом молчат о том, почему их не закрыли, все, что они делают, – это наносят ущерб своему бренду», – сказал Ян Ли, доцент Карлтонского университета в Оттаве.

Люди в социальных сетях начали требовать ответов после просмотра видео и фотографий, размещенных в интернете, якобы все еще работающих McDonald's в России. Так возник очередной паракризис внутри компании, связанный с нестабильной экономической и политической обстановкой.

Тут важно отметить, что другие сети быстрого питания публично рассказали, почему часть их ресторанов были доступны для посетителей из России. Например, компания Subway на официальном сайте опубликовала заявление (Support of Ukrainian Refugees // Subway. официальный сайт. URL: <https://www.subway.com/PressReleases/SupportofUkrainianRefugees.pdf>) о том, что не может закрыть свои 450 ресторанов, потому что они являются независимыми франшизами, которыми управляет независимый мастер-франчайзи. Subway также подчеркнула, что перенаправляет всю корпоративную прибыль, полученную в России, на гуманитарную деятельность на Украине.

Базирующаяся в Торонто компания Restaurant Brands International (RBI) также опубликовала заявление, объясняющее, почему 800 ресторанов Burger King остаются открытыми в России. В подробном письме, размещенном на официальном сайте компании, президент RBI Дэвид Шир сообщил, что в результате создания совместного предприятия RBI контролирует лишь 15 % операций Burger King в России. Он также отметил, что RBI ранее связывался с «основным оператором» Burger King в стране, чтобы потребовать приостановить работу, но «они отказались это сделать». «Хотим ли мы немедленно приостановить все операции Burger King в России? Да. Можем ли мы сегодня принудительно приостановить работу? Нет. Но мы хотим быть прозрачными в своих действиях и объяснить шаги, которые мы предприняли, чтобы поддержать международное бизнес-сообщество в ответ на [проведение специальной военной операции]» – говорится в сообщении (The following is an open letter on March 17, 2022 from RBI's International President, David Shear, to RBI employees // RBI. официальный сайт. URL: <https://www.rbi.com/English/news/news-details/2022/Actions-on-Burger-King-Russia/default.aspx>). Также компания сообщила, что приостановила всю корпоративную поддержку в России и перенаправляет прибыль на гуманитарную деятельность.

Кейсы других компаний, которые придерживались принципа открытости, привели к тому, что молчание McDonald's по поводу работающих ресторанов было воспринято негативно.

Рассмотрим более детально несколько временных промежутков. Первый – с 24 февраля по 7 марта. Это период, когда зарубежные стейкхолдеры призывали к бойкоту брендов, которые продолжают деятельность в России. Второй период – с 8 по 13 марта, когда компания объявила о своем уходе из РФ. И третий – с 14 по 31 марта, когда наступает момент второго потенциального кризиса, связанного с работающими по франшизе ресторанами.

В Google за период с 24 февраля по 7 марта включительно по запросу «McDonald's Russia» найдено и проанализировано 72 публикации. На эту тему пишут CNBC, CBS News, Business Insider, Reuters, Forbes, Sky News и другие. Модальность публикаций преимущественно критическая и нейтральная. Среди заголовков: «McDonald's, quiet on the Ukraine war, has more exposure to Russia than other U.S. fast-food

chains», «McDonald's and PepsiCo still open for business in Russia», «McDonald's, PepsiCo face calls to halt business in Russia», «McDonald's, Pepsi, others should consider pausing Russia...». Детализация результатов:

- позитивная модальность – 0;
- нейтральные материалы – 36 (50 %);
- с критической модальностью – 36 (50 %).

В период с 8 по 13 марта, после объявления о закрытии ресторанов McDonald's, в той же поисковой системе нами найдено и проанализировано 132 материала на тему. На эту тему пишут The Guardian, Al Jazeera, CNN, CBS News, Reuters, Forbes и другие. Модальность публикаций преимущественно нейтральная и позитивная. Среди заголовков: «'The right thing to do': McDonald's closes all restaurants in...», «McDonald's, Starbucks, Coke, Pepsi join exodus out of Russia», «Exodus of 'iconic' American companies is taking psychic toll on Russians», «Has Russia eaten its last Big Mac?», «'History can be funny': Muscovites get used to life without Dior and McDonald's».

Детализация результатов:

- позитивная модальность – 31(23,5 %);
- нейтральные материалы – 97 (73,5 %);
- с критической модальностью – 4 (3 %).

В период с 14 по 31 марта можно найти 14 материалов на тему работы независимых франшиз со следующими заголовками: «McDonald's Russian restaurants still open a week after closure announced», «McDonald's franchisees keep Russia restaurants open...», «McDonald's franchisee-owned restaurants remain open in Russia». Среди изданий, которые осветили этот кризисный момент, были Reuters, The Washington Post, Business Insider, USA Today, CBC и другие. Среди изученных материалов:

- 10 можно отнести к нейтральным (71,4 %);
- 4 – к негативным (28,6 %).

Таким образом, как Nestle, так и Renault, наиболее активно обсуждаются в СМИ именно во время кризиса и по поводу ответа компаний на него.

Выводы

Подводя итоги, можно заключить, что антикризисные коммуникации являются неотъемлемой частью деятельности любой организации. Для эффективной работы антикризисных менеджеров необходимо уметь прогнозировать кризис и моделировать кризисные ситуации, составлять антикризисные стратегии, оперативно корректировать антикризисный план исходя из текущей обстановки. Важно умение корректно доносить коммуникационные сообщения до стейкхолдеров: выбирать площадку, выстраивать логику изложения и следовать общей стратегии организации в рамках кризиса.

Анализ показал, что нестабильная политико-экономическая обстановка является «триггером» для возникновения кризисов и паракризисов внутри организаций, особенно когда компании испытывают коммуникативное давление со стороны СМИ и стейкхолдеров.

На примере кейсов Nestle, Renault и McDonald's мы подтвердили, что такая стратегия, как «фокус на жертву», актуальна в том числе и для кризисов, вызванных военной операцией. Так, компания Nestle, столкнувшись с паракризисом и призывами к бойкоту, которые могли перерасти в полноценный кризис, в своих обращениях к зарубежным стейкхолдерам подчеркивает, что безопасность и здоровье людей являются приоритетом для компании. Кроме того, Nestle подробно описывает свою помощь гуманитарным организациям. Аналогично поступает компания McDonald's, выделяя группу пострадавших от внешнего кризиса (по мнению компании) и посвящая большую часть своих коммуникационных сообщений информации о гуманитарной поддержке. Компании, которые занимают активную позицию в кризисах или паракризисах, преодолевают их гораздо быстрее.

Список источников

- Голуб О. Ю. Коммуникации в кризисных ситуациях: модели интернет-присутствия // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2014. Т.14. № 4. С. 9–18.
- Горкина М. Б., Мамонтов А. А., Манн И. Б. PR на 100 %: как стать хорошим менеджером по PR. М. : Альпина Паблишер, 2004. С. 86–87.
- Загидуллина М. В. «Общество спектакля» кризисного периода: к вопросу о границах гуманистических ценностей // Медиасреда. 2022. № 2. С. 96–106. DOI 10.47475/2070-0717-2022-10220.
- Малахов Ф. В. Репутация организации во время мирового финансового кризиса // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2009. № 4. С. 221–223.
- Паблик рилейшенз. Теория и практика / М. Катлип [и др.]; пер. с англ. М. : Издательский дом Вильямс, 2003. 624 с.
- Benoit W. L. Accounts, excuses, and apologies. New York : State University of New York Press, 1995. 208 p.
- Coombs W. T., Holladay J. S. The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention // Public Relations Review. 2012. Vol. 38 (3). P. 408–415.
- Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. L. : Sage Publications, 2014. 256 p.
- Coombs W. T. State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge // Research Journal of the Institute for Public Relations. 2014. URL: <https://instituteforpr.org/state-crisis-communication-evidence-bleeding-edge/>

- Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York : American Management Association, 1986. 245 p.
- Gilpin D. Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment // *Journal of Public Relations Research*. 2010. Vol. 22 № 3. P. 265–287.
- Kim S., Liu B. F. Are All Crises Opportunities? A Comparison of How Corporate and Government Organizations Responded to the 2009 Flu Pandemic // *Journal of Public Relations Research*. 2012. Vol. 24. № 1. P. 69–85.
- Nikitina E. A. Communicative Tools of Company Promotion in Social Networks // *Dynamics of Media Systems*. 2021. № 1. P. 71–77.
- Utz S., Schultz F., Glocka S. Crisis Communication Online: How Medium, Crisis Type and Emotions Affected Public Reactions in the Fukushima Daiichi Nuclear Disaster // *Public Relations Review*. 2013. Vol. 39 № 1. P. 40–46.
- Schultz F., Utz S., Göritz A. Is the Medium the Message? Perceptions of and Reactions to Crisis Communication via Twitter, Blogs and Traditional Media // *Public Relations Review*. 2011. Vol. 37 № 1. P. 20–27.
- Starges D.L. Communicating Through Crisis: A Strategy for Organization Survival // *Management Communication Quarterly*. 1994. Vol. 7. № 3. P. 297–316.
- Wooten L. P., James, E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development / *Advances in Developing Human Resources*. 2008. Vol. 10 (3). P. 425–445.

References

- Golub, O. YU. (2014). Kommunikacii v krizisnyh situatsiyah: modeli internet-prisutstviya [Crisis Communications: Internet Presence Models]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Sociologiya. Politologiya*, 14, 4, 9–18. (In Russ.).
- Gorkina, M. B., Mamontov, A. A. & Mann, I. B. (2004). *PR na 100%: kak stat' horoshim menedzherom po PR* [100% PR: How to be a good PR manager]. Moscow: Al'pina Publisher, 86–87. (In Russ.).
- Zagidullina, M. V. (2022). «Obshchestvo spektaklya» krizisnogo perioda k voprosu o granicach gumanisticheskikh cennostey [“Society of the Spectacle” of the Crisis Period to the Question of the Limits of Humanistic Values]. *Mediasreda*, 2, 96–106. DOI 10.47475/2070-0717-2022-10220. (In Russ.).
- Malahov, F. V. (2009). Reputaciya organizacii vo vremya mirovogo finansovogo krizisa [Reputation of the organization during the global financial crisis]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sociologiya i politologiya*, 4, 221–223. (In Russ.).
- Katlip, M. (and oth.) (2003). *Publik rileyshenz. Teoriya i praktika* [Public relations. Theory and practice]. Moscow: Izdatel'skiy dom Vil'yams, 624 p. (In Russ.).
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies*. New York: State University of New York Press, 208 p.
- Coombs, W. T. & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38 (3), 408–415.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. London: Sage Publications, 256 p.
- Coombs, W. T. (2014). State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, available at: <https://instituteforpr.org/state-crisis-communication-evidence-bleeding-edge/>.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York : American Management Association, 245 p.
- Gilpin, D. (2010). Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 22, 265–287.
- Kim, S. & Liu, B. F. (2012). Are All Crises Opportunities? A Comparison of How Corporate and Government Organizations Responded to the 2009 Flu Pandemic. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 24, 1, 69–85.
- Nikitina, E. A. (2021). Communicative Tools of Company Promotion in Social Networks. *Dynamics of Media Systems*, 1, 71–77.
- Utz, S., Schultz, F. & Glocka, S. (2013). Crisis Communication Online: How Medium, Crisis Type and Emotions Affected Public Reactions in the Fukushima Daiichi Nuclear Disaster. *Public Relations Review*, 39, 1, 40–46.
- Schultz, F., Utz, S. & Göritz, A. (2011). Is the Medium the Message? Perceptions of and Reactions to Crisis Communication via Twitter, Blogs and Traditional Media. *Public Relations Review*, 37, 1, 20–27.
- Starges, D. L. (1994). Communicating Through Crisis: A Strategy for Organization Survival. *Management Communication Quarterly*, 7, 297–316.
- Wooten, L. P. & James, E. H. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), 425–445.

Информация об авторах

Т. Л. Каминская – доктор филологических наук, доцент, заведующая кафедрой журналистики.
Е. А. Васильева – магистрант.

Information about the authors

Tatyana L. Kaminskaya – Doctor of Sciences (Philology), Head of the Department of Journalism.
Ekaterina A. Vasilyeva – magistrant of the Department of Journalism.

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 10.06.2023; одобрена после рецензирования 20.07.2023; принята к публикации 25.08.2023.
The article was submitted 10.06.2023; approved after reviewing 20.07.2023; accepted for publication 25.08.2023.