

УДК 316.77:005(4./9)

ТЮРИНА Ніла Марківна

кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0003-1337-1460
e-mail: nilatyurina@gmail.com

НАЗАРЧУК Тетяна Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0001-9153-0733
e-mail: nazarchuktatiana@gmail.com

ГУРНИЦЬКИЙ Олександр Миколайович

аспірант
Хмельницький національний університет, Україна

КОВАЛЬЧУК Віталій Леонідович

аспірант
Хмельницький національний університет, Україна

БРЕНД-КОМУНІКАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КОМПАНІЙ

В статті досліджено теоретичні та практичні аспекти використання комунікаційних технологій в антикризовому менеджменті. Розглянуто сутнісні та структурні характеристики антикризового управління та можливі причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах. Визначено основні особливості, вимоги до використання комунікаційних технологій в умовах кризи та можливі помилки у їх застосуванні. Проведено дослідження поняття «бренд-комунікації», акцентовано увагу на соціальній складовій бренду та її вплив на мотивацію і поведінку цільової аудиторії. Означено бренд-комунікаторів та їх роль у бренд-комунікаціях. Обґрунтовано необхідність розробки плану з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності. Досліджено практичний досвід успішного та не вдалого використання бренд-комунікацій міжнародними компаніями. Зроблено висновки щодо найважливіших вимог до змісту інформації, що використовується в комунікаціях з різними стейкхолдерами, для збереження іміджу компаній та майбутнього успішного їх розвитку.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, комунікації, бренд-комунікації, управління.

JEL classification: G11; L60; M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.118.127>

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Криза – це закономірне явище в ринковій економіці. Воно характерне для будь яких суспільних утворень, як то: підприємства,

державні та громадські організації тощо. Наш акцент у цьому дослідженні буде на бізнес-структурах. Зрозуміло, що ринкові умови господарювання не гарантують для бізнесу успішного результату його діяльності, коли його потенціал не відповідає вимогам сьогодення, не здатен постійно

трансформуватись, адаптуватись до змін, вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Негативний вплив сукупності екзогенних та ендогенних факторів, що не зустрічає адекватного управлінського супротиву у вигляді заходів ефективного управління, призводить до криз різного виду та масштабу у бізнес-структурах. Світовою наукою та практикою розроблено значні напрацювання щодо трансформації методів управління в умовах кризи та інструментарію подолання кризових явищ за різними напрями діяльності. У цьому дослідженні ми зосередимось на питанні важливості проведення ефективної комунікаційної політики в бізнес-структурах в кризових умовах.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

За сучасних умов проходить процес над швидкого впровадження диджиталізації в усі сфери нашого життя, від побуту до професійної діяльності за обраними напрямками. В побутовому житті кожен сам визначає потребу, міру, вид та ступінь використання інформаційних технологій. Однак для успішного ведення бізнесу та створення максимального сервісу для усіх стейкхолдерів цього процесу, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності керівники компаній змушені вести свою інформаційну політику на сучасному рівні для постійної комунікації з усіма учасниками бізнесу, і в першу чергу зі споживачами. Особливо важливим є проведення вірної комунікаційної політики в умовах кризи, кожен не продуманий акцент може призвести до вкрай негативних наслідків. Питаннями дослідження комунікацій займались багато зарубіжних та вітчизняних науковців та практиків. Так проблематику кризових комунікацій в своїх працях досліджували: Н. Драгомирецька, В. Дрешпак, А. Баровська, Д. Дубов, В. Королько, В. Крутько, Г. Почепцов, Б. Порфір'єв, Р. Льюїс, Ф. Сайтел, Д. Фішман, О. Холсті, П. Брюс, С. Блек, А. Сентер, П. Бурд'є, К. Вільямс, П. Сендмен та багато інших.

Наразі для популяризації та успіху бренду необхідно застосовувати сучасні комунікаційні технології, змінювати

комунікаційну стратегію бренду, апелювати до цінностей та викликати позитивні емоції цільової аудиторії. Цю проблематику вивчали як українські так і зарубіжні дослідники, а саме: Д. Аакер, А. Бад'їн, А. Левітас, О. Реп'єв, В. Тамберг, Л. Хавкіна та інші. Однак є необхідність в уточненні особливостей впливу бренд-комунікацій на соціалізацію сучасної особистості та необхідно дослідити причини змін у бренд-комунікаціях.

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Безперечно, що заслуговують уваги напрацювання зазначених науковців і вони є дуже вагомими, однак такий стрімкий розвиток інформаційних технологій та надзвичайна потреба у їх використанні усіх учасників суспільства потребує розвитку цих досліджень і, можливо, за сучасних умов практичний досвід використання комунікаційних технологій може і випереджати теоретичні дослідження.

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є проведення теоретичних і практичних досліджень щодо використання бренд-комунікацій в антикризовому управлінні сучасними бізнес-структурами.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розпочнемо наші дослідження з короткої характеристики антикризового менеджменту. Дефініції, що стосуються антикризового менеджменту досліджувались багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями. Є багато різних і схожих поглядів на цю тему, але у більшості усе зводиться до того, що управління в умовах кризи або кризис-менеджмент – це діяльність підприємства, яка необхідна для подолання або попередження кризового стану, що загрожує життєдіяльності бізнес-структури.

На нашу думку, що базується на результатах попередніх дослідженнях авторів, антикризовий менеджмент – це спеціальна система управління, частка якої збільшується відповідно до масштабів кризи, що спрямована на попередження чи подолання її шляхом

реалізації функцій менеджменту, трансформованих, у відповідності до вимог кризових умов, за змістовним наповненням та пріоритетністю виконання, з використанням відповідного ресурсного забезпечення для досягнення поставлених цілей

Основна мета антикризового менеджменту - застосування на практиці антикризових процедур та розробка оперативних антикризових дій для виходу суб'єктів господарювання з кризи. Більшість думок дослідників щодо структури антикризового управління традиційно зводиться до того, що воно включає:

- діагностику причин виникнення кризових ситуацій об'єкту управління;
- комплексну оцінку його фінансового стану для розробки ефективних методів оздоровлення;
- розробку процедур антикризового управління та контроль за його виконанням;
- розробку комплексу заходів щодо мінімізації загроз зовнішнього середовища.

Основні завдання антикризового менеджменту можна сформулювати так: прогнозування передкризових станів; економічне обґрунтування застосованих програм; визначення засобів та методів менеджменту в умовах кризових ситуацій; диференціація технологій менеджменту, аналіз та оцінка кризових ситуацій; ротація кадрів та дослідження конфліктів, що є невід'ємною частиною кризових ситуацій.

Також антикризовий менеджмент необхідно розглядати як корпоративну стратегію, спрямовану на те, щоб допомогти організаціям впоратися з негативною подією, що може бути спровокована як невеликим та невдалим піаром кризи в інформаційних системах, так і негативною зміною дії екзогенних та ендогенних факторів. Управління кризою передбачає розробку плану та координацію ресурсів для задоволення поточних вимог кредиторів, а також відновлення репутації бренду.

Зважаючи на особливість системи антикризового менеджменту, тобто управління в кризових умовах, можемо сформулювати основні вимоги його реалізації: гнучкість та адаптивність; пріоритет неформального управління; пошук найбільш ефективних засобів і методів управління; зниження централізму для забезпечення ситуаційного

реагування; концентрацію зусиль для більш ефективного використання потенціалу підприємства та інші. Тобто, антикризове управління – це процес, що готує керівників та підлеглих до непередбачуваних ситуацій в організації. Його наявність дозволяє ефективно управляти, мінімізувати ризик та вчасно реагувати на поточні зміни під час кризи. Таке управління спрямоване на запобігання погіршення ситуації як для клієнтів, так і для бізнесу.

Ймовірність того, що будь-яка бізнес-структура колись зіштовхнеться з кризою, існує завжди. Криза може мати форму несподіваної події, як то глобальної пандемії (Covid-19), війни, яка наразі в Україні чи стихійного лиха, а може бути викликана загостренням протиріч внутрішнього та зовнішнього середовищ соціально-економічних систем або спровокована не ефективним і не професійним менеджментом. Тому вірно розроблена стратегія управління кризою є вкрай важливою для кожного бренду та компанії, оскільки ринкове середовище є непередбачуваним з високим ступенем невизначеності, не терпить слабкості та не професійності управлінців.

Серед практикуючих менеджерів існує думка, що криза - це лише вкрай складна ситуація, коли організація знаходиться на межі розпаду. Однак досвід показує, що такі ситуації – це лише похідні, наслідки будь-яких попередніх не ефективних управлінських рішень керівників. Тому більш обґрунтовано необхідно сприймати кризу як ситуацію, що заважає нормальному функціонуванню організації та представляє для неї потенційну загрозу існування. Кризова ситуація – це певний переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи [2].

Кризи не виникають без причин. Зовнішні причини можуть бути тотожними для більшості підприємств, як наразі російська агресія проти України. Такий зовнішній чинник спровокував зниження у 2022 році більше ніж на третину обсягів національного валового внутрішнього продукту, що формувався суб'єктами господарювання країни і негативний вплив зовнішнього фактору продовжується. Важливо визначити внутрішні

причини, що провокують кризи, вони індивідуальні. Вірне визначення цих причин (до прикладу, загроза неплатоспроможності; погіршення відносин з існуючими портфельними, стратегічними або інституційними інвесторами; поява у засобах масової інформації негативної інформації про компанію, що компрометує її діяльність для цільових груп та партнерів; витік серйозної конфіденційної ділової інформації; обвал ринку і втрата стратегічних акціонерів та інвесторів; проблеми виробничого та збутового характеру тощо) дозволяє розробляти ефективні заходи протидії.

Зважаючи, що метою даного дослідження є використання комунікаційних технологій в антикризовому менеджменті розглянемо детальніше, що таке кризова комунікація. Досить точно і популярно, на нашу думку, кризу комунікацій пояснює відоме PR-агентство SHIFT Communications, що визначає кризу так: «... це аналогічно гасінню пожежі... Для горіння пожежі потрібні три речі – тепло (енергія), паливо та кисень або каталізатор, як-от кисень (швидкість). Заберіть будь-який із цих елементів, і вогонь згасне. Ситуація кризи комунікацій, щось пішло не так, і ось, ваш бренд вже горить. Є те, що ви зробили або за, що ви відповідаєте – це паливо. Є хвиля громадської думки – жар, енергія. А швидкість вашої реакції на це – каталізатор. Як і у випадку зі справжніми пожежами, якщо ви згасите будь-яке з цих джерел загорання, ви зупините ланцюгову реакцію, яка викликає й підтримує пожежу, і таким чином, вона сама затухне». Таке пояснення сутності кризи на простому прикладі показує також як комунікації у таких умовах впливають на бренд.

Коротко про бренд-комунікації. Узагальнюючи наші дослідження поняття «бренд-комунікації» робимо висновок, що його розглядають як: особливий процес взаємодії, в результаті якого передбачаються зміни в мотивації, установках, поведінці, діяльності людей та формується образ бренду як соціального об'єкту; комунікацію, в якій задіяні не лише виробники і споживачі та вона створює широкий соціальний контекст; сукупність комунікацій бренду з різними аудиторіями, метою яких є досягнення маркетингових цілей бренду тощо. Тобто, вочевидь акцент на соціальній складовій

бренду та її вплив на мотивацію і поведінку цільової аудиторії.

Розглянемо сучасне середовище реалізації бренд-комунікацій. Як ми попередньо зазначали, наразі етап розвитку суспільства характеризується активним впровадженням інформатизації, цифрових технологій та використання їх для трансформації бізнес-моделі для створення нових можливостей отримання прибутку. Нині немає жодних перешкод для отримання інформації, а навпаки, споживачі щоденно отримують велику кількість її з різних інформаційних джерел, ступінь використання інформаційного простору та інформаційних технологій суб'єктами господарювання стає безпосереднім чинником їх економічного зростання. Однак, комунікації у стабільних умовах діяльності різняться від комунікацій в умовах кризи. Як зазначає Elena Klimentko, керівник відділу маркетингу та комунікацій компанії Mazars Ukraine, голова Маркетингового комітету Асоціації в Києві, кризові комунікації – це взаємодія між організацією та її зацікавленими сторонами до, під час та після виникнення кризової ситуації [4].

На думку авторів [5] комунікація під час кризи має певні особливості, бо у таких умовах люди сприймають, опрацьовують інформацію та ухвалюють на підставі неї свої рішення по іншому, ніж у звичайній ситуації. Саме тому традиційні способи спілкування можуть бути неефективними під час кризи. Слід зазначити, що в умовах кризи порушуються усталені комунікаційні зв'язки, інформаційні потоки, а нові обставини потребують актуальної за змістом, оперативністю та обсягом інформації.

Зважаючи на зазначені особливості необхідно розробити своєрідний план антикризової комунікації, де вирішальне значення повинні мати такі етапи [6]:

- формування антикризової команди та визначення її лідера;
- обрання спікера з антикризових комунікацій;
- визначення загальних кризових сценаріїв, тобто передбачення можливих криз;
- визначення зацікавлених сторін та напрацювання звернень до них;
- створення системи моніторингу та оповіщення про кризу;

- передбачення можливих запитань зацікавлених сторін та розробка відповідей;
- розробка плану дій у соціальних мережах;
- оцінка ризиків.

Робота з кризових комунікацій також має включати: складання списку можливих проблем; прогнозування можливих реакцій в результаті кризового розвитку тієї чи іншої проблеми; розробка антикризовою командою оперативних стратегій подолання можливих кризових ситуацій; аналіз ситуації з виявленням можливих наслідків тієї чи іншої події для бізнесу та його оточення; складання плану інформування працівників, споживачів, партнерів та інших про кризову ситуацію, що виникла; реалізацію програми дій.

Важливо також розуміти, що головним антикризовим засобом є інформаційна відкритість, а також надзвичайно важливим в умовах кризи є збереження корпоративної та власної репутації. Важливо розуміти, що репутаційний менеджмент - це системна робота, спрямована на збільшення репутаційного капіталу та досягнення стратегічних бізнес-цілей компанії. Він включає в себе використання комунікаційних та організаційних ресурсів для профілювання як корпоративної так і персональної репутації, залежно від бізнес-пріоритетів компанії. Усвідомлення необхідності цілеспрямованого управління репутаційним капіталом є потужним поштовхом до розвитку всього бізнесу. На стратегічному рівні метою репутаційного менеджменту є налагодження стійких зв'язків з цільовими аудиторіями, що базується на таких принципах [3]:

- бездоганна якість продукту, високий рівень обслуговування клієнтів, професіоналізм персоналу;
- вірно визначена місія компанії, що базується на виділенні, покладеної в основу її діяльності, соціально значущої ідеї;
- оцінка діяльності компанії в засобах масової інформації, ставлення до неї зацікавлених осіб.

Звичайно краще зробити усе, щоб уникнути кризи, однак, якщо криза все таки настала - антикризова команда в частині інформаційних комунікацій повинна виконати оголошення заяви про кризу, не приховувати уже відомі факти про неї, тобто сформулювати власні уявлення про кризу у засобах масової інформації та всередині самої організації.

Також необхідно подавати оперативну інформацію про розвиток ситуації та нові відомості. Для цього потрібно використовувати найшвидші засоби комунікації з можливих: наявні веб-ресурси, інтернет-форуми, електронну пошту, брифінги тощо для оперативного поширення інформації та забезпечення можливості отримання зворотної інформації ззовні.

Хоча для кожної окремої організації, що знаходиться в кризі, система комунікацій має свої особливості, але для усіх важливим є визначення власних репутаційних ризиків, можливих контактних аудиторій, що очікуватимуть інформації про розвиток кризи, та виконання термінової підготовки нових повідомлень. Такі повідомлення можуть стосуватись: інформації, що може бути перевірена та підтверджена, тобто вона має бути правдивою; підтримування іміджу стійкого спокою і впевненості в успішному майбутньому; дозованої інформації про погані новини.

Також необхідно: розробити процедури, які необхідно виконати; визначити відповідальних; призначити групи швидкого реагування; проводити регулярні зустрічі, що дозволять відслідковувати ситуацію, яка постійно змінюється; встановити канали отримання відгуків та інформації від контактних аудиторій; налагодити ефективну внутрішню комунікацію з працівниками; регулярно інформувати зовнішню аудиторію; організувати облік документів, що підтверджують комунікацію; постійно контролювати й оцінювати ситуацію; за потреби співпрацювати з місцевою владою; постійно контролювати та оцінювати ситуацію; виконувати моніторинг та аналізувати дії; не припиняти комунікації, навіть коли пік кризи подолано [7, 5].

Однак ніхто не застрахований від комунікаційних помилок. Для їх уникнення можна скористатись напрацюваннями американських фахівців, які виділяють такі типові помилки при зіткненні з кризою: нерішучість, що створює відчуття некомпетентності та відсутності підготовки; неправдива інформація, що породжує нечесність та нечутливість; заходи, що підвищують напруження, а не знижують його; ухилення від достовірного висвітлення кризи, що створює великі проблеми, оскільки ніщо не

може замінити правди; марнослів'я, що підміняє дії лише розмовами; конфронтація, що «підживлює» кризу, а не навпаки; судовий розгляд, що лише більше привертає увагу преси [8,9].

Таким чином, ми коротко ознайомились з теоретичними аспектами антикризового менеджменту та можливостями залучення комунікаційних технологій для подолання криз з найменшими пагубними наслідками. Зважаючи, що криза та її наслідки можуть негативно вплинути на фінанси, ресурси та ділову репутацію підприємств та, щоб з найменшими втратами впоратися з кризовими ситуаціями - необхідна вірно організована комунікація. Крім теоретичних досліджень зазначеної проблеми важливо вивчити

практичний досвід, тобто дослідити реальне використання бренд-комунікацій на практиці та оцінити результати їх використання. Ми проаналізували як використовувались комунікаційні технології в кризових умовах відомими міжнародними корпораціями. Це цікавий досвід, що може бути використаний вітчизняними компаніями, зрозуміти, що не завжди можуть бути досягнуті бажані результати та чому. В таблиці 1 представлена інформація щодо всесвітньовідомих міжнародних компаній, де зазначено причин криз, що мали місце у їх діяльності, та проведені ними успішні й не зовсім вдалі комунікаційні заходи виходу з кризи.

Таблиця 1

Використання міжнародними компаніями бренд-комунікацій в кризових умовах

Назва міжнародної компанії	Основна спеціалізація	Причина кризи	Комунікаційні заходи виходу з кризи
<i>Успішне використання бренд-комунікацій для виходу з кризи</i>			
Kentucky Fried Chicken KFC [14]	Американська мережа ресторанів швидкого харчування, що спеціалізуються на стравах із курятини	У Велико Британії в деяких філіях закладу швидкого харчування закінчилась основна сировина	В британських виданнях розгорнута жартівлива рекламна кампанія з кепкування над собою, що містила вибачення за необхідність закрити деякі ресторани. Це також спрацювало на підвищення пізнаваності бренду.
Компанія Virgin Group Virgin [23]	До складу входить більш ніж 400 дочірніх підприємств, що продають товари, розважають, надають послуги з перевезення пасажирів	Літак компанії розбився під час випробувального польоту в пустелі	Компанія: - надала громадськості відомості про подробиці катастрофи - зв'язались з родинами обох пілотів, щоб продемонструвати своє співчуття - взяла на себе відповідальність за трагічний інцидент. Свої співчуття висловив і засновник компанії
Pepsi [18]	Виробництво та реалізація безалкогольних прохолодних напоїв по всьому світу. Права на торгово марку «Пепсі-кола» належать американській компанії PepsiCo	Вихід невдалої реклами в мережі «YouTube» з елементами дискримінації громадських рухів, що обурило споживачів	- Спочатку бренд опублікував заяву на захист своєї кампанії, сказавши: «Це глобальна реклама, що відображає людей з різних верств суспільства, які об'єднуються в душі гармонії». - менше ніж добу компанія зняла рекламу та повністю її призупинила. Після цього - друга заява про глобальне послання єдності, миру, розуміння та вибачення. Відповідь була прийнята через її швидкість і пряломінійний характер, але бренду знадобився деякий час, щоб оговтатися від цього
Slack [19]	Корпоративний месенджер	Збій в роботі служби, через що багато користувачів втратили доступ до програми майже на п'ять годин	Slack інформував користувачів про проблему, детально описуючи помилки, які вони зробили під час процесу. Їхній тон був щирим, вибачливим та жартівливим. Прозорість і чесність для перемоги тут
Tide [20]	Американський бренд прального порошку, що виробляє та продає Procter & Gamble	Проведення невдалого онлайн-випробування, що передбачало поїдання прального засобу Tide	Tide намагався змінити наратив, щоб виклик здався некрутим, використовуючи Роба Гронковскі – знаменитого, всесвітньо відомого та улюбленої зірки спорту.
Johnson & Johnson [13]	Американська компанія, великий виробник косметичних та санітарно-гігієнічних товарів, а також медичного обладнання	Було встановлено, що один продукт (Tylenol) містить ціанід, що спричинило смерть семи людей.	Компанія негайно розпочала масштабну реакцію на інцидент, що включала припинення реклами продукту, розсилку 450 000 повідомлень медичним закладам, іншим групам зацікавлених сторін та випустили попередження щодо безпеки для споживачів.

			Незважаючи на докази, що токсична речовина випадково потрапила на полиці магазинів, компанія не намагалася приховати правду і бренд почав виготовляти упаковку, захищену від підробки
Cracker Barrel [11]	Американська мережа ресторанів та сувенірних магазинів південної частини країни. Компанію заснувала Ден Евінс у 1969 році.	Звільнення дружини Бредлі Рейд та комунікаційна криза	Кризовий менеджмент ресторану не ставився до цього як до кризи, замовчували з цього питання, ніколи публічно не звертаючись до руху чи дружини Бреда. Криза не мала негативного впливу на фінансові показники бренду
Burger King [2]	Burger King Corporation — американська компанія, власник мережі ресторанів швидкого харчування Burger King	Сексиський твіт в Twitter	Метою було висміяти цю сексистську фразу, але тон втратився в Twitter. Burger King UK видалив твіт і негайно опублікував вибачення та пояснення своїх намірів, швидко нівелювавши наслідки.
Gucci [12]	Відомий італійський Дім моди та модний бренд. Гуччі вважається одним із найвідоміших, престижних і легко впізнаваних модних брендів у світі	Расиський скандал з новим светром який нагадував «блекфейс» - темний грим білих акторів, які грали афроамериканців	В якості запобіжного заходу прибрано светр з полиць магазинів, а потім було вибачення в своєму офіційному акаунті в Twitter. Подія була описана як «потужний навчальний момент». Це сприймалося як жест поваги та смиренності в очах їхніх клієнтів. Оголосивши про плани запуску глобальні стипендіальні платформи по всьому світу, компанія показала себе в надзвичайно позитивному світлі
Nike [17]	Американська компанія, виробник спортивних товарів	Товар компанії спричинив травму спортсмену Зайону Вільямсону в прямому ефірі	-В офіційній заяві Nike побажала Вільямсону всього найкращого, представники компанії заявили, що працюють над виявленням проблеми, щоб зменшити занепокоєння - направили слідчу групу на стадіон - відбувся візит на фабрику Nike у Китаї -компанія розробила унікальну пару взуття для Williamson. Подякувавши за доброту, вони вирішили проблему
Chipotle [10]	Мережа ресторанів у США, Канаді, Великобританії, Німеччині та Франції, що спеціалізується на приготуванні буріто і тако	Тимчасове закриття більше 40 ресторанів у Сетлі та Портленді та їх околицях у відповідь на спалах E.coli (кишкової палички)	Застосовані дії для виходу з кризи: - напругу вибачились перед клієнтами, які постраждали від кризи, на The Today Show та придбали газетні оголошення на всю сторінку. Під час розгляду ситуації компанія інформувала клієнтів
Не ефективне використання бренд- комунікацій для виходу з кризи			
Uber [21]	Американська компанія, що створила однойменний мобільний застосунок для пошуку, виклику та оплати таксі або приватних водіїв	Недоречне висловлювання щодо жорстокого вбивства в консульстві Саудовської Аравії опозиційного саудівського журналіста Джамала Хашогджіаку та порівняння зі смертю американки через зіткнення з безпілотником Uber. З'явився хештег DeleteUber	Генеральний директор оголосив про негайне розслідування проблеми, але перші інвестори висловили занепокоєння щодо неупередженості внутрішнього розслідування та положення про приватний арбітраж компанії. Стосовно відео директор опублікував заяву на веб-сайті Uber, у якій зазначається: «Я повинен кардинально змінитися як лідер і вирости». Але для багатьох клієнтів Uber шкоди було завдано, відео стало вірусним
United [22]	Американська авіакомпанія, одна з найбільших в США і у світі. Після злиття з авіакомпанією Continental Airlines United Airlines стала найбільшим авіаперевізником у світі	Дискримінація пасажирів, побиття пасажирів, незаконне зняття з рейсів	Генеральний директор авіакомпанії оприлюднив заяву у якій захистив дії та протокол, вжитий екіпажем літака, і висловив жаль з приводу того, що довелося «знову розмістити цих пасажирів». -Юнайтед опублікував серію твітів, захищаючи дії агента з пропуску та стверджуючи, що це була стандартна процедура для пасажирів, які літають як «володарі пропуску». -Протягом 24 годин після інциденту United Continental втратила 800 мільйонів доларів у загальній вартості. -Надто пізно директор зробив кілька наступних заяв та вибачився, щоб спробувати загладити свій початковий промах, але суспільні настрої лише погіршилися, і бренд все ще відновлюється
Volkswagen [24]	Німецька автобудівна фірма та відповідна марка або бренд; головна та основоположна серед декількох інших, які належать концерну Volkswagen AG	Порушення Закону про чисте повітря	- Спершу керівники компанії стверджували, що не знали про обман, потім визнали, що знали. Згодом з'явилася новина, що поки компанія працювала над ремонтом транспортних засобів - почала звільняти 300 000 працівників - це було розцінене, що компанія компенсує втрату прибутку від скандалу, звільняючи співробітників, які не мають до нього відношення - під час розслідування споживачі обурилися в Інтернеті, звинувативши компанію в навмисному обмані

Сформовано авторами з використанням [9, 16, 25,26 та інформації на сайтах міжнародних компаній, зазначених в таблиці 1]

6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Нами було досліджено теоретичні та практичні аспекти використання комунікаційних технологій в антикризовому менеджменті. Теоретичні дослідження дозволили зрозуміти сутнісні характеристики та структурні складові антикризового менеджменту, основні особливості та вимоги до використання комунікаційних технологій в умовах кризи, також ознайомитись з можливими помилками у їх застосуванні. Практичні дослідження використання комунікаційних технологій міжнародними

компаніями знайомлять нас з реальним досвідом успішного та не зовсім вдалого використання бренд-комунікацій в умовах кризи у цих компаніях. Досвід успішного використання комунікаційних технологій для виходу з кризи дозволяє зробити висновки, що найважливішим в комунікаціях є правдива, своєчасна інформація, навіть якщо вона не зовсім позитивна для бізнесу, та конкретні, зрозумілі, прості у сприйнятті заходи виходу з кризи. Така інформація та конкретні дії дозволяють зберегти імідж компанії та підтримку усіх стейкхолдерів, а це потужне підґрунтя для успіху у майбутньому.

Література

1. Лавренко, Д. В., Сутність антикризового менеджменту, *Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах*, 2018р. С. 59-61.
2. Burger King Corporation. URL: <https://www.bk.com/>
3. Приятельчук, О. А., and Ю. С. Ковальчук. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, Вип. 3, (2014р.): 124-133.
4. Тодорчук О. Комунікації під час пандемії: лекція. URL: <https://bazilik.media/komunikatsii-pid-chas-pandemiilektsiia-oleksandra-todorchuka>
5. Дзяна, Г. О., & Дзяний, Р. Б., Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, Вип. 2, 2022р., С. 13-21.
6. Котис Н., Управління організаційними комунікаціями у кризових ситуаціях. *АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ*, Вип. 74., 2023 р., С. 74-76.
7. Гарматюк О. Ефективні комунікації та інформаційні заходи в кризових ситуаціях [Електронний ресурс] / Оксана Гарматюк, Адріана Гарматюк // *Соціально-економічні проблеми і держава*. — 2017. — Вип. 1 (16). — С. 121- 128. - Режим доступу.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17goovks.pdf>.
8. Овсяник, В. М., Кризові комунікації в умовах надзвичайних ситуацій, *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління, Вип. 2, 2018р., С. 105-111.
9. Adam Figueroa, Crisis Management Examples: Learn from These 7 Brands. 2022р. URL: <https://brandfolder.com/resources/crisis-management/>
10. Chipotle Mexican Grill. URL: <https://www.chipotle.com/>
11. Cracker Barrel Old Country Store. URL: <http://34.225.233.128/about/heritage-and-history>
12. Gucci (House of Gucci). URL: <https://www.gucci.com/int/en/>
13. Johnson & Johnson. URL: <https://www.jnj.com/>
14. Kentucky Fried Chicken. URL: <https://www.kfc-ukraine.com/>
15. Lis Anderson, 4 EXAMPLES OF CRISIS MANAGEMENT YOU CAN LEARN FROM /in BLOG, CRISIS AND ISSUES MANAGEMENT, DIGITAL PR AND MARKETING, PR/ 2023. URL: <https://www.ambitiouspr.co.uk/crisis-management-you-can-learn-from/>

16. Matias Rodsevich, Effective Crisis Management Plan Examples. 2022p. URL: <https://prlab.co/blog/20-effective-crisis-management-plan-examples/>
17. Nike. URL: <https://www.nike.com/>
18. PepsiCo. URL: <https://www.pepsi.com/>
19. Slack (Slack Technologies, LLC, компанія Salesforce). URL: <https://slack.com/>
20. Tide (Procter & Gamble). URL: <https://tide.com/en-us>
21. Uber. URL: <https://www.uber.com/ua/uk/>
22. United Airlines. URL: <https://www.united.com/en/us>
23. Virgin Group. URL: <https://www.virgin.com/>
24. Volkswagen. URL: <https://www.volkswagen.ua/>
25. Adam Figueroa, Crisis Management Examples: Learn from These 7 Brands. 2022p. URL: <https://brandfolder.com/resources/crisis-management/>
26. Lis Anderson, 4 EXAMPLES OF CRISIS MANAGEMENT YOU CAN LEARN FROM /in BLOG, CRISIS AND ISSUES MANAGEMENT, DIGITAL PR AND MARKETING, PR/ 2023. URL: <https://www.ambitiouspr.co.uk/crisis-management-you-can-learn-from/>

References

1. Lavrenko, D. V., Sutnist antykryzovoho menedzhmentu, Aktualni problemy menedzhmentu ta finansiv v suchasnykh hlobalizatsiinykh protsesakh, 2018r. S. 59-61.
2. Burger King Corporation. URL: <https://www.bk.com/>
3. Pryiatelchuk, O. A., and Yu. S. Kovalchuk. Osnovni instrumenty ta komunikatsiini tekhnolohii upravlinnia reputatsiynym kapitalom v umovakh kryzy. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo, Vyp. 3, (2014r.): 124-133.
4. Todorchuk O. Komunikatsii pid chas pandemii: leksiia. URL: <https://bazilik.media/komunikatsii-pid-chas-pandemiileksiia-oleksandra-todorchuka>
5. Dziana, H. O., & Dziany, R. B., Upravlinnia komunikatsiinykh v umovakh kryz. Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, Vyp. 2, 2022r., S. 13-21.
6. Kotys N., Upravlinnia orhanizatsiinykh komunikatsiinykh u kryzovykh sytuatsiakh. AKTUALNI PROBLEMY MENEDZHMENTU TA PUBLICHNOHO UPRAVLINNIa V UMOVAKh SUCHASNYKh VYKLYKIV, Vyp. 74., 2023 r., S. 74-76.
7. Harmatiuk O. Efektyvni komunikatsii ta informatsiini zakhody v kryzovykh sytuatsiakh [Elektronnyi resurs] / Oksana Harmatiuk, Adriana Harmatiuk // Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava. — 2017. — Vyp. 1 (16). — S. 121- 128. - Rezhym dostupu.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17goovks.pdf>.
8. Ovsianyk, V. M., Kryzovi komunikatsii v umovakh nadzvychainykh sytuatsii, Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seria: Derzhavne upravlinnia, Vyp. 2, 2018r., S. 105-111.
9. Adam Figueroa, Crisis Management Examples: Learn from These 7 Brands. 2022r. URL: <https://brandfolder.com/resources/crisis-management/>
10. Chipotle Mexican Grill. URL: <https://www.chipotle.com/>
11. Cracker Barrel Old Country Store. URL: <http://34.225.233.128/about/heritage-and-history>
12. Gucci (House of Gucci). URL: <https://www.gucci.com/int/en/>
13. Johnson & Johnson. URL: <https://www.jnj.com/>
14. Kentucky Fried Chicken. URL: <https://www.kfc-ukraine.com/>
15. Lis Anderson, 4 EXAMPLES OF CRISIS MANAGEMENT YOU CAN LEARN FROM /in BLOG, CRISIS AND ISSUES MANAGEMENT, DIGITAL PR AND MARKETING, PR/ 2023. URL: <https://www.ambitiouspr.co.uk/crisis-management-you-can-learn-from/>

16. Matias Rodsevich, Effective Crisis Management Plan Examples. 2022r. URL: <https://prlab.co/blog/20-effective-crisis-management-plan-examples/>
 17. Nike. URL: <https://www.nike.com/>
 18. PepsiCo. URL: <https://www.pepsi.com/>
 19. Slack (Slack Technologies, LLC, kompaniia Salesforce). URL: <https://slack.com/>
 20. Tide (Procter & Gamble). URL: <https://tide.com/en-us>
 21. Uber. URL: <https://www.uber.com/ua/uk/>
 22. United Airlines. URL: <https://www.united.com/en/us>
 23. Virgin Group. URL: <https://www.virgin.com/>
 24. Volkswagen. URL: <https://www.volkswagen.ua/>
 25. Adam Figueroa, Crisis Management Examples: Learn from These 7 Brands. 2022r. URL: <https://brandfolder.com/resources/crisis-management/>
 26. Lis Anderson, 4 EXAMPLES OF CRISIS MANAGEMENT YOU CAN LEARN FROM /in BLOG, CRISIS AND ISSUES MANAGEMENT, DIGITAL PR AND MARKETING, PR/ 2023. URL: <https://www.ambitiouspr.co.uk/crisis-management-you-can-learn-from/>
-

Abstract

TYURINA Nila, NAZARCHUK Tatiana, HURNYTSKY Oleksandr, KOVALCHUK Vitalii
Brand communications in anti-crisis management: theoretical aspects and practical experience of foreign companies

A crisis is a natural phenomenon in a market economy. It is characteristic of any social entities, such as: enterprises, state and public organizations, etc. Our focus in this study will be on business structures. It is clear that market economic conditions do not guarantee a successful outcome for a business, when its potential does not meet today's requirements, is not able to constantly transform, adapt to changes, respond in time to external and internal challenges. The negative impact of a set of exogenous and endogenous factors, which does not meet adequate management resistance in the form of effective management measures, leads to crises of various types and scales in business structures. World science and practice have developed significant work on the transformation of management methods in crisis conditions and tools for overcoming crisis phenomena in various areas of activity. In this study, we will focus on the issue of the importance of conducting an effective communication policy in business structures in crisis conditions.

The article examines the theoretical and practical aspects of the use of communication technologies in crisis management. Essential and structural characteristics of anti-crisis management and possible causes of crisis situations at enterprises are considered. The main features, requirements for the use of communication technologies in crisis conditions and possible errors in their application are defined. The study of the concept of "brand communication" was carried out, attention was focused on the social component of the brand and its influence on the motivation and behavior of the target audience, brand communicators and their role in brand communication were defined. The need to develop a plan for managing crisis communications in conditions of uncertainty is substantiated. The practical experience of successful and unsuccessful use of brand communications by international companies is studied. Conclusions were made regarding the most important requirements for the content of information used in communications with all stakeholders to preserve the image of companies and their future successful development.

Keywords: *crisis management, communications, brand communications, management*

Стаття надійшла до редакції 10.09.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Гурницький О. М., Ковальчук В. Л. Бренд-комунікації в антикризовому менеджменті: теоретичні аспекти та практичний досвід зарубіжних компаній. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 118-127.

Tyurina N., Nazarchuk T., Hurnytsky O., Kovalchuk V. (2024) Brand communications in anti-crisis management: theoretical aspects and practical experience of foreign companies. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 118-127.

