

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

**Стратегія формування іміджу підприємства (на матеріалах
«Nintendo Co., Ltd»)**

Виконав:

здобувач другого рівня вищої освіти, групи
601-EP

спеціальності 075 «Маркетинг»

Шкурка В.А.

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Скрильник А.С.

Рецензент:

Директор МП «Протон»

Голований М.О.

Полтава
2022 р.

Здобувач:

14 . 12 .2022 р. [Signature] Шкурка В.А.

Керівник роботи

15 . 12 .2022 р. [Signature] Сирильник А.С.

Нормоконтроль

16 . 12 .2022 р. [Signature] Скрильник А.С.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 14 . 12 .2022 р. [Signature] Чижевська М.Б.

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти другий

Спеціальність 075 «Маркетинг»
(цифра і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська
12 вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шкурка Веніамін Анатолійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегія формування іміджу підприємства (на матеріалах «Nintendo Co., Ltd»)

керівник роботи Скрильник А.С., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 12.08, 2022 року № 540/99

2. Строк подання здобувачем роботи 12.12.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Тезисні аспекти дослідження поняття іміджу та антикрупного PR-менеджменту.

2. Формування та підтримка іміджу підприємства за допомогою антикрупного PR на прикладі Nintendo Co., Ltd.

3. Прямі рекомендації застосування антикрупного PR в контексті покращення іміджу міжнародного бізнесу.

5. Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості 14 аркушів представлений у Додатку

РЕФЕРАТ

Шкурка В.А. «Стратегія формування іміджу підприємства (на матеріалах «Nintendo Co., Ltd»)». Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 075 «Маркетинг». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022.

Робота містить 109 сторінок, 9 таблиць, 3 рисунків, 72 найменування використаної літератури, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є компанія «Nintendo Co., Ltd» її виробничо-господарська діяльність, специфічні методи і механізми управління маркетинговою діяльністю підприємства, їх дієвість в процесі здійснення господарської діяльності підприємства та формування іміджу підприємства.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей іміджу підприємства та його антикризового PR в міжнародному бізнесі та розробка алгоритму антикризового PR для компаній, що займаються міжнародним бізнесом.

У роботі визначено сутність іміджу підприємства; досліджено зміст антикризового PR та його основних інструментів; проаналізовано особливості виникнення криз в міжнародному бізнесі; проаналізовано специфіку міжнародного PR для підтримки іміджу підприємства в контексті культурних особливостей середовища; досліджено роль іміджу держави в міжнародних відносинах та його вплив на бізнес; досліджено іміджеві проблеми України та запропоновано шляхи їх вирішення за допомогою використання антикризового PR; розроблена модель стратегічних цілей та послідовності їх виконання для компанії Nintendo Co., Ltd.

Одержані результати можуть бути використані керівництвом підприємства в процесі організації маркетингової діяльності.

Ключові слова: антикризовий PR; управління маркетингом, організація маркетингу, стратегічний маркетинг, ринок медіа розваг.

ABSTRACT

Shkurka V.A. "The strategy of forming the image of the enterprise (on the materials of "Nintendo Co., Ltd")". Manuscript. Qualifying work of the master for obtaining the second (master's) level of higher education in the specialty 075 «Marketing». – Poltava: National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», 2022.

The work contains 109 pages, 9 tables, 3 figures, 72 titles of used literature, 1 appendix.

The object of the study is the company "Nintendo Co., Ltd", its production and economic activity, specific methods and mechanisms of management of the marketing activity of the enterprise, their effectiveness in the process of carrying out the economic activity of the enterprise and forming its image.

The purpose of the study is the theoretical justification of the features of company's image and its anti-crisis PR in international business and development of an anti-crisis PR algorithm for companies engaged in international business.

The work defines the essence of the image of the enterprise; the content of anti-crisis PR and its main tools were investigated; the peculiarities of crises in international business are analyzed; the specifics of international PR to support the image of the enterprise in the context of the cultural features of the environment were analyzed; the role of the state's image in international relations and its impact on business were investigated; Ukraine's image problems were investigated and ways to solve them were proposed using anti-crisis PR; developed a model of strategic goals and the sequence of their implementation for Nintendo Co., Ltd.

The obtained results can be used by the management of the enterprise in the process of organizing marketing activities.

Keywords: anti-crisis PR; marketing management, marketing organization, strategic marketing, media entertainment market.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження поняття іміджу та антикризового PR-менеджменту.....	13
1.1. Антикризовий PR як інструмент підвищення іміджу підприємства	13
1.2. Зміст та інструменти антикризового PR	19
1.3. Специфіка криз в міжнародному бізнесі та міжнародний PR	23
Розділ 2. Формування та підтримка іміджу підприємства за допомогою антикризового PR на прикладі Nintendo Co., Ltd	33
2.1. Стратегія та організація управління міжнародним бізнесом компанії Nintendo.....	33
2.2. Аналіз стратегії Nintendo Co., Ltd та визначення її місця на міжнародному ринку.....	38
2.3. Оцінка фінансових та економічних показників діяльності підприємства Nintendo Co., Ltd.....	48
Розділ 3. Практичні рекомендації застосування антикризового PR в контексті покращення іміджу міжнародного бізнесу.....	54
3.1. Досвід застосування PR у відновленні іміджу країн.....	54
3.2. Алгоритм антикризового PR для компаній, що займаються міжнародним бізнесом.....	65
3.3. Рекомендації щодо антикризового PR України з метою розвитку міжнародного бізнесу	80
Висновки та пропозиції.....	101
Список використаних джерел.....	105
Додаток А. Алгоритм антикризового PR для компанії, що займається міжнародним бізнесом.....	113

ВСТУП

В умовах швидкого розвитку сучасних засобів розповсюдження інформації репутація та імідж підприємства/бренду значною мірою залежить від ефективно налаштованих зв'язків з громадськістю. Всі види економічної діяльності знаходяться під потенційною загрозою виникнення кризової ситуації, яка може сильно погіршити імідж компанії, що займається міжнародним бізнесом.

Найбільш ефективним інструментом прогнозування, недопущення та подолання репутаційної кризи є антикризовий PR. Комплекс заходів антикризових зв'язків з громадськістю включає оперативне реагування на актуальні несприятливі умови, адаптацію до них та нейтралізацію негативних наслідків. Ефективний PR допомагає встановлювати та підтримувати взаємну комунікацію та кооперацію між підприємством та громадськістю.

Міжнародне середовище діяльності підприємства характеризується широкою диверсифікацією зацікавлених сторін. Саме тому антикризова PR політика, що використовується, має бути інклюзивною по відношенню до культурних особливостей, щоб точно відображати різноманітність особливостей світових комунікаційних процесів. Тут виникає необхідність адаптувати систему зв'язків з громадськістю до середовища діяльності компанії. Проблема неправильного сприйняття головного посилу локальної чи глобальної комунікаційної політики є надзвичайно актуальною для підприємств, що тільки починають виходити на світову арену. Саме тому розуміння особливостей зв'язків з громадськістю в міжнародному бізнесі є необхідним.

У нашому дослідженні ми спиралися на роботи, присвячені проблематиці антикризового PR (Дж. Марконі, Г. Даулінг, І. Румянцева, А. Меньшиков, Е. Дірс-Лоусон та інші). Процеси глобалізації та розвиток транснаціональних корпорацій вплинули на більш широке дослідження питання формування позитивного іміджу підприємства, що займається міжнародним бізнесом (Ф. Джефкінс, Е. Мінті та інші). Збільшилася також і кількість економічної літератури, що фокусується на вивченні впливу культурних особливостей різних країн на формування ефективних

зв'язків з громадськістю, світовий досвід міжнародних компаній, що зіткнулися з репутаційною кризою (К. Халлахан, А. Харута). Виходячи з того, що імідж компаній на міжнародній арені є тісно пов'язаним з країною їх походження, в дослідженні ми використовували науковий доробок, присвячений антикризовому PR країн та урядів (Ю. Лоу, Дж. Варугезе, А. Пенг, Л. Беленкова та інші). У нашому дослідженні ми також спиралися на публікації практиків антикризового PR, на міжнародні рейтинги (UK Reputation Dividend Report, World's Most Admired Companies, Global RepTrak 100, Country RepTrak 100, Doing Business, Future Brand Country Index, Corruption Perceptions, Hofstede dimensions та інші).

Не зважаючи на актуальність теми, на наш погляд, недостатньо розробленим є власне алгоритм антикризового PR для компаній, що займаються міжнародним бізнесом. В свою чергу даний алгоритм є важливим інструментом як формування так і підтримки іміджу підприємства на міжнародній арені. Інформація є досить розрізною. Дослідження висвітлюють або процес антикризового PR, або окремо приділяють увагу специфіці кризових комунікацій в контексті культурних відмінностей, або вказують на зв'язок іміджу компанії та країни походження та успіху в кризових ситуаціях. При цьому немає комплексного дослідження, яке б брало до уваги усі аспекти антикризового PR в міжнародному бізнесі.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування особливостей іміджу підприємства та його антикризового PR в міжнародному бізнесі та розробка алгоритму антикризового PR для компаній, що займаються міжнародним бізнесом.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- визначити сутність іміджу підприємства;
- дослідити зміст антикризового PR та його основні інструменти;
- проаналізувати особливості виникнення криз в міжнародному бізнесі;
- проаналізувати специфіку міжнародного PR для підтримки іміджу підприємства в контексті культурних особливостей середовища;
- дослідити роль іміджу держави в міжнародних відносинах та його вплив на бізнес;
- дослідити іміджеві проблеми України та запропонувати шляхи їх вирішення за допомогою використання антикризового PR.

- розробити модель стратегічних цілей та послідовності їх виконання для компанії Nintendo Co., Ltd.

Об'єктом дослідження є компанія «Nintendo Co., Ltd» її виробничо-господарська діяльність, специфічні методи і механізми управління маркетинговою діяльністю підприємства, їх дієвість в процесі здійснення господарської діяльності підприємства та формування іміджу підприємства.

Предмет дослідження – процес формування іміджу підприємства та специфіка антикризового PR в міжнародному бізнесі в контексті культурних особливостей середовища.

Методи дослідження. При визначенні сутності та особливостей формування іміджу підприємства в умовах різноманітних криз було застосовано методи аналізу та синтезу. Досліджуючи види криз, необхідно було використати метод класифікації. При дослідженні досвіду використання антикризового PR компаніями та країнами було використано історичний метод, контент-аналіз, метод узагальнення даних за допомогою експертних оцінок та порівняльний аналіз економічних показників. Для дослідження специфіки антикризового PR в контексті культурних особливостей було застосовано крос-культурне дослідження. Метод дедукції був застосований для розробки рекомендацій щодо ефективного використання антикризового PR на території України. Крім цього в роботі використовується метод конструювання структурно-логічних і функціональних схем, прийоми візуалізації економіко-статистичних даних і аналітичних угруповань за допомогою таблиць та графіків.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основні результати дослідження:

1. Встановлено, що криза є такою різкою зміною в системі підприємства, яка порушує неперервність його розвитку, проте є невід'ємним етапом функціонування, і через загострення протиріч в подальшому проявляється для суспільства як позитивне явище.

2. Досліджено різні класифікації криз на підприємстві: на основі причин криз; на основі внутрішніх організаційних процесів підприємства, в яких виникають

проблеми; на основі етапу розвитку підприємства, на якому виникає криза; на основі області діяльності компанії, де вони виникають. Незважаючи на відмінності класифікацій, всі кризи підприємств можуть стати причиною виникнення репутаційної кризи.

3. Здобуло висвітлення змісту антикризового PR як комплексу заходів по прогнозуванню, недопущенню або подоланню репутаційної кризи. Визначено, що зазвичай антикризовий PR полягає у трьох етапах: докризовому, власне кризовому, посткризовому.

4. Виділено основні інструменти антикризового PR, що застосовуються під час кризи: моніторинг інформаційного простору; визначення групи людей, що має право спілкуватися зі ЗМІ; підготовка працівників до потенційної взаємодії зі ЗМІ; налагодження роботи зі ЗМІ та лідерами думок; розробка ефективної стратегії; робота з громадською думкою в соціальних мережах та інших медіа.

5. Проаналізовано особливості виникнення криз в міжнародному бізнесі. З одного боку встановлено, що отримання позитивного ефекту від глобальних криз є більш ймовірним для міжнародних компаній. З іншого боку, ТНК сприймаються на ринку як єдиний механізм, тому репутаційна криза одного із міжнародних підрозділів корпорації зможе поширити її на всю корпорацію.

6. Було проаналізовано процес формування міжнародного PR, який має бути інклюзивним та відображати різноманітність культурних особливостей, що впливають на світові комунікаційні процеси.

7. Проаналізований досвід використання антикризового PR компаніями, що займаються міжнародним бізнесом. Успіху антикризового PR сприяє високий рівень корпоративної репутації підприємства. Виявлено, що соціальні мережі не тільки сприяють розганянню репутаційної кризи, але й активно використовуються в антикризовому міжнародному PR.

8. Був досліджений зв'язок між корпоративною репутацією компанії та іміджем країни її походженням. Відновлення міжнародного іміджу країни є етапом антикризового PR її міжнародного бізнесу.

9. Було розроблено алгоритм антикризового PR для компанії, що займається міжнародним бізнесом, який адаптує традиційні західні етноцентричні схеми

антикризового PR під різнокультурні вимоги міжнародного бізнесу на основі застосування критеріїв Хофстеде.

10. Було визначено, що основною проблемою негативного іміджу сучасної України є політична та економічна криза на її території. Нині країна не розглядається як сприятливе середовище для ведення міжнародного бізнесу. Для відновлення іміджу перспективним є застосування розробленої Стратегії публічної дипломатії та запровадження титулу почесного амбасадора України, які будуть діяти тільки за умови відновлення довіри до уряду на основі комунікацій із застосуванням сучасних ІТ та з урахуванням культурних аспектів України.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що висвітлені в ньому теоретичні аспекти та статистичні дані в поєднанні з запропонованими рекомендаціями та алгоритмами можуть стати базою для майбутніх наукових досліджень за визначеною тематикою, а також можуть мати практичну користь для українських та закордонних компаній, що беруть участь у міжнародному бізнесі. Крім того результати дослідження можуть бути застосовані при покращенні державної антикризової PR політики, що спрямована на формування позитивного бренду країни. Доцільним є використання одержаних результатів при викладанні дисципліни «PR-менеджмент та реклама в міжнародному бізнесі».

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ІМІДЖУ ТА АНТИКРИЗОВОГО PR-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Антикризовий PR як інструмент підвищення іміджу підприємства

Антикризовий PR є комплексом заходів по прогнозуванню, недопущенню або подоланню репутаційної кризи. Саме його правильне використання протягом усіх циклів діяльності підприємства може усунути можливість появи кризи репутації.

Зважаючи на значний вплив сучасних засобів розповсюдження інформації на формування як репутації так і бренду компанії, більшість підприємств погоджується з положенням про те, що PR-департамент як частина управлінського корпусу організації повинен бути допущений до процесу вироблення та прийняття рішень щодо подолання кризової ситуації.

Проте важливо зауважити, що чим більше повноважень надається PR-відділу компанії, тим більше відповідальності він отримує. Здатність PR-фахівців ефективно діяти саме в ситуації безпосередньої кризи репутації є одним з найважливіших факторів, які слід враховувати при підборі і підготовці персоналу або при виборі PR-консультанта для підприємства.

Дуже складно недооцінити важливість використання правильної PR політики, адже всі види економічної діяльності є під потенційною загрозою виникнення кризових ситуацій і тому необхідно бути готовим до їх проявів. В таких випадках не можна просто сподіватися на те, що ситуація врегулюється сама по собі без додаткових втручань, адже ставлення громадськості інколи дуже важко змінити [1, с. 20-21].

Як правило, антикризовий PR стосується оперативного реагування на існуючі несприятливі ситуації для компанії, адаптації до варіативних умов і нейтралізації негативних наслідків діяльності підприємства.

Вирішення кризових ситуацій включає такі кроки:

- постійний моніторинг інформаційного простору;
- розробка стратегії (набір заходів, ключові повідомлення, концептуальні акценти, ефективні канали розповсюдження інформації та форми її передачі);
- налагодження роботи зі ЗМІ: прес-релізи, прес-заходи, офіційні оголошення, розміщення матеріалів у ЗМІ;
- реалізація роботи з громадською думкою в соціальних мережах та платформах для блогів;
- робота з «агентствами впливу» та лідерами думок [2].

При формуванні стратегії боротьби з кризовою ситуацією важливо визначити сегменти підприємства, які знаходяться під її впливом.

В першу чергу слід проаналізувати внутрішнє середовище компанії. Це включає роботу зі співробітниками підприємства, яким потрібно пояснити ситуацію та запевнитися, що серед них не буде паніки.

Сюди також входить розробка стратегії розвитку фірм по виходу з кризи. В процесі приймають участь антикризова команда та головні менеджери підприємства. Вважається, що готова антикризова стратегія має бути розроблена протягом 3-7 днів, інакше вона буде просто неактуальною. Важливо провести презентацію стратегії по виводу організацій з кризи для всіх працівників компанії. Кожен співробітник повинен чітко розуміти характер ситуації, що склалася та мати уяву про подальші дії компанії. При цьому слід пам'ятати, що кожен співробітник є своєрідним прес-секретарем компанії в часи кризи, незважаючи на те, що кожна організація має певних працівників, які мають право «офіційно» відповідати від її імені.

Враховуючи це, підготовка працівників до потенційної взаємодії з ЗМІ є доцільною для кожної компанії. Сюди входять декілька напрямів.

По-перше, розробка декількох ключових повідомлень про кризовий стан компанії, які можна просто зрозуміти, запам'ятати та використовувати. В критичних ситуаціях такі повідомлення будуть сильно відрізнятися від стандартного «я пишаюсь, що можу працювати в цій компанії».

По-друге, встановлення більш тісного контакту між співробітниками та керівництвом компанії, яке зобов'язане інформувати працюючих про те, що відбувається. Не бажано, щоб співробітники отримували інформацію про кризове становище зі ЗМІ.

По-третє, потрібне формування системи управління чутками. Правильно організована система комунікації між співробітниками компанії є дуже ефективною в часи кризи. Одним із прикладів є встановлення дошки, на якій мають бути відповіді на анонімні запитання працівників з Google-форми [1, с. 14-15].

Другою частиною є робота із зовнішнім середовищем. На цьому етапі виявляються інформаційні потоки, які проходять через сектори аудиторії, що були визначені до цього. Вибирається група людей, що має право спілкуватися зі ЗМІ. Призначається група, що займається постійним моніторингом ЗМІ.

Таблиця 1.1 Типи комунікаційних взаємодій в умовах кризи [3, с. 100]

Тип взаємодії в комунікації	Найбільш ймовірний сценарій
Силовий метод. Йде боротьба між протилежними сторонами конфлікту	Деструктивні наслідки взаємодії, тому що один із учасників конфлікту завжди залишиться незадоволеним. Ймовірним є розрив відносин навіть при збереженні взаємодії між учасниками.
Уникнення конфлікту	Рішення конфлікту не знайдено, тож обидва його учасники знаходять в програтій ситуації. Прийняття рішення лише відкладається на майбутнє.
Конструктивний діалог між учасниками задля знаходження спільного рішення проблеми	Такий підхід швидше за все призведе до конструктивних наслідків та знаходження компромісу або рішення.
Конструктивний підхід збоку однієї сторони та силовий метод – з другої	Може призвести як до деструктивних наслідків так і до позитивних. Більш компетентні дії збоку лояльної сторони необхідні для конструктивного виходу.
Конструктивний підхід однієї сторони та дії націлені на маніпуляцію без урахування інтересів першої з другої сторони	Так як і в попередньому випадку можливими є два результати. Важливим є компетентний підхід до запобігання маніпулятивних дій.

Важливим пунктом є визначення типу комунікаційної взаємодії як зі ЗМІ, так і з опонентом у конфлікті (якщо такий є). Табл. 1.1 описує можливі типи взаємодії в комунікації, серед яких PR спеціаліст має обрати найбільш підходящу, адже це має пряму вплив на результати вирішення кризи [1, с. 14-15].

Всі описані дії входять до сфери компетенції антикризового управління організацією. З точки зору PR-спеціаліста таке управління є систематизованим

планом, який надає можливість мінімізувати потенційні наслідки кризи, а в деяких випадках може навіть допомогти вийти із кризової ситуації.

Ефективність антикризового PR залежить від правильного розподілу та балансу повноважень, наданих ресурсів та відповідальності. Проблемою є те, що у більшості практичних випадків на співробітників накладається відповідальність без ресурсів та повноважень.

Репутаційний ризик сьогодні знаходиться в першому пріоритеті порядку денного стратегічних та оперативних питань організацій навіть більше ніж раніше. Для PR-спеціаліста формування стійкої корпоративної репутації означає зберігати повний контроль над ризиком. Дотримання належної ділової практики саме по собі вже не забезпечує стійку репутацію. Більше того, поява назви компанії в заголовках новин та на платформах соціальних мереж в позитивному ключі теж є недостатнім.

Одне з найбільш доцільних визначень корпоративної репутації визначає її як загальну оцінку компанії її зацікавленими сторонами, яку вони роблять з часом. Така оцінка базується на прямому досвіді взаємодії зацікавлених сторін із компанією або на будь-якій іншій формі комунікації, що надає інформацію про дії підприємства, та/або на порівнянні цих дій з діями інших конкурентів [4, р. 28].

Крім того, на фондових ринках існують різні непередбачувані фактори. Типовим прикладом є несподіваний крах ринку, який може бути наслідком фінансової чи політичної кризи. Така криза впливає на інвесторів та зацікавлені сторони і, як правило, є несподіваною і неминучою. Тому розуміння реакції ціни акцій на кризу є критично необхідним.

Фінансова криза може суттєво негативно вплинути на прибутковість корпорацій, призвести до зниження ціни акцій фірми через пониження прибутковості підприємств. Наприклад, і Азіатська фінансова криза, і криза іпотечного кредитування в США вплинули на прибутковість корпорацій і згодом на ціни акцій фірм протягом тривалого періоду часу. Однак вплив політичної кризи на біржові ціни може мати лише тимчасовий негативний ефект, який може зникнути після закінчення події, після чого ціна акцій швидко зростає назад. Наприклад, крах фондового ринку Тайваню, спричинений президентськими виборами в 2004 р., був набагато коротше. Це пов'язано з тим, що політична криза

принципово не змінює прибутковість корпорації або може просто мати трохи менший вплив на неї [5, р.2].

Загалом, хоча волатильність (мінливість) курсу акцій зростатиме під час політичної кризи, ступінь шоку цін на акції у відповідь на політичну кризу різняться від фірми до фірми, найбільш стандартним відхиленням прибутковості є 5,44%, а найменше відхилення – лише 1,35%. Тому важливо визначити, які фактори допомагають пом'якшити негативний шок, що виникає внаслідок кризи [5, р 2-3].

Як свідчать експерти, як корпоративне управління, так і ефективність діяльності фірми відіграють важливу роль у цьому. Негативні настрої інвестора призводять до того, що ціна акцій стає більш мінливою, і тому ціна акцій фірми буде відносно стабільнішою в умовах політичної кризи у випадку, коли агітацію та паніку інвестора можна пом'якшити завдяки надійності та впевненості у фірмі. Покращене корпоративне управління сприяє підвищенню довіри інвестора до цієї компанії та сприяє ситуації, коли поведінка інвесторів, яка має форму панічного продажу акцій, рідше виникає. Як результат, ціни на акції цих фірм, швидше за все, будуть більш стабільнішими. Подібним чином ця підвищена стабільність стосується фірм з кращими показниками. Тобто ціни на акції залишаються відносно стабільними у випадку, коли фірми працюють ефективніше, навіть незважаючи на політичну кризу, оскільки інвестори мають більше довіри до цих фірм» [5, р 2-3].

Слід зауважити, що оцінка зацікавлених сторін організації, як правило також базується на їхніх очікуваннях від неї. Ці очікування формуються переконаннями щодо того, що організація повинна робити і як діяти не має, заявами організації про себе, обіцянками, які організація дала, її маркетинговими комунікаційними повідомленнями. Крім того, кожна зацікавлена сторона має свої унікальні інтереси, пріоритети та потреби. Для PR фахівця це означає, що репутацію потрібно формувати для всіх груп зацікавлених сторін.

При дослідженні питання репутації компаній та міжнародних організацій важливо також враховувати репутацію території, країни їх розташування. Репутація країни – це відносно усталена думка, якої дотримуються різні групи внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін щодо цієї країни на основі оцінки її природних ресурсів та діяльності її жителів, вона є динамічною характеристикою

життя та діяльності визначеної території. Поняття репутації країни щільно пов'язане з іміджем. Імідж країни – це спосіб сприйняття її ідентичності внутрішніми та зовнішні спостерігачами на основі інформації, що надходить з різних джерел.

Репутація та імідж країни пов'язані з поняттям національного бренду. Національний бренд – всебічне об'єднання іміджу та репутації, яке становить сукупність функціональних та емоційних цінностей, що передаються країною зовнішньому світу, при чому ці цінності є добре відомими, оціненими та бажаними зацікавленими сторонами бренду, тобто організаціями, групами та особами, які здійснюють вплив на країну, і навпаки. Національний бренд – це сума узагальненого досвіду його зацікавлених сторін. Таким чином, імідж країни, а також її репутація розглядаються як ключові складові в побудові національного бренду, який представляє відповідні, унікальні цінності та атрибути даної країни та її суспільства [6, р. 7-8].

Розуміння взаємозв'язку між репутацією країни та корпоративною репутацією є одним із найважливіших сучасних інструментів для PR-спеціалістів. Деякі корпорації, що знаходяться в країнах з вигідною репутацією (наприклад, німецькі компанії), можуть мати конкурентні переваги на світовому ринку, незважаючи на низьку корпоративну репутацію. З іншого боку, корпорації з країн з несприятливою репутацією намагаються позбутися від асоціацій з територією та зосередитися на корпоративній репутації [6, р. 7-8].

Гарна репутація країни сьогодні є важливим ресурсом для забезпечення стійкої конкурентної переваги компанії. Це пояснюється тим, що завдяки ЗМІ та інтернет джерелам інформацію стосовно будь-якого регіону досить просто знайти, а можливості для переміщення виробництв та підприємств збільшуються з кожним роком завдяки глобалізації світового ринку. Також все важче зберегти лояльність зацікавлених груп до певної території чи компанії, адже завжди існує широкий вибір альтернатив [7].

1.2. Зміст та інструменти антикризового PR

Антикризове управління – це такий вид управління компанією, при якому відбуваються процеси передбачення криз, пом'якшення їх наслідків та використання фактору кризи для подальшого розвитку організації.

Важливо виділити основні особливості антикризового управління підприємством.

Підвищена залежність від фактору часу. В результаті розвитку кризи можливе виникнення наслідків, які неможливо усунути. До них можна віднести втрату власності необхідної для подальшого функціонування або негативні соціальні наслідки для держави розміщення компанії.

Мобільність та динамічність у використанні ресурсів. Ця особливість є наслідком першої, адже під час кризи підприємство втрачає економічний потенціал.

Максимальне задоволення потреб кредиторів є основним критерієм вибору варіантів рішення проблеми. Інтереси власника та питання подальшого нормального функціонування підприємства стають другорядними.

Підвищення уваги до завчасної розробки варіантів управління та оцінки їх потенційних наслідків. Це необхідно також через фактор обмеженості часу. Прикладом може бути вироблення заходів по відновленню платоспроможності компанії.

Програмно-цільовий підхід до технології розробки рішень з управління. Він полягає в тому, що головна мета управління має бути чітко сформована, ресурси сконцентровані та висвітлена повна послідовність дій для досягнення цієї мети. Ця особливість також обумовлює постійний моніторинг та контроль ходу реалізації управління [8].

В антикризовому управлінні з точки зору комунікацій слід виділити ряд докризових та після-кризових заходів.

Проведення докризових заходів є найважливішим етапом роботи PR відділу підприємства. Його також доцільно назвати етапом стратегічного планування, адже його коректна робота може застрахувати компанії від виникнення кризових ситуацій.

Основна ціль даного етапу включає:

- виявлення слабких сторін компанії та потенційних загроз для її діяльності;
- розробка ряду заходів направлених на їх усунення.

Серед ключових заходів докризового PR відносять визначення комунікаційної команди, тренування окремих працівників для їх спілкування зі ЗМІ, встановлення якісної моніторингової та сповіщальної системи та чітке формування і розуміння інтересу інвесторів компанії. Всі ці заходи були більш детально описані вище.

Також на етапі управління до кризи суттєвим є вміння весь час підтримувати зв'язок із громадськістю. Щоб реалізувати це, варто дотримуватися таких правил:

- прислухатися до змін ринку;
- дбати про міцну позитивну репутацію, вона знадобиться, коли прийдуть важкі часи;
- представити клієнтам відповідальну особу, до якої вони зможуть звернутися з питаннями, що їх цікавлять (переважна більшість клієнтів ніколи не скористаються цією можливістю, проте приємно усвідомлювати, що є людина, яка готова вислухати їхні зауваження);
- довести до загального відома, що думки клієнтів важливі для компанії;
- надавати громадськості відомості про місію організації або компанії і про її внесок в галузь;
- бути чуйними до запитів та скарг від тих, хто захоплюється компанією, і тих, хто її критикує;
- досліджувати думки громадськості;
- підтримувати рівень довіри та чесності [9, с. 238].

Управління підчас кризи передбачає кризову комунікацію. При виникненні кризової ситуації слід здійснити 3 послідовні кроки, змістом яких є:

- 1 – негайна інформаційна реакція;
- 2 – відповідь на три основні питання, що цікавлять журналістів (що трапилось? хто винний? що ви збираєтеся робити?);
- 3 – демонстрація шкодування.

Перший крок необхідний, щоб виграти час, таким чином на момент другого кроку (спілкування із журналістами), компанія матиме достовірну інформацію. Якщо перші два кроки виконані добре, то компанія може переходити до реалізації програми із запобігання шкоді корпоративній репутації [10, с. 334].

Посткризове управління починається з оцінки кризової ситуації в цілому. Це захід, який просто неможливо прийняти заздалегідь, якщо компанія не була підготовлена.

Основним інструментом даного етапу є формування та адаптування спеціальних ключових повідомлень, які будуть сильно відрізнятися від тих, що використовуються у докризовому управлінні.

Таким чином, елементи антикризового управління мають бути присутніми у діяльності підприємства на всіх фазах економічного циклу. При переході з однієї фази в іншу зростає ймовірність появи кризи, тому антикризові управлінські функції також мають посилюватися. При цьому, важливо зауважити, що збільшення антикризових функцій має не кількісний, а якісний характер [11].

Слід зауважити, що будь-яка PR кампанія потребує ресурсів (грошей, часу, досвіду співробітників, тощо), що часто є вирішальним фактором її успіху або невдачі. Проте, навіть наявність достатніх ресурсів не гарантує абсолютного виграшу підприємства у ситуації кризи. PR відділ не здатен повністю зупинити фінансову кризу в компанії, або анулювати її наслідки: основною його компетенцією є контроль над потоками інформації, що висвітлюють стан підприємства.

Один із елементів контролю інформації є усунення потоку інформативних потоків, що може здійснюватися на різних етапах їх існування:

- усунення джерела інформації;
- обмеження каналів зв'язку для джерела негативної інформації (незважаючи на те, що в нашу інформаційну еру це досить складно, часто цей спосіб може біти найбільш ефективним);
- усунення ретранслятора або каналу його зв'язку, є найбільш затратним способом антикризового PR, який часто використовується у країнах СНД;

- відволікання уваги аудиторії від негативної інформації (цей спосіб використовується здебільшого на співробітниках компанії наданням додаткових об'ємів роботи або відправкою у відпустку).

Слід розрізняти кризовий PR від звичайного режиму управління репутацією, адже перший має багато важливих відмінностей:

- якщо в звичайному стані компанії PR спеціаліст часто зайнятий просто поширенням інформації, то в кризовому стані додаються ще й нейтралізація і корекція негативної інформації;

- зростає кількість контактів, що не можуть бути відкладені: ретранслятори і аудиторія вимагають інформації, та не сприймають її відсутність;

- об'єм інформаційних потоків всередині компанії також зростає, оскільки додаткову інформацію потрібно сприйняти, обробити і поширити, окрім цього має бути встановлений механізм її фільтрування;

- необхідність залучення лідерів думок та лояльних експертів для коментування подій стає більш гострою;

- коли в звичайному стані саме підприємство є ньюсмейкером, то під час кризи виникає проблема неконтрольованих джерел інформації про діяльність організації: в кризу інформація поширена самою організацією починає втрачати авторитет, тому PR спеціаліст має знаходити лояльні джерела її поширення;

- топ-менеджери організації зазвичай не беруть на себе відповідальність за слова і дії, що ускладнює процес узгодження ключових повідомлень, що мають бути поширені;

- окрім збільшення ціни кожної помилки виникає проблема недостачі часу на її виправлення [12, с. 20].

1.3. Специфіка криз в міжнародному бізнесі та міжнародний PR

Як відзначає експерт із PR Ф. Джефкінс, першим правилом міжнародного маркетингу, в незалежності від того чи він є пов'язаним з експортом товарів, або створенням мультинаціональних або транснаціональних організацій, є те, що

кожна країна повинна розглядатися як окремий ринок. Це також є повною мірою справедливим і по відношенню до PR. Дуже рідко можна розповідати в кожному куточку світу одну і ту ж історію. Те, що може вразити жителів Західної Африки і викликати їх наснагу, арабів з Перської затоки може образити. У американців і канадців багато різних цінностей, а погляди на певні речі відрізняються так само сильно, як у жителів Індії та Пакистану. Тому необхідно ретельно вивчати характеристики кожного ринку, перш ніж формувати стратегію зв'язків з громадськістю для інших країн [13].

Сама суть використання PR політики компаніями, що оперують на глобальному ринку, полягає у забезпеченні можливості працювати з різними культурами та різною громадськістю. Метою є створення ряду заходів, які не є етноцентричними за допомогою аналізу інтересів цільової аудиторії та формування найкращої пропозиції. Цього можна досягти, використовуючи різні засоби комунікації, адже формування відносин із громадськістю починається з комунікації з нею.

Як уже було згадано, відносини з громадськістю це особлива функція менеджменту, яка допомагає встановити та підтримувати взаємну комунікацію та кооперацію між підприємством та його цільовою аудиторією. PR у міжнародному бізнесі включає управління проблемами та допомагає компанії залишатися чуйною до громадської думки. При цьому наголошується основна ціль управління, яка полягає у задоволенні інтересів громадськості. Окрім цього, ефективна PR політика надає змогу залишатися у курсі важливих змін, що слугує як попереджувачий механізм, що допомагає передбачати рух трендів.

Слід зауважити, що PR в міжнародному бізнесі повинен бути надзвичайно інклюзивним, щоб точно відображати різноманітність особливостей світових комунікаційних процесів. Тому використання одного або кількох визначень не може сповна висвітлити важливість ефективного ведення відносин з громадськістю.

З точки зору міжнародного бізнесу, що функціонує на глобальному ринку, основна роль PR як однієї з функцій управління здебільшого полягає у виявленні:

- зовнішніх та внутрішніх загроз та можливостей для підприємства;

- слабких сторін компанії з урахування ряду очікувань усіх зацікавлених сторін;
- сильних сторін компанії та потенціалу її позиціонування на глобальній арені;
- потенційно небезпечних ситуацій, які можуть перерости у глобальні кризи за відсутності правильної системи управління [14].

Останній пункт є надзвичайно важливим у контексті тенденцій функціонування сучасних міжнародних компаній, де PR спеціалісти є невід'ємною частиною персоналу компанії.

Окрім цього, ефективні міжнародні відносини з громадськістю відіграють важливу для розвитку бізнесу роль тому, що:

- PR відіграє значну роль у виявленні невикористаних або незайманих ринків або регіонів;
- вони є основою для адаптування специфічних повідомлень та формування ефективного процесу масової комунікації;
- визначення впливу репутації, порушення корпоративних цінностей, диференціація маркетингових стратегій мають важливий вклад для аналізу ризиків та можливостей компанії;
- якісний PR є необхідним для формування стратегії для входу на ринок [14].

Ключовою складністю та ознакою саме міжнародного PR-менеджменту є необхідність адаптації до середовища діяльності організації. Саме через це розуміння особливостей мови країни, сленгу, що використовується більшістю цільової аудиторії компанії, та ходових ідіом є першорядним у формуванні якісної політики відносин з громадськістю. Якщо головний посыл політики, локальної чи глобальної, сприймають неправильно, це може сильно підірвати будь-яку бізнес ініціативу. А якщо таку проблему не вирішити вчасно, це може повністю знищити бізнес [14].

Звичайно, задача менеджера полягає у досягненні певних відчутних результатів. Для цього, компанія має мати чітко сформовану корпоративну ціль і організаційну структуру з правильною стратегією. Саме тут проявляється роль міжнародного PR-спеціаліста, який повинен вміти звузити та сприяти цим

параметрам за допомогою комунікації цілей організації якомога точніше та зрозуміліше.

Згідно зі статистикою, мінімум 30% доходу міжнародних компаній, які оперують на глобальному ринку, приходить від його сегментів, що тільки розвиваються. Для PR-спеціаліста це допомагає сформувати список головних факторів успіху організації, до яких відносять:

- специфіку локального ринку;
- відносини з урядом країни;
- тенденції та особливості ведення локального бізнесу країни;
- знання бренду серед населення;
- основні сили ринку [14].

Саме цьому для сучасного бізнесу є важливим розуміння впливу міжкультурних відмінностей на специфіку функціонування міжнародних компаній. Потреба міжкультурної обізнаності має велике значення, а нехтування міжкультурними відмінностями, що проявляться у мові, етикеті, невербальній комунікації, нормах та цінностях може привести до грубих помилок у діяльності, які дуже часто переходять у кризи. Саме при вирішенні таких криз організація має формувати ефективний PR-менеджмент, при чому частіше за все наслідки такої комунікації будуть залежати не від змісту повідомлення, а від того, як воно подається з точки зору культурного контексту.

Маючи це на увазі, можливо, тепер ми можемо зрозуміти, чому сфера діяльності міжнародного PR-спеціаліста є делікатною, іноді надзвичайно складною. При оперуванні у різних регіонах мова йде про комбінацію різних цінностей, очікувань та культур: традиційних, племінних, християнських, мусульманських, тощо. Всі ці концепти впливають на те як ми подаємо інформацію за допомогою ключових повідомлень. На перший погляд міжнародні переговори та дипломатія можуть здатися чимось далеким від зв'язків з громадськістю, хоча насправді це не так. Всі ці сфери діяльності потребують однакових навичок, які часто зустрічаються в міжнародному PR-менеджменті: здатність розуміти наслідки, спричинені організаціями та менеджерами, важливість вивчення місцевої специфіки та гостра необхідність розуміння інших «делікатних» моментів. При

чому, чим вищою є міжнародна складова, тим більший ризик та/або винагорода: загалом локальна PR-діяльність зосереджена на теперішньому часі, тобто на тому, яку діяльність спонсорувати, місце, де краще розміщувати рекламу, з якими представниками ЗМІ компанії сформувані ділові відносини та які місцеві заходи необхідно організувати [14].

Для ведення ефективної PR політики спеціаліст повинен враховувати набір основних питань.

По-перше, це мова цільової аудиторії певного ринку. При веденні міжнародного бізнесу важливо використовувати послуги професійних перекладачів. При чому слогани компанії та гучні заголовки, які є ефективними на місцевому ринку, зазвичай не мають точного перекладу на всі мови, тому перекладач має інтерпретувати інформацію таким чином, щоб вона мала зміст для населення країни, де ведеться бізнес. Крім цього важливо повністю виключити розмовну мову з усіх повідомлень, потрібно підбирати слова, які будуть найбільш влучними.

По-друге. місцеві звичаї приймаючої країни. Не секрет, що культура та звичаї різних країн можуть мати сильний вплив на маркетингову кампанію. Наприклад, недоречним є пропонувати населенню християнської країни відвідати організацію в неділю. До цього пункту також входять менш глобальні речі, як культура спілкування, які аж ніяк не є неважливими для ефективного PR.

По-третє, співпраця з міжнародними ЗМІ. Розвинені країни мають розгалужену медіа систему, яка сприяє більш швидкому поширенню інформації. В таких країнах фірма може негайно зв'язатися з PR агентством. Проте деякі країни бракують якості ЗМІ, що також впливає на специфіку діяльності PR-спеціаліста.

В четвертих, інтереси міжнародної цільової аудиторії. Продукт або рекламна кампанія, що мають надзвичайний успіх в одній країні можуть бути прийняті зовсім інакше в другій. Помилковим є судження, що інтереси населення різних країн є ідентичними, тому важливо проводити дослідження ринку перед формуванням зв'язків із населенням.

В п'ятих, важливе слідкування за новинами країни. PR-спеціалісти мають вивчати новини закордонних ринків, щоб формувати розуміння про місцеві

компанії. Можливість швидко реагувати на новини міжнародного ринку може бути ключовим фактором для організації. Це напряму визначає позицію компанії щодо міжнародних новин.

І нарешті шосте, формування прес-релізів та ключових повідомлень на іноземній мові. Звичайно, некомпетентним є використання комп'ютерних програм для перекладу PR повідомлень на різні мови. PR спеціаліст повинен переглянути всі документи в процесі перекладу, а носій мови цільової аудиторії має прочитати перекладену версію до її релізу. Від правильного використання мови напряму залежить репутація компанії на міжнародному ринку. Погано написане повідомлення скоріше за все швидко з'явиться у соціальних мережах, що може сильно пошкодити бренд організації [15].

Як уже було згадано вище, криза є часом глобальних змін у самій організації або на ринку, де вона оперує. Звичайно, на момент кризи будь-яка організація несе збитки, а при відсутності правильно сформованої антикризової PR стратегії взагалі може збанкрутувати. Проте, як показує практика, для деяких компаній складні обставини слугували поштовхом до швидкого розвитку. Саме тому важливо враховувати довгострокову функцію відносин з громадськістю.

Тепер розглянемо специфіку криз міжнародного бізнесу. Річ у тому, що глобальна криза впливає як на міжнародний бізнес, так і на локальний, однак міжнародний бізнес може навіть скористуватися позитивним ефектом від глобальної кризи.

Причини можливого позитивного ефекту глобальних криз на міжнародний бізнес:

1. Навіть в часи найбільших криз ринок не може впасти повністю. В ситуації, коли ринок впав на 50% залишається інша його половина. Для компанії це означає, що правильне використання нових споживацьких тенденцій стає основою подальшого розвитку.

2. В часи міжнародної кризи компаніям значно легше рекламувати свій товар. Тоді як більшість менеджерів приймають рішення знизити витрати на рекламні кампанії, рівень загального «шуму» стає суттєво нижчим. З точки зору

клієнта, компанія, що має змогу просувати свій товар у часи кризи набуває більшої довіри, адже це показує, що в цій компанії справи йдуть не так і погано.

3. Більшість закордонних ринків, на яких оперують міжнародні компанії не є повністю насиченими. Навіть у часи кризи ринок не втрачає свого потенціалу для росту, що надає компаніям змогу розвиватися.

4. Зазвичай криза є найбільш сприятливим часом для внесення ключових змін для компанії. Звичайно, такі зміни часто несуть високий ризик, але в часи кризи він не є таким небезпечним.

Прикладом є криза пандемії вірусу COVID-19, що прискорила повний перехід засобів масової інформації до цифрового формату. Цифрові технології є рушійною силою цього розвитку, навіть якщо вони лише частково компенсують зменшення кількості друкованих матеріалів. У цьому контексті основні медіа-бренди або медіа-групи, які працювали виключно в рамках цифрової культури протягом останнього десятиліття, отримали значну перевагу. Медіа-бренди почали створювати відео та подкасти, включаючи факт-чекінг, прямі трансляції, використовували свої засоби масової інформації у всіх форматах, надаючи споживачам можливість читати, слухати, переглядати та навіть брати участь у їх створенні (системи зворотного зв'язку, рубрики запитань та відповідей (Q&A), тощо). Швидке збільшення цифрових форматів змушує PR професіоналів краще розуміти природу нових каналів зв'язку, щоб адаптуватися до них. Цифрові технології стають все більш досконалими. Зокрема, формат відео став набагато частіше використовуватися. Наочним, хоча і не найкращим прикладом є приголомшливий успіх платформи TikTok [12, с. 1050].

Важливо наголосити, що це стосується не тільки глобальних криз міжнародного ринку. Навіть якщо криза виникає всередині певної організації, формування ефективної стратегії виводу з неї може гарантувати позитивні наслідки. З точки зору зв'язків з громадськістю це може означати, що хоча компанія і зробила ряд помилок, що призвели до виникнення кризового стану, вона знайшла найбільш ефективний спосіб боротьби з ним. Більш того, це майже виключає можливість виникнення нової кризи подібного характеру [16].

Щодо ТНК, то використання ними переваги глобального масштабу діяльності забезпечує більшу стійкість та стабільність в кризових умовах. Під стійкістю маються на увазі довгострокове досягнення результату діяльності за рахунок відсутності різких коливань економічних показників. Це забезпечується там, що прибуток, отриманий в одному із закордонних підрозділів мінімізує збитки, що несе материнська компанія та ТНК в цілому.

Безумовно, більш стабільне положення ТНК в умовах кризи має фінансову основу. Корпорація діє як єдиний механізм, тому позитивний ефект буде мати корпорація як система, навіть в той час як окремі підрозділи можуть знаходитися у критичному стані. Тож такий сукупний стабілізаційний ефект забезпечується розгалуженою структурою транснаціональних корпорацій. Деякі з компонентів можуть бути під впливом кризи, а деякі в цей же час навпаки знаходитимуться в умовах сприятливої економічної кон'юнктури [17, с. 71].

Проте, така структурна особливість також має і певні недоліки, особливо сьогодні, коли інформація відіграє таку важливу роль. ТНК не тільки діють як один налагоджений механізм, а й сприймаються здебільшого так само на ринку. Тому, якщо криза виникає всередині корпорації, в одному із міжнародних підрозділів, вся система буде нести збитки. Як уже було розглянуто, такі кризи не обмежуються фінансовими проблемами. Розповсюдження інформації про погані умови праці, використання дитячої праці, порушення екологічних норм, скандальна реклама або несплата податків – все це може стати гучним інфоприводом для ЗМІ та інтернет джерел. Криза подібного характеру не буде довго залишатися проблемою одного підрозділу.

Криза на підприємстві є ситуацією чи громадською ініціативою, що загрожує здатності компанії вести бізнес ефективно. Головною характеристикою такої кризи є її тимчасовість та перехідний характер.

Існує декілька різних підходів до класифікації криз у міжнародному бізнесі. Кризи класифікують: в залежності від причини виникнення; в залежності від внутрішніх організаційних процесів підприємства, в яких виникають проблеми; в залежності від етапу розвитку підприємства, на якому виникає криза; в залежності від області діяльності компанії, де вони виникають. Проте однією

характеристикою, що об'єднує різні види криз є негативний вплив на репутацію підприємства, якщо воно вчасно не вирішує їх. В такій конотації криза є несподіваним випадком або рядом подій, що виходять з-під контролю та переривають нормальне функціонування організації. Небажана увага громадськості шкодить репутації організації. Тобто будь-яка криза на підприємстві потенційно може стати причиною кризи репутації.

Антикризове управління включає процеси передбачення криз, пом'якшення їх наслідків та використання фактору кризи для подальшого розвитку організації. Його елементи мають бути присутніми у діяльності підприємства на всіх фазах економічного циклу. При переході з однієї фази в іншу зростає ймовірність появи кризи, тому антикризові управлінські функції також мають посилюватися. При цьому, важливо зауважити, що збільшення антикризових функцій має не кількісний, а якісний характер.

Антикризовий PR є комплексом заходів по прогнозуванню, недопущенню або подоланню репутаційної кризи. Ефективність антикризового PR залежить від правильного розподілу та балансу повноважень, наданих ресурсів та відповідальності. Основними інструментами антикризового PR, що застосовуються під час кризи: моніторинг інформаційного простору, визначення групи людей, що має право спілкуватися зі ЗМІ, підготовка працівників до потенційної взаємодії з ЗМІ, налагодження роботи зі ЗМІ та лідерами думок, швидка розробка ефективної стратегії, робота з громадською думкою в соціальних мережах та інших медіа.

Специфікою криз в міжнародному бізнесі є те, що навіть під час глобальної кризи ТНК можуть одержати позитивний ефект за рахунок варіювання на міжнародних ринках. З іншої сторони, структурні особливості ТНК є причиною поширення негативного впливу від виникнення репутаційної кризи в одному з підрозділів на всю корпорацію.

Головною особливістю міжнародного PR є необхідність адаптації до міжнародного середовища діяльності організації, особливо до культури.

ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ АНТИКРИЗОВОГО PR НА ПРИКЛАДІ Nintendo Co., Ltd,

2.1. Стратегія та організація управління міжнародним бізнесом компанії Nintendo

Загальна стратегія компанії вказує на її підхід до формування конкурентоспроможності на ринку. Стратегія відіграє вирішальну роль у формуванні основних пріоритетних завдань та довгострокових цілей компанії, а отже, є основним елементом у формуванні напрямку діяльності фірми.

Запровадження інновацій завжди є перспективною стратегією, а бізнес, що конкурує в обмежених сферах діяльності, повинен шукати нові сфери або пропонувати інноваційні продукти та послуги, що задовольняють нові потреби. Бізнес, що знаходиться у традиційних сферах діяльності та намагається подолати конкуренцію, знаходиться під загрозою стагнації. Стратегія Блакитного океану дозволяє компаніям шукати нові сфери бізнесу або виходити з «Червоного океану».

Досліджуючи стратегію компанії Nintendo, слід вказати, що саме стратегія Блакитного океану є базовою стратегією даної компанії. Зазвичай, компанії конкурують за частку покупців там, де є їхні клієнти. Nintendo ж в свою чергу знайшла ринок, де їх не було. Він знайшов, а точніше, збудував ринок для «не-геймерів». Тут можна згадати доволі відому японську приказку з фільму «Бойовий корабель»: «Боріться з війною далеко від війни» [18].

Саме такою була стратегія Nintendo Co., Ltd – захопити новий ринок до того, як конкуренти це зрозуміли. Наразі Nintendo Co., Ltd є найбільшою у світі ігровою компанією за доходами, проте ситуація була зовсім іншою у 2006 році, коли компанія втратила частину ринку, та була випереджена Microsoft та Sony. Але у листопаді 2006 року Nintendo Co., Ltd випустила Wii, та гра швидко змінилася на її користь. Нова ігрова приставка була інноваційною та стала миттєвим хітом не

тільки серед цільової аудиторії, але і серед частки покупців, які не сильно були пов'язані з ігровою індустрією. Ключовим елементом був контролер, що входив до комплекту ігрової приставки та робив процес гри значно простішим. Ті люди, що не знаходили відеоігри цікавими через кількість кнопок на звичайних контролерах, були зацікавлені продуктом Nintendo Co., Ltd.

У звіті 2011 року компанією Nintendo Co., Ltd було зазначено: «Нашою головною стратегією є розширення населення, що грає у відеоігри, що включає в себе заохочення настільки багато людей, наскільки можливо, не звертаючи увагу на стать або досвід з відеоіграми» та «Розширення різноманіття споживачів, випускаючи відповідні назви програмного забезпечення в розмаїтті жанрів, які вийшли далеко за загальноприйняте визначення відеоігор.»

Стратегія Nintendo Co., Ltd була дійсно геніальною, адже вона фактично змінила правила гри: замість того, щоб брати участь у ресурсоемкій технологічній гонці озброєнь разом з Microsoft і Sony, вона запровадила Wii. Ця платформа дійсно втілила саме те, що шукали клієнти, зокрема можливості розваг за низькою вартістю, без будь-яких небажаних ускладнень у використанні, та можливості грати з іншими людьми, особливо з рідними або друзями [19].

Стратегія Блакитного океану, як і показує назва, означає постійний пошук нових островів у широкому блакитному океані. Найлегшим шляхом, звичайно є пошук покупців саме там, де вони можуть бути в кластерах, проте компанії рідко думають про їх пошук, де це не так. Основною ідеєю стратегії Блакитного океану є ризик інвестування та проникнення в недосліджені сфери. Конкуренція є дуже важливим фактором на міжнародному ринку, але сам ринок не може розширюватися так, щоб кожен міг отримати невелику частину, а перенасиченість його компаніями – це те, що станеться в будь-якому випадку. Саме ці частини ринку, які не розширюються і є «Червоними океанами». Тут конкуренція постійно збільшується, а частина ринку його гравців зменшується. Nintendo ж вирішила розширити зону своєї діяльності, що призвело до переходу відеоігор до нової ери. Новий стиль Nintendo Co., Ltd був простим, але інтуїтивним.

Використання подібних стратегій є надзвичайно важливим для бізнесу, адже, залишаючись в межах «Червоного океану» компанія буде тільки втрачати можливості для свого розвитку [20].

Організаційна ж структура Nintendo Co., Ltd до сьогоднішнього дня залишається сформованою таким чином, щоб зберігати культуру «Yamauchi», яка з самого початку встановила філософію компанії. Натхнений корпоративною стратегією Фусаджиро Ямаучі, його нащадок Хіроші зберіг плоску організаційну структуру, спрямовуючи працівників зосереджуватися на клієнтах, і позбавляючись від бюрократії. Коли до компанії прийшов Івата, він представляв собою нову перспективу для Nintendo Co., Ltd. Він зосередився на навиках комунікації між відділами компанії, проте головною зміною, що він запровадив була зміна плоскої організаційної структури «top-down» (зверху-вниз) до розширеної спільноти, що базується на обговоренні, посилення координації в рамках програмного/апаратного підрозділів компанії [21].

Штаб-квартира та основні офіси Nintendo Co., Ltd:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| - Nintendo Co, Ltd. | - Nintendo of America |
| - Nintendo of Canada | - Nintendo of Europe |
| - Nintendo Australia | - Nintendo of Korea |
| - Nintendo Hong Kong | - Nintendo Phuten Company(now closed) |
| - Active Boeki (-Maxsoft Ltd.; - Active Gulf) | - Core Gaming Systems |
| - iQue Ltd. | - Latamel Inc. [22]. |

Компанія Nintendo протягом останніх років зазнала певних структурних змін, намагаючись впорядкувати виробництво обладнання та програмного забезпечення та максимально використати свої ресурси. Раніше існували окремі підрозділи з розробки ручного обладнання та розробки консолей для домашнього користування, але Nintendo працює над об'єднанням цих підрозділів. Компанія також об'єднала всі свої японські підрозділи для забезпечення якомога кращої комунікації між ними. Окрім того, була створена нова команда (яка складається з членів усіх інших підрозділів), яка працює над брендом «Quality of Life» (Якість життя).

Організаційна структура компанії Nintendo:

Президентом компанії Nintendo Co., Ltd на сьогодні є Шунтаро Фурукава (Shuntaro Furukawa), є шостим президентом компанії, зайняв цю посаду після того як у відставку пішов Татсумі Кімішіма (Tatsumi Kimishima).

На сьогодні Nintendo має чотири відділи розробки, і один з них призначений для розробки обладнання. Роки тому існувало два різних апаратних підрозділи - один для портативних пристроїв і один для домашніх консолей, з невеликою кількістю взаємодій персоналу. Компанія використовувала суттєво різні технології для розробки кишенькових та портативних консолей. Технології, які підходили для портативних пристроїв або домашніх консолей, не мали майже нічого спільного, тому розумно було розділити розробку обладнання на два підрозділи. Однак з недавніми технологічними досягненнями технології обох систем стають все більш схожими. Виходячи з цього, компанія деякий час працює над консолідацією двох підрозділів. Звичайно, потрібен час, щоб два підрозділи повністю злилися.

Відділ розробки технологій платформи Nintendo Co., Ltd (Platform Technology Development) – це підрозділ компанії, що є відповідальним за апаратне забезпечення. Був створений у 2015 році за участі президента компанії (Тацумі Кімісіма). Цей підрозділ поєднує наступні два підрозділи: Integrated Research і System Development.

З боку програмного забезпечення є два відділа - Відділ аналізу розваг та розвитку (the Entertainment Analysis & Development Division) на чолі з старшим керуючим директором, паном Міямото і Відділ планування та розвитку програмного забезпечення (Software Planning & Development Division). Відділ аналізу та розвитку розваг в основному розробляє програмне забезпечення всередині країни, а відділ планування та розвитку програмного забезпечення розробляє його в основному з зовнішніми сторонніми компаніями, що займаються розробкою, а також в деяких випадках і повністю в материнській компанії, без кооперації. Окрім консолідації апаратних підрозділів компанія також працює над тим, як два підрозділи по розробці програмного забезпечення можуть ефективніше співпрацювати, щоб вирішувати, які проекти слід розробляти зовнішньо, а які внутрішньо, та точно встановлювати об'єми ресурсів, необхідних для створення програмного забезпечення. Відділ планування та розвитку програмного

забезпечення, був створений у 2004 році щоб позбавити старшого керуючого директора (пана Міямото) від розробки проектів спільно з другими сторонами, щоб дати йому змогу зосередитись на внутрішньому розвитку.

Останній підрозділ – Відділ розвитку системи (System Development Division), що створює фундаментальні частини розробки програмного забезпечення, такі як мережа (network), системне програмне забезпечення, ОС, SDK (Software Development Kit) та бібліотеки.

В додаток до основних підрозділів, був створений окремий відділ, з метою розробки платформи Quality of Life. До цього підрозділу входять співробітники з усіх інших підрозділів Nintendo Co., Ltd.

Слова колишнього президента компанії, Сатору Івата, щодо організаційної структури компанії Nintendo:

«Найголовнішим є те, що ці підрозділи можуть ефективно взаємодіяти один з одним. Якщо б кожен з них мав різні цінності та цілі, їхні дії стали б непослідовними, що було б критичним для компанії. У 2014 році, Центр Розвитку (Development Center) був побудований поряд з головним офісом і всі відділи розвитку були зібрані там. Завдяки цьому, розробники мають значно більше можливостей для зустрічей та співпраці над спільними проектами в будівлі, що була спроектована спеціально для цього...Хоча компанія фактично має 4 відділи, Nintendo є однією компанією і покупці будь-яку продукцію, як продукцію Nintendo, в незалежності від того, в якому відділі вона була розроблена. В цьому сенсі, ми поділяємо компанію на підрозділи тільки для адміністративних цілей, більш важливим є те, як ці відділи/підрозділи можуть ефективно співпрацювати, так щоб всі вони могли працювати як одна група.» [23].

Слід відмітити, що компанії приналежна змішана структура, адже можна спостерігати розподіл глобальної відповідальності за товари та їх групи між окремим підрозділами компанії. Nintendo Co., Ltd випускає глобальні продукти, які майже не відрізняються в залежності від ринків на яких продаються. Проте присутні також і структурні зв'язки територіального та функціонального типу.

2.2. Аналіз стратегії Nintendo Co., Ltd та визначення її місця на міжнародному ринку

Модель п'яти сил Портера є одним із найбільш критичних засобів аналізу бідь-якого бізнесу. Портер називає ці сили «мікросередовищем», протиставляючи йому велику кількість факторів, включених у термін «макросередовище». Макросередовище складається з тих сил, які впливають на здатність компанії до обслуговування власних клієнтів і отримання прибутку. Зміна в будь-якій із сил «мікросередовища» зазвичай вимагає, щоб компанія переглянула своє місце в галузі і на ринку. Достатня привабливість галузі не означає, що будь-яка компанія в ній буде отримувати однаковий прибуток. Компанії повинні так застосовувати свої ключові компетенції, бізнес-моделі або збутові мережі, щоб отримати прибуток більший, ніж у середньому в галузі. Хорошим прикладом є ринок пасажирських авіаперевезень. У галузі, в якій рентабельність досить низька, знаходяться компанії, які за рахунок унікальних бізнес-моделей, отримують прибуток вищий, ніж у середньому в галузі (ангели бізнесу).

«Аналіз п'яти сил Портера» включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових гравців, рівень конкурентної боротьби, та обидві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників і ринкова влада споживачів [24].

Важливо дослідити кожну з п'яти сил.

1) Ринкова сила постачальників – Середня:

- Існує залежність від виробників зі сторони, що виробляють ключові компоненти або збирають готові продукти;

- Постачальники обладнання працюють також і з іншими технологічними фірмами;

Важливо також брати до уваги, що майже всі постачальники хочуть працювати на фірму «Великої Трійки» - Нінтендо, Соні чи Майкрософт, проте мова йде не тільки про постачальників обладнання, до якого входять різні кабелі, пластикові корпуси для продуктів, які фактично не є ключовим елементом у дослідженні ринкової сили постачальників. До уваги також треба брати самих

розробників ігор. Як приклад можна взяти гру Bayonetta 2, яка вийшла ексклюзивно на приставці Wii U. В даному випадку очевидним є те, що вони не мають так багато сили як постачальники. Річ в тому, що не можна сказати, що постачальники належать Нінтендо, отже вони мають вплив на успіх компанії, і якщо з якоїсь причини вони відмовляться співпрацювати, це буде серйозною проблемою для компанії.

2) Ринкова влада споживачів – Середня.

- Консолі мають досить короткий життєвий цикл та знаходяться під впливом переваг, які надають споживачі;

- Існує чітка кореляція між продажами консолей та випуском надзвичайно популярних ігор, що є ексклюзивними для них;

Споживачі постійно мають купувати нові консолі через їх короткий життєвий цикл, що значить, що вони у якомусь сенсі мають справу с цілями компанії, проте в той же час, практика показує, що вони є досить вірними. Слід сказати, що велика кількість людей обожнює консолі Нінтендо та продажі цих консолей досить сильно залежать від випуску нових ігор для них. Фактично це є ключовим фактором, що є причиною для споживачів купувати нові консолі.

3) Загроза появи продуктів-замінників – Середня.

- Велика кількість різних форм розваг;

- Розвиток прямих замінників консолей: смартфонів та комп'ютерів;

- Можливість завантажувати ігри збільшує використання різних пристроїв, окрім консолей «Великої трійки»;

Загроза появи товарів-замінників також є однією з ключових ідей, фактично тут йдеться про загрозу того, що споживач найде щось інше, на що буде витратити свій час та гроші. Останнім часом дійсно з'явилося багато замінників, особливо з розвитком мобільних технологій, що використовуються в смартфонах. Проте існують також і портативні консолі, такі як, наприклад, Gameboy та Nintendo DS, які є досить успішними у даній сфері. Важливо розуміти, що існує безліч способів для розваг, що дійсно є суттєвою загрозою. У відповідь на це Нінтендо намагається створити «домашній центр розваг» навколо свого продукту.

4) Рівень конкурентної боротьби – Високий.

- Головні конкуренти є дуже схожими за розмірами та вагомістю на ринку: Соні, Майкрософт та Нінтендо є головними гравцями в цій сфері ринку на сьогодні з приблизними частинами ринку: 56%, 27% та 17% відповідно в США та 67%, 19% та 13% у всьому світі;

- Розвиток індустрії є низьким та ринок є зрілим зі сформованими головними виробниками ігрових консолей;

- Постійний випуск і продаж нових відеоігор, щоб спонукати використання консолей;

- Теорія щодо важливості випуску ігор є актуальною з випуском нових поколінь консолей. Це можна чітко спостерігати між Соні та Майкрософт, які постійно суперничають за найбільш популярні ігри;

5) Загроза появи нових гравців – Низька.

- Наявні великі гравці встановили відомі бренди та продукти;

- Через високу конкуренцію між наявними гравцями, вони можуть агресивно реагувати, якщо будуть з'являтися нові;

- Виробництво консолей вимагає великого стартового капіталу;

- Домінуючі компанії в даній сфері вже сформували бази своїх споживачів, тому новим гравцям дуже важко знайти свою частину на цьому сегменті ринку;

- Вхід можливий, адже як Соні так і Майкрософт проникли в даний сегмент ринку ще в 90-х, проте з допомогою своїх материнських компаній.

Тож до створення ціни (value creation) відносять ці три сили: постачальник, покупці та замітники. Це місця, ідеї, фактори, які гальмують або дозволяють створювати цінність. Тож, а потім, якщо ви подивитесь на предмет зберігання цінностей (value capture) у речах, то суперництво та вхід є дуже важливими. Очевидно, що область зберігання цінності трохи слабка в цій галузі ринку через сильну конкуренцію між домінуючими компаніями [25].

Виходячи з аналізу моделі «П'яти сил» Портера, консольна галузь не така приваблива для консольних фірм. Хоча попит у галузі високий і ринок має високий потенціал до розвитку, проблемою є існуюча на ринку олігополія. В основному є 3 ключові гравці з високою розпізнаваністю бренду. Крім того, для виходу на ринок потрібні як новітні технології так і великий капітал. Проте Нінтендо вже має

стабільну позицію на ринку відеоігор, та входить до трійки найпотужніших у цьому сегменті компаній, саме тому вона знаходиться у вигідному положенні та має потенціал для подальшого розвитку.

SWOT-аналіз як елемент аналізу стратегії Nintendo

Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками. SWOT - аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення.

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

Таблиця 2.1 SWOT-аналіз компанії Nintendo [26]

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Створений бренд дає конкурентні переваги 2. Основна стратегія «Розширення ігрового населення», щоб забезпечити більш широку базу клієнтів у майбутньому. 3. Репутація та визнання бренду - на відміну від своїх основних конкурентів, Nintendo є синонімом ігор 4. Унікальні та інноваційні пропозиції продуктів із останніми іграми 5. Географічна диверсифікація зменшує бізнес-ризик 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від кількох популярних ігрових серій на відміну від провідних конкурентів 2. Бренд не зарекомендував себе в країнах, що розвиваються 3. Обмеження застосування прав інтелектуальної власності в деяких регіонах призвело до зростання фальсифікованої продукції
---	---

7. Доступні ігри для людей різних економічних класів.	
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення сегменту ринку - цифрового бізнесу 3. Розширення демографії користувачів продукції 4. Технологічні інновації, створені для поліпшення ігрового досвіду 5. Розширені можливості Wi-Fi можуть допомогти проникнути в сферу онлайн-ігор 6. Для диверсифікації у суміжних галузях можна використовувати значні науково-дослідні та науково-дослідні можливості 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток мобільних технологій та онлайн-ігор 2. Зміна галузевого середовища 3. Відсутність диверсифікації поза сферою дизайну відеоігор 4. Висока частка закордонних продажів наражає компанію на ризики, пов'язані з потенційними проблемами з ланцюгами поставок.

SWOT-аналіз Nintendo аналізує бренд/компанію з її сильних та слабких сторін, допомагає визначити можливості та загрози. У поданому в табл. 2.1 аналізі Nintendo сильні та слабкі сторони є внутрішніми чинниками, тоді як можливості та загрози є зовнішніми чинниками [27].

- Сильні сторони компанії:

Як можна бачити з інформації, яка представлена в табл. 2.1, однією з головних сильних сторін бізнесу компанії Нінтендо є той факт, що він справді є глобальним та має географічну присутність у більшості куточків світу. Виробництво все ще передусім знаходиться в Японії, хоча дистрибуційні мережі існують у всьому світі. Світовий бізнес означає, що компанія не надто покладається на конкретні ринки, і тому її діловий ризик знижується.

Бренд та логотип Nintendo прийнятий у всьому світі як головний виробник відеоігор. Подумайте, наскільки далеко просунувся бізнес від Nintendo 64 від GameCube до DS Nintendo і нарешті до Wii. Компанія є надзвичайно інноваційною та розвиває свій бізнес, формуючи нові сегменти ринку. Наприклад, Nintendo DS ідеально підходить для подорожей, а також зручний пристрій для розваги дітей. Wii - це сімейний розважальний пристрій, що також надає можливість у розважальній формі зайнятися фізичною активністю або спортом завдяки вбудованим функціям.

- Слабкі сторони компанії:

Очевидним є те, що для таких великих компаній як Нінтендо притаманним є те, що вони багато в чому залежать від власного ланцюга поставок. Тож якщо постачальники перебувають за кордоном, тоді складніше керувати ланцюгом поставок, а бізнес піддається коливанню валют та економічному клімату в інших частинах світу. Відсутність єдиного ключового компонента з будь-якої причини буде проблемою для Nintendo.

Також однією з слабких сторін компанії є її зосередженість лише на ігровій індустрії та консолях. Цей сегмент ринку є досить прибутковим, проте іноді може зазнавати значних коливань. Наприклад, один із продуктів головного конкурента Нінтендо – Сони, Sony PlayStation 3, вироблявся та продався лише з втратами для компанії.

- Можливості:

Основна можливість для виробників ігор полягає у відкритті безлічі нових малих та великих сегментів. Вік цільової аудиторії відеоігор постійно змінюється. Наприклад, середній вік користувачів консолей у США зараз перевищує 35 років. Як вже було сказано, Nintendo Wii надає бізнесу доступ до багатьох поколінь геймерів, незалежно від класу, культури та доходу. Зараз кількість грошей, що приносить ігрова індустрія є суттєво більшою, ніж грошей, що приносить кіноіндустрія та ця тенденція з часом буде лише посилюватися.

Багато популярних відеоігор на сьогодні надіють можливість гри в Інтернеті, а враховуючи те, що все більше людей отримують доступ до всесвітньої мережі у свої будинках, то товари, які мають Wi-Fi будуть набирати популярність. Нінтендо ж має чіткі позиції в цьому сегменті ринку та може запропонувати конкурентоспроможні товари споживачам.

- Загрози:

Основною загрозою для компанії є те, що індустрія відеоігор змінюється дуже швидко. Якщо може відбутися перехід від телебачення та фільмів до онлайн-ігор, в майбутньому також може з'явитися нова технологія, і вибір споживачів також може змінитися.

Як і товари ринку мобільних телефонів, консолі мають досить короткий життєвий цикл, ігрова індустрія знаходиться в стані «гонки озброєнь», коли кожного року випускаються консолі нових поколінь.

Проте найбільшою загрозою для компанії Нінтендо є її конкуренти: Sony та Microsoft. Ці компанії мають свої, особливі конкурентні переваги, які Нінтендо має компенсувати у своїх продуктах. Також треба брати до уваги те, що з часом можуть з'явитися інші великі гравці у сфері відеоігор, що також може стати суттєвою загрозою для Нінтендо [28].

Маркетинг мікс Nintendo

Маркетинговий мікс Nintendo є аналізом бренду/компанії, який охоплює 4 позиції (товар (продукт), ціна, місце, просування) та пояснює маркетингову стратегію Nintendo. У статті розглядаються стратегії ціноутворення, реклами та розповсюдження, які використовує компанія. Модель маркетинг міксу, або комплекс маркетингу є основним елементом будь-якої бізнес стратегії. Модель проста і універсальна у використанні, і являє собою чек-лист для результативного аналізу розвитку продукту компанії на ринку [29].

- Продукт (товар) компанії Nintendo (Product):

Nintendo протягом довгого періоду часу була компанією-виробником гральних карт. Карти стали популярними, і компанії довелося розширитися, щоб сприяти масовому виробництву карт. Пізніше компанія почала відкривати багато малих підприємств, таких як таксі, мережа готелей, харчова компанія, телевізійну мережу та багато іншого. Nintendo була не в змозі утримати цей бізнес, і врешті-решт довелося його закрити. Найбільший підйом компанія отримала, коли почала створювати електронні гаджети і виробляти власне обладнання для відеоігор та консолей. Головною стратегією продукту в його маркетинговому поєднанні було розробка відеоігор та інтерактивних ігор. Це включало створення аркадних ігор на ігрові консолі власного виробництва, а випуск Donkey Kong в 1981 році мав величезний успіх. Прибуток та ліцензування надавали Nintendo суттєвий поштовх для розвитку. В той час була випущений один з найвідоміших продуктів компанії – відеогра Mario. Першим величезним успіхом у сфері ігрових консолей стала серія Game & Watch. Щоб розширити ринок за межами Японії, на початку 90-х Nintendo

почала відкривати магазини в США та Європі. Компанія також отримала успіх у розробці систем графічних карт, обладнання та системного забезпечення. Щодо ігор, то компанія стала одним з провідних продавців ігор на ринку разом з Sega, Electronic Arts, 3DO, Philips та Acclaim. Nintendo розробив відомі інновації для консолей системи DS (подвійний екран), рольові ігри, віртуальну реальність та ігри з доповненою реальністю. Nintendo співпрацював з Niantic, розробником Pokémon Go, який допоміг їм отримати 33% прибутку після величезного успіху Pokémon Go.

- Ціна (Price):

За процесом встановлення цін на ігрові консолі та самі відеоігри стоїть багато планування і аналітичних процесів. Оскільки це технологічний ринок, продукти дуже швидко стають застарілими та життєвий цикл товарів стає все більш коротким. Лояльність клієнтів не можна враховувати, оскільки вони головним для них все таки є отримання досвіду, який вони очікують отримати від продукту. Nintendo має цінову стратегію утримання різних цін на певний товар протягом усього життєвого циклу товару. При введенні певного товару на ринок, він знаходиться у преміальному сегменті, адже має нову технологію та надає новий досвід користувачам. Якщо продукт є успішним, то це надає змогу отримати хороший прибуток. Пізніше, коли товар закріплюється на ринку, ціни стають конкурентоспроможними, щоб продукти конкурентів не були більш привабливими за цією характеристикою для покупців. Коли життєвий цикл ігрових консолей чи інших продуктів компанії починає наближатися до завершення, ціни суттєво знижуються за допомогою використання акцій та систем знижок; пропонуються додаткові переваги, щоб продати якомога більше товару. Середня ціна продуктів Nintendo становить від 1600 до 2000 доларів (іноземний ринок, ціна на стадії появи товари на ринку. Ціна на найдорожчі продукти компанії). Слід також сказати, що через багату історію компанії та її чіткою асоціацією з ігровою індустрією, деякі продукти компанії Нінтендо дуже часто стають історичними, предметами колекцій та можуть значно рости в ціні з плином часу.

- Місце продуктів Нінтендо (Place):

Як вже було згадано, Nintendo має широку мережу розповсюдження по всьому світу, щоб зробити свою продукцією доступною для споживачів по всьому

світу, та зробити цю доступність якомога зручнішою. Компанія підтримує та розвиває як фізичну мережу розподілу, так і мережу онлайн-розподілу. Фізичний розподіл - це наявність ігрових консолей, гаджетів в доступі у різних мережах ігрових магазинів або в роздрібних магазинах, таких як Walmart, Game Planet та інших офіційних дистриб'юторах чи просто мережах магазинів, залежно від країни. Онлайн-розповсюдження ігор передбачає доступність програмного забезпечення для завантаження з офіційних інтернет-ресурсів, надання їм оновлень. Основними сайтами, де продукти Нінтендо є доступними, окрім офіційного сайту компанії є eshop, amazon.com, Best Buy.

Щодо наявності товарів компанії Nintendo в Україні, то вона не має офіційних представників чи дистриб'юторів на території даної країни. Проте продукти компанії є присутніми у всіх великих мережах роздрібних магазинів та в більшості онлайн-магазинів, що оперують на території України. Проте слід сказати, що зазвичай найбільш доступними є популярні та основні продукти Нінтендо та доволі складно знайти в наявності ті товари минулих поколінь.

- Просування товарів Нінтендо (Promotion):

Просування є важливим аспектом для отримання високих прибутків з продаж продуктів, оскільки допомагає людям усвідомлювати, що саме представляє собою товар компанії, які нові функції пропонує продукт. Nintendo застосовує різні способи запуску продуктів, наприклад, спеціальні дні випуску продукту, присвячені якимось особливим подіям чи святкам. Компанія також відома за те, що надає можливість людям, які є потенційними клієнтами прийти та випробувати свій новий продукт у спеціальних місцях незадовго до його запуску, або під час продаж, надають безкоштовні бонуси у вигляді фірмового мерчу (футболки, аксесуари для консолей та ін.) , цим самим збільшуючи «хайп» та зосереджуючи уваги навколо виходу нового продукту. Очевидним є те, що кампанія з запуску нового продукту на ринок має бути величезною та привертати уваги споживачів, враховуючи те, що на ринку ігрових консолей, нове покоління ігрових приставок зазвичай запускається приблизно в один проміжок часу, незалежно від компанії. Наприклад, при запуску консолі Nintendo 3DS було задіяно 85% людей Великобританії, які

переглядали 3D-відео "Повір своїм очам". Nintendo відомий своїм способом запуску продукції та реклами [30].

2.3. Оцінка фінансових та економічних показників діяльності підприємства Nintendo Co., Ltd

Розглянемо фінансову звітність компанії Nintendo за останні 3 місяці, закінчуючи 30-м червнем 2022-го фінансового року.

Щодо бізнесу Nintendo Switch протягом першого кварталу (з квітня по червень 2022 року) цього фінансового року, Nintendo Switch Sports (випущена в квітні) досягла продажів у 4,84 мільйона одиниць, а Mario Strikers: Battle League (випущена в червні) досягла рівня продажів. хороший початок продажу 1,91 мільйона одиниць. Крім того, тривали стабільні продажі ігор, випущених у попередні фінансові роки. Наприклад, Kirby and the Forgotten Land показали хороші результати з продажами в 1,88 мільйона одиниць (при загальних продажах 4,53 мільйона одиниць), а Mario Kart 8 Deluxe продано 1,48 мільйона одиниць (при загальних продажах 46,82 мільйона одиниць). За цей період було продано понад мільйон одиниць 4 книг. В результаті таких факторів продажі обладнання за квартал склали 3,43 мільйона одиниць, а продажі програмного забезпечення – 41,41 мільйона одиниць. Однак, серед іншого, через наслідки дефіциту поставок напівпровідників та інших компонентів

Однак через наслідки дефіциту поставок напівпровідників та інших компонентів серед інших факторів продажі апаратного забезпечення впали на 22,9% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, а продажі програмного забезпечення впали на 8,6% у річному обчисленні.

Звертаючись до нашого цифрового бізнесу для виділеної платформи для відеоігор, продажі завантажуваних версій пакетного програмного забезпечення Nintendo Switch були високими, а продажі Nintendo Switch Online також зросли. Крім того, продажі додаткового вмісту зросли не лише для ігор Nintendo, але й для

продуктів від інших видавців програмного забезпечення, що допомогло збільшити цифрові продажі до 88,0 мільярдів ієн, що на 16,0% більше, ніж у минулому році.

Дохід від роялті був стабільним, однак дохід від продуктів для смарт-пристроїв знизився, в результаті чого загальний дохід від мобільного зв'язку та інтелектуальної власності склав 10,9 мільярда ієн, що на 16,8% менше, ніж у минулому році.

У результаті чистий обсяг продажів склав 307,4 мільярда ієн (з закордонними продажами в 245,5 мільярда ієн, що становлять 79,9% від загального обсягу), а операційний прибуток склав 101,6 мільярда ієн. У зв'язку зі знеціненням ієни на валютних ринках ми зафіксували прибуток від обмінних курсів у розмірі 51,7 млрд ієн, у результаті чого звичайний прибуток склав 166,7 млрд ієн, а прибуток, що відноситься до власників материнської компанії, склав 118,9 млрд ієн.

Немає змін до початкового фінансового прогнозу на поточний фінансовий рік, опублікованого 10 травня 2022 року.

Що стосується Nintendo Switch, компанія продовжує підтримувати привабливість усіх трьох моделей апаратного забезпечення, щоб утримувати темпи продажів і розширювати базу встановлення. Що стосується програмного забезпечення, Nintendo випустила Xenoblade Chronicles 3 у липні, та Splatoon 3 у вересні, Bayonetta 3 у жовтні та Pokémon Scarlet і Pokémon Violet у листопаді. Інші видавці програмного забезпечення також планують випустити широкий спектр програмного забезпечення.

Консолідований фінансовий прогноз зроблено на основі припущення, що компанія здатна випускати продукцію відповідно до плану продажів. Однак на виробництво та логістику можуть впливати такі фактори, як перешкоди в закупівлі деталей, зокрема напівпровідників, і ризики, пов'язані з пандемією вірусу COVID-19.

Компанія Nintendo вживатиме необхідних заходів і продовжуватиме бізнес-операції, щоб створити середовище, в якому споживачі зможуть продовжувати користуватися продуктами та послугами Nintendo. Саме модель підтримки вже існуючих моделей консолей за допомогою постійного випуску нового програмного

забезпечення та актуальних продуктів є одним із ключових шляхів успіху компанії Nintendo [31].

Таблиця 2.2 Консолідований звіт про прибутки та збитки [32]

Опис	Період у 3 місяці до 30-го червня 2021 р., млн ієн	Період у 3 місяці до 30-го червня 2022 р., млн ієн
Чистий обсяг продажів	322 647	307 460
Собівартість реалізованої продукції	129 779	122 861
Загальний прибуток	192 868	184 598
Комерційні, загальногосподарські та адміністративні витрати	73 116	82 950
Прибуток від основної діяльності	119 752	101 647
Позареалізаційні доходи:		
- Дохід від інвестицій	743	2722
- Курсові надходження	739	51 798
- Інше	7 490	11 259
Звичайний прибуток	128 610	166 723
Прибуток до вирахування податків на прибуток	128 603	166 740
Загальні податки на прибуток	35 862	47 775
Прибуток	92 740	118 965

Таким чином, як можна бачити за інформацією, наведеною в табл. 2.2, досліджуваний період у 3 місяці у 2022 фінансовому році був менш успішним для компанії Nintendo, ніж той самий період 2021-го року. Зокрема, чистий обсяг продажів знизився з 322,6 млрд ієн до 307,4 млрд ієн та загальний прибуток зазнав падіння зі 192,8 млрд ієн до 184.6 млрд ієн за відповідні звітні періоди 2021-го та 2022-го років.

Проте, позареалізаційні доходи у порівнянні зросли, що допомогло стабілізувати фінансовий стан компанії у цьому році. Завдяки цьому, прибуток компанії Nintendo у досліджуваному періоді 2022-го року становив 118.9 млрд ієн, що є значно кращим показником у порівнянні з 92.7 млрд ієн у відповідному звітному періоді 2021-го року.

Більше 70% загального обсягу продажів Nintendo здійснюється на закордонних ринках, а більшість транзакцій здійснюються у місцевих валютах. Хоча Nintendo намагалася збільшити покупки в доларах США, щоб зменшити негативний вплив коливань валютних курсів, повністю усунути такий ризик неможливо. Як результат - коливання валютних курсів у країнах, де продається продукція компанії, можуть вплинути на фінансові результати Nintendo. Хоча спеціальні платформи для відеоігор та їх сумісне програмне забезпечення, яке є основною продукцією Nintendo, представляють більшість загальних продажів, обладнання та програмне забезпечення мають дуже різні норми прибутку та коливання їх пропорції від загального обсягу продажів може мати помітний вплив на валовий прибуток компанії.

Наразі можна сказати, що діяльність компанії є дуже успішною, враховуючи дані доповідей за останній рік. Прибутки Нінтендо мають позитивну тенденцію росту навіть за умов негативного впливу різних факторів, а інноваційність компанії та розвиток ігрової індустрії в цілому вказує на подальше покращення стану компанії Nintendo [33].

Корпоративна репутація – це потужний ресурс який захищає компанію від нападів активістів та конкурентів, які можуть спричинити кризу. Фірми, що мають резерв «репутаційного капіталу», значно менше страждають, коли настає криза, їхні акції менше втрачають в ціні.

Зацікавлені сторони організацій використовують соціальні медіа та інші джерела інформації для того, щоб відстежувати все про компанії. В такому середовищі навіть незначна корпоративна помилка може коштувати організації визнання клієнтами.

Зі стійкою позитивною репутацією компанія може витримати подібні випробування без сильних негативних наслідків. Найбільші міжнародні корпорації виділяють значну частину бюджету на проведення відповідних PR кампаній. Корпоративна репутація напряду впливає на ефективність діяльності підприємства.

У роботі було використано різні інструменти аналізу, зокрема аналіз моделі «П'яти сил» Портера, SWOT-аналіз, який допоміг визначити сильні та слабкі

сторони компанії Нінтендо та встановити можливості та загрози для неї. Було визначено, що компанія має досить стабільне положення на ринку та багато переваг, порівнюючи з конкурентами, проте за умови швидкого розвитку технологічного сегменту ринку, у якому оперує дана компанія, середовище може швидко змінюватися, суміжні сегменти можуть ставати конкурентними за окремих умов їх розвитку. Потенційно, компанія має багато можливостей, адже індустрія відеоігор та оборот капіталу в ній збільшується з кожним роком, що очевидно є позитивним для компанії Nintendo.

Дослідивши стратегію компанії Nintendo, слід вказати, що саме стратегія Блакитного океану є базовою стратегією даної компанії. Зазвичай, компанії конкурують за частку покупців там, де є їхні клієнти. Nintendo ж в свою чергу знайшла ринок, де їх не було. Він знайшов, а точніше, збудував ринок для «негеймерів». Тут можна згадати доволі відому японську приказку з фільму «Бойовий корабель»: «Боріться з війною далеко від війни».

Стратегія Блакитного океану, як і показує назва, означає постійний пошук нових островів у широкому блакитному океані. Найлегшим шляхом, звичайно є пошук покупців саме там, де вони можуть бути в кластерах, проте компанії рідко думають про їх пошук, де це не так. Основною ідеєю стратегії Блакитного океану є ризик інвестування та проникнення в недосліджені сфери. Конкуренція є дуже важливим фактором на міжнародному ринку, але сам ринок не може розширюватися так, щоб кожен міг отримати невелику частину, а перенасиченість його компаніями – це те, що станеться в будь-якому випадку. Саме ці частини ринку, які не розширюються і є «Червоними океанами». Тут конкуренція постійно збільшується, а частина ринку його гравців зменшується. Nintendo ж вирішила розширити зону своєї діяльності, що призвело до переходу відеоігор до нової ери. Новий стиль Нінтендо був простим, але інтуїтивним.

Після дослідження організаційної структури Nintendo, було встановлено, що компанія має глобальну змішану організаційну структуру.

Діяльність компанії Nintendo є дуже успішною, на що вказують найсучасніші доповіді про фінансовий стан компанії та тенденції росту прибутків, що

досягається як завдяки введенню передових технологій як у виробництво продуктів, так і постійному вдосконаленні операційного менеджменту.

В ході дослідження маркетингового міксу компанії Nintendo (4P), було визначено, що правильний підхід маркетингового відділу компанії до кожного елементу: продукту, ціни, місця та просування, встановлює місце товару компанії на ринку, та завдяки його правильному використанню Nintendo може зберігати своє конкурентоспроможне місце на глобальному ринку, зокрема у сегменті відеоігор та відповідного апаратного забезпечення (ігрових консолей).

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО PR В КОНТЕКСТІ ПОКРАЩЕННЯ ІМІДЖУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Досвід застосування PR у відновленні іміджу країн

При дослідженні питання репутації компаній та міжнародних організацій важливо також враховувати репутацію території, країни їх розташування. Репутація країни – це відносно усталена думка, якої дотримуються різні групи внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін щодо цієї країни на основі оцінки її природних ресурсів та діяльності її жителів, вона є динамічною характеристикою життя та діяльності визначеної території. Поняття репутації країни щільно пов'язане з іміджем. Імідж країни – це спосіб сприйняття її ідентичності внутрішніми та зовнішні спостерігачами на основі інформації, що надходить з різних джерел.

Репутація та імідж країни пов'язані з поняттям національного бренду. Національний бренд – всебічне об'єднання іміджу та репутації, яке становить сукупність функціональних та емоційних цінностей, що передаються країною зовнішньому світу, при чому ці цінності є добре відомими, оціненими та бажаними зацікавленими сторонами бренду, тобто організаціями, групами та особами, які здійснюють вплив на країну, і навпаки. Національний бренд – це сума узагальненого досвіду його зацікавлених сторін. Таким чином, імідж країни, а також її репутація розглядаються як ключові складові в побудові національного бренду, який представляє відповідні, унікальні цінності та атрибути даної країни та її суспільства [6, р. 7-8].

Розуміння взаємозв'язку між репутацією країни та корпоративною репутацією є одним із найважливіших сучасних інструментів для PR-спеціалістів. Деякі корпорації, що знаходяться в країнах з вигідною репутацією (наприклад, німецькі компанії), можуть мати конкурентні переваги на світовому ринку,

незважаючи на низьку корпоративну репутацію. З іншого боку, корпорації з країн з несприятливою репутацією намагаються позбутися від асоціацій з територією та зосередитися на корпоративній репутації [6, р. 7-8].

Гарна репутація країни сьогодні є важливим ресурсом для забезпечення стійкої конкурентної переваги компанії. Це пояснюється тим, що завдяки ЗМІ та інтернет джерелам інформацію стосовно будь-якого регіону досить просто знайти, а можливості для переміщення виробництв та підприємств збільшуються з кожним роком завдяки глобалізації світового ринку. Також все важче зберегти лояльність зацікавлених груп до певної території чи компанії, адже завжди існує широкий вибір альтернатив [7].

Незалежно від того чи докладає країна зусиль до формування бренду, ставлення людей до країни/території є результатом їхнього прямого та/або непрямого досвіду взаємодії з країною або її продуктами та послугами. Непрямий досвід людей із країною часто базується на інформації, яку вони отримують із засобів масової інформації. Кілька досліджень вивчали роль засобів масової інформації у формуванні уявлення людей про країни. Наприклад, дослідження 2003 року, у якому приймали участь підлітки 12 різних країнах, показало, що на антиамериканські настрої у молоді значною мірою впливає негативний образ жителів США у більшості розважальних ЗМІ, таких як фільми, музика та телевізійні програми [34, р. 111-112].

Національний брендинг це позиціонування країни як сприятливого середовища для туристів, інвесторів та бізнесу, що намагаються побудувати хорошу репутацію для своїх товарів та послуг.

Брендинг території поєднує брендинг та маркетинг нації, регіонів та міст, через який як місцеві, так і міжнародні компанії намагаються створити візуальні та емоційні зв'язки з територією для того, щоб успішно продавати свої товари та послуги. Яскравими прикладами є Швеція, яка вважається світовою дизайнерською столицею, Німеччина, що асоціюється з точними інженерними технологіями або Італія, яка має репутацію в індустрію високої моди. Такі уявлення та загальні асоціації про країни формуються роками за допомогою ефективного брендингу території [35].

Як показують дані дослідження Інституту репутації Country RepTrak 100, що наведені у табл. 3.1, першість у списках протягом останніх років належить країнам Північної Європи. Дослідження базується на виявленні відношення громадськості до країни шляхом опитування та встановленні якості об'єктивних характеристик, що включають розвиненість економіки, кількість природних ресурсів та ефективність управління. Крім того, рейтинг змінюється кожного року, що вказує на постійні зміни відношення інвесторів до країн та їх брендів.

Таблиця 3.1 Країни з найкращою репутацією за рейтингом Country RepTrak 100 (2016 - 2019 рр.) [36; 37; 38; 39]

Позиція	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	Швеція	Канада	Швеція	Швеція
2	Канада	Швейцарія	Фінляндія	Швейцарія
3	Швейцарія	Швеція	Швейцарія	Норвегія
4	Австралія	Австралія	Норвегія	Фінляндія
5	Норвегія	Нова Зеландія	Нова Зеландія	Нова Зеландія
6	Фінляндія	Норвегія	Австралія	Канада
7	Нова Зеландія	Фінляндія	Канада	Данія
8	Данія	Данія	Японія	Австралія
9	Ірландія	Нідерланди	Данія	Нідерланди
10	Нідерланди	Ірландія	Нідерланди	Ірландія

Проте репутація країни це не єдиний показник, що має значення для компаній, що намагаються там функціонувати. Існує також рейтинг по рівню ризику в країні, що надається економічним дослідженням Euler Hermes та базується на вимірі ризику несплати компаніями країни. Цей ризик обумовлений умовами чи подіями, що не підлягають контролю компанії. Він складається з двох частин. Середньостроковий рейтинг (оцінка країни), вимірює економічний дисбаланс, якість ділового клімату та ймовірність виникнення політичних загроз. Короткостроковий рейтинг (рівень ризику в країні) виявляє більш нагальні загрози, зосереджуючись на напрямі економічного виробництва в найближчі 6-12 місяців та таких економічних показниках, які можуть сигналізувати про неминучу фінансову кризу внаслідок порушення фінансових потоків [40].

Як можна бачити з даних, наведених на рис. 3.1, рівень ризику помітно відрізняється у різних країнах світу. Зокрема слід виділити тенденцію, що в країнах Північної Америки та Північної Європи ризик в цілому є найнижчим, а в країнах Африки та на близькому Сході – найвищим.

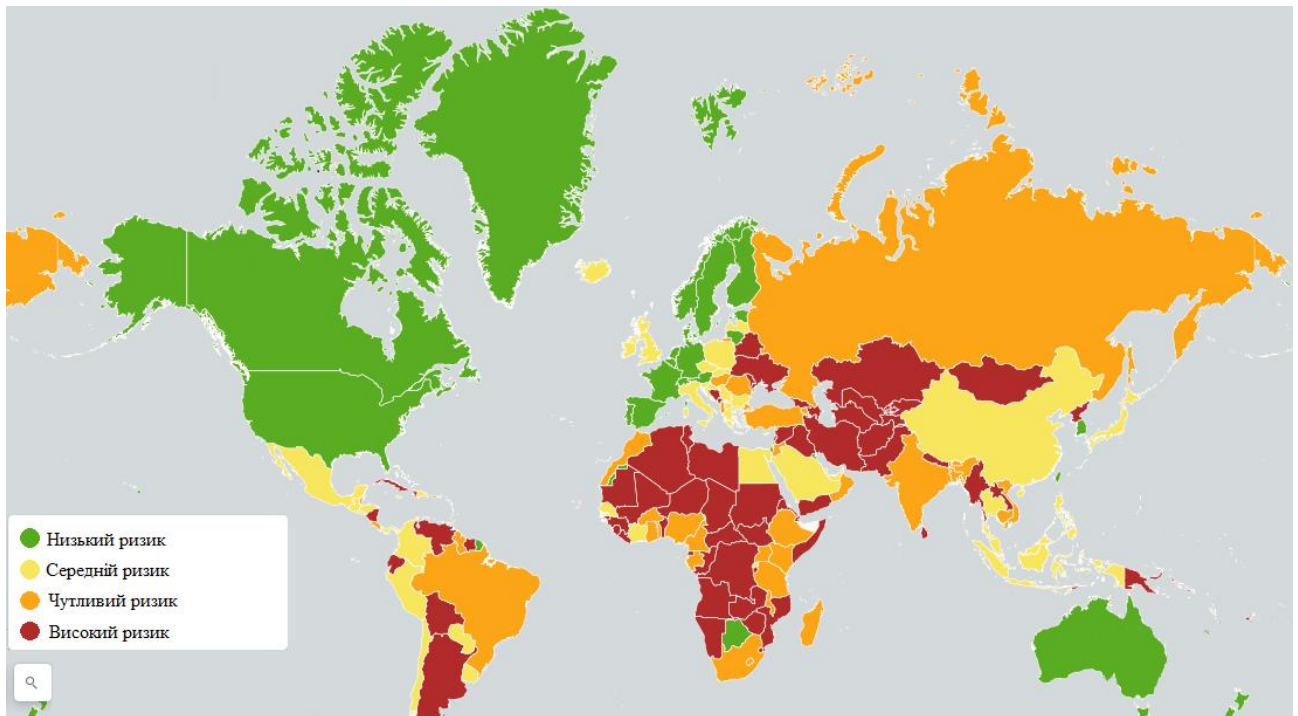


Рисунок 3.1 – Карта ризиків країн світу 2020 р. [41]

Іншим рейтингом, що має важливе значення для компаній, проте відрізняється від двох вищезгаданих є Doing Business. Щорічне дослідження виявляє нормативні акти, що посилюють бізнес-активність та, ті, що її обмежують. Рейтинг документує зміни у 12-ти сферах бізнес-активності в 190 країнах світу. Дослідження демонструють причинно-наслідковий зв'язок між економічною свободою та зростанням валового внутрішнього продукту (ВВП), де свобода щодо заробітної плати та цін, прав власності та вимог до ліцензування веде до економічного розвитку [42, р. 2].

Згідно з даними, наведеними у табл. 3.2, найкращою країною для ведення бізнесу станом на 2020 рік є Нова Зеландія, а найгіршою – Сомалі. На позиціонування країн вплинуло те, які показники вони отримали за субіндексами індексу Doing Business.

Таблиця 3.2 Найкращі та найгірші позиції в рейтингу Doing Business на 2020 рік [42]

Місце у рейтингу	Країна	Місце у рейтингу	Країна
1	Нова Зеландія	186	Лівія
2	Сінгапур	187	Ємен
3	Гонконг	188	Венесуела
4	Данія	189	Еритрея
5	Південна Корея	190	Сомалі

Future Brand Country Index створюється з метою визначення факторів, що перетворюють країну з точки на карті на місце, в яке респонденти опитування хочуть інвестувати. У 2019 році індекс вперше використовує список 75-ти країн з найвищим ВВП від World Bank як базу. При цьому, позиції країн переглядаються в залежності від того, як респонденти оцінюють їх мету (Purpose) та досвід (Experience) – ключові елементи цього дослідження бренду країн. Чим вищі показники в цих сферах має країна, тим краще місце у рейтингу вона може зайняти.

Щодо методології, то соціальна аналітика проводиться командою Weber Shandwick Analytics. Спеціалісти досліджують інформацію, що поширюється через соціальні медіа 10-ти найкращих країн (Японія, Норвегія, Швейцарія, Швеція, Фінляндія, Німеччина, Данія, Канада, Австрія та Люксембург) на 8-ми різних мовах. Команда використовує лінгвістичний аналіз, щоб ідентифікувати та оцінити 6 факторів, що також досліджуються шляхом опитування. До них відносяться: система цінностей, якість життя, потенціал бізнесу, культурна спадщина, туризм, продукти та послуги. Крім того, кожен із факторів містить додаткові елементи серед яких слід виділити красу природи, якість їжі, толерантність та політичну свободу. На оцінку бренду країни також впливає те, наскільки про неї говорять у онлайн просторі («online talkability») [43, p. 13].

Цікавим є те, що для того, щоб уникнути проблем із упередженістю контенту деяких із соціальних мереж (наприклад користувачі Instagram частіше роблять пости про їжу та природу, незважаючи на країну їх проживання), команда враховувала відносну відмінність між країнами. А щоб усунути вплив розміру населення країни, сила бренду кожної країни оцінювалася на основі порівняння

згадувань від 1000 інтернет-користувачів. Позиції країн у даному рейтингу на 2019 рік представлені в табл. 3.3 [43, р. 13].

Таблиця 3.3 Найкращі та найгірші позиції в рейтингу Future Brand Country Index на 2019 рік : [43, р. 17-23]

Місце у рейтингу	Місце за ВВП	Країна	Місце у рейтингу	Місце за ВВП	Країна
1	3	Японія	66	61	Мороко
2	28	Норвегія	67	38	Філіппіни
3	20	Швейцарія	68	30	Нігерія
4	22	Швеція	69	57	Ангола
5	42	Фінляндія	70	68	Домініканська Республіка
6	4	Німеччина	71	43	Бангладеш
7	35	Данія	72	26	Іран
8	10	Канада	73	40	Пакистан
9	27	Австрія	74	60	Україна
10	73	Люксембург	75	52	Ірак

Як можна бачити з даних, наведених у таблиці 3.3, якість бренду країни залежить більше від сприйняття громадськості та кількості/якості інформації, що поширюється про неї в медіа просторі. В 10 країн з найкращим брендом входять Люксембург та Данія, які займають 73-тє та 35-тє місця відповідно у рейтингу World Bank за ВВП. В той же час Іран, який за ВВП посідає 26-тє місце має дуже слабкий бренд країни та знаходиться аж на 72-му місці за цим показником.

Поняття іміджу включає корекцію образу шляхом використання ряду стандартних процедур, зокрема вибіркового цільового інформування в першу чергу. Імідж формується на основі образу, що вже є, проте не є йому тотожним. Наприклад, образ будь-якої країни спонтанно формується у іноземців по мірі появи у них асоціацій з даною країною. В той же час імідж країни є результатом цілеспрямованого впливу на образ з різних сторін. Важливо відмітити, що формування іміджу має відбуватися з урахуванням менталітету та особливостей культури реципієнта [44, с. 21].

Яскравим прикладом може слугувати імідж Мексики, на який впливає комплекс взаємопов'язаних факторів. Ці фактори, в свою чергу, формуються через наявність іміджевих проблемних бар'єрів та стереотипних уявлень. Одним із таких бар'єрів для Мексики є відсутність безпеки, яка проявляється в соціально-економічних наслідках для постраждалих від злочинності та в постійному рості незаконного обороту наркотиків. Організована злочинність не дає державі забезпечити національну безпеку. Іншим іміджевим бар'єром є корупція, яка відіграє ключову роль в погіршенні внутрішньополітичної безпеки та сприйнятті країни іншими міжнародними акторами. За індексом сприйняття корупції (Corruption Index), що оцінює рівень корумпованості в державі за шкалою від 0 (корумпована) до 100 (відсутність корупції), Мексика станом на 2019 рік набрала 29 балів, що вказує на проблемність цієї сфери [45].

Щодо проблем комунікації в Мексиці, то за даними Світового Індексу Свободи Преси (World Press Freedom Index), який комплексно аналізує політику офіційної влади відносно демократизації сфери ЗМІ та кількість вбитих та викрадених журналістів, країна займає 143 місце зі 180-ти [45].

Іншою проблемою є те, що в Мексиці виникла ціла «наркокультура», яка на сьогодні створила конкретне відображення свого іміджу в ЗМІ. Це проявляється в специфіці музикальних жанрів, художній літературі, локальній архітектурі та фільмах/серіалах. Така негативна культура постійно присутня в культурній інформації Мексики, що сильно впливає на імідж країни на світовій арені [45, с. 161].

Важливо розглянути міри, які Мексика приймає для того, щоб вийти зі стану репутаційної кризи та покращити імідж країни. У 2015 році Мехіко запропонував кіностудіям Sony Pictures та MGM понад 20 млн дол. США у вигляді податкових пільг за висвітлення Мексики в новому на той час фільмі «Спектр» у позитивному світлі. Одною з вимог також було прийняття на роль однієї з жінок Бонда мексиканської актриси, якою в кінцевому рахунку була обрана Стефані Сігман. Цікавим є те, що вона також знімалася у мексиканському трилері «Міс Балу», події якого відбуваються в кримінальному середовищі Мехіко.

Вимоги стосувалися також і сюжету фільму, де в першому варіанті сценарію антагоністом був мексиканський вбивця, метою якого було усунення мера Мехіко. Уряд наполягав на зміні національності злочинця та його цілі.

В цілому, уряд Мексики наполягав на суто позитивному висвітленні країни у кінофільмі, що включало показ найбільш сучасних аспектів столиці за допомогою зйомок міста з повітря [46].

Така PR політика уряду країни пов'язана з тим, що офіційні представники МЗС Мексики заявляють, що активна популяризація серіалів про накродилерів в міжнародному медіапросторі суттєво посилює негативні асоціації з країною у громадськості.

Прикладом зв'язку корпоративної репутації компанії та іміджу країни її розташування може слугувати компанія ІКЕА. Вона була започаткована у Швеції у 1943 році. Незважаючи на те, що головний офіс компанії наразі знаходиться у Нідерландах, відділ з розробки продуктів все ще розташований у Швеції, і ІКЕА навмисно тісно асоціює свій бренд із цією країною в рекламних кампаніях. Знайомий усім логотип компанії об'єднує кольори національного прапора, торгові точки ІКЕА подають традиційну шведську страву – фрикадельки, а кожен товар має назви в честь шведських міст, сіл та відомих людей, що асоціюються з країною. Компанія фактично протягом більше ніж трьох століть стратегічно втілювала шведські культурні концепти, символи та навіть політичні ідеї та поширювала їх по всьому світу. За словами колишнього генерального директора Шведського інституту урядового агентства з просування Швеції: відвідати ІКЕА – це відвідати Швецію. Зараз існує 300 магазинів компанії, що розташовані у 38-ми країнах світу, і використання такої глибокої асоціації з країною, де компанія була заснована є актуальною стратегією, особливо враховуючи репутацію Швеції (табл. 3.3) [47].

Побудова зв'язку між торговою маркою, її товарами/послугами та країною її походження може розглядатися як механізм продовження та захисту тривалості життя бренду компанії. Побудова та ефективна комунікація довіри та репутації – це процес, що займає роки, проте асоціації з країною або територією, що вже має дані атрибути може суттєво його прискорити.

Одним із ключових факторів що впливає на формування бренду країни, є її політичні лідери, так як для більшості людей вони є першою асоціацією з певною територією. Причиною цьому є те, що імідж країн будується через використання глобальних медіа каналів. Таким чином, політичні діячі можуть змінювати імідж країни шляхом прийняття внутрішніх та зовнішніх політичних рішень. Щоб створити успішний бренд країни, такі дії мають бути невід'ємною частиною національної брендингової стратегії, що базується на загальній візії та меті. При чому найбільшою складністю є створення позитивного сприйняття цього бренду як всередині країни, так і глобально за її кордонами, адже репутація політичних діячів всередині держави та за її межами може суттєво відрізнятись [48].

Яскравим прикладом є Ангела Меркель – Федеральний Канцлер Німеччини. Її позиція як європейського політичного лідера є абсолютно ідентичною з її позицією як лідера Німеччини. Не дивлячись на те, що рейтинг Ангели Меркель серед громадян інших країн Європи є відносно низьким, вона має сильну національну підтримку [48].

Протилежним випадком є ситуація з колишнім президентом Бразилії – Луїсом Ігнасіо Лула да Сілва. Він є одночасно одним із найбільш сумнозвісних політиків в історії країни та політичним діячем з позитивним міжнародним іміджем. Його національна репутація була погіршена справою «Лавра Джато» в результаті якої він був арештований. Це також вплинуло і на бренд Бразилії, який в той час був на піці та знизився після цих подій.

Зацікавлені сторони також мають бути включені у процес формування бренду країни. Концептуалізація національного брендингу фактично є результатом спільного процесу прийняття рішень між кількома гравцями, що зазвичай включає диспути щодо представництва, відповідальності та ідентифікації бренду для зацікавлених різних сторін.

Роль зацікавлених сторін є надзвичайно важливою, так як вони не тільки роблять цінний внесок у знання, але також мають таку позицію, що сприяє місцевому, регіональному та державному розвитку. Враховуючи їх різноманіття слід очікувати, що можуть з'явитися конфлікти інтересів, тому виявлення ключових зацікавлених сторін та їх цілей є пріоритетним. Культурна самобутність

та спадщина країни, які є надзвичайно важливими для створення якісного бренду залежить від наявності та активності зацікавлених сторін [48].

Конкретним прикладом застосування PR інструментів для побудови національного бренду є Казахстан. Уряд країни витрачає близько 50 мільйонів доларів США на «піар країни» кожного року. Бюджет виділений у цих цілях для комітету міжнародної інформації при МЗС Казахстану складає 20 – 25 млн дол. США. Інші фінанси розділяються між посольствами держави. Серед масштабних міжнародних рекламних кампаній країни слід виділити наступні: Азіада-2011, Універсіада-2017 та ЕКСПО-2017 [49].

Щодо особливостей PR Казахстану, то керівник закордонного бюро опозиції в Дрездені, Серік Медетбеков стверджує, що зазвичай матеріали про позитивний імідж країни та її влади поширюються ЗМІ інших країн перед тим, як їх має відвідати президент Казахстану – Н.А. Назарбаєв. Крім того такі акції часто використовуються для запобігання або погашення міжнародного скандалу, пов'язаного з країною. Одним із прикладів останнього є «Казахгейт» – скандал навколо Джеймса Гіффена, американського бізнесмена, що був радником Назарбаєва, якого в США звинувачують в корупційних схемах із керівниками Казахстану. Для врегулювання ситуації уряд виділив бюджет на лобістів, що мали знову покращити репутацію президента країни в США [49].

Іншим прикладом слугує просування Казахстану в Австрійських ЗМІ. 10 листопада 2014 року австрійський журнал Profil опублікував статтю, у якій стверджується, що одна із найвідоміших адвокатських контор Відня отримала «мільйони євро» з Астани, у тому числі і на проведення заходів зі ЗМІ та австрійською громадськістю. Їх кінцевою метою було вплинути на правову систему Австрії та змусити уряд провести кримінальне переслідування казахського олігарха Рахата Алієва, який там переховується [49].

Загалом PR спеціалісти Казахстану віддають перевагу розміщенню матеріалів по просуванню бренду країни в рекламних додатках відомих газет і журналів. Ціни за одну статтю в таких виданнях як The New York Times, The Los Angeles Times бао Foreign Affairs можуть становити близько 80000 євро. Крім цього застосовуються «редакційні статті», де піар країни розміщується завуальовано. Їх

написання крупними PR агентствами може займати більше двох тижнів, проте буде коштувати лише до 30000 євро [49].

В США та країнах Європи PR акції проводяться посольствами Казахстану, які діють через місцеві фірми як Media Consulta в Німеччині або через агентства, що безпосередньо пов'язані зі столицею. Прикладом є Marston-Nicholson PR агентство в Парижі, яке протягом довгого часу займалося піаром бренду Казахстану на міжнародній арені.

Проте основною особливістю PR заходів по просуванню бренду Казахстану є його низька ефективність. Проблемою є те, що замість реальних критеріїв ефективності таких акцій до уваги береться лише те, як на них відреагують декілька ключових фігур в країні, де вони проводяться. Саме тому, Казахстан обирає масштабні рекламні кампанії, що стосуються репутації влади, при цьому забуваючи про необхідність просування екотуризму, традиційних галузей економіки, гастрономії та інших ознак, що формують бренд країни [49].

Важливість формування бренду країни підтверджується відношенням споживачів до походження товару. Глобальне опитування про походження бренду було проведене Nielsen Media Research серед 30000 респондентів із 61 країни. За його результатами більше ніж 4 із 10 респондентів (в середньому 46%) вважають, що походження бренду настільки ж важливо як і інші 9 факторів, що спонукають до покупки, включаючи різноманіття вибору, ціну, функціональність та якість. Більше ніж одна чверть (в середньому 28%) вважають походження бренду найважливішим фактором [50, р. 5].

Респонденти Азіатсько-Тихоокеанському регіону та Африки/Близького Сходу надають більше уваги походженню бренду відносно інших факторів – в середньому 33% та 32% відповідно. Споживачі ринків Європи, Північної Америки та Латинської Америки, навпаки, вважають походження бренду менш важливим, порівняно з іншими його характеристики – в середньому 35%, 32% та 31% відповідно [50, р. 5].

Крім того, близько 6 із 10 міжнародних респондентів (59%) заявляють, що купують продукцію локальних брендів тому, що вони підтримують місцевий бізнес (найчастіше в Північній Америці – 65%). Респонденти з країн, що розвиваються,

частіше вважають, що локальні бренди пропонують продукцію, що є більш пристосованою для їх потреб, проте глобальні компанії пропонують найбільш інноваційні товари вищої якості [50, р. 5].

3.2. Алгоритм антикризового PR для компаній, що займаються міжнародним бізнесом

Для формування ефективної PR стратегії компанія, що займається міжнародним бізнесом, має враховувати 5 найбільш важливих факторів, що будуть впливати на результативність антикризової комунікації.

Першим є система *управління проблемами* в компанії, яка надає змогу пом'якшити або уникнути кризи взагалі, крім цього вона є важливим фактором розуміння криз у сучасному контексті. Наступним елементом є *визначення типу кризи*, що допомагає ефективніше визначати ризики, що криза приносить організації. По-третє, *розуміння організаційних факторів* допомагає зрозуміти природу кризи та її наслідки. По-четверте, введення *фактору зацікавлених сторін* допомагає надати антикризовим комунікаціям більш глибокої перспективи, щоб допомогти ефективно адаптувати ключові повідомлення та відповіді. Нарешті, *розуміння реакції на кризу* є критично важливим у формуванні робочого розуміння кризових комунікацій.

Управління проблемами є процесом, який допомагає організаціям виявляти та пом'якшувати ризики, пов'язані з тенденціями або змінами в складному соціально-політичному середовищі. Це випереджувальний процес стратегічного управління. «Проблемою» в даному випадку є порушення очікувань зацікавлених сторін щодо того, як організація повинна вести себе в певному контексті, щодо певного питання. Процес управління проблемами включає в себе 4 кроки, які кожна компанія має виконувати. До них входять: сканування, моніторинг, прийняття рішення та оцінка [51, р. 6].

При скануванні потрібно використовувати як формальні, так і неформальні методи дослідження для вивчення середовища оперування. Організації повинні

виявляти потенційні ризики, які можуть перерости у проблеми. На другому етапі, моніторингу, компанія має створити або оновити свій реєстр ризиків – документ, який узагальнює інформацію про ризики, що виникають. Такий документ дозволяє класифікувати та оновлювати ризики. Незважаючи на те, що сканування та моніторинг часто взаємопов'язані, це окремі кроки процесу. Після ідентифікації ризиків, компанія повинна прийняти стратегічні рішення щодо того, як їх вирішувати, якщо для цього є ресурси, та як визначити пріоритети ризиків порівняно з іншим середовищем діяльності організації. Таким чином, прийняття рішень є третім етапом процесу менеджменту проблем. Тут приймаються три ключові рішення щодо ризику чи проблеми, що виникає. По-перше, визначається пріоритет ризику, на підставі його потенційних наслідків, ймовірності та впливу в перспективі часу. По-друге, організації визначають стратегічні варіанти дій, включаючи дії щодо зменшення ризику, альтернативні витрати на зменшення ризику та вирішують хто в організації буде проводити ці дії. Крім того, процес прийняття рішень включає фазу дій, де приймаються рекомендації на випадок непередбачених ситуацій та визначається пріоритетність дій щодо зменшення ризику.

Останнім етапом процесу управління проблемами є етап оцінки – одночасно стратегічний та рефлексивний етап, на якому організація встановлює чіткі вимірювані цілі. Крім того, компанія має оцінити власну політику та програми для того, щоб визначити теперішню та майбутню стратегії, а також отримати урок на базі успіхів та невдач в управлінні ризиками та проблемами [51, р. 6-8].

Тип кризи. Проте, якщо криза вже виникла, то виявлення її типу може надати організації важливу інформацію про ризики, з якими вона може зіткнутися внаслідок цієї кризи, про реакцію зацікавлених сторін на ситуацію, та допомогти формувати ефективні стратегії відповіді. Класифікація криз за потенціалом впливу та часткою винуватості компанії є найбільш доцільною для формування ефективної комунікаційної стратегії.

Кризи порушень є першим типом криз, які описуються як кризи, де організація матеріально винна за виникнення ситуації, тобто, де сама компанія зробила щось не так. Кризи порушень відрізняються за потенційним впливом на

зацікавлені сторони, проте такий тип криз припускає, що негативні події матимуть якийсь вплив принаймні на деяких зацікавлених сторін.

Другим типом є кризи організаційних заходів, де виявлення частки винуватості сторін є більш складним, так як події можуть бути спричиненими діями організації у відповідь на певну ситуацію. Проте, такі дії можуть не бути очевидно неправильними, але це не звільняє організацію від звинувачень зі сторони зацікавлених сторін. Як і перший тип криз, цей тип криз припускає, що принаймні деякі зацікавлені сторони зазнають істотного їх впливу.

Катастрофи є третім типом криз, особливістю яких є те, що події не знаходяться в межах контролю організації. Такі кризи включають ряд подій від протестів та бойкотів до терористичних атак. При їх виникненні організація не несе провини за матеріальну кризу. Такі кризи потребують специфічних підходів до формування стратегії комунікації.

Репутаційні атаки є типом криз, які можуть ставатися досить часто, проте не мають сильного впливу на організацію. В сучасному інформаційному середовищі, коли соціальні мережі відіграють невід'ємну роль у формуванні бренду компанії, репутаційні атаки є досить поширеними. Репутаційні атаки включають заяви про поведінку компанії, проте виникнення самої кризи залежить від того, наскільки компетентними були її дії [51, р. 8-10].

Організаційні фактори. Для розуміння та формування ефективної кризової комунікації необхідно розглядати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що вплинули на виникнення кризи. Критична оцінка організаційних факторів є необхідним кроком у створенні антикризової PR стратегії. Зокрема, компанія має враховувати три основних елементи організації, що мають вплив на систему комунікації.

Першим є галузь промисловості, так як структура компанії, її відносини, соціальне середовище та інфраструктура напряму залужать від індустрії, в якій вона функціонує. Крім того, індустрія зазвичай буде також впливати на досвід компанії стосовно криз та реакцію на них. Слід також наголосити, що галузь промисловості впливає і на репутацію організації в цілому. В контексті кризових комунікацій, галузі промисловості слід аналізувати та класифікувати на такі, що

схильні до виникнення криз, та такі, де їх поява є менш ймовірною. Дослідження вказують на те, що найбільш схильними до появи криз є такі галузі промисловості як фінанси та страхування; професійні, наукові та технічні послуги; інформаційна (телекомунікації, програмне забезпечення); логістична; виробнича; видобувна та туристична.

Другим є організаційні цінності, які базуються на організаційній культурі компанії. Їх розуміння надає PR-спеціалістам чітке уявлення того, як різні зацікавлені сторони будуть реагувати на ті чи інші антикризові стратегії. Так як автентичність та достовірність ключових повідомлень є найважливішими характеристиками відповіді на кризу, то зацікавлені сторони намагаються знаходити підтвердження тому, що компанія дійсно не голослівна. А перевірити це можна при аналізі попередніх заяв та дій організації. Саме тому розуміння організаційної культури та цінностей є необхідним для підтримки автентичності ключових повідомлень.

Останнім елементом є організаційне керівництво. Під час кризи керівники компанії виконують ряд важливих ролей, які впливають як на матеріальні так і на репутаційні відповіді організації. Керівники можуть допомогти зменшити стурбованість та посилити впевненість в ефективності антикризової стратегії. Щодо функціональної ролі, то керівники є офіційними акторами, що надає їм змогу вводити відповідні процедури реагування, що є необхідним для підтримки цілісності повідомлень. Крім того, генеральний директор компанії зазвичай є головним представником організації та її антикризової стратегії [51, р. 10-13].

Фактор зацікавлених сторін. Компанії зазвичай не надають значної уваги аналізу цього фактору, хоча насправді реакція зацікавлених сторін на антикризову стратегію компанії має важливе значення. Перш за все зацікавлені сторони оцінюють роль організації у кризі. На основі цього вони формують своє відношення до компанії в умовах кризи та до самої кризи.



Рисунок 3.2 – Модель взаємовідносин із зацікавленими сторонами [51, р. 14]

В цілому, фактор зацікавлених сторін слід розглядати як взаємозв'язок їхньої особистості, ставлення до організації та проблем в умовах кризи, а також їх оцінки зв'язку організації з кризовою проблемою. Як можна бачити з рисунку 3.1, результат поведінки організації в певній ситуації впливає на ставлення зацікавлених сторін до неї [51, р. 13-16].

Фактори відповіді. В залежності від ситуації, організації повинні обирати доцільну тактику розробки антикризової стратегії комунікації. Однією з найбільш поширених стратегій є така, що орієнтована на майбутнє та фокусується на бажанні організації дивитися за межі кризи. Категорії тактики такої стратегії включають самовдосконалення, оновлення та міжорганізаційні відносини.

Важливо зауважити, що розуміння основної тактики надає змогу краще формувати структуру антикризової стратегії. Проте, її формування ніколи не може обійтися без урахування попередньо розглянутих 4-х факторів – управління проблемами, специфіки типу кризи, організаційних факторів та фактору зацікавлених сторін [51, р. 16-18].

На основі усіх вище зазначених факторів, що треба брати до уваги при антикризовому PR, компанії міжнародного бізнесу далі треба застосувати схему антикризових зв'язків з громадськістю, яка детально була описана нами в розділі 1.

Проте в аспекті міжнародного бізнесу виникає проблема, оскільки основна теорія антикризового управління значною мірою базується на західній (переважно американській) теорії про управління комунікаціями. Більшість існуючих

принципів управління кризовими ситуаціями є надзвичайно етноцентричними та фокусуються на особливостях західних культур. Етноцентризм приводить до того, що єдиний підхід до проблеми – заснований на одній культурі – вважається доцільним в усіх ситуаціях та культурах. Однак етноцентричні припущення та теорії незмінно відображають упередження суспільства, в якому ці припущення виникають, і, зазвичай не можуть ефективно застосовуватися в різних культурах. Етноцентризм в управлінні комунікаціями припускає, що практики, які мали результат в одній країні завжди будуть підходящими для іншої.

На основі дослідження досвіду міжнародних компаній, слід сказати, що врахування культурного фактору у формуванні ефективної антикризової стратегії є невід’ємним. Для авіакомпаній та інших великих глобальних організацій виживання все більше залежить від розуміння культурних відмінностей у різних країнах та громадськостях. Антикризові реакції компаній повинні бути більш культурно усвідомленими, хоча основні процедури реагування можуть базуватися на алгоритмі створення антикризової стратегії, що наведений вище.

Критерії Хофстеде є одним із найбільш ефективних інструментів оцінки культурних особливостей країн. Аналіз кожного з критеріїв допомагає виокремити специфічні характеристики культури певної країни для того, щоб адаптувати антикризову стратегію комунікації до відповідного середовища діяльності компанії.

Дистанція влади є ступенем прийняття співробітниками компанії чи суспільства в цілому нерівномірного розподілу влади. Слід враховувати, що люди в культурах з більшим показником цього критерію приймають різницю між керівництвом та підлеглими, при чому підлеглі зазвичай не оцінюють правильність рішень керівництва, а просто виконують накази. В культурах з меншою дистанцією влади люди частіше схильні думати, що всі є рівними та не завжди виконують накази без заперечень [52, р. 127].

Індивідуалізм чи колективізм вказує на відмінності в пріоритетах власних та колективних потреб суспільства. PR-спеціаліст має враховувати, що в індивідуалістичних культурах, люди схильні бути незалежними. На відміну від цього, в культурах з яскраво вираженим колективізмом, як в Японії, більше

цінитися гармонія в суспільстві. Для формування комунікаційної стратегії важливо розуміти, що у високо колективістських культурах важливим є «високий контекст», в якому значення та наслідки комунікації є очевидними, тож немає сенсу чітко їх викладати та пояснювати.

Маскулінність або фемінінність включає оцінку якостей та особливостей поведінки, що традиційно приписуються суспільством чоловікам чи жінкам. У чітко маскулінних культурах люди високо цінують визначені суспільством гендерні ролі, ефективність та амбіції. На відміну від цього, в фемінінних культурах наголошується важливість розподілу ролей, якості життя та взаємозалежності.

Уникнення невизначеності визначає те, наскільки особистості вважають неоднозначні ситуації загрозливими. У суспільствах, де цей критерій є яскраво вираженим, наголошується необхідність чітких офіційних правил, їх дотримання та уникнення конфліктних ситуацій. Важливо зауважити, що уникнення невизначеності не є рівнозначним уникненню ризику [52, р. 127-128].

Довгострокова орієнтація є п'ятим критерієм, що був доданий до типології Хофстеде пізніше. Люди в культурах з короткостроковою орієнтацією на майбутнє бажають швидких результатів, тоді як в країнах, де переважає довгострокова орієнтація люди є більш наполегливими та готові досягати результатів повільно. Для формування комунікаційної стратегії потрібно враховувати, що короткостроково-орієнтованих суспільствах люди намагаються знаходити правду, тоді як культурах довгостроковою орієнтацією важливішою є не правдивість, а ефективність повідомлень в досягненні спільної мети [52, р. 127-129].

Було також додано шостий критерій – індекс потурання бажанням. Цей показник є відносно новим для моделі Хофстеде і визначається тим, наскільки сильно люди намагаються контролювати свої бажання та імпульси на основі того, як вони були виховані. Відносно слабкий контроль і називається потуранням, а відносно сильний – стриманістю. В культурах, де значення індексу є високим, суспільство дозволяє легко задовольняти базові та природні бажання, що пов'язані з отриманням задоволення від життя. В більш стриманих суспільствах задоволення потреб регулюється за допомогою суворих соціальних норм [53].

Науковцями було проведене порівняння двох авіакатастроф із використанням комбінації контент-аналізу висвітлення у ЗМІ, доповнені поглибленими інтерв'ю. В основі дослідження лежить досвід антикризових комунікацій компаній в подібних кризових ситуаціях, з урахуванням того, що вони знаходяться в різних країнах, і їх антикризові комунікації були зорієнтовані на зацікавлених сторін, що були представниками різних культур – північноамериканської та японської. При формулюванні конкретних дослідницьких питань для цього дослідження шість кризових комунікаційних елементів було обрано як основні:

- прийняття відповідальності;
- участь виконавчого директора / виконавчого керівництва;
- захист сімей жертв;
- зміст поширеної організацією інформації;
- медіа-стратегії;
- міркування щодо судового процесу [52].

Ці шість областей практики були протиставлені п'яти вимірам культури, окресленим Хофстеде.

1. Прийняття відповідальності.

Наскільки компанії взяли на себе відповідальність за кризу? На основі дослідження Хофстеде, очікувалось, що відповідь на це питання відобразатимуть такі культурні виміри як уникнення невизначеності та довгострокова орієнтація. У культурі із сильним уникненням невизначеності, як Японія, люди намагаються уникати двозначності. Очікувалося, що японська компанія прийме відповідальність, навіть якщо причина трагедії повністю не встановлена. Японське суспільство є довгостроково-орієнтованим та ставить пріоритет на добросовісність, а не правду. Тому у випадку аварії літаку авіакомпанії JAL компанія мала б показати, що втрата є такою ж великою і для неї у вигляді вибачення. Навпаки, більша толерантність до невизначеності полегшила б американській авіакомпанії уникнення прийняття відповідальності. Поки ситуації є невизначеною, немає необхідності брати на себе відповідальність або публічно вибачатися, хоча громадськість все одно може вимагати оперативних дій.

Дослідивши антикризові комунікації представлених компаній слід сказати, що в цілому очікування щодо прийняття відповідальності були правильними. Японська авіакомпанія JAL не тільки публічно вибачилася, але й зробила це швидко, навіть враховуючи те, що компанія встановила відсутність помилок зі своєї сторони.

Щодо американської авіакомпанії Delta, то протягом 10 днів після аварії вона взагалі не визнавала своєї провини. Зі сторони компанії наголошувалося, що основною причиною трагедії стали погодні умови, а будь-які сумніви щодо команди літка спростовувалися. В кінцевому рахунку Delta не зробила публічного вибачення та не прийняла відповідальність на себе [52, р. 130, 134-135].

2. Участь виконавчого керівництва.

Роль генеральних директорів авіакомпаній можна пояснити, виходячи принаймні з трьох культурних вимірів Хофстеде: дистанції влади, маскулінності/фемінінності та уникнення невизначеності. За дослідженням Хофстеде як в Японії, так і в США дистанція влади є помірною, проте японське суспільство має більшу дистанцію влади, ніж американське. Більша дистанція влади обумовлює сильнішу тенденцію до ієрархії та централізації, таким чином роль генерального директора JAL потенційно є більш важливою в культурному відношенні ніж роль директора авіакомпанії Delta. Сильна маскулінність японської культури лише посилює таке припущення, оскільки керівники чоловічої статі мають бути напористими, рішучими та контролюючими. Більше того, сильне уникнення невизначеності в японському суспільстві вимагає рішучого керівництва в такій кризовій ситуації, як авіакатастрофа. Очікується, що японські генеральні директори та топ-менеджери будуть активно залучені до комунікацій з громадськістю. На відміну від цього, менша дистанція влади, менша маскулінність та слабше уникнення невизначеності в американському суспільстві мають дозволити керівництву залишатися менш помітними та менш залученими до процесу антикризових комунікацій.

На практиці, генеральний директор JAL, Такагі, був доступним як для медіа, так і для постраждалих сімей майже відразу після аварії. Крім того він також

відповідав на питання від урядових представників, включаючи прем'єр-міністра та особисто спілкувався з сім'ями, що постраждали.

Генеральний директор Delta Airlines, Девід К. Гарретт відвідував місце аварії через день після того як вона сталася, а президент компанії, Рональд В. Ален з'являвся перед медіа, щоб пояснити, які міри приймаються. Проте ці дії керівництва авіакомпанії не були описані в ЗМІ протягом 10 днів. Крім того ні генеральний директор, ні президент Delta Airlines не спілкувалися з постраждалими сім'ями особисто [52, р. 130, 135-136].

3. Захист сімей жертв.

Наскільки авіакомпанії захищали сім'ї постраждалих у катастрофі від уваги медіа? Це питання врівноважує культурне сприйняття приватності, право людей на отримання інформації та питання, пов'язані зі свободою преси в США та Японії. Оскільки приватність певною мірою захищається як в японській, так і в американській культурах, передбачалося, що кожна з авіакомпаній буде намагатися захистити сім'ї від надлишкової уваги. Однак ступінь захисту може базуватися на відмінностях виміру індивідуалізм/колективізм. У такій сильній колективістській культурі, як Японія, інтереси груп є важливішими за приватне життя. Японці зазвичай називають себе членами колективу – японського суспільства. На відміну від цього, приватність набагато сильніше захищена в індивідуалістичних суспільствах, таких як США, де ідеології індивідуальної свободи переважають над ідеями рівності серед членів групи. Це свідчить про те, що зусилля щодо захисту сімей постраждалих у катастрофі будуть більш масштабними в США аніж в Японії.

Очікування щодо цього питання також виявилися актуальними. У випадку JAL Airlines немає широкого висвітлення намагань компанії захистити сім'ї від надмірної уваги ЗМІ. Проте, незважаючи на відому свободу преси в Японії, компанія призначила одного або двох працівників до кожної сім'ї для того, щоб захистити їх від відкритого переслідування медіа.

Авіакомпанія Delta приклала особливих зусиль для захисту сімей постраждалих у аварії. Сюди входило планування вивезення рідних постраждалих з аеропорту з уникненням десятків репортерів, що чекали на них біля виходу. Крім того, компанія призначила хоча б одного працівника до кожної сім'ї, який мав

особисто контактувати з нею та пропонувати як фінансову, так і емоційну підтримку. Це було головним елементом кризового управління компанії [52, р. 131, 137-138].

4. Зміст поширеної організацією інформації.

Сюди входить також і те, наскільки ця інформація була безпосередньою, точною та повною. Це питання було зосереджено на тому, як культурні елементи можуть впливати на стратегії та тактики організацій у різних країнах, та як журналістські практики можуть модерувати цю діяльність. Хоча і США, і Японія дотримуються журналістських принципів, які надають перевагу безпосередності, точності та повноті, очікувалося, що відмінності в обробці інформації можуть бути пояснені такими культурними вимірами Хофстеде як уникнення невизначеності та довгострокова орієнтація. Люди в культурах із сильним уникненням невизначеності, таких як Японія, уникають неоднозначність у незнайомих ситуаціях. Очікується, що людина, яка має повноваження в Японії, матиме всі відповіді. Проте Хофстеде у дослідженні 1991 року стверджує, що сильне уникнення невизначеності не обов'язково пов'язане з вимогами правди в азіатських суспільствах; натомість, люди більше уваги надають доброчесності в будь-якій ситуації. Відповідно до принципів Конфуція, «що є правдою» або «хто є правим», значить менше ніж «те, що працює». Навпаки, прийняття невизначеності в культурі США дозволяє людям терпіти неоднозначність і бути більш охочими виправдовувати невідомість, особливо якщо факти не є доступними. Тут більш важливою є точність, таким чином необхідність більших витрат часу для поширення інформації є виправданою [52, р. 131].

На практиці, японська авіакомпанія JAL дійсно була більш швидкою у поширенні інформації ніж американська Delta Airlines. Список пасажирів літака був опублікований протягом перших 10 годин після аварії та навіть те, що він містив деякі помилки не стало проблемою, адже швидкість надання інформації є більш важливою для японського суспільства. Протягом першого тижня після катастрофи компанія проводила 4 прес-конференції кожного дня, щоб задовольнити попит на інформацію зі сторони громадськості та сімей

постраждалих. Незважаючи на це, деякі з жертв вказували незадоволеність авіакомпанією за «повільне» надання інформації [52, р. 138].

На відміну від цього Delta Airlines опублікували список пасажирів тільки через день після аварії, після того як всі сім'ї постраждалих були сповіщені. ЗМІ та громадськість позитивно оцінили надання інформації авіакомпанією, зокрема за її точність [52, р. 131, 138-139].

5. Медіа-стратегії.

Такі виміри Хофстеде як дистанція влади, уникнення невизначеності та маскулінність/фемінінність забезпечили можливу основу для дослідження загальної реакції авіакомпаній на аварії. Велика дистанція влади в Японії, обумовлює централізовані системи управління та вертикальні комунікаційні мережі. Сильне уникнення невизначеності також вимагає чіткого поділу влади та авторитету. Маскулінність культури може свідчити про те, що такою важливою діяльністю, як відповідь на катастрофу, повинен займатися чоловік. З іншого боку, таких прогнозів не можна було б очікувати в США, де показники дистанції влади та уникнення невизначеності є значно нижчими. Більша фемінінність американської культури також дозволила б жінкам виконувати обов'язки представника компанії.

При дослідженні кризового управління авіакомпаній було виявлено, що JAL Airlines призначили представником компанії директора відділу зв'язків з громадськістю. Проте медіа майже завжди згадували авіакомпанію в цілому або її генерального директора – пана Такагі. JAL Airlines мала два комунікаційних центри: один в Токіо, а інший в Фудзюкі – невеликому місті біля гір, де розбився літак. Це та призначення працівників до сімей жертв було основними елементами кризового плану компанії.

Протягом перших 10 днів звітування в медіа, Delta Airlines використовувала 5 представників чоловічої статі. Вони регулярно з'являлися перед представниками ЗМІ та обговорювали різні аспекти ситуації окрім технічних. Delta також мала комунікаційний центр в штаб-квартирі в Атланті та в Далласі, на місці аварії. Хоча представники компанії були доступними для коментарів майже завжди, авіакомпанія не дозволяла інтерв'ю з топ-менеджерами [52, р. 131-132, 139-140].

6. Міркування щодо судового процесу

Наскільки перспектива виникнення судового процесу вплинула на відповідь авіакомпаній на кризу? Це питання стосується відносної важливості переживань щодо виникнення судових процесів у Японії та США. Відмінності такого виміру Хофстеде як колективізм/індивідуалізм допомагають зрозуміти те, як судовий процес потенційно буде сприйматися в кожній культурі. Сильний колективістський характер японської культури підкреслює, що для людей притаманно погоджуватися. Після катастрофи відновлення гармонії не здійснюється шляхом звернення до суду. Японці настільки цінують гармонію, що вони воліють вирішувати суперечки шляхом примирення та знаходження компромісу. Судовий процес використовується лише, якщо бажані методи не приносять результату, а відносини з іншою стороною вже не варті їх зберігання. Це різко контрастує із широким використанням судових дій в американському суспільстві. Тут очікується, що занепокоєння з приводу потенційних судових спорів є ключовим питанням у формуванні кризових комунікацій авіакомпаній.

JAL Airlines безперечно усвідомлювали перспективу виникнення судової справи, враховуючи той факт, що в аварії загинуло 520 людей. Однак понад 90% сімей вирішили не звертатися до суду. Протягом перших 10 днів висвітлення катастрофи у новинах не було конкретного згадування позову ні з боку тих, хто вижив, ні з боку сімей жертв. Загалом, JAL більше турбувався про виконання моральних зобов'язань перед японською громадськістю, ніж про потенційну необхідність захищатися в суді.

Delta Airlines була стурбована потенційним виникненням судових справ більше так як у США кожна велика авіакатастрофа супроводжується низкою судових процесів. Однак авіакомпанія вийшла з кризи з відносно невеликою кількістю судових позовів проти неї. На це вплинуло два фактори. По-перше, причиною катастрофи рейсу 191 були встановлені погодні умови. По-друге, ефективна антикризова PR кампанія Delta Airlines допомогла покращити відношення громадськості та постраждалих до неї [52, р. 132, 141-142].

Таким чином, стає очевидним, що на антикризові зв'язки з громадськістю дуже впливає культурна специфіка. Традиційні схеми антикризового PR повинні

мати різні способи реалізації в залежності від культурних особливостей зацікавлених сторін. Транснаціональним компаніям та просто компаніям, що ведуть міжнародний бізнес, в разі кризи необхідно адаптувати PR відповідно до очікувань певної громадськості. Таким чином, має застосовуватися стратегія глокалізації, глобально розроблена схема дій, адаптована під місцеву специфіку.

Виходячи із проведеного нами у цьому пункті дослідження, проаналізованого досвіду антикризового PR у розділі 2, та теоретичних основ антикризового PR із розділу 1, ми пропонуємо алгоритм антикризового PR для компанії, що займається міжнародним бізнесом (Додаток А, рис. А.1).

3.3. Рекомендації щодо антикризового PR України з метою розвитку міжнародного бізнесу

Як уже було розглянуто в розділі 2, імідж країни та компаній, що функціонують на її території є тісно пов'язаними. Тому головним питанням антикризового PR України є побудова її ефективного бренду та іміджу на міжнародній арені.

Наразі справа з іміджем нашої країни є досить негативною. Протягом останніх 6-ти років Україна стала частіше з'являтися у міжнародному інформаційному просторі, проте причиною цьому стала кризова ситуація, що утворилася на її території. Самоусунення колишнього президента України 21-го лютого 2014-го року, окупація території Криму Росією 27-го лютого та початок анексії Сходу України сепаратистсько-налаштованим повстанцями за допомогою військової підтримки від РФ були ключовими факторами знищення політичної та економічної стабільності країни [54].

Очевидним є те, що кризова ситуація сильно вплинула на імідж України на міжнародній арені. Якщо до кінця 2013 року наша країна здебільшого сприймалася як новоутворена держава з демократичним режимом, потенціалом у певних високотехнологічних галузях виробництва та високим рівнем корупції, політичної

нестабільності та низької ефективності влади, то з початку 2014 року назву нашої країни частіше почали вживати у найбільших англомовних видавництвах світу, проте ще в гіршому контексті. Найчастіше слово «Ukraine» вживається поряд з словами «війна», «конфлікт», «Росія», «Донецьк», «Крим» та «криза» [55, с. 184].

Профіль України на сайті BBC, що повинен надавати загальну інформацію про країну, яка могла б зацікавити читача та бути йому найбільш корисною також концентрується майже повністю на кризі. Три з чотирьох абзаців містять згадування Росії, останній та найбільший з яких описує кризовий стан України. Частина профілю про медіапростір країни взагалі не виходить за рамки конфлікту [56].

Статті, сайту The Guardian, що містять інформацію про Україну також фокусуються лише на кризі країни. Гортаючи їх перелік, неможливо знайти хоча б одну, яка б не висвітлювала проблеми політичного та економічного стану нашої країни [57].

Відвідавши сайт відомого всім видавництва The New York Times, можна побачити, що заголовки 9-ти із 10-ти останніх статей про Україну містять в назві слово «Росія» чи «Путін» [58].

Звичайно, враховуючи реалії кризового стану України не є дивним, що інформація, яка поширюється у світовому медіапросторі здебільшого є негативною та концентрується на найбільш актуальних проблемах країни. Проте з точки зору формування, або навіть підтримки хоча б якогось іміджу, що змінював би відношення акторів міжнародного ринку до України, це є надзвичайно великою проблемою.

Окрім проблеми з негативними асоціаціями з Україною у міжнародних акторів, існує ряд інших проблем, які також мають суттєвий вплив на імідж країни.

Таблиця 3.4 Україна у міжнародних рейтингах країн (2014 – 2020 рр.) [59; 60; 61]

Назва рейтингу	2013	2014	2016	2018	2019	2020
Doing Business	137	112	83	76	71	64
Global Competitiveness	84	76	85	83	85	-
Corruption Perceptions	144	142	131	120	126	117

Згідно з даними, наведеними у таблиці 3.4, рейтинги, що базуються на дослідженні індексів, пов'язаних з веденням бізнесу в країні, та її загального положення на світовій арені, розміщують Україну досить низько.

За індексом сприйняття корупції (Corruption Perceptions), що досліджує показник в 175 країнах, Україна займає 117 позицію станом на 2020 рік. При чому у 2014 році за нашою країною взагалі було 142 місце.

Щодо індексу глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness), який оцінює можливості країни забезпечити високий рівень добробуту своїм громадянам, то тут ситуація не є помітно кращою. Із 140 країн Україна займала 85 місце станом на 2019 рік. Також слід відмітити те, що протягом останніх 4 років не відбувається помітного покращення та просування країни в даному показнику, так як вона залишається в межах тих самих позицій.

Індекс Легкості ведення бізнесу (Doing Business) показує найбільш позитивну тенденцію з представлених. Даний індекс охоплює ряд важливих вимірів регуляторного середовища, що впливають на діяльність фірм в Україні. Він кількісно оцінює легкість започаткування бізнесу, отримання дозволів на будівництво, підключення до системи електропостачання, реєстрації власності, отримання кредиту, захисту міноритарних інвесторів, сплати податків, ведення міжнародної торгівлі, забезпечення виконання контрактів та врегулювання неплатоспроможності. Індекс легкості ведення бізнесу є надзвичайно важливим в першу чергу для іноземних інвесторів, що розглядають країну як економічне середовище, де можна вести ділову активність.

Згідно з дослідженням міжнародної страхової компанії Euler Hermes, що оцінює рівень ризику для ведення бізнесу в країні, Україна отримала оцінку D4 станом на 2020 рік. Індекс складається з двох рейтингів. Середньостроковий рейтинг (оцінка країни), вимірює якість бізнес клімату та ймовірність виникнення політичних загроз за допомогою шестирівневої шкали, де AA відповідає найнижчому ризику, а D – найвищому. Короткостроковий рейтинг (рівень ризику в країні) фокусується на більш негайних загрозах та тут країни оцінюються за

чотирирівневою шкалою від 1 до 4 балів, де 1 відповідає найменшому рівню ризику, а 4 – найвищому [62].

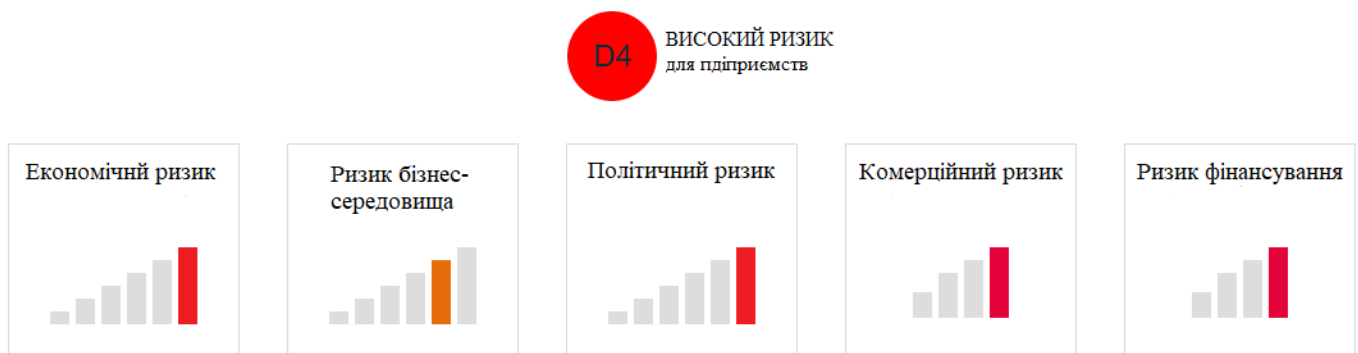


Рисунок 3.3 – Рівень ризику для підприємств в Україні [62]

При чому, як можна бачити з даних, наведених на рисунку 3.2, тільки ризик бізнес середовища не отримав найгіршу оцінку. Економічний, політичний, комерційний ризику та ризик фінансування є високими станом на 2020 рік.

Тобто, крім проблеми з негативними асоціаціями, на імідж країни впливають також і фактичні економічні показники та регуляторне середовище ведення бізнесу. Слід сказати, що для іноземних суб'єктів економічної діяльності дані показники є ключовими у формуванні відношення до країни.

Відновлення іміджу України на міжнародній арені є надзвичайно актуальним питанням. Серед мір, що вже були прийняті, слід виділити створення Міністерства інформаційної політики (МІП) у грудні 2014 року основною ціллю якого є просування бренду України за кордоном. Вже у 2016 році була затверджена Концепція популяризації України в світі. У 2018 році був прийнятий єдиний бренд України та сформовані різні стандарти популяризації країни за такими напрямками як Західна та Центральна Європа, Азія, Північна та Південна Америка. У цьому ж році була розпочата масштабна кампанія «Ukraine Now», що здебільшого фокусується на більш ефективному використанні туристичного потенціалу країни [63].

Основою просування бренду України сьогодні є Стратегія публічної дипломатії, що була ухвалена Міністерством закордонних справ 24 березня 2021 року. Даний документ є першим у своєму роді для МЗС. Публічна дипломатія

складається із комунікаційних заходів, за допомогою яких держава впливає на формування суспільної думки громадськості інших країн для просування своїх національних інтересів і реалізації зовнішньополітичних цілей. Інструменти публічної дипломатії дають змогу охоплювати значно ширшу аудиторію, створювати нові партнерства.

Виділяють 7 основних напрямів діяльності публічної дипломатії [64].

Культурна дипломатія фокусується на покращенні бренду України за кордоном за допомогою висвітлення її культурних аспектів. Сюди відноситься просування національних здобутків у сфері культури серед іноземної громадськості.

Експертна дипломатія зосереджується на представниках експертного середовища, профільних академічних та дослідницьких закладах та дорадчих й експертних радах використовуючи формальні та неформальні канали внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Економічна дипломатія є окремим видом діяльності МЗС України. В контексті Стратегії публічної дипломатії тут йдеться тільки про забезпечення інформацією та просування туристичного, інвестиційного та експортного потенціалу України інструментами, що входять до арсеналу публічної дипломатії.

Кулінарна дипломатія є напрямом публічної дипломатії, повністю спрямованим на створення позитивного іміджу України на міжнародній арені через просування національної кухні. Цей напрям дипломатії допомагає стимулювати зовнішню торгівлю, популяризувати гастрономічний туризм та покращувати інвестиційний клімат.

Науково-освітня дипломатія допомагає створювати міцні партнерські відносини з іншими країнами завдяки обміну продуктами науково-освітньої галузі. Вирішення глобальних та національних викликів за допомогою наукових здобутків, формування ефективних зовнішньополітичних рішень та створення сприятливих умов для міжнародної співпраці в галузі освіти та науки також входять до цілей цього напрямку діяльності.

Цифрова дипломатія передбачає використання цифрових технологій для захисту національних інтересів країни. Належне ефективне використання

можливостей соціальних мереж відіграє важливу роль у формуванні іміджу країни сьогодні та дає змогу мати комунікацію з громадянами інших країн.

Спортивна дипломатія є напрямом публічної дипломатії, який є можливий завдяки організації, проведенню та участі в міжнародних спортивних заходах. Зв'язки у спортивній сфері допомагають зміцнювати міжкультурний діалог та покращують міжнародний престиж країни [64, с. 9-15].

Враховуючи тенденції прискорення діджиталізації та ширшого використання цифрових засобів у сфері PR внаслідок кризи пандемії вірусу COVID-19, слід зауважити, що роль медіа помітно зростає і в побудові іміджу країни. Крім цього, коло недержавних учасників, які просувають національні інтереси за кордоном, тим самим сприяючи формуванню позитивного сприйняття країни на світовій арені також стає ширшим. З метою ефективного досягнення цілей публічної дипломатії держава має активно взаємодіяти з представниками недержавного сектору публічної дипломатії [64, с. 9-15].

На сьогодні залучення представників, які не входять до офіційних органів влади, тобто учасників неурядових організацій, аналітичних центрів, освітніх закладів, бізнесу, лідерів громадської думки та окремих громадян є невід'ємним елементом антикризової PR політики [64, с. 9-15].

На брифінгу, що відбувся 26 березня 2021 року Дмитро Кулеба, міністр закордонних справ України повідомив, що МЗС впроваджує «титул почесного амбасадора України». За час існування незалежної України таке звання запроваджується вперше. Було зазначено, що цей титул є найвищою відзнакою в сфері публічної дипломатії. Громадяни України та інших країн, які не належать до системи державних органів та найбільш активно просувають позитивний імідж України за кордоном, матимуть змогу його отримати. Важливим є те, що навіть неурядові організації мають повноваження номінувати осіб на отримання відзнаки [65].

Покращення іміджу України на світовій арені та просування її бренду за допомогою залучення громадян може стати надзвичайно ефективною стратегією. Проте на сьогодні існує велика перешкода її успішному здійсненню. Хоча, як було згадано вище, бренд країни Ukraine Now був прийнятий ще в 2018 році, це не

значить, що громадяни України дійсно сприймають його таким, яким він позиціонується. Тому, на нашу думку, необхідним в першу чергу є формування позитивного іміджу країни для її громадян за допомогою використання ефективної PR політики. Таким чином стратегія публічної дипломатії дійсно матиме сенс, адже громадяни самі хотітимуть покращувати відношення до країни у світі.

Довіра до уряду держави сильно залежить від його іміджу, тому його відновлення є першим кроком до формування бренду країни для її громадян, а вже потім і для світової громадськості.

Одна із теорій відновлення іміджу аналізує комунікаційні стратегії, що держава може використовувати під час кризи. Серед них виділяють 5 основних.

Стратегія заперечення. Сюди входить як проста відмова від прийняття відповідальності, так і її перекладення на іншу сторону. Основною метою є позиціонування звинувачуваної сторони жертвою.

Стратегія ухилення від відповідальності. Суть даної комунікаційної стратегії полягає в тому, що держава не приймає на себе відповідальності за кризу. Один із варіантів стратегії включає запевнення, що криза сталася через відсутність необхідної інформації або була спричинена діями, що мали позитивні наміри.

Стратегія зменшення негативного відношення. В її основі лежить мінімізації репутаційних наслідків від кризи шляхом наголошення на позитивних рисах та досягненнях держави.

Стратегія коригуючих дій. Держава намагається переконати зацікавлені сторони, що подібна кризова ситуація більше не виникне.

Стратегія прийняття вини. Держава має визнати свою провину у виникненні кризи та намагатися відновити відношення громадян [66, р. 222].

Слід зауважити, що на сьогодні основною комунікаційною стратегією України була стратегія заперечення, в основі якої лежить перекладення провини за виникнення кризи на Росію. Незважаючи на те, що це є логічним, відновити імідж країни в очах громадян та зацікавлених сторін неможливо без стратегій коригуючих дій та прийняття вини.

Крім визначення найбільш актуальної комунікаційної стратегії необхідно також враховувати фактор культури. Почати слід з класифікації Е. Холла, яка

розрізняє культури країн за їх контекстністю на висококонтекстні, де у спілкуванні важливим є культурний контекст (Японія, Китай, Південна Корея) та низькоконтекстні, де в спілкуванні інформація передається лише за допомогою вербальних інструментів (Швейцарія, Норвегія, Швеція).

Україну слід віднести до «проміжного» типу культур, адже в комунікації важливими є як чіткі вербальні засоби спілкування, так і знання широкого культурного контексту та певних невербальних особливостей комунікації [67].

Крім того, як і з PR стратегією компаній, що була описана у підрозділі 3.1, виокремлення культурних особливостей країни за допомогою критеріїв Хофстеде також відіграє важливу роль.

Серед шести факторів найбільш важливими для формування антикризової стратегії є уникнення невизначеності та дистанція влади.

Індекс уникнення невизначеності (UAI) враховує необхідність передбачуваності для громадян держави. В країнах, де цей індекс є високим, важливою є наявність чітких правил та існування визначеної формальної структури. Громадяни країн, які мають низький показник уникнення невизначеності, як правило, ігнорують поодинокі випадки, що сприяли кризі. Щодо правил, то тут їх виконують лише тоді, коли це потрібно [66, р. 123].

Згідно з опублікованими на сайті Hofstede Insights даними індекс уникнення невизначеності в Україні становить 95 із 100 можливих одиниць. Це є досить високим показником порівняно з іншими країнами, що вказує на необхідність застосування формальних правил. Крім того громадськість країни може мати високий рівень тривожності та агресивності. Багато уваги потрібно приділяти питанням безпеки [68; 90].

Щодо індексу дистанції влади (PDI), то в країнах з високим його значенням завжди існує прихований конфлікт між людьми та організаціями, які мають ресурси та владу і такими, що не мають влади. Важливим є те, що хоча особи, що не мають влади приймають своє становище в суспільстві, вони не схильні пробачати, коли можновладці роблять помилки. У країнах із високим рівнем PDI люди очікують, що лідери будуть керувати та приймати рішення цілком самостійно. В країнах, де показник PDI низький тенденція приймати нерівність у

соціальному положення є менш очікуваною, а підлеглі надають перевагу консультативному стилю керівництва [66, р. 123].

За даними Hofstede Insights індекс дистанції влади в Україні становить 92 одиниці, тобто дистанція влади є високою. В країні присутні більш ієрархічні структури в бізнесі та високий рівень внутрішньої нерівності. При чому Хофстедє також припускає, що в країнах де показник PDI є високим більш розповсюдженою є корупція та нерівномірний розподіл доходів, що є цілком актуальним для України [68; 90].

Під час кризи, величина індексів уникнення невизначеності та дистанції влади найбільше впливають на реакцію організацій та громадян. Наприклад, за низького уникнення невизначеності організації, як правило, ігнорують поодинокі випадки, що спричинили кризу, отже, можуть вжити мінімальних заходів для виправлення ситуації або інформування громадськості про ситуацію. Подібним чином, за низької дистанції влади, організація може не здійснювати комунікацію з місцевою владою щодо кризової ситуації. Для країн з великою дистанцією влади та уникненням невизначеності організації мають застосовувати зовсім інший підхід. Негайна комунікація з урядом під час кризи є необхідною для отримання максимальної підтримки. Такі культури не терплять невизначеності та ризиків і можуть вжити всіх необхідних заходів для виправлення ситуації [66, р. 124].

Отже, виходячи із того, що в Україні спостерігається високий індекс дистанції влади та високий індекс уникнення невизначеності, в умовах кризи громадськість очікує від влади активної поведінки та прийняття рішень. При цьому, помилкові рішення будуть активно обговорюватися та критикуватися, а довіра до уряду буде падати. Доказом цього є дослідження, проведені соціологічною службою Центру Разумкова в квітні 2021 року.

В ході дослідження було опитано 2021 респондентів з усіх регіонів України окрім Криму і Донецької та Луганської областей віком від 18 років. За його результатами лише 24% населення вважає, що напрямок розвитку подій в Україні є правильним, 61% впевнені, що він є неправильним [69].

Щодо довіри населення до влади, а зокрема до президента, то максимальний загальний її рівень за час перебування Володимира Зеленського на посту був

зафіксований у вересні 2019-го року та становив 79%. До лютого 2020-го року рівень довіри до президента мав тенденцію зниження та становив вже 51,5%. Хоча в квітні 2020 року цей показник знову збільшився до 59%, все ж таки він є значно нижчим ніж на початку строку В. Зеленського [70, с. 81].

Верховній Раді та Уряду України найбільше довіряли також у вересні 2019-го року, для них цей показник становив 57% респондентів. Мінімальні показники довіри у 28% респондентів були зафіксовані у лютому 2020-го року. Формування нового складу уряду та зміна його голови вплинула на збільшення довіри до 32% у квітні 2020-го року. Рівень довіри до парламенту залишився незмінно низьким – 28% [70, с. 81].

Щодо дій, які В. Зеленський може прийняти для того, щоб покращити ситуацію слід виділити дві найбільш вірогідні можливості. Перша – це відставка та повне переформатування Кабінету Міністрів з залученням фракцій опозиції. Другою є розпуск парламенту, який має місце лише в ситуації ескалації політичної кризи. Проте слід зауважити, що обидва варіанти є такими, що важко реалізувати, тому на разі пряма комунікація з виборцями є тим, що може допомогти [93].

Підвищення і підтримання високого рівня довіри громадян є наслідком якісної роботи з управління позитивним іміджем органів державної влади. Саме з цих причин державна інформаційна політика, що відповідає інтересам забезпечення національної інформаційної безпеки, з одного боку, і інформаційно-ідеологічного забезпечення внутрішньої і зовнішньої політики держави, з іншого боку, повинна бути здатною при необхідності впливати на свідомість, поведінку і діяльність людей в інтересах держави і суспільства. Досягти цього в сучасних умовах можна лише за умови використання інформаційно-комунікаційних технологій в якості повноцінного інструменту реалізації інформаційної політики держави. Створення позитивного іміджу в умовах сучасної політичної інтернет-комунікації, в першу чергу, слід розглядати як досягнення найбільш органічної присутності влади в інтернет-просторі. Така присутність може бути досягнута за допомогою ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій. Інформаційно-комунікаційні технології, що використовуються владою в роботі над своїм іміджем, можна умовно розділити на «традиційні» і «нові». До

«традиційних» відносять інтернет-ЗМІ (в тому числі інтернет-сайти), а до «нових» – соціальні мережі і блоги. Кожен з цих видів має великий потенціал для формування іміджу при їх правильному використанні. За допомогою цих засобів комунікації можливо впливати на зовнішній імідж державної влади, внутрішній імідж державної влади, організувати компетентний і змістовний зворотній зв'язок із громадськістю [71, с. 200-201].

Важливо також сформулювати приклад ефективної постанови стратегічних цілей підприємства та шляхів їх виконання. Звичайно, для цього була обрана компанія Nintendo, що була глибоко проаналізована у другому розділі.

Спочатку потрібно обрати стратегічні цілі, якими у даному випадку будуть наступні:

1. Покращення іміджу бренду Nintendo на міжнародному ринку.
2. Утримання високого рівня продажів консолей Nintendo Switch усіх поколінь та потенційне його збільшення.
3. Підвищення частки прибутку, отриманого з продажів програмного забезпечення та нових ігор для існуючих консолей Nintendo.
4. Виведення на ринок нової консолі наступного покоління, формування ефективної PR для забезпечення успішного старту продажів та конкурентоспроможності продукту на міжнародному ринку.
5. Вихід на нові ринки, зокрема на ринок мобільного геймінгу та онлайн телебачення, де компанія наразі не є досить добре представленою.

Давайте розглянемо потенційні заходи та, що є необхідними для виконання поставлених нами цілей:

1) Підтримка «імпульсу» консолі Nintendo Switch – компанія має продовжувати притримуватися своїх поточних практик, які в першу чергу створили «імпульс» Switch протягом 2018 року, включаючи залучення різноманітних ігор, чіткий маркетинг і безперервне спілкування зі споживачами для підтримки ажіотажу. Nintendo має скористатися перевагами об'єднання консолей і портативних девайсів в одну лінійку продуктів, продовжуючи випускати нові ігри, порти та ігри сторонніх розробників як програмне забезпечення для цього успішного продукту.

Nintendo потрібно утримувати досягнутий рівень успіху портативних консолей Switch, якщо вона сподівається залишатися прибутковою та конкурентоспроможною в ігровій індустрії. Продовження успіху Switch збільшить дохід, прибуток і кількість проданих одиниць, що також дозволить Nintendo збільшити загальні грошові активи за рахунок прибутку від системи Switch і програмного забезпечення для консолі.

2) Випуск нових моделей консолей Nintendo Switch – компанія має випустити більше версій Switch, щоб розширити привабливість даної консолі для споживачів і розробників. Як можна бачити з успішних результатів продажів оновленої Nintendo Switch OLED, що вийшла у жовтні 2021 року, споживачі проявляють високий рівень інтересу до подібних покращень існуючого продукту. Більш потужна, «професійна» версія Switch залучить до системи більше запеклих геймерів і сторонніх розробників, тоді як зменшена, дешевша модель залучить споживачів з більш різноманітним економічним становищем. Численні ітерації моделей DS і 3DS були ключовими для залучення нових споживачів і масових продажів, і Nintendo повинна застосувати досвід і уроки, отримані з цих систем, до консолей Switch.

Виробництво потужнішої моделі Switch Pro було б найвигіднішим, оскільки збільшило б дохід і прибуток із меншими витратами на виробництво, а також збільшило б продажі апаратного забезпечення та частку ринку, залучаючи більш відданих і запеклих геймерів. Крім того, краще апаратне забезпечення покращить відносини зі сторонніми розробниками, дозволяючи переносити на Switch більш складні ігри, які зазвичай є на консолях Sony і Microsoft, без значних змін, що ще більше покращить продажі програмного забезпечення. Розробка нової моделі Switch не вимагала б значних інвестицій і могла б фінансуватися за рахунок прибутку від першої моделі без залучення грошових коштів Nintendo. Зменшена, дешевша версія Switch також може залучити нові продажі від клієнтів, яких відвернула ціна поточної моделі. Однак ця модель остаточно непотрібна, і її можна досягти шляхом зниження ціни поточної моделі Switch після випуску нової оновленої моделі.

3) Інвестиції в онлайн – Nintendo має використати частину своїх грошових коштів для інвестування в покращення онлайн-інфраструктури, що дозволить вивести поточні онлайн-сервіси та багатокористувацькі системи на новий рівень.

У той час як покращення поточних онлайн-систем, швидше за все, сподобається користувачам, виділення ресурсів компанії для покращення онлайн-інфраструктури саме для консолі Switch буде надто малим і надто пізнім у життєвому циклі продукту. Онлайн-системи Nintendo ніколи не були рушійною силою продажів, і використання грошових коштів для вдосконалення цих систем, швидше за все, не дасть бажаного покращення доходу, прибутку чи продажів апаратного чи програмного забезпечення. Кращим варіантом для Nintendo було б інтегрувати існуючу якісну онлайн-систему, таку як Xbox Live, яка, за словами Microsoft, буде портована на Switch (Gilbert, 2019). Крім того, інвестування ресурсів у отримання онлайн-медійних додатків, таких як Netflix, Twitch або інтернет-браузер, може бути шкідливим, оскільки вони сприятимуть більшому використанню Switch, але також відволікатимуть користувачів від купівлі та гри в ігри, що негативно вплине на показники продажів програмного забезпечення.

4) Вихід на нові ринки – Nintendo має використовувати свої відомі франшизи та історію інновацій, щоб вийти на нові ринки, такі як мобільні ігри, VR, онлайн телебачення та інші форми медіа сервісів.

Розширення на нові ринки має важливе значення для Nintendo, щоб підтримувати показники доходів у разі падіння Switch і під час переходу від Switch до наступної системи Nintendo. Мобільні ігри мають найбільший потенціал, оскільки наразі вони складають 51% світового ринку ігор, а доходи від цього ринку постійно зростають. Маючи наразі лише п'ять мобільних ігор, Nintendo може використовувати свої численні франшизи, щоб розширити свої позиції на цьому ринку, збільшивши дохід і загальну частку ринку ігрової індустрії. Інші засоби мас медіа, такі як телебачення та фільми, також можуть запропонувати альтернативні способи отримання нових доходів від існуючої інтелектуальної власності. Проте сама Nintendo має пам'ятати, що її сильні сторони полягають у тому, що вона є виключно ігровою компанією і має працювати із зовнішніми компаніями та ресурсами, якщо шукає альтернативні ринки розваг.

5) Розробка наступного покоління консолей – Nintendo має виділити значні ресурси для розробки своєї системи наступного покоління.

Розробка системи наступного покоління є необхідним кроком для збереження потужності Nintendo в ігровій індустрії в довгостроковій перспективі. Однак нову систему не слід випускати, доки Nintendo Switch не досягне кінця свого життєвого циклу, і будь-які значні кроки в цьому напрямку зараз зменшать ресурси для підтримки поточного успіху актуальної моделі портативної консолі.

Після аналізу запропонованих заходів, нами було обрано 3, які забезпечать Nintendo найкращий шлях до максимального зростання до кінця ери Switch і далі. У решті цього розділу докладно розповідається про кожен компонент стратегії та про те, чому ці компоненти були обрані.

Підтримка успіху Nintendo Switch. Основною метою Nintendo протягом життєвого циклу платформи Switch має бути подальше розширення каталогу програмного забезпечення різноманітними іграми. Ці ігри мають містити нові сторонні записи в існуючих франшизах, нові власні франшизи, нові сторонні ексклюзиви, сторонні порти популярних ігор, нові сторонні мультиплатформенні ігри та інді-хіти.

Таблиця 3.5 Розподіл запропонованих щорічних випусків програмного забезпечення [72]

Нова гра від Nintendo в існуючій франшизі	5 тайтлів
Нова гра від Nintendo, нова франшиза	1 тайтл
Порт старої популярної гри Nintendo	3 тайтли
Нова гра від стороннього розробника, ексклюзив платформи	3 тайтли
Порт старої популярної гри від стороннього розробника	2 тайтли
Нова мультиплатформенна гра від стороннього розробника	2 тайтли
Хіт від незалежного розробника	6 тайтлів

Щороку Nintendo має обов'язково випускати кілька оригінальних ігор та хітів від сторонніх виробників, таких як Super Smash Bros. Ultimate, які мотивують

купувати апаратне забезпечення. У таблиці 3.5 вище наведено запропонований розподіл мінімальної кількості ігор із кожної з цих категорій, які Nintendo повинна представляти щороку.

Мобільний геймінг. Nintendo має продовжувати використовувати ресурси для розширення охоплення свого бізнес-сегменту мобільних ігор, розробляючи принаймні дві нові мобільні гри щороку, продовжуючи поступове оновлення поточних ігор. Нові мобільні ігри можна розділити на три категорії:

1) Нові ігри від існуючих франшиз, таких як Zelda, Splatoon, Kirby або Mario Kart;

2) Старі популярні ігри, такі як оригінальна Super Mario Bros. або ранні ремейки Pokémon;

3) Абсолютно нові франшизи та IP (Intellectual Property) .

Незалежно від гри, Nintendo має продовжувати використовувати безкоштовну систему мікротранзакцій для своїх мобільних ігор, надаючи гравцям достатньо безкоштовного вмісту, щоб залучити їх до гри, а також отримувати прибуток від більш відданих гравців за рахунок внутрішньоігрової валюти, яку можна придбати. Крім того, Nintendo має розпочати випуск коротких Nintendo Directs спеціально для мобільних ігор, висвітлюючи заплановані випуски та оновлення існуючих ігор кілька разів на рік. Зростання сегменту мобільних ігор Nintendo призведе до значного збільшення прибутку, прибутку та потенціалу грошових активів, оскільки ігри не матимуть фізичних витрат, пов'язаних із розповсюдженням програмного забезпечення, і сприятимуть збільшенню загальної частки ринку ігор Nintendo.

Розширення інтелектуальної власності. Nintendo має використовувати невелику частину своїх грошових активів для фінансування досліджень нових ринків і шляхів розширення охоплення своєї інтелектуальної власності. Пошук способів інтеграції IP у віртуальну реальність та альтернативні медіа, такі як Labo VR і майбутні фільми, як, наприклад «Детектив Пікачу», сприятиме інноваціям компанії. Хоча не всі з цих продуктів будуть успішними, деякі, ймовірно, створять нові можливості, які допоможуть збільшити доходи та прибуток, одночасно зменшуючи залежність Nintendo від успіху портативних консолей Switch.

Застосування обраної стратегії можливо візуалізувати за допомогою таймлайну чи графіку, що відображає потенційний графік випусків програмного забезпечення для Nintendo Switch, нового Switch Pro та мобільних ігор. На випадок невдачі також докладно складається план дій у непередбачених ситуаціях.

Таблиця 3.6 Запропонований випуск програмного забезпечення для Nintendo Switch у 2023 році [72]

Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Порт старої популярної гри Nintendo	Нова гра від стороннього розробника, ексклюзив платформи	Нова гра від Nintendo в існуючій франшизі	Порт старої популярної гри від стороннього розробника	Нова гра від Nintendo, нова франшиза	Нова гра від стороннього розробника, ексклюзив платформи
Хіт від незалежного розробника	N/A	Нова мультиплатформенна гра від стороннього розробника	Хіт від незалежного розробника	Хіт від незалежного розробника	Порт старої популярної гри Nintendo
Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Нова гра від Nintendo в існуючій франшизі	Порт старої популярної гри від стороннього розробника	Нова гра від Nintendo в існуючій франшизі	Нова гра від стороннього розробника, ексклюзив платформи	Нова гра від Nintendo в існуючій франшизі	Нова гра від Nintendo в існуючій франшизі
Хіт від незалежного розробника	Хіт від незалежного розробника	N/A	Хіт від незалежного розробника	Нова мультиплатформенна гра від стороннього розробника	Порт старої популярної гри Nintendo

У рамках цієї моделі, що представлена у табл. 3.6, продавці апаратного забезпечення розміщуються наприкінці календарного року (листопад/грудень), щоб стимулювати продажі протягом святкового сезону, і наприкінці фінансового року (березень), щоб допомогти підсумувати продажі за фінансовий рік і продовжити імпульс у наступний. Випуск двох мобільних ігор, ймовірно, припаде на лютий і вересень, повільніші місяці за графіком Switch, щоб стимулювати додатковий дохід.

Результат досягнення стратегічних цілей. Основним потенційним джерелом невдачі для бізнес-стратегії Nintendo є те, що компанія не зможе зберегти успіх Switch, що призведе до значного падіння продажів обладнання та програмного забезпечення. Якщо це станеться швидше, ніж очікувалося (тобто протягом наступного року або двох), Nintendo повинна почати використовувати свої грошові кошти, щоб зосередити додаткові ресурси на розробці майбутніх консолей, мобільних ігор і розширення Інтелектуальної Власності. Однак, роблячи це, Nintendo має бути обережною, щоб повністю не відмовитися від платформи Switch, і має використати певні ресурси для дослідження потенційних причин і рішень зниження продажів, таких як ціни, відсутність привабливого програмного забезпечення або відчуження сторонніх і інди-розробників.

В ході написання розділу 3, нами було досліджено, що при виникненні кризи в компанії, що займається міжнародним бізнесом антикризову PR стратегію потрібно формувати на основі 5 найбільш важливих факторів:

- система управління проблемами в компанії;
- тип кризи;
- організаційні фактори;
- фактор зацікавлених сторін;
- фактор відповіді.

Наступним кроком є застосування стандартної схеми антикризових зв'язків з громадськістю, що була детально описана в розділі 1. Проте, слід зауважити, що вона значною мірою базується на західній теорії про управління комунікаціями та більшість її принципів є етноцентричними. Саме тому врахування культурних

характеристик зацікавлених сторін є невід'ємним для формування ефективної антикризової PR стратегії. Антикризові реакції компаній мають бути культурно усвідомленими. Було визначено, що застосування критеріїв Хофстеде допомагає доцільно досліджувати культурні особливості стейкхолдерів різних країн.

В контексті прийняття відповідальності компанія має звертати увагу на такі культурні виміри зацікавлених сторін як уникнення невизначеності та довгострокова орієнтація. Якщо стейкхолдери належать до культури, що характеризується сильним уникненням невизначеності та довгостроковою орієнтацією, то важливо швидко прийняти на себе відповідальність та публічно вибачитися за ситуацію. При більшій толерантності до невизначеності та короткостроковій орієнтації зацікавлених сторін можна уникнути прийняття відповідальності, якщо немає фактів, що вказують на провину компанії, більшу роль відіграє точна інформація, аніж добросовісність.

Щодо визначення участі керівництва в антикризових комунікаціях, то тут слід досліджувати такі культурні виміри як дистанція влади, маскуліність/фемініність та уникнення невизначеності. При більшій дистанції влади роль генерального директора є більш важливою ніж при меншій дистанції влади. Якщо стейкхолдери належать до більш маскуліної культури, то важливо, щоб представником компанії у кризовій ситуації був чоловік. Фемініність культури дозволяє жінкам представляти компанії. При високому значенні уникнення невизначеності у культурі зацікавлених сторін важливо, щоб керівництво було активно залученим до процесу антикризових комунікацій та приймало рішучі рішення. При більшій толерантності до невизначеності, керівництво може залишатися менш помітним для медіа.

В контексті захисту постраждалих в ситуації кризи від надлишкової уваги ЗМІ слід враховувати такий культурний критерій як індивідуалізм/колективізм. Приватність слід захищати сильніше, якщо стейкхолдери належать до індивідуалістичної культури. На відміну від цього, в колективістських культурах інтереси груп людей є важливішими за приватне життя.

Щодо визначення змісту інформації, що поширюється компанією в контексті кризи, то в основі лежить дослідження таких культурних вимірів як уникнення

невизначеності та довгострокова орієнтація. При сильному уникненні невизначеності в культурі стейкхолдерів важливо, щоб керівництво могло надати актуальну інформацію щодо ситуації. За прийняття невизначеності більш важливою є точність інформації, на основі якої зацікавлені сторони можуть зробити висновок, тому більші витрати часу на її поширення є виправданими.

При виборі медіа-стратегії основними вимірами є дистанція влади, уникнення невизначеності та маскулінність/фемінінність. Якщо стейкхолдери належать до культури з великою дистанцією влади та сильним уникненням невизначеності, то краще використовувати централізовані системи управління з чітким поділом влади та авторитету. В такому разі компанію перед мас-медіа мають представляти топ-менеджери. За меншою дистанції влади та слабшого уникнення невизначеності потреби в чіткій централізації влади немає, призначені для спілкування з мас-медіа представники компанії не обов'язково мають належати до топ-менеджменту. Стать представників компанії для ремінної культури може бути жіночою, а для маскулінної – виключно чоловічою.

Відмінності такого виміру Хофстеде як колективізм/індивідуалізм допомагають зрозуміти наскільки імовірним є виникнення судових процесів в ході антикризової програми. Колективізм передбачає той факт, що люди сильні до погодження, відновлення гармонії зазвичай не відбувається через суд. В індивідуалістських культурах судові позови є більш поширеними, тому занепокоєння з приводу потенційних судових спорів є ключовим питанням у формуванні кризових комунікацій.

В другому підрозділі була досліджена проблема погіршення іміджу України на світовій арені внаслідок політичної та економічної кризи на її території. Було висвітлено, що авторитетні міжнародні платформи, що оцінюють країни як місце для ведення бізнесу (Doing Business, Global Competitiveness Index та Corruption Perceptions Index) розміщують Україну досить низько у відповідних рейтингах.

Основою покращення іміджу України сьогодні є Стратегія публічної дипломатії, що була ухвалена МЗС на початку 2021 року. Її основною метою є просування бренду країни за допомогою залучення людей, що не входять до державних органів влади. Проте, як було визначено, актуальною сьогодні є криза

влади, що проявляється в проблемі падіння довіри до влади країни серед її населення. Виходячи з дослідження критеріїв Хофстеде було визначено, що Україна характеризується високим індексом дистанції влади та високим індексом уникнення невизначеності. Населення із такою культурою приймає свій статус позбавлення влади, але не схильне пробачати, коли можновладці роблять помилки, а також потребує високого ступеню безпеки. У країнах із високим рівнем РДІ люди очікують, що лідери будуть керувати та приймати рішення цілком самостійно. Саме тому причиною падіння довіри є помилкові рішення та неправильні дії влади, які активно обговорюються та критикуються.

Активна комунікація уряду з населенням є найбільш ефективним інструментом для покращення іміджу України на сьогодні. При чому, важливим є використання цифрових засобів у сфері PR, а саме інтернет-ЗМІ, соціальних мереж і блогів. Державна інформаційна політика, що відповідає інтересам забезпечення національної інформаційної безпеки має бути здатною впливати на людей та їх поведінку в цілях та інтересах самої держави.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота була присвячена дослідженню антикризового PR у міжнародному бізнесі.

В результаті проведеного дослідження була досягнута поставлена в кваліфікаційній роботі мета, а саме: теоретично обґрунтовано особливості антикризового PR в міжнародному бізнесі та розроблено алгоритм антикризового PR для компаній, що займаються міжнародним бізнесом.

В результаті проведеного дослідження ми дійшли наступних висновків, що відповідають завданням, вирішення яких лягло в основу роботи.

1. На основі вивчення різних підходів до визначення явища кризи на підприємстві, встановлено, що криза є такою різкою зміною в системі підприємства, яка порушує неперервність його розвитку, проте є невід'ємним етапом функціонування. Криза підприємства є такою подією, що проявляється в загостренні протиріч, ставить ефективне ведення бізнесу під загрозу, однак відзначається тимчасовістю та має перехідний характер, і не зважаючи на ризики для конкретного підприємства, для суспільства в цілому має позитивне значення, бо сприяє ефективнішому задоволенню потреб та використанню ресурсів.

2. Досліджено різні класифікації криз на підприємстві. В залежності від причини виникнення виділяють: кризи через екологічні проблеми; кризи через порушення кібербезпеки; через відкликання партій товарів; через конфлікт з групами інтересів; через помилки окремих працівників. В залежності від внутрішніх організаційних процесів підприємства, в яких виникають проблеми, виділяють фінансову, кадрову, організаційну та технологічну кризи. В залежності від етапу розвитку підприємства, на якому виникає криза, виділяють кризу компетенції (на початковому етапі), кризу автономії, кризу контролю, кризу бюрократії та синергії. В залежності від області діяльності компанії, де вони виникають, кризи поділяють на кризи фінансів, комерції, виробництва, управління, кадрового менеджменту, інноваційного менеджменту та ризик-менеджменту. Незважаючи на відмінності класифікацій, всі кризи підприємств можуть стати

причиною виникнення репутаційної кризи, оскільки всі кризи викликають наполегливу і небажану увагу громадськості.

3. В роботі здобув висвітлення зміст антикризового PR як комплекс заходів по прогнозуванню, недопущенню або подоланню репутаційної кризи. Зазвичай антикризовий PR полягає у трьох етапах: докризові заходи фокусуються на виявленні та усуненні слабких сторін підприємства, а також включають підготовку до кризи; власне кризовий PR передбачає три послідовні кроки, а саме негайну реакцію, відповідь журналістам (що трапилось, хто винний, що планується робити), демонстрацію шкодування; посткризове управління ставить за мету адаптування стратегії компанії внаслідок оцінки кризи, що вже виникла, передбачає розробку специфічних ключових повідомлень для громадськості.

4. В дослідженні було виділено основні інструменти антикризового PR що застосовуються підчас кризи: моніторинг інформаційного простору; визначення групи людей, що має право спілкуватися зі ЗМІ; підготовка працівників до потенційної взаємодії з ЗМІ; налагодження роботи зі ЗМІ та лідерами думок; розробка ефективної стратегії протягом 3-7 днів; робота з громадською думкою в соціальних мережах та інших медіа.

5. Проаналізовано особливості виникнення криз в міжнародному бізнесі. З одного боку встановлено, що завдяки структурним відмінностям міжнародного та національного ринків, отримання позитивного ефекту від глобальних криз є більш ймовірним для міжнародних компаній. Глобальна криза впливає як на міжнародний, так і на локальний бізнес, проте компанії, що ведуть свою діяльність на світовій арені мають можливість просувати себе на ринках, що постраждали менше. З іншого боку, ТНК не тільки діють як один налагоджений механізм, а й сприймаються так само на ринку. Тому, якщо криза виникає в одному із міжнародних підрозділів корпорації, то вся система буде нести збитки через розповсюдження небезпечної для репутації інформації (погані умови праці, використання дитячої праці, порушення екологічних норм, скандальна реклама, несплата податків), поширення якої стає надзвичайно швидким завдяки розвитку інформаційних технологій.

6. Було проаналізовано процес формування міжнародного PR, який має бути інклюзивним та відображати різноманітність культурних особливостей, що впливають на світові комунікаційні процеси. Саме адаптація до середовища діяльності підприємства є ключовою ознакою міжнародного PR. Розуміння міжкультурних відмінностей надає змогу формувати актуальні та доцільні ключові повідомлення, що будуть точно передавати наміри компанії цільовій аудиторії. Частіше за все, чим вищою є міжнародна складова бізнесу, тим більшим є ризик комунікацій, але і вищою є винагорода за продуманий міжнародний PR. Було встановлено, що PR-спеціаліст, що оперує на міжнародному ринку при формуванні антикризових зв'язків з громадськістю має брати до уваги такі фактори як: мова цільової аудиторії обраного ринку; особливості звичаїв приймаючої країни, що можуть вплинути на ефективність маркетингової кампанії; можливість співпраці з міжнародними ЗМІ; інтереси та потреби міжнародної цільової аудиторії; новини обраних закордонних ринків для швидкого реагування на них.

7. Нами був досліджений зв'язок між корпоративною репутацією компанії та іміджем країни її походженням. Країни, які мають проблеми із міжнародним іміджем, активно застосовують антикризовий PR. Нами було проаналізовано застосування антикризової PR політики Мексикою та Казахстаном. В результаті було виявлено, що антикризовий PR країн, як правило, спрямований або на формування позитивного іміджу самої країни, або на покращення іміджу влади країни. Таким чином, відновлення міжнародного іміджу країни є етапом антикризового PR її міжнародного бізнесу.

8. Нами було розроблено алгоритм антикризового PR для компанії, що займається міжнародним бізнесом (представлено у додатку А). Задача алгоритму полягає в адаптації традиційної західної етноцентричної схеми антикризового PR під різнокультурні вимоги міжнародного бізнесу. Традиційна схему докризового та антикризового PR базується на факторі системи управління проблемами, факторі типу кризи, організаційних факторах, факторі зацікавлених сторін та факторі відповіді. На цю схему, що реалізується через прийняття відповідальності, участь керівництва, захист постраждалих від ЗМІ, зміст інформації, медіа-стратегію,

готовність до судових позовів, нами було накладене використання критеріїв Хофстеде.

9. Було визначено, що основною проблемою негативного іміджу сучасної України є політична та економічна криза на її території. На основі аналізу міжнародних рейтингів Doing Business, Global Competitiveness Index та Corruption Perceptions Index було визначено, що країна не розглядається як сприятливе середовище для ведення міжнародного бізнесу. Контент-аналіз публікацій про Україну в міжнародному просторі також вказує на кризу іміджу країни. Для відновлення позитивного міжнародного іміджу в Україні нещодавно було розроблено Стратегію публічної дипломатії, яка передбачає залучення населення, що не входить до офіційних державних органів для просування бренду України. Також позитивним кроком в контексті антикризового PR в Україні є запровадження «титулу почесного амбасадора України». Проте падіння довіри населення до влади країни є актуальною проблемою, яка ставить під сумнів ефективність такої стратегії антикризового PR. Визначено, що уряду країни доцільно використовувати активну комунікацію з громадськістю з урахуванням культурних аспектів України. З використанням критеріїв Хофстеде було визначено, що Україна характеризується високим індексом дистанції влади та високим індексом уникнення невизначеності. Для таких характеристик культури в рамках антикризового PR активна комунікація уряду з населенням є найбільш ефективним інструментом для покращення іміджу України. При чому, важливим є використання сучасних цифрових засобів у сфері PR.