

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Магистерская программа
«Связи с общественностью в сфере международных отношений»

Санкаускас Андриус

PR-коммуникации в условиях кризисной ситуации: на примере компании

«Volkswagen»

PR crisis communication. Case study of Volkswagen company

Д и с с е р т а ц и я

на соискание степени магистра

по направлению 41.04.05 «Международные отношения»

Научный руководитель –
доктор политических наук,
профессор С.М.Виноградова

Студент:

Научный руководитель:

Работа представлена на кафедре

“ ___ ” _____ 2016 г.

Заведующий кафедрой:

Санкт-Петербург

2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	2
1. Понятие кризиса и его составляющие: основные теоретические подходы.....	7
1.1 Определение кризиса.....	7
1.2 Типология и причины кризиса	10
1.3 Процесс управления кризисом	16
1.4 Роль заинтересованных групп во время кризиса.....	20
1.5 Репутация организации и последствие кризиса.....	24
2.Кризисная коммуникация и ответы на кризисы.....	29
2.1 Основные особенности кризисной коммуникации	30
2.2 Модели кризисной коммуникации.....	31
2.3 Роль СМИ во время кризиса	35
2.4 Стратегии ответов на кризис	37
2.4.1 Теория восстановления имиджа	39
2.4.2 Ситуационная теория кризисной коммуникации.....	42
3.Эмпирическое исследование кризисной стратегии «Volkswagen» и ее отражения в СМИ..	48
3.1 Представление дизайна исследования	48
3.2 Анализ исследования.....	52
3.2.1 Противозаконные действия «Volkswagen».....	53
3.2.2 Официальные заявления об ответных действиях компании «Volkswagen».....	55
3.2.3 Действия компании в соцсетях Facebook и Twitter.....	60
3.2.4 Анализ действий компании на официальном уровне и в СМИ.....	66
3.3 Освещение кризиса компании «Volkswagen» в СМИ США, Германии и России	72
3.3.1 Доминирующий в статьях контекст	73
3.3.2 Доминирующие в статьях акторы	77
3.3.3 Доминирующий в статьях тон	79
Заключение.....	82
Список использованных источников и литературы.....	85
Приложение. Список таблиц и рисунков	92

Введение

Внешняя среда представляет собой совокупность динамично изменяющихся факторов воздействия, непрерывно влияющих на любые процессы в организации и принуждающих их адаптироваться к происходящим изменениям. Организации прилагают большие усилия и вкладывают огромные ресурсы для того, чтобы выявить проблемы, возникающие в окружающей среде, и решить их. Однако, даже имея заранее подготовленные антикризисные планы, организациям не всегда удаётся избежать часто встречающихся кризисных ситуаций. Тогда кризис ставит под угрозу репутацию организации, он может разрушить всю структуру управления, и в конечном итоге организация понесёт значительные финансовые потери или даже прекратит своё существование.

Кризисы могут быть разных форм, типов и масштабов и могут повлиять на все виды организаций и ключевые фигуры. Это явление традиционно определяется как необычная ситуация или неожиданное событие, которое может повлиять на организацию и людей, нанести финансовый или репутационный ущерб или повлиять на отношения с заинтересованными группами.¹ Кризисы могут быть различных видов и типов, начиная с экономических, политических, корпоративных и заканчивая расовыми или религиозными. Кризисы могут быть локальными, региональными или глобальными, так как на сегодняшний день организации все чаще осуществляют коммерческую деятельность, перешагивая международные границы, и разные инциденты в одной стране могут повлиять на всю организацию в целом, что показывает недавний инцидент в компании «*British Petroleum*» (BP) в Мексиканском заливе.²

Кризисы больше не являются отдельными или единичными случаями. Одно кризисное событие может перерасти в мировой кризис. Такие ученые, как Т. Кумбс и А.Рейд, утверждают, что большинство кризисов в настоящее время носит глобальный характер в связи с развитием новых коммуникационных технологий. Хорошо известные всем теракты 11 сентября, авария на Чернобыльской АЭС, свиной/птичий гриппы, глобальный финансовый кризис, разлив нефти BP в Мексиканском заливе создали информационный поток новостей по всему миру, который поддерживался интенсивным

¹ Coombs, W. Conceptualizing crisis communication. In R. L. Heath, & H.D. O'Hair (Eds.). *Handbook of crisis and risk communication*, New York: Routledge. 2009. P.101

² Owen. J. BP Oil Spill Crisis Management: How Not to Do it.//URL. <http://www.cbsnews.com/news/bp-oil-spill-crisis-management-how-not-to-do-it/>. (дата обращения 16 04 2016)

интересом СМИ в течение нескольких недель, месяцев или даже лет. Подобные события, находящиеся в центре внимания средств массовой информации, также увеличивают интерес со стороны общественности и профессионалов, старающихся ответить на вопрос, как эффективно выйти из кризиса.

Информация о кризисных событиях транслируется по всему миру, и даже отдаленные регионы мира на сегодняшний день доступны для средств массовой информации, которые передают новости круглосуточно. С помощью новых технологий временные задержки между инцидентом и освещением его в СМИ незначительны. Каждый раз, когда случается крупный скандал, ведущий к кризису, средства массовой информации проявляют повышенный интерес, так как кризисы являются драматичными и негативными и заслуживают освещения в печати.

Значение антикризисного управления и кризисной коммуникации в корпоративных дисциплинах заметно возросло за последние двадцать лет.³ Исследования отмечают резкое увеличение количества опубликованных статей, посвященных кризисной коммуникации. Таким образом, кризисная коммуникация была одним из трех основных направлений исследований по связям с общественностью в последние двадцать лет.⁴ Хотя число исследований кризисной коммуникации в значительной степени увеличилось, ученые до сих пор видят необходимость в её исследованиях с точки зрения культурного влияния, применимости коммуникационных стратегий, а также анализа заинтересованных групп.⁵

Кризисный менеджмент делится на два аспекта: форму (что делать?) и содержание (что сказать в сообщении?). Кумбс выделяет три основных качества, которые должны быть применены в кризисной коммуникации: 1) быть быстрыми, 2) быть последовательными, 3) быть открытыми.⁶ Таким образом, кризисную коммуникацию можно определять, как действия, направленные на контролирование информации и избежание репутационного ущерба организации, когда неожиданное событие создаёт угрозу имиджу организации. Эксперты в области кризисной коммуникации отвечают за прогнозирование потенциальных кризисов и создание планов действий на случай кризиса,

³ Coombs, T. *Ongoing crisis communication – planning, managing, and responding* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications. 2007a. P.163

⁴ Seon-Kyoung, A., & I-Huei, C. Crisis communication research in public relations journals: Tracking research trends over thirty years. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. Chichester: Wiley-Blackwell. 2010. P. 66

⁵ Coombs, W. T. Pursuing evidence-based crisis communication. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. Chichester: Wiley-Blackwell. 2010b. P. 720

⁶ *Ibidem*.

чтобы минимизировать ущерб и обеспечить быстрое восстановление. Следовательно, можно сделать вывод, что кризисная коммуникация по своей сути является процессом восстановления доверия.

Актуальность исследования. В то время как стандартный план кризисной коммуникации можно применить к большинству кризисов, скандал вокруг превышения нормы вредных выбросов автомобилями фирмы «Volkswagen» далёк от типичного. Во-первых, он включает в себя умышленное нарушение общегосударственных законов, а не просто ошибки, связанные с дефектами продукции. Во-вторых, нарушения допускались не только инженерами компании, но и руководителями, принимающими решения. Таким образом, кризис создали не несколько людей, как в большинстве случаев, а довольно большая группа.

Фальсификация показателей вредных выбросов автомобилей является одним из самых вопиющих примеров неправомерных действий корпораций в последнее время. В отличие от большинства других примеров корпоративного сговора, фальсификация проверки выбросов влияет почти на всех людей в мире, вызывая загрязнения окружающей среды. Масштаб воздействия кризиса является массовым. Будущее крупнейшей корпорации Германии, в которой работают около шестисот тысяч сотрудников по всему миру, находится под угрозой, так как скандал нанёс сильный удар по репутации корпорации.

Научная проблема исследования. Ускоряющийся темп жизни, растущая конкуренция и влияние социальных сетей создают благоприятные предпосылки для распространения организационного кризиса. Таким образом, кризисные ситуации становятся все более частыми, а пути их решения - более сложными. Следовательно, возникает вопрос: выбрала ли компания «Volkswagen» правильную кризисную коммуникационную стратегию, предназначенную для эффективного решения кризиса и возможного снижения ущерба репутации? В исследовании акцент делается на сравнение предлагаемых действий учёных и экспертов и конкретных действий компании во время кризиса. Таким образом, создаётся модель кризисной коммуникации VW. Также проводится анализ статей в СМИ, в которых анализируется кризис компании «Volkswagen», даётся его оценка, предлагаются решения.

Научная новизна данного исследования заключается в том, что после раскрытия фактов фальсификации тестов прошло совсем немного времени. Еще не успели появиться работы, посвященные анализу антикризисных действий и кризисной коммуникации

компании. Таким образом, в этом исследовании осуществлена систематизация практических действий компании за 2015 г., когда был самый пик кризиса, и создана модель кризисной коммуникации «Volkswagen», которая показывает, как компания реагировала на обвинения, финансовые и репутационные потери.

Объект исследования. Кризисная коммуникация компании «Volkswagen», используемая для преодоления кризиса 2015 г.

Предмет исследования – информация, связанная с кризисом 2015 г. и появившаяся на официальной странице компании, в пресс-релизах, в соцсетях (Twitter и Facebook) и статьях в онлайн - газетах «The New York Times», «Der Spiegel» и «Коммерсантъ».

Цель работы. Проанализировать стратегию коммуникации компании «Volkswagen» в период кризиса 2015 года.

Данная цель обусловила постановку и решение следующих **исследовательских задач**:

- 1) проанализировать теоретические основы понятия кризиса и кризисной коммуникации;
- 2) выявить и проанализировать возможные стратегии кризисной коммуникации;
- 3) установить и проанализировать, какие стратегические действия кризисной коммуникации компания предпринимала в период с 18 сентября по 31 декабря 2015г.;
- 4) сравнить предпринятые действия с теми, которые предлагаются учеными и экспертами в научной литературе;
- 5) идентифицировать, как преподносился кризис средствами массовой информации в США, Германии и России.

Методы исследования. Для решения поставленных задач необходимо выяснить теоретические основы кризиса и кризисной коммуникации; с этой целью в работе осуществляется *анализ научной литературы*. С целью выяснения, когда и по каким причинам «Volkswagen» был обвинён в манипуляциях с тестами, связанными с допустимыми нормами выбросов выхлопных газов, проводится ивент-анализ и анализ документов. Для того чтобы проанализировать стратегические действия компании с 18 сентября по 31 декабря 2015 года, используется *анализ данных кризисных ситуаций* и *анализ вторичных источников*. При сравнении теоретических основ с практическими действиями компании применяется *сравнительный метод*. При анализе кризиса

средствами массовой информации в США, Германии и России используется качественный и количественный контент-анализ. Более подробная информация о методах исследования предоставляется в разделе «Представление проекта исследования».

Обзор литературы и источников. С целью выявления теоретических основ кризиса и кризисной коммуникации в работе используются труды таких авторов, как И. Митрофф «*Nothing Compares 2 views: Change blindness can occur despite preserved access to the changed information // Perception and Psychophysics*»; Т. Кумбс и Ш. Холладей «*The Handbook of Crisis Communication*»; Т. Кумбс «*Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*» и «*The Protective Powers of Crisis Response Strategies*»; В. Бенуа «*Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*» и «*Image repair discourse and crisis communication*». Среди русских авторов также следует выделить А. Н. Чумикова и М. П. Бочарова «*Связи с общественностью: теория и практика*», М. Г. Федотову «*Связи с общественностью как антикризисный менеджмент*», Е. А. Файншмидта и Т. В. Юрьеву «*Зарубежная практика антикризисного управления*». С целью анализа практических действий компании «Volkswagen» используются пресс-релизы из официальной страницы «www.vwdieselinfo.com» и аккаунта в социальной сети «*Twitter*». Для сравнения публикаций американских, немецких и русских СМИ выбраны такие новостные порталы, как «*The New York Times*» в США, «*Spiegel.de*» в Германии и «*Коммерсантъ*» в России, в которых непосредственно освещается тематика кризиса «Volkswagen».

Структура работы. Работа состоит из введения, трех основных глав, выводов и списка литературы и источников. В **первой главе** характеризуются теоретические основы организационного кризиса, его типология и причины, процесс управления, анализируется роль заинтересованных групп и какие могут быть последствия для организации и ее репутации. Во **второй главе** внимание уделено ответным мерам организаций во время кризисной ситуации. Во-первых, определяется понятие кризисной коммуникации и её модели, также обсуждается роль СМИ и анализируются возможные стратегии, которые организация может применить. В **третьей главе** представлены методы исследования, анализируются действия компании во время кризиса и производится сравнение, совпадают ли они с теорией кризисной коммуникации. Глава завершается контент-анализом СМИ разных стран. В конце работы представлены обобщающие выводы.

1. Понятие кризиса и его составляющие: основные теоретические подходы

Ускорение темпа жизни, новые способы конкуренции, революция интернета, круглосуточно работающие СМИ и социальная сеть, благодаря которым каждый из нас может принимать активное участие в распространении информации, создают такую ситуацию, при которой кризисы становятся всё более и более частыми, а их разрешение – более затруднительным. Таким образом, кризис является неотъемлемой составной частью сегодняшней организационной, политической, экономической, социальной и частной сфер.

Поэтому тематика кризисной коммуникации является актуальной не только для организаций, которые оказываются в этих ситуациях, но и для учёных, которые работают над выявлением причин, позволяющих предусмотреть последствия возникающих кризисов. На сегодняшний день появилось множество публикаций и проведено огромное количество исследований, поэтому в данном разделе будет уделено внимание лишь самому определению кризисной ситуации, а также ее типам и свойственным им характеристикам и особенностям.

1.1 Определение кризиса

Слово кризис происходит от греческого слова «κρίσις» (krisis), которое означает переворот, пору переходного состояния, перелом⁷. В словарях кризис определяется, как срочная, сложная ситуация, трудное переходное состояние или опасный период⁸. Кроме того, понятие «кризис» часто встречается в экономическом (финансовый кризис, кризис спроса), политическом (Греческий кризис, кризис Еврозоны), медицинском (решающий этап развития болезни) контекстах.

При анализе организационных кризисов можно столкнуться с определенными трудностями, поскольку они могут рассматриваться с разных точек зрения, например, психологической, социально-политической, структурно-технической и т.д. В рамках

⁷ Rochet, C., Keramidias, O., Bout L. Crisis as change strategy in public organizations. International Review of Administrative Sciences, Серия 74. - 2008. № 1. P.65

⁸ Словари: Cambridge Dictionary online, URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/crisis>, Macmillan English Dictionary URL: <http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/crisis>. (дата обращения 28.01.2016)

социально-политического подхода принято считать, что кризис возникает из-за неверных политических решений или потери доверия общества. Психологический подход гласит, что кризис создаёт большие трудности и вызывает предчувствие неизвестности, во время которого человек не способен обрабатывать информацию. В такие ситуации попадают лидеры организаций, когда от их решений зависит функционирование всей системы. Кризисы, которые возникают из-за технологий и их сбоев, анализируются при помощи структурно-технических подходов.⁹

Как ни трудно определять причины организационного кризиса, многие исследователи предлагают свои разнообразные варианты. Например, по мнению Т. Кумбс, кризис – это резкое и неожиданное событие, которое создаёт опасность для деятельности организации и наносит ущерб её финансовому положению и репутации. Автор подчеркивает, что кризис может повлиять на заинтересованных лиц психологически, эмоционально и финансово.¹⁰ О. Холсти определяет кризис как ситуацию, которой свойственна неожиданность, опасность для основных ценностей и короткий промежуток времени, в течение которого нужно принять решение.¹¹

Однако, чтобы полностью определить кризис, недостаточно сказать, что это неожиданное и непредсказуемое явление. Авторы П. Хванг и Ю. Лихтенталь подчёркивают, что первым, кто предложил определение кризиса в контексте управления организацией, был Фредерик Германн (1969 г.), который утверждал, что кризис – это ситуация, которая характеризуется высоким уровнем риска и требует быстрого принятия решений. Автор также отмечает, что лица, принимающие решения, часто бывают неподготовленными к такой ситуации.¹² Теоретик кризисов И. Митрофф предлагает более конкретное определение. По словам учёного, организационный кризис – это проблемы, созданные людьми, структурами организаций, экономикой или технологиями, которые наносят значительный ущерб для жизни человека, натуральной или социальной среды. Ущерб репутации – это тот показатель, который определяет, какая возникла ситуация –

⁹ Wang, J. Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 2008. P.429

¹⁰ Coombs, W. T. Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory // *Journal of Business Communication*, Vol. 41, H.. 3, 2004. P.265–289.

¹¹ Slabytė L. Ryšiai su visuomene valstybinėse institucijoje: krizinė komunikacija (Šiaulių savivaldybės atvejo analizė). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2007. 1 (8). P.270-276

¹² Hwang P. & Lichtenhtal J.D. Anatomy of organizational crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 8 (3), 2000. P.130

простая или кризисная¹³. С. Финк (1986) ещё шире рассматривает трактовку понятия «кризис», которая подходит для объяснения многих сегодняшних ситуаций. Кризис – событие, из-за которого организация попадает в центр внимания, где не всегда присутствуют доброжелательно настроенные меры массового информирования и другие внешние группы интересов, которые на законных основаниях фокусируют свое внимание на деятельности организации. Организационный кризис – это специфическое, неожиданное и непривычное событие или цепь событий, которые порождают неясность, неизвестность и угрожают реализации важнейших целей организации.¹⁴

Это только несколько определений кризиса из множества существующих. Выбрать одно, подходящее ко всем ситуациям, очень сложно, потому что многое зависит от причин кризиса и его рода. Таким образом, каждый кризис является уникальным и специфичным, но, несмотря на это, можно выделить общие черты, свойственные всем кризисам¹⁵:

1. **Неожиданность** или **уникальность**. Чаще всего это связано с потерей контроля.
2. **Недостаточное количество информации**. Во время кризиса организация не располагает всеми необходимыми фактами, тем не менее она обязана объяснить обществу и целевым группам возникшую ситуацию.
3. **Быстрая последовательность событий**. Информация о кризисе распространяется очень быстро, поэтому организация должна действовать сразу.
4. **Активное и постоянное внимание целевых аудиторий**. Чаще всего организация не готова к резкому росту внимания со стороны СМИ, государственных органов, акционеров и других заинтересованных групп, так как времени для подготовки необходимых ответов нет.
5. **Паника**, парализующая процесс принятия рациональных решений.
6. **Обсуждение проблемы на общественном уровне**. В такой ситуации организация обязуется публично оглашать процесс принятия решений и предоставлять необходимую информацию.
7. **Позитивность последствий**. Хотя кризис в основном ассоциируется с негативными последствиями, он может послужить и позитивным, и

¹³ Mitroff I. Nothing Compares 2 views: Change blindness can occur despite preserved access to the changed information // Perception and Psychophysics, 66 (8), 2004. P.1268.

¹⁴ Fink, S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. American Management Association. New York. NY.1986.

¹⁵ Shaluf, I. M. (2003). A review of disaster and crisis. Disaster Prevention and Management, 12(1), 2003.P. 24-32

структурированным изменениям.

8. **Потеря доверия.** Целевые группы могут отказать в поддержке или перестать пользоваться услугами организации¹⁶.

Тем не менее, для того чтобы полностью понять каждый кризис в отдельности, необходимо анализировать такие его составные, как тип кризиса и его причины, описанные в следующей главе.

1.2 Типология и причины кризиса

Во время каждого кризиса необходимо определить его причины. По своему происхождению кризисы можно разделить на возникающие естественно (они возникают не по вине организации) и происходящие по вине человека, когда сама организация является виновником внутренних причин и может из-за этого пострадать. Таким образом, это разделение объясняется следующим образом:

1. **Естественные кризисы** чаще всего – это последствия природных явлений. Организации могут пострадать из-за землетрясений, ураганов, эпидемий и т.д. Такие явления непредсказуемы, и их возникновение трудно предвидеть заранее.
2. **Кризисы, происходящие** по вине человека, могут быть последствиями человеческих ошибок, таких как недостаточная подготовка, неосторожность, рассеянность или даже умышленные действия. Такие кризисы можно предсказать заранее, поэтому необходимо подготовить определенные меры, поскольку подобные кризисы могут нанести намного больше вреда финансовому положению и репутации организации в сравнении с естественными кризисами.¹⁷ Кризисы, происходящие по вине человека, можно разделить на два типа¹⁸:
 - **Первый тип.** К данной группе относятся кризисы, в которых вина лежит на самой организации. Это может произойти по причине несоблюдения правил безопасности (небрежности или неосторожности работников), технических норм. В таких случаях больше всего страдает репутация организации, так

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Harwati L. N. Crisis management: determining specific strategies and leadership style for effective outcomes. Asian journal of management science and education. Vol.2 No.2. 2013. P. 171-172

¹⁸ Hutchins, H. M. (2008). What does HRD know about organizational crisis management? Not enough! Read on. Sage Publications: Advances in Developing Human Resources, 10(3), 2008. P. 299 -309

как целевые аудитории начинают не доверять ей.

- **Второй тип.** К данной группе относятся кризисы, в которых организация становится жертвой, например, террористических актов или хищений секретных данных технологий или клиентов.

Кризис организации могут породить и простые причины, такие как плохое управление, жалобы или природные катастрофы. Кризисы могут возникать в разной обстановке, влиять на разные объекты и субъекты, поэтому причины кризисов отличаются друг от друга. Таким образом, целесообразно выявить общие принципы проявления причин кризисных ситуаций, которые не обязательно поясняют возникновение каждого отдельного кризиса, но идентифицируют общие аспекты его появления. Предусмотрев и оценив возможное влияние упомянутых факторов на организацию, к ним можно подготовиться заранее, в таком случае последствия будут не настолько болезненными.

Митрофф выявил факторы кризисов¹⁹, которые важны не только для их идентификации, но и связаны с управлением кризисными ситуациями в организации:

1. **Экономические:** проблемы с работой, уменьшение ресурсов рынка, экономический упадок, изменения в политике, заметные изменения прибыли.
2. **Информационные:** потеря или подделка данных, потеря учета.
3. **Физические:** потеря оборудования, неудачное изготовление продукта, проблемы долгосрочного качества.
4. **Человеческие ресурсы:** смерть сотрудников, вандализм, коррупция в компании.
5. **Репутация:** порочащие репутацию слухи, потеря репутации, поддельные логотипы предприятия и страницы в сети Интернет.
6. **Психопатические:** подделка продукта, криминальные факторы.
7. **Природные бедствия:** пожары, наводнения, извержения вулканов, землетрясения.

На сегодняшний день можно выделить множество типов кризисов. Шалуф, для того чтобы понять, как функционирует кризис, предлагает схему (рис. 1.1.), где кризис систематически разделён на подкатегории. Первоначально выделяется общественный и необщественный кризис. Общественный кризис делится на три подразделения: природный индустриальный и неиндустриальный кризис. Природный кризис – это результат какого-либо природного бедствия, например, урагана, извержения вулкана, землетрясения и т.д. Индустриальный кризис чаще всего происходит из-за социально-

¹⁹ Mitroff I. Nothing Compares 2 views: Change blindness can occur despite preserved access to the changed information // Perception and Psychophysics, 66 (8), 2004. P. 1268–1268.

технических катастроф, например, авария поезда, отмена продукта, проблемы с компьютером. Последняя подкатегория – это индустриальный кризис, который может иметь конфликтный и неконфликтный характер. Первая категория разделяется на внутренний и внешний кризис. Последний включает в себя такие конфликты, как война, терроризм, эмбарго или блокада. Внутренний кризис охватывает такие события, как политический кризис, внутренние конфликты (религиозные, этнические), митинги и т.д. Неконфликтные кризисы делятся на экономические и социальные. Последние охватывают такие случаи, как распространение искаженной информации, саботаж, шантаж. Экономические кризисы делятся на финансовые (еврокризис) и нефинансовые (эпидемия ящура в Великобритании).²⁰



Рисунок 1.1. Схема типологии кризисов

Источник: Shaluf, Ahmadun, Aini, 2003, P.28.

Кумбс также утверждает, что существует множество разных кризисов, и для того, чтобы понять различия между ними, автор составил схему квалификации кризисов. Эта схема состоит из нескольких деменций, как «внешний», «внутренний», «специально», «не специально». Схема деменции «внешний – внутренний» показывает, где кризис происходит. «Внутренний» означает, что кризис произошёл по вине самой организации, а

²⁰ Shaluf, I. M. A review of disaster and crisis. Disaster Prevention and Management, 12(1), 2003. P.24-32.

«внешний» - что кто-то или что-то за пределами организации послужило причиной кризиса.²¹

Другие деменции - «специально – не специально» - определяют, как произошел кризис. Если кризис возник целенаправленно, т.е. из-за действий различных акторов, то это кризис специальный. «Неспециальный» обозначает, что кризис произошёл не целенаправленно. Эти четыре деменции отражены в одной матрице, которая иллюстрируется с помощью схемы²² (см. рис. 1.2.).

	Не специально	Специально
Внешний	Faux Pas	Терроризм
Внутренний	Несчастные случаи	Трансгрессии

Рисунок 1.2. Матрица типов кризисов

Источник: Coombs (1995). С.455

Faux Pas (неверный шаг) происходит тогда, когда внешний агент старается неспециальные действия превратить в кризис. Faux Pas возникает тогда, когда организация поступает так, как считает правильным, и у нее нет никакого намерения навредить. Тогда внешний агент объявляет, что организация предприняла действия, нанесшие ему вред. Это различие во мнениях называется faux pas. В таком случае общество должно решить, какого мнения придерживаться. Различные аудитории выражают своё недовольство с помощью бойкотов или протестов. В таком случае, ситуация требует от организации меньше ответственности, так как причина кризиса внешняя и непреднамеренная. Таким образом, организация способна контролировать ситуацию и отрицать внешние обвинения.²³

Несчастные случаи являются внутренними и не специальными действиями, которые происходят во время нормальной деятельности организации. Принимая во внимание тот факт, что несчастные случаи чаще всего случайны, ответственность за кризис со стороны организации также минимальна, и организация может просто принести обществу извинения за произошедшее. Термин «несчастный случай» может быть разделён на две категории: стихийные бедствия и ошибки людей. Первая категория охватывает

²¹ Coombs, W. T. Choosing the right words – The Development of guidelines for the selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies. *Mananagement Communication Quarterly*. Vol. 8, No. 4.1995. P.454.

²² Coombs, W. T.. *Ibidem*. P.455.

²³ *Ibidem*. P.455.

такие бедствия, как извержение вулканов, ураганы, землетрясения. Ошибки людей подразумевают дефект продуктов, аварии или несчастные случаи на производстве. Общество воспринимает стихийные бедствия нейтральнее, чем ошибки людей, поскольку организация не может контролировать природу.²⁴

Трансгрессия – это ситуация, когда организации специально скрывают неблагоприятную информацию от общества, например, когда они продают опасные или повреждённые продукты, нарушают законы. Организация контролирует свои действия, поскольку ситуации возникают внутри и специально. Самый лучший способ разрешить подобные кризисы – это смирение, так как такое действие не отрицает ответственность и помогает раскаяться в глазах общества.²⁵

Терроризм возникает тогда, когда внешние акторы предпринимают специальные действия, с помощью которых хотят навредить организации различными способами. Примеры терроризма – это саботаж, бомбардировка, порча продуктов. В таких случаях организации чаще всего принимают роль жертвы.²⁶

Митрофф, Шривастава, Удвадия более подробно характеризуют кризисы и их причины, выделяя 2 деменции: внутренние/внешние и технические/человеческие (рис. 1.3.)²⁷. Из этих двух деменций авторы формируют диаграмму, где внутренние/внешние кризисы расположены по горизонтальной оси, а технические/человеческие – по вертикальной.

1. Как можно видеть на графике (рис. 1.3.), верхний левый раздел обозначает внутренние технические/экономические кризисы, которые произошли по вине самой организации. Причины этих кризисов – дефекты производства, систем управления и контроля. В результате получают испорченные продукты, возникают несчастные случаи на производстве и т.д.
2. Второй верхний раздел - это технические/экономические кризисы, которые произошли из-за внешних факторов. Причины этих кризисов – недостаточный анализ внешней среды, ненадежные внешние технические системы идентификации проблем, плохое стратегическое планирование. Последствия этих кризисов касаются не только организации, но всей окружающей среды.

²⁴ Ibidem.P.456.

²⁵ Coombs, W. T. Там же. 1995.P. 457.

²⁶ Ibidem.P. 457.

²⁷ Mitroff, I.I., Shrivastava, P. & Udvardia, F.E. Effective crisis management. Academy of Management Executive, 1987. P. 283-292.



Рисунок 1.3. Деменции кризиса

Источник: Создано автором. Mitroff, I.I., Shrivastava, P. & Udwardia, F.E.P. 1987. P.283-292

3. Кризисы в нижней части графика характеризуются тем, что происходят под влиянием человеческого, социального или организационного факторов. Нижний левый раздел показывает, что причинами этих кризисов являются слабая организационная система и коммуникационные сети, плохие условия труда и подбор кадров. В результате намеренно или ненамеренно могут быть испорчены продукты, формироваться атмосфера неискренности и возникать незаконная деятельность.
4. Последний раздел – это внешние человеческие, социальные и организационные кризисы. Они происходят тогда, когда организация не способна выстроить социальные и общественные связи и не наблюдает за потенциальными враждующими сторонами. Таким образом, кризис может произойти из-за действий криминальных групп, уволенных рабочих, внешних посторонних лиц, которые способны повредить продукцию.²⁸

²⁸ Ibidem. P. 283-292.

Кризисы также можно характеризовать, опираясь на уровень неожиданности. Кризис может быть резким и неожиданным, когда руководители игнорируют потенциальные и кумулятивные знаки и сигналы, которые накапливают в себе определённые переменные, и происходят, когда достигают некоего порога. Такие кризисы можно предвидеть, потому что они происходят из-за игнорирования таких внешних и внутренних факторов, как агрессивные действия конкурентов или разногласия с рабочими, которые могут устроить забастовку или бунт.²⁹

Организация, зная причины возникновения кризиса, влияющие на кризисную ситуацию, должна стараться защититься от тех факторов, которые можно оценить заранее и к ним подготовиться. Цель современной организации - надлежащим образом оценить причины возникновения кризисов, особенности внутренней динамики и точно подобрать, и эффективно применять набор необходимых решений.³⁰

В заключение можно сказать, что кризисы по своей природе могут быть внезапными или кумулятивными. Они могут происходить из-за внутренних или внешних причин, а также быть следствием человеческих, технологических ошибок или стихийного бедствия. Внутренние кризисы, как правило, легче предвидеть и подготовиться к ним, в то время как внешние и внезапные - менее зависимы от организаций, и подготовиться к ним значительно сложнее. Внутренние кризисы больше свойственны организациям, и это, как правило, связано с серьёзной ответственностью, потому что последствия сильно влияют на финансовое положение и репутацию организации. Таким образом, организации стараются разработать планы коммуникаций, которые будут анализироваться в следующем разделе.

1.3 Процесс управления кризисом

Для того чтобы полностью понять кризисную коммуникацию, первоначально необходимо проанализировать процесс кризисного управления. Каждая научная область должна иметь модели своего процесса, так как это позволяет понять ключевые концепты. Таким образом, при рассмотрении процесса управления кризисом появляется возможность увидеть критические точки, т.е. когда кризисная коммуникация входит в этот процесс.

²⁹ Файншмидт, Е.А. Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления. Изд. центр ЕАОИ, 2008.С.13

³⁰ Mitroff, I.I., Shrivastava, P. & Udwadia, F.E. Там же. P. 283-292.

Управление кризисом может быть определено как «набор инструментов, направленных на борьбу с кризисом с целью уменьшения фактических убытков»³¹. Кроме того, управление кризисом «стремится предотвратить или уменьшить негативные последствия кризиса и тем самым защитить организацию, целевые аудитории и отрасль от повреждений»³². Таким образом, управление кризисом – это комплексный процесс, состоящий из многих аспектов, таких как меры предосторожности, антикризисные планы, посткризисная оценка и т.д. Этот набор факторов, из которого состоит управление кризисом, может быть разделён на три категории: докризисный, кризисный и посткризисный периоды. Во время докризисного периода прилагаются усилия для предотвращения кризиса и идёт подготовка к антикризисному управлению. Кризис является ответом на реальные события. Посткризисный период - это усилия, направленные на то, чтобы извлечь уроки из произошедшего кризиса.³³ Эти три категории отражают этапы антикризисного управления, показывают механизмы использования кризисной коммуникации.

В 1986 г. Финк опубликовал важную работу, посвященную кризисному управлению, – «Управление кризисом: подготовка к неизбежному»³⁴. Хотя на сегодняшний день существует широкий спектр книг, посвященный проблемам управления кризисами, многие авторы до сих пор ссылаются именно на идеи Финка, который был одним из первых, кто изучал кризисы на разных стадиях. Модель Финка включает в себя четыре стадии³⁵ (рис. 1.4.):

- 1) продромальная/ потенциальная;
- 2) чувствительная/скрытая;
- 3) постоянная/ деликатная;
- 4) решаемая/ посткризисная³⁶.

³¹ Coombs, W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (2nd edn.). Los Angeles: Sage. 2007b. P.5

³² Coombs, W., T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage. 1999.P.4

³³ Coombs, W. T. 2007b. Ibidem.

³⁴ Fink, S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. American Management Association. New York. NY. 1986.

³⁵ Paraskevas, A Crisis Management or Crisis response system? Managment decision. Vol. 44. No.7. 2006, P. 893-894

³⁶ Beržinskienė D. Virbickaitė R. Dinaminės įmonių krizinių vystymosi alternatyvos. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2(7), 2006. P. 21-24.



Рисунок 1.4. Динамика цикла кризисных этапов.

Источник: Beržinskienė и др. 2006. С. 22

Первую стадию кризиса часто бывает сложно распознать. На этой стадии состояние организации можно трактовать как нормальное, поскольку ощутимы лишь симптомы кризиса, и они не оказывают значительного влияния на эффективность деятельности организации. Кризисы продромальной стадии могут быстро углубляться, и их бывает сложно объяснить.³⁷

Во время *чувствительной/скрытой стадии* с помощью управления можно лишь контролировать потери, так как кризис на данной стадии для многих наблюдателей еще является скрытым. Используя методы ранней диагностики кризиса, уже на этом этапе есть возможность положительно повлиять на ход кризиса; в таком случае всё зависит от готовности самой организации и эффективности антикризисных мер. Чувствительная стадия является самой короткой из всех фаз кризиса, но из-за своей интенсивности чаще всего она выглядит как самая длительная.³⁸

На стадии *постоянного/хронического кризиса* ощутимо прямое влияние кризиса. На этой стадии симптомы кризиса достаточно очевидны. Они повторяются в том случае, если привлекаются аудиторы, обрушивается критика со стороны средств массовой информации и т.д. Эту стадию иногда называют «очисткой» кризисной ситуации, когда

³⁷ Paraskevas, A 2006. Ibidem.

³⁸ Ibidem.

организация старается восстановиться после кризиса, определить уязвимые места и научиться на своих ошибках. Попытка преодоления кризиса на данной стадии требует от предприятия значительных усилий, сосредоточения его возможностей, а также способности к изменениям.³⁹

Четвёртая стадия кризиса – это разрешение *кризиса*. Желательно, чтобы очаг кризиса уже был локализован до ее наступления. Предпочтительнее всего, чтобы это произошло еще на первой (продормальной) стадии. На этой стадии организация возвращается к нормальной деятельности и возобновляет полную функциональность.⁴⁰

Смит разработал модель трех шагов процесса антикризисного управления⁴¹:

- 1) ***управление кризисом*** – кризис высиживается;
- 2) ***оперативный кризис*** – происходит инициирующее событие и появляются первые пострадавшие;
- 3) ***кризис легитимации*** – составляется коммуникативный ответ, СМИ и правительство становятся заинтересованными, и происходит организационное обучение. По мнению автора, существует цикл обратной связи от легитимации кризиса до управления кризисом. Таким образом, Смит выходит за рамки самого кризисного процесса, также принимая во внимание попытки управления кризисом.⁴²

Гале и другие авторы этот процесс разделяют на три этапа: *превенция кризиса*, *ответ на кризис* и *восстановление после кризиса*. Финк поделил стадию превенции ещё на три категории: смягчение, планирование и осторожность – и создал модель 5 стадий, которая состоит из таких этапов, как смягчение (англ. *mitigation*), планирование (англ. *planning*), осторожность (англ. *warning*), ответ (англ. *response*) и восстановление (англ. *recovery*). Вутен и Джеймс предлагают тоже 5 фаз кризиса, которые начинаются с *обнаружения сигнала*, когда организации должны обратить внимание на знаки, сигнализирующие о возможном кризисе. Вторая фаза – это *предотвращение и подготовка*, когда организация обязана постоянно разрабатывать стратегические коммуникационные планы, непрерывно поддерживать двухстороннюю связь с целевыми группами, используя связи с общественностью. Третья – *сдерживание кризиса*, когда организация принимает все необходимые меры, чтобы остановить разрастание кризиса.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Smith, D. Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 1990. P.263–275.

⁴² Smith, D. Ibidem.

Четвёртая – восстановление, когда реализуются кратковременные и долгосрочные планы, с помощью которых продолжается деятельность организации. Последняя фаза - это *изучение*, когда организация анализирует причины кризиса и допущенные ошибки с той целью, чтобы предотвратить последующие кризисы.⁴³

Упомянутые авторы, анализируя динамику кризиса, выделяют разные этапы, фазы и стадии этого явления, но, обобщая их мысли, можно утверждать, что эволюция кризиса состоит из трех основных этапов: докризисный, кризисный и посткризисный периоды. Докризисный период охватывает обнаружение сигнала, превентивные меры и подготовку. В момент кризиса приходит осознание того, что он начался, и начинается подготовка ответа. Посткризисный период охватывает действия, после того как нормальная деятельность организации восстановлена, и включает в себя предоставление информации целевым аудиториям, в то же самое время анализируются и изучаются особенности произошедшего кризиса, чтобы он вновь не повторился.

1.4 Роль заинтересованных групп во время кризиса

Когда кризис происходит неожиданно, то в тот момент нет времени для идентификации всех людей, которых необходимо информировать, что произошло, как это произошло, что было и будет сделано.

В такой ситуации основную роль играют PR-менеджеры. Они должны постоянно следить за представителями внутренней и внешней аудитории, которых во время кризиса придётся интенсивно информировать о происходящем. П. Руфф и К. Азиз утверждают, что хоть многое зависит от размера организации и величины ее деятельности, но в основном можно выделить концентрические круги аудиторий. Авторы разделяют их на две категории: заинтересованные и незаинтересованные группы (см. табл. 1.1.)⁴⁴. Улмер и др. также приводят свою классификацию, разделяя заинтересованные группы на первичные и вторичные. Первичные заинтересованные группы являются самыми важными для успеха организации, вторичные не играют столь значимой роли в повседневной деятельности, но также жизненно важны для ее успеха.⁴⁵ Таким образом,

⁴³ Wooten, L. P., James, E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. 10(3), 2008. P.425-445.

⁴⁴ Ruff P, Aziz K. *Managing Communications in a Crisis*. Aldershot, UK: Ashgate. 2012. P.13

⁴⁵ Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. *Effective crisis communication*. Thousand Oakes: Sage Publications. 2007. P.40

каждая группа имеет разный уровень значимости, и то, как организация будет реагировать на их требования, – это важная часть кризисного планирования.

Таблица 1.1. Внутренние и внешние аудитории: заинтересованные и незаинтересованные группы

Заинтересованные группы	Незаинтересованные группы
Материнская организация	Аварийные службы
Акционеры	Регуляторы
Посредники	Аналитики
Поставщики	Местные власти
Заказчики / клиенты	Община
Банки	Медиа
Персонал	Правительство
Подрядчики	Торговые ассоциации

Источник: Ruff P., Aziz K. 2012. P.13.

Анализируя таблицу, можно убедиться, что кризис влияет не только на саму организацию, но и на ее отношения с клиентами, работниками, конкурентами, властью, поставщиками, инвесторами, СМИ и т.д. Таким образом, чтобы понять, как кризис связан с разными субъектами, необходимо проанализировать теорию заинтересованных групп.

Р. Фриман определяет заинтересованную группу как «любую группу или человека, который может повлиять или на него может повлиять достижение целей организации». Он также описывает принцип корпоративной легитимности, подчёркивая, что выгода для клиентов является целью компании.⁴⁶

Р. Митчел и др. разработали модель характеристик заинтересованных групп, чтобы определить их и дать возможность менеджерам назначать приоритеты во время кризиса.⁴⁷ К. Стефенс и др. подчеркивают, что эти действия особенно важны в ситуациях, когда, «сталкиваясь с конфликтными требованиями, организация должна решить, к каким группам прислушиваться, а какие игнорировать». Эта модель объясняет, как и при каких условиях возникает влияние заинтересованных сторон на компанию. Чем больше целевые аудитории заметны, тем выше приоритет и необходимость активно общаться с ними. Митчел и др. утверждают, что заинтересованные группы становятся важными для организации, если они соответствуют следующим характеристикам:

⁴⁶ Freeman, R Strategic management: A stakeholder approach, vol. 1. Pitman. 1984. P.46

⁴⁷ Mitchell, R., Agle B., Wood D. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts," The Academy of Management Review, 22(4), 1997. P.853–886.

1. **Сила:** «заинтересованные группы имеют силу, если они могут заставить компанию сделать то, что она бы не сделала по собственной воле»;
2. **Легитимность:** заинтересованные группы обладают легитимностью, когда их действия и требования по отношению к компании воспринимаются самой компанией или как приемлемые в принципе, или как желательные в рамках системы социальных связей;
3. **Срочность:** два критерия «критичность» и «чувствительность времени» должны быть выполнены, чтобы возникла срочность.⁴⁸

Благодаря сочетанию этих характеристик, можно выделить и классифицировать семь различных типов заинтересованных групп. Скрытые заинтересованные группы (номер 1, 2 и 3 на рисунке 1.5.) соответствуют только одному критерию и поэтому обладают низкой заметностью. Ожидающие заинтересованные группы (4, 5, 6) объединяют два критерия и, следовательно, имеют умеренную заметность. Имеющие решающее значение заинтересованные группы (7) имеют высокую степень заметности, потому что они подходят под все три критерия.

Некоторые авторы утверждают, что заметность может меняться в течение времени, особенно во время кризиса, который, как правило, характеризуется высоким уровнем срочности. В обычной ситуации ожидания заинтересованных групп относительно стабильные. Однако во время кризиса требования могут значительно измениться, и растущая «срочность, особенно в сочетании с переменными силы и / или легитимности, может увеличить заметность. В такой ситуации количество заинтересованных групп увеличивается, роль и значение их меняется, и незначительные становятся более важными».⁴⁹

Рисунок 1.6. характеризует заинтересованные группы организации до, во время и после кризиса. Она показывает, что заметность заинтересованных групп может иметь три разные формы: (1) скрытые группы могут стать опасными, (2) дискреционные группы – зависимыми и (3) доминирующие – решающими.⁵⁰

⁴⁸ Stephens, K., Malone P., Bailey C. “Communicating with stakeholders during a crisis,” *Journal of Business Communication*, 42(4), 2005. P. 390.

⁴⁹ Stephens, K., Malone P., Bailey C. 2005. *Ibidem*. P.391

⁵⁰ Alpaslan, C., Green S, Mitroff I. “Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management,” *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), P. 2009.P.41

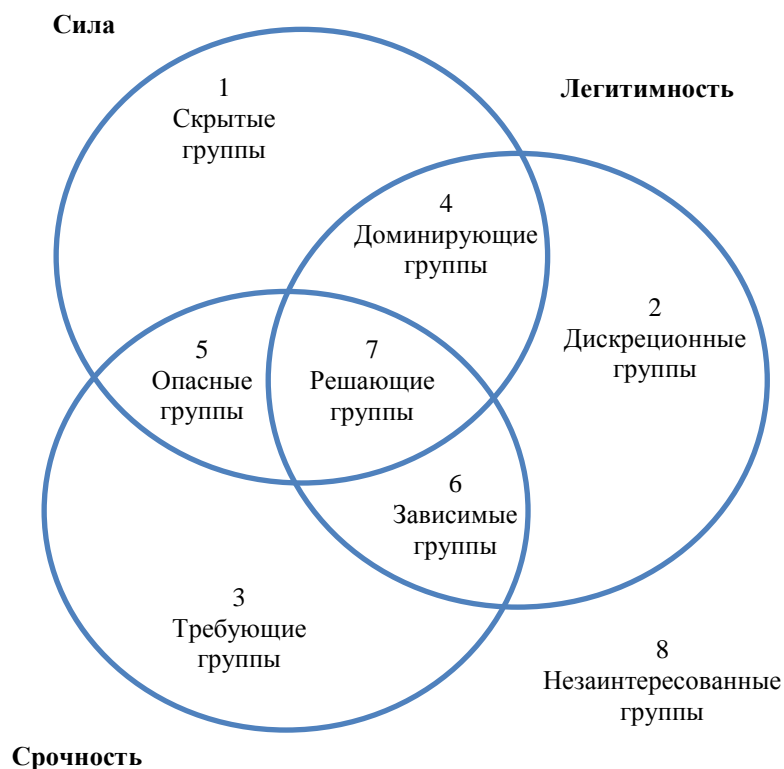


Рисунок 1.5. Типология целевых групп

Источник: Mitchell и др. (1997) С.874

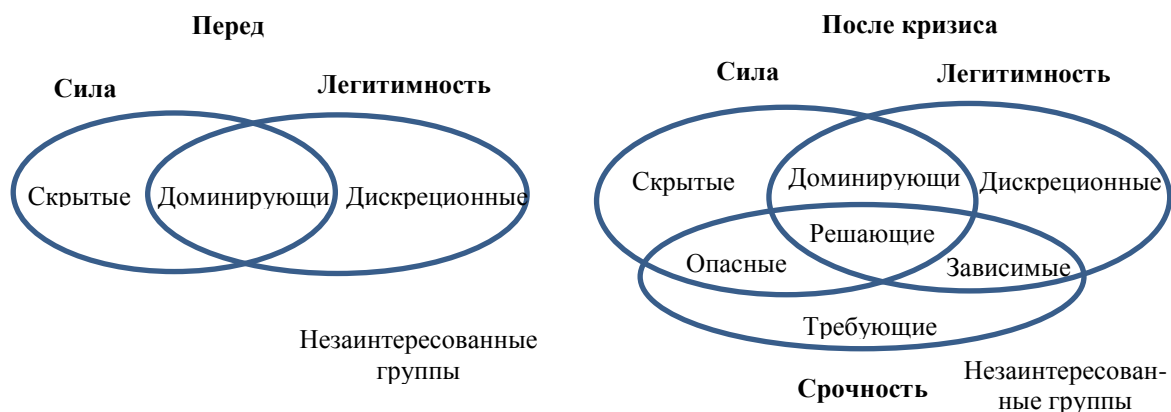


Рисунок 1.6. Динамичность заметности заинтересованных групп во время кризиса

Источник: Alpaslan, Green, and Mitroff .2009. P.41

Так как переменная «срочность» добавлена, значимость и способность влиять на организацию скрытых и ожидающих заинтересованных групп увеличивается.

В конечном счёте, чем больше организация воспринимается неспособной решить кризис или виновная в его возникновении, тем больше ответственности перекладывают на

неё заинтересованные группы. Давление со стороны заинтересованных групп может создать или усилить кризис и уничтожить репутацию организации; это зависит от того, насколько организация соответствует ожиданиям разных аудиторий во время кризиса.⁵¹ Поэтому Алпслан и др. рекомендуют тщательно различать фактические и потенциальные заинтересованные группы, и их требования и затем включить их в план подготовки к кризису,⁵² от которого в конечном итоге также зависит и репутация компании, важность которой исследуется в следующем разделе.

1.5 Репутация организации и последствие кризиса

Кризисы могут по-разному влиять на организацию. Некоторые, такие как, например, стихийные бедствия, несчастные случаи на производстве, нанесение ущерба здоровью потребителей продукцией организации, могут иметь негативное влияние на организацию, которые могут повлечь большие финансовые потери или даже банкротство. С другой стороны, на сегодняшний день увеличивающиеся темпы глобализации, разработка новых технологий, возрастающее влияние СМИ и скорость передачи информации создают такие условия, что последствия кризисов не являются настолько очевидными с первого взгляда. Многие из них первоначально имеют негативное влияние на репутацию организации, а ущерб репутации, в конечном счёте, трансформируется в финансовые потери.

Негативное влияние кризисов на репутацию организации широко обсуждается в научной литературе. Многие теоретики сходятся во мнении, что репутация любой организации является одним из важнейших качеств и фактором стратегической удачи, который трудно имитировать конкурентам⁵³. В своей статье «Систематический обзор литературы о репутации корпораций: определение, измерение и теория», К. Волкер представляет систематический анализ 54 передовых статей и одной книги на тему репутации. Исходя из результатов анализа, автор вывел определение, которое включает важнейшие элементы этого явления. Он утверждает, что репутация - это «относительно стабильное, касающееся конкретной области восприятие действий компании в прошлом и

⁵¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика.// М.: Дело, 2006. С.296-297

⁵² Fediuk, T. A., Coombs, W. T., & Botero, I. C. Exploring crisis from a receiver perspective: Understanding stakeholder reactions during crisis events. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication* Chichester: Wiley-Blackwell. 2010. P. 636-656.

⁵³ Sarstedt, M. "Reputation management in times of crisis," *Journal of Brand Management*, 16(8), 2009. P.50

ее будущие перспективы по отношению к достижению определенных стандартов. Это определение говорит о том, что нужно время для того, чтобы построить репутацию, и что на нее можно влиять в зависимости от того, как организация представляет информацию о своей деятельности в прошлом и настоящем. Слово «восприятие» указывает на то, что репутация строится на общественных мнениях об организации, которые могут различаться.⁵⁴

А. Гриффин, опираясь именно на восприятие действий компании, создал графическую схему⁵⁵ (рис. 1.7.), где подробно показывает составляющие репутации, которые разделяются на действия организации и как эти действия воспринимаются обществом. Автор акцентирует внимание на контроле над восприятием, подчёркивая таким образом, что организация, контролируя свои первоначальные действия, может создать благополучную репутацию, и от этого зависит, как её будут воспринимать целевые аудитории, так как сами восприятия контролировать очень сложно.



Рисунок 1.7. Составляющие репутации

Источник: Griffin A., 2014. P.13.

Перед тем как перейти к конкретным последствиям кризиса, необходимо дать краткие определения таким тесно связанным с репутацией компании понятиям, как

⁵⁴ Walker, K. “A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory,” *Corporate Reputation Review*, 12(4), 2010. P. 357– 387.

⁵⁵ Griffin A., *Crisis, issues and reputation management*. London: Kogan Page Limited. 2014. P.13

«имидж» и «корпоративная идентичность», и даже если эти три элемента отличаются тем, что по-разному включают внешние и внутренние заинтересованные группы, все они одинаково используются. Корпоративная идентичность — это то, как члены организации представляют ее себе, и те качества, которые являются самыми главными и сильными для сотрудников.⁵⁶ Волкер подчеркивает, что существует разница между идентичностью, которая, с одной стороны, подразумевает то, как члены организации на самом деле думают о ней, и с другой - тем, как организация хочет, чтобы сотрудники видели ее. По сравнению с внутренним взглядом на организацию, ее имидж говорит о том, как внешние заинтересованные стороны оценивают компанию. Таким образом, можно снова провести различие между желаемым и существующим образом.⁵⁷ Чун утверждает, что имидж нацелен на клиентов и на то, что они думают и чувствуют по отношению к организации, основываясь на собственном опыте и наблюдениях.⁵⁸ Как уже было сказано, репутация – это общее настоящее восприятие компании всеми заинтересованными сторонами. Другой, очень важный аспект - для создания репутации нужно время. Тем не менее, имидж часто меняется и в результате может быстро создать восприятие организации.⁵⁹

После обсуждения основ и составных частей структуры репутации возникает вопрос о том, какой ущерб она может нанести организации. И. Смайжиене и П. Оржекаускас приводят следующее определение кризиса репутации: «необычное, постепенно нарастающее или случившееся внезапно происшествие (необязательно катастрофическое) или ряд происшествий в результате неспособности соответствовать обоснованным ожиданиям заинтересованных групп».⁶⁰ Авторы подчеркивают, что в большинстве случаев кризис репутации компании возникает благодаря ее поведению, которое не соответствует ожиданиям заинтересованных сторон или выходит за рамки принятых норм. Таким образом, кризис способствует формированию неблагоприятного мнения об организации, и заинтересованные стороны могут изменить свое поведение по отношению к ней.⁶¹

⁵⁶ Fombrun, C. Reputation: Realizing value from the corporate image. Harvard Business School Press. 1996. P.36

⁵⁷ Ольшевский, А. С. Антикризисный PR и консалтинг. СПб: Питер, 2003. С.20

⁵⁸ Chun, R. "Corporate reputation: Meaning and measurement," International Journal of Management Reviews, 7(2). 2005. P.96

⁵⁹ Walker, K.. Ibidem. P.367.

⁶⁰ Smaiziene, I., Orzekauskas P. "Reputational crisis: Saving the most valuable a company's asset," Economics and Management, (14), 2009. P.523

⁶¹ Coombs, W. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications, Inc. 2007a. P. 164

Смайжиене и Оржекаускас выделяют четыре фактора, по которым можно определить воздействие кризиса на репутацию компании: 1) *уровень благополучия (неблагополучия)* репутации перед кризисом; 2) *тип и масштаб* кризиса; 3) *количество и тон публикаций* в СМИ; 4) *действия и поведение компании* во время кризиса.⁶² На фоне исследования А. Ройбера и Е. Фишера заслуживает внимания первый пункт, так как исследователи в качестве примера приводят ряд случаев, когда организация сохраняла хорошую репутацию даже при очевидно неправильном поведении. Объяснением такому феномену может служить «Гало-эффект» и репетиционный капитал.⁶³

Кумбс и Холладей объясняют такую ситуацию следующим образом: первоначальная репутация может создать «Гало-эффект», защищающий организацию во время кризиса и работающий в качестве щита, который отражает возможное воздействие кризиса на репутацию или может поощрить заинтересованные стороны относиться с пониманием во время кризиса (снимать часть ответственности за кризис). При положительной репутации, сложившейся перед кризисом компания может меньше пострадать и быстрее восстановиться. Например, заинтересованные стороны могут игнорировать отрицательные отзывы в СМИ, если их мнение о компании не совпадает с той информацией, которая в них фигурирует⁶⁴.

Конкретные последствия кризиса также зависят не только от докризисной репутации, но и от предыдущего кризисного опыта. Учитывая то, имеется ли положительная репутация до кризиса, каково количество кризисов в прошлом и каким образом удавалось их разрешить, организация может рассчитывать, что она будет восприниматься более благосклонно различными заинтересованными группами, а ущерб не будет таким значительным.⁶⁵ Тем не менее, нужно подчеркнуть, что кризисным менеджерам рекомендуется полагаться на силу предкризисной репутации. Общий исход определяется качеством управления имеющейся репутацией и правильными действиями по урегулированию кризиса.⁶⁶

Результаты кризиса репутации могут оказаться катастрофическими. В литературе чаще всего в числе последствий указывается потеря созданной репутации и доверия

⁶² Smaiziene, I., Orzekauskas P. Ibidem.P.524

⁶³ Reuber, A., Fischer E. "Organizations Behaving Badly: When Are Discreditable Actions Likely to Damage Organizational Reputation?" Journal of business ethics, 93(1), 2010. P. 39–50.

⁶⁴ Coombs, W., Holladay S. "Unpacking the halo effect: reputation and crisis management," Journal of Communication Management, 10(2), 2006. P.123–137.

⁶⁵ Dowling, G. Creating corporate reputations: Identity, image, and performance. New York: Oxford University Press. 2002. P.253

⁶⁶ Smaiziene, I., Orzekauskas P. Ibidem.P. 526

заинтересованных групп. Кроме того, кризис уменьшает способность организации привлекать материальные и нематериальные ресурсы, а также устанавливать и поддерживать связь с заинтересованными сторонами.⁶⁷ Возникают трудности в привлечении новых инвесторов, поскольку они могут посчитать, что инвестировать слишком рискованно. К тому же отрицательными последствиями кризиса может являться и минимизация возможностей для переговоров с партнерами. Более подробно последствия кризиса показываются в таблице 1.2., где они непосредственно связаны с заинтересованными группами.

Таблица 1.2. Возможные последствия кризиса по заинтересованным группам

Заинтересованные группы	Последствия
Потребители/Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> • Меньше возможностей привлечь новых клиентов • Потеря лояльности существующих клиентов • Снижение продаж • Труднее принимаются новые продукты • Меньше возможности продать дороже • Меньше поддержки при выходе на новые рынки
Партнёры	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение доступности высокого класса профессиональных услуг («Лучшие» хотят работать с «лучшими») • Ухудшение условий для привлечения новых партнёров • Уменьшение возможностей для удержания существующих партнёров • Потеря связей с важными поставщиками и дистрибьюторами • Уменьшение силы переговоров
Работники	<ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение возможностей привлечь и нанять лучших работников • Проблемы с удержанием существующих работников • Уменьшение лояльности и мотивации работников
Инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение возможности привлечь новых инвесторов • Организация воспринимается как рискованная для инвестиций
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"> • Падение цены на акции
Сообщество	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение доверия и уровня поддержки со стороны сообщества
Регулирующие институты	<ul style="list-style-type: none"> • Рост внимания и надзора со стороны регулирующих институтов

Источник: Straičienė и Oržekauskas (2009). P.526.

Не менее важным фактором, связанным с последствиями кризиса организации, является уровень распространения информации о кризисе. Чаще всего заинтересованные группы узнают про кризис организации через различные медиаканалы, своих знакомых или семью и социальные сети в интернете. Чем больше информация распространяется, тем больше заинтересованных групп втягивается в процесс обсуждения и интерпретации

⁶⁷ Федотова М.Г. Связи с общественностью как антикризисный менеджмент: учеб. пособие - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2009. С.15

кризиса.⁶⁸ Таким образом, негативные последствия для репутации организации становятся более ощутимыми, поскольку СМИ постоянно ищут скандальные истории и могут преподнести информацию в выгодном им контексте. Следовательно, последствия кризиса зависят от его типа, а также от того, как заинтересованные группы воспринимают его, начиная с предкризисной репутации. Важную роль играет и количество информации о нем в СМИ. Последствия кризиса по-разному воспринимаются в различных заинтересованных группах, и многое зависит от того, как организация справляется с кризисной ситуацией. В таких ситуациях серьезную роль играют предыдущий опыт и позитивная предкризисная репутация, которые способствуют уменьшению потенциального ущерба репутации организации. Но этим все не кончается – дальше огромную роль играет то, как организация справляется с кризисом выбирая правильные пути коммуникации, для того чтобы выйти из кризисного положения и сохранить или восстановить репутацию.

2.Кризисная коммуникация и ответы на кризисы

Коммуникация выполняет одну из самых важных функций в процессе управления кризисами. Благодаря обмену информацией можно достичь конкретных результатов, координировать различные действия, выполнять задачи, принимать решения, выражать чувства, эмоции. Поэтому ученые уже давно признают важность кризисной коммуникации в процессе эффективного управления кризисом. Коммуникативные решения могут серьезно повлиять на то, как общество воспримет организацию во время и после кризиса. Ю. Фалкенгеймер и М. Гейде даже заявляют, что коммуникация кризисов и рисков являются основой теории и практики связей с общественностью.⁶⁹ Таким образом, в этом разделе будет анализироваться понятие кризисной коммуникации, её модели и связь со СМИ, стратегии ответов на кризисы.

⁶⁸ Dowling, G. Ibidem.P. 254.

⁶⁹ Falkenheimer, J., & Heide, M. Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(4), 2006. P. 181.

2.1 Основные особенности кризисной коммуникации

Кризисная коммуникация является критически важным компонентом в управлении кризисами, и в последние десятилетия интерес к этой дисциплине только растёт. Кризис создаёт потребность в информации, и именно при помощи кризисной коммуникации информация передается и детализируется. Ц. Бехлер утверждает, что кризисная коммуникация – это «транспортное средство, которое движет потребностями».⁷⁰ Сообщения кризисной коммуникации организации играют основную роль во время кризисных ситуаций: они предоставляют информацию пострадавшим от кризиса и помогают минимизировать ущерб и влияние кризиса на организацию.⁷¹ Кризисная ситуация действует в уникальной среде, где существует непосредственная опасность существенного убытка, давление времени и высокий уровень стресса. Таким образом, Геаф подчёркивает, что "самая лучшая кризисная коммуникация – это та, которая возвращает вещи на свои места наиболее быстро и этично."⁷²

Теоретически кризисная коммуникация может быть охарактеризована, как процесс сбора и обработки информации, принятия решений и распространения данных, необходимых для обращения к внутренним и внешним целевым группам.⁷³ Кризисная коммуникация используется во время всех трех этапов управления кризисом: в предкризисном, ответе на кризис и посткризисном. Ответ на кризис – это самая критичная и важная фаза, так как она очень хорошо видна целевым аудиториям, в то же время она существенно влияет и на общественное мнение, как целевые аудитории оценивают процесс и как организация справляется с кризисом. Неуместные антикризисные меры могут усугубить кризисную ситуацию.⁷⁴

Важнейшая особенность кризисной коммуникации – это управление комплексом организационных коммуникативных отношений. Д. Грегори отмечает, что коммуникация во время кризиса – это сложное действие балансирования. Организации должны решить,

⁷⁰ Bechler, C. Looking beyond the immediate crisis response: Analyzing the organizational culture to understand the crisis. *Journal of the Association for Communication Administration*, 1, 1995. P.5.

⁷¹ Fediuk, T. A., Coombs, W. T., & Botero, I. C. Exploring crisis from a receiver perspective: Understanding stakeholder reactions during crisis events. В W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. Chichester: Wiley-Blackwell. 2010. P. 636- 656.

⁷² Heath, R. L. Crisis communication: Defining the beast and de-marginalizing key publics. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. Chichester: Wiley-Blackwell. 2010. P.9

⁷³ Hale, J. E., Dulek, R. E., & Hale, D. P. Crisis response - communication challenges. *Journal of Business Communication*, 42(2), 2005. P.112-134.

⁷⁴ Ibidem.

какое сообщение размещать внутри и снаружи.⁷⁵ Во время не кризисной ситуации коммуникация чаще всего осуществляется через конкретные каналы связи и следует по цепи управления организации. Во время кризиса размещение информации через определенные каналы становится наиболее сложным. Фалкенгеймер и Гейде объясняют, что основные правила кризисной ситуации – это отвечать и немедленно размещать информацию для доступа всех ключевых групп с помощью простых и понятных сообщений. Однако организациям часто трудно приспособиться к кризисной ситуации из-за новых сложных требований.⁷⁶ Для того чтобы сохранить доверие целевых аудиторий, руководство должно реагировать быстро и эффективно, поэтому разработано несколько моделей кризисной коммуникации.

2.2 Модели кризисной коммуникации

Кризисная коммуникация затрагивает очень большое поле анализа: распространяемые идеи, принципы, выполняемые аналитические исследования, определяемые методы работы, применимые для конкретной ситуации. С. Горслей и др. выделили элементы кризисной коммуникации, отображающие связанные между собой коммуникационные процессы, действия которых организации должны оценивать и использовать для подготовки и управления кризисной коммуникацией⁷⁷ (рис.2.1.).

1. **Постоянные связи с общественностью.** Самое эффективное планирование кризисной коммуникации начинается задолго до кризиса. Создание благополучного имиджа и постоянное внимание общества и СМИ во время не кризисной ситуации являются гарантом того, что организация сможет сотрудничать с заинтересованными группами, когда кризис начнётся. Также это облегчает распространение сообщений для общества и увеличивает доверие со стороны различных аудиторий.
2. **Идентификация потенциального кризиса и подготовка к нему.** Эксперты коммуникации заранее идентифицируют потенциальные проблемы и готовятся к ним. Невозможно предвидеть все кризисные ситуации, но модель или план

⁷⁵ Gregory, D. Communicating in a crisis: A risk management issue. Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 3(1), 2008. P. 32.

⁷⁶ Falkenheimer, J., & Heide, M. Ibidem.P.182.

⁷⁷ Horsley, J. S., Barker, R. T. Toward a Synthesis model for crisis communication in the public sector. Journal of Business and Technical Communication, 16(4), 2002. P.417

кризисной ситуации должен быть подготовлен для того, чтобы его можно было бы адаптировать во время кризиса.

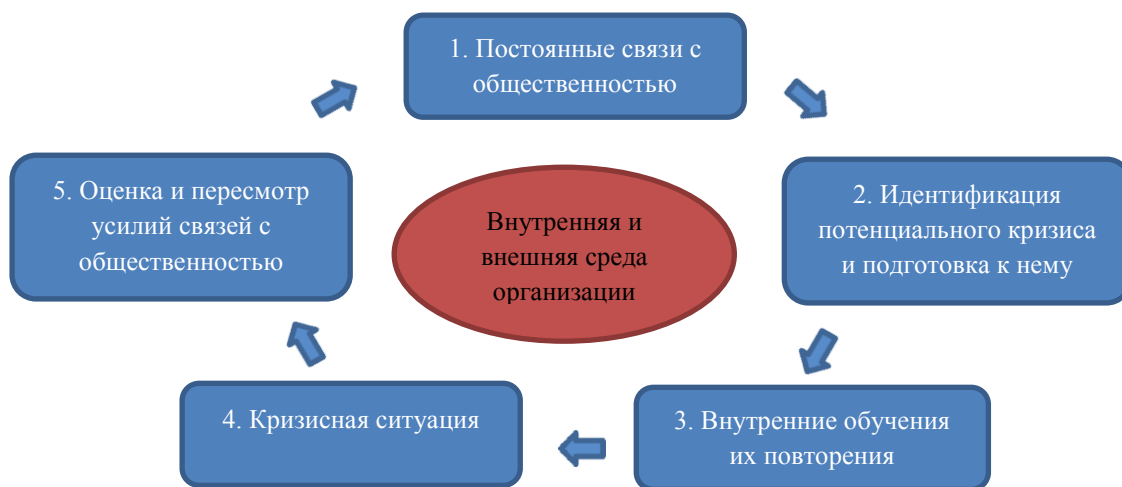


Рисунок 2.1. Модель синтеза элементов кризисной ситуации

Источник: Horsley, J. S., Barker, R. T. 2002. P.417

3. **Внутреннее обучение и повторение.** Созданный кризисный план, усиленный практическим обучением и повторением, гарантирует, что во время кризиса команда будет готова осуществлять порученные ей задания.
4. **Кризисная ситуация.** В случае кризисной ситуации срочная и скоординированная коммуникация может предотвратить слухи и домыслы. В такой ситуации использование средств массовой информации является фундаментальным и существенным элементом эффективной связи с общественностью.
5. **Оценка и пересмотр усилий связей с общественностью.** Когда кризис проходит, характер связей с общественностью и действия организации должны быть пересмотрены и подвергнуты оценке. Лидеры организации должны гарантировать, что в будущем это не повторится и что они готовы решать подобные проблемы. Организация также может подготовить дополнительные сообщения, в которых ещё раз предоставить информацию о прошедшем кризисе и показать негативные моменты в положительном свете, например, какие полезные уроки были извлечены и как они улучшили деятельность организации.⁷⁸

⁷⁸ Horsley, J. S., Barker, R. T. Там же. P.418.

Гейл утверждает, что стадия ответа для организации является одной из самых важных и значительных из трех фаз кризисной коммуникации (превенция, ответ, восстановление). Действия, которые предпринимает организация во время этой стадии, больше всего влияют на общее мнение о кризисе и деятельности организации. Следовательно, каждое решение организации внимательно оценивается и интерпретируется целевыми аудиториями. Чем серьезнее кризисная ситуация и чем больше людей вовлечено в её, тем больше внимания уделяется её действиям.⁷⁹ Гейл в своей статье при анализе фазы ответа утверждает, что её можно охарактеризовать четырьмя последовательными и взаимосвязанными шагами (действиями). Автор предлагает линейную модель ответа на кризисную ситуацию (см. рис.2.2.).⁸⁰



Рисунок 2.2. Линейная модель ответа на кризисную ситуацию

Источник: Hale, J. E., Dulek, R. E., Hale, D. P. 2005. P.120

Когда организация попадает в кризисную ситуацию, она, во-первых, начинает с наблюдения, т.е. происходит сбор всей связанной с кризисом информации. На стадии наблюдения информация не только собирается и систематизируется, но и оценивается, сколько и какой информации не хватает. Таким образом, в этой стадии важен быстрый и внимательный процесс. Потом информация интерпретируется, анализируется, происходит детальное ознакомление с ситуацией. На стадии интерпретации полученная информация присовокупляется к новым данным для того, чтобы ситуация была бы чётко понята. Во время четвёртого шага, получив всю информацию и проведя полный анализ, организация принимает решение и продумывает дальнейшие коммуникационные действия, которые бы максимально снизили ущерб и решили бы проблемную ситуацию. Активнее всех здесь работает команда специалистов по связям с общественностью, оценивающая ситуацию и предусматривающая набор решений, которые ликвидировали бы кризис. В конечном

⁷⁹ Hale, J. E., Dulek, R. E., Hale, D. P. Crisis response communication challenges. Journal of Business Communication, 42(2), 2005. P.119.

⁸⁰ Ibidem. P.120

счете, происходит распространение информации, когда организация посылает разнообразные сообщения для заинтересованных групп.⁸¹

Линейная модель предлагает последовательные и взаимосвязанные шаги, но из-за того, что кризисные ситуации разнообразны и имеют тенденцию к быстрым изменениям, она не всегда может быть использована. Исходя из такой ситуации, Гейл предложил улучшенную спиральную модель кризисной коммуникации, которая показывает, что последовательные шаги коммуникации могут повторяться несколько раз⁸². (рис.2.3.)

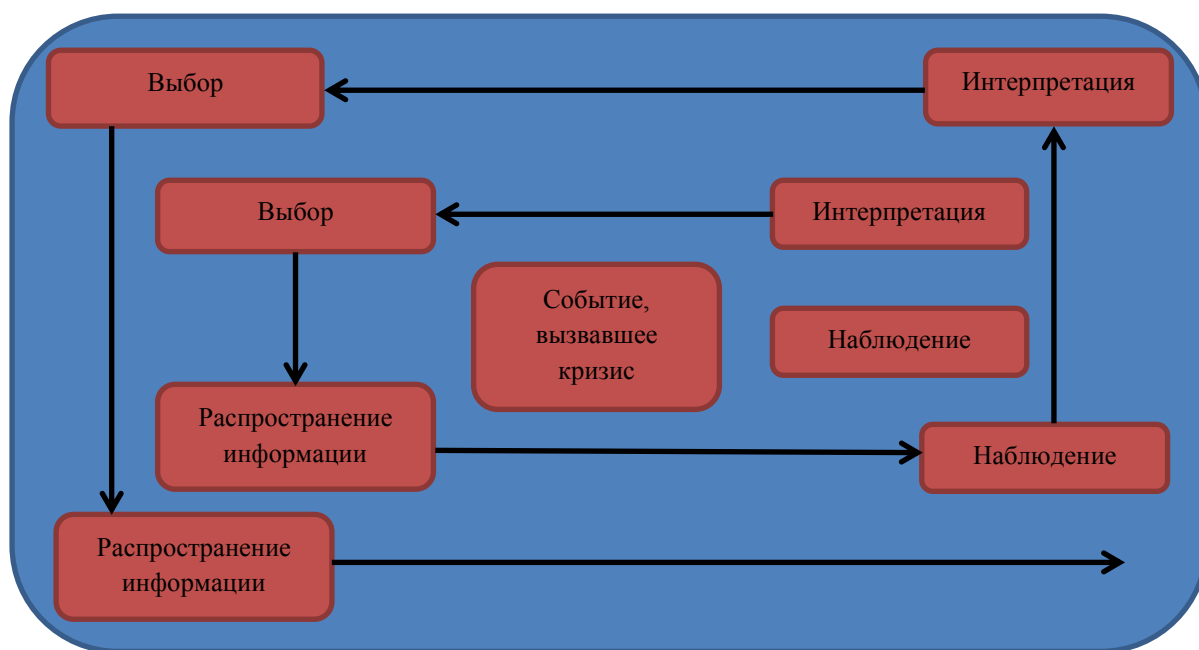


Рисунок 2.3. Спиральная модель ответа на кризисную ситуацию

Источник: Hale, J. E., Dulek, R. E., Hale, D. P. (2005). P.122

Спиральная модель активируется в тот же самый момент, когда организация сталкивается со случаем, из-за которого возник кризис и ситуация требует быстрых и решительных действий. Таким образом, ответ организации на кризис происходит в соответствии с четырьмя уже упомянутыми шагами: наблюдение, интерпретация, выбор и распространение информации. В отличие от линейной модели, эти отдельные процессы могут происходить одновременно или повторяться несколько раз в зависимости от кризисной ситуации. Если на этапе выбора отсутствует необходимая информация для принятия решения, тогда повторяются стадии наблюдения, интерпретации или,

⁸¹ Hale, J. E., Dulek, R. E., Hale, D. P. Ibidem. P.120.

⁸² Ibidem. P.122.

распространив информацию, повторяется только этап наблюдения, который дает дополнительную информацию о принятых решениях и их последствиях.⁸³

Все модели, представленные в этой главе, свидетельствуют о том, что различные организации, принимая во внимание возможность кризиса, для того чтобы предотвратить или уменьшить уровень отрицательных последствий, могут подготовить свой собственный план кризисной коммуникации, в котором особенно важно установить правильную коммуникацию в СМИ, которая обсуждается в следующем разделе этой работы.

2.3 Роль СМИ во время кризиса

Алпаслан и др. утверждают, что журналисты оказывают большое влияние на общество во время кризиса, так как либо у простых людей нет контакта с организацией, либо они не имеют определенного опыта в таких ситуациях. Таким образом, заинтересованные группы используют СМИ, чтобы разузнать об организации и происходящих актуальных проблемах. Часто СМИ и интернет информируют людей о появлении кризиса и тем самым формируют их восприятие. Особенно в таких ситуациях люди ищут актуальные новости в СМИ, для того чтобы оценить кризис и определить ответственных за происходящее. В то же время, например, телевидение, статьи в интернете или газетах могут использоваться организациями в качестве каналов для распространения кризисного ответа.⁸⁴

В СМИ и исследованиях коммуникации, выделяются три теоретические концепции, которые описывают роль и влияние средств массовой информации на общество. Они также тесно связаны в контексте организационного кризиса.⁸⁵

Медиа действуют как фильтр: роль журналистов, действующих как фильтр, подразумевает, что он решает, какая информация будет опубликована, а какая отклонена. Через принятие решения, стоит ли опубликовать определенную тему или нет, они влияют на то, какие новости дойдут до аудитории. Следовательно, важно знать, по каким критериям темы считаются актуальными или неактуальными. Это может зависеть от

⁸³ Hale, J. E., Dulek, R. E., Hale, D. P. Ibidem.P.122

⁸⁴ Alpaslan, C., Green S., Mitroff I. "Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management," Journal of Contingencies and Crisis Management, 17(1), 2009. P.3

⁸⁵ Romenti, S., Valentini C. "Alitalia's crisis in the media - a situational analysis," Corporate Communications: An International Journal, 15(4). 2010. P. 380–396

факторов, связанных с самим журналистом или средой и новостной ценностью темы (концепция ценности новостей).⁸⁶

Повестка дня, устанавливающая роль СМИ: новая концепция формирования повестки дня СМИ связана с понятием концепции фильтра, но в то же время идет на один шаг дальше. Основной принцип заключается в том, что средства массовой информации влияют на акцентирование темы, которая обсуждается в обществе, и люди принимают иерархию тем в СМИ.⁸⁷ Как уточняют С. Каррол и М. Маккомбс, «общественность использует эти бросающиеся в глаза сигналы для того, чтобы сформировать собственную повестку дня, другими словами, для того чтобы решить, какие проблемы для людей или других объектов являются наиболее важными. Если средства массовой информации считают, что организация находится в кризисной ситуации, и распространяют информацию про это, проблема станет значимой и для заинтересованных групп организации. Также важно учитывать факт, что, несмотря на то что организация не считает, что она находится в состоянии кризиса, всё зависит от восприятия заинтересованных групп, которые наблюдают за СМИ».⁸⁸

Теория фрейминга: концепция фрейминга (установления рамок) указывает, что средства массовой информации не просто влияют на то, какие темы люди включают в свою повестку дня, но и как они интерпретируют события.⁸⁹ Подчеркивая специфические свойства определенным образом, медиа влияет на то, как люди воспринимают проблему и, следовательно, формирует общественное мнение. Теория фрейминга играет важную роль в кризисных ситуациях, так как информация о кризисе обычно распространяется с негативной стороны, что ставит под угрозу репутацию организации. Это особенно опасно, так как «публичность воспринимается, как более прочное и влиятельное явление в сравнении с коммуникацией контролируемой организации».⁹⁰ Следовательно, рамки, используемые в СМИ, могут стать барьером для преодоления кризиса и восстановления хороших отношений с заинтересованными группами.⁹¹

Тем не менее, Рейбер и Фишер (2010) утверждают, что далеко не все негативные освещения СМИ могут влиять на репутацию компании в негативном ключе. Для того

⁸⁶ Romenti, S., Valentini C. Ibidem.

⁸⁷ Carroll, C., McCombs M. "Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations," Corporate Reputation Review, 6(1), 2003. P. 37

⁸⁸ Carroll, C., McCombs M. Ibidem.. 2003. P. 38

⁸⁹ An, S., Gower K., Cho S. "Level of crisis responsibility and crisis response strategies of the media," Journal of Communication Management, 15(1), 2011. P. 73

⁹⁰ Dean, D. "Consumer reaction to negative publicity," Journal of Business Communication, 41(2), 2004. P.193

⁹¹ Romenti, S., Valentini C. Ibidem. 2010. P.380

чтобы сделать это, сообщения должны быть частыми и преимущественно отрицательными. В противном случае, «когда заинтересованные группы активно следят за информацией об организации и обрабатывают ее, смешанные сообщения, которые сочетают положительные и/или нейтральные сообщения с негативным освещением, могут привести к сомнению, что дискредитирующее поведение серьезно».⁹²

Полученные данные из разных исследований показывают, как важно регулярно анализировать новости в СМИ и следить, как они представляют информацию. Таким образом, большое значение имеет обладание хорошими и надежными отношениями со СМИ для того, чтобы получать возможность размещать собственные сообщения для аудитории. Отказ поделиться фактами кризиса, сокрытие информации и непредоставление собственного объяснения является небрежным поведением. Журналисты опубликуют историю и найдут других людей, которые так или иначе ее предоставят. Следовательно, организации должны использовать свои связи с общественностью, интерпретируя происходящий кризис в собственных интересах, размещать свое мнение в СМИ и включать его в свои стратегии реагирования на кризис.⁹³ Следовательно, очень важно, чтобы кризис-менеджеры обратили внимание на снижающееся внимание СМИ, которое указывает на конец кризиса. Если ситуация становится неинтересной и теряет новостную ценность, тогда нет ничего важного, о чём можно было бы сообщать.

Определив роль и влияние СМИ в кризисной ситуации, далее можно говорить о различных стратегиях ответа на кризис с целью минимизировать его последствия.

2.4 Стратегии ответов на кризис

В кризисных ситуациях организация прилагает все возможные усилия, чтобы минимизировать неоднозначность и ответственность за организационный кризис, реагируя на кризис и общаясь с общественностью, используя соответствующие ответные стратегии.⁹⁴ Массей утверждает, что еще одной целью этих стратегий является оказание

⁹² Reuber, A., Fischer E. "Organizations Behaving Badly: When Are Discreditable Actions Likely to Damage Organizational Reputation?," *Journal of business ethics*, 93(1), 2010. P.46

⁹³ An, S., Gower K., Cho S. *Ibidem*.P.74

⁹⁴ *Ibidem*. P. 70

влияния на восприятие заинтересованных групп в целях восстановления и защиты легитимности, имиджа и репутации организации.⁹⁵

Хотя важность соответствующего ответа на кризис широко признана и это подтверждает растущее число исследований, существуют некоторые организации, которые не отвечают на общественные обвинения и предпочитают сохранять молчание. По мнению Кумбс, оно наоборот отражает неопределенность и пассивность того, что организация должна стараться создать, таким образом позволяя другим взять контроль над ситуацией и влиянием над восприятием заинтересованных групп. Поэтому Кумбс призывает к быстрому ответу на кризис, распространяя последовательные сообщения о том, что организация контролирует ситуацию. В то же время, такие действия поощряют распространение собственных впечатлений и объяснение кризисной ситуации, создание собственных сообщений для СМИ и успешное влияние на заинтересованные группы.⁹⁶

Роменти и Валенти подводят итог на основе выводов других авторов и утверждают, что существуют две теоретические традиции в исследованиях кризисной коммуникации⁹⁷:

Риторические или ориентированные на текст традиции: теоретики в этой области обращают внимание на то, как и что организация должна сообщать во время кризиса. Особое внимание уделяется рекомендациям в отношении формы и содержания. Одним из самых известных исследователей этих теорий является В. Бенуа, который предложил теорию реставрации имиджа. Она основана на концепции извинений и сообщений, используя которые организация стремится объяснить ситуацию и защитить репутацию.⁹⁸

Стратегические или ориентированные на контекст традиции: в отличие от предыдущей теории, стратегическая традиция основана на том, что, когда и где организация должна сообщать. Теория гласит, что необходимо учитывать характеристики кризисных ситуаций для того, чтобы выбрать соответствующую ответную стратегию.⁹⁹ Ситуационная теория кризисной коммуникации, разработанная Кумбс, опираясь на теории атрибуции (приписывания) и неинституционализме, используется в этой работе и

⁹⁵ Massey, J. "Managing organizational images: Crisis response and legitimacy restoration," in Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication, ed. by D. Millar, and R. Heath, Lawrence Erlbaum. 2004. P. 233

⁹⁶ Coombs, W. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications, Inc. 2007a P.129

⁹⁷ Romenti, S., Valentini C. Ibidem. P.382

⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹ Ibidem.

фокусируется на менеджеров, предлагая эмпирически проверенный набор руководящих принципов, как реагировать в конкретных кризисных ситуациях.

Обе теории обладают значительным влиянием и используются в различных тематических исследованиях, поэтому в следующих подразделах эти два подхода будут рассматриваться подробнее.

2.4.1 Теория восстановления имиджа

Теория восстановления имиджа основана на двух предположениях: во-первых, коммуникация считается целенаправленной, а во-вторых, одной из главных задач является поддержание благоприятной репутации.¹⁰⁰ Репутация и имидж организации находятся под угрозой, когда происходят нежелательные процессы и заинтересованные группы обвиняют организацию, заставляя её нести ответственность за происходящее. Таким образом, распространение возможного ущерба для организации определяется тем, насколько общественность воспринимает организацию ответственной за кризис. Стратегии восстановления могут быть использованы для того, чтобы понять кризисную ситуацию, реагировать и определиться, что сказать, тем самым формируя дискурс в целях защиты и восстанавливая имидж и репутации организации.

Бенуа разработал пять стратегий восстановления имиджа, некоторые из которых имеют подразделы. В таблице 2.1 представлены все стратегии и их основные характеристики.

Стратегия отрицания состоит из двух вариантов. С одной стороны, менеджеры могут «отрицать, что кризис произошел, что всё случилось по вине организации или что это событие нанесло вред кому-то».¹⁰¹ С другой стороны, они могут перейти к перекладыванию вины, «утверждая, что другое лицо или организация несут ответственность за происходящее».¹⁰² Например, сотрудник компании может быть обвинен в осуществлении противоправного действия. Бринсон и Бенуа называют такой вариант, подразумевающий перекладывание ответственности, разделением и утверждают, что такая стратегия будет наиболее эффективной, когда (1) сотрудники на самом деле нарушили политику компании, например, кодекс поведения; когда (2) организация готова

¹⁰⁰ Benoit, W. Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies. State Univ of New York Pr. 1995. P.76.

¹⁰¹ Benoit, W. "Image repair discourse and crisis communication," Public Relations Review, 23(2), 1997. P.179.

¹⁰² Ibidem.P.180.

отделиться от работника; когда (3) менеджеры уверены, что политика компании не будет пересмотрена в будущем.¹⁰³

Таблица 2.1. Стратегии восстановления имиджа

Стратегия	Основные характеристики
Отрицание	
Простое отрицание	Не было действий
Переход на осуждение	Кто-то другой осуществил действия
Уклонение от ответственности	
Провокация	Действия произошли по вине другого
Невыполнимость	Недостаток информации и способностей
Несчастный случай	Действия были нечаянными
Хорошие интенции	Действия были доброжелательные
Снижение негативности события	
Укрепление	Подчёркивание хороших черт организации
Минимизация	Действия не такие уж серьёзные
Дифференциация	Действия менее негативные
Трансцендентность	Существуют более серьёзные проблемы
Атака обвинителя	Уменьшение доверия обвинителя
Компенсация	Возмещение ущерба
Корректирующие действия	Планирование решить проблему
Смирение	Извинение за событие

Источник: Benoit, W. 1997. P.179

Вторая стратегия, которая называется уклонением от ответственности, не отрицает, что организация осуществила нежелательное действие, но пытается смягчить ответственность. Она включает в себя четыре подкатегории. Провокация предполагает, что определенные действия были просто разумным ответом на другую провокацию. Организации, утверждая, что они не имели достаточного количества информации или контроля над факторами кризисной ситуации, используют стратегию невыполнимости. К тому же, используя аргументацию несчастного случая, можно попытаться убедить заинтересованные группы, что действия являлись непреднамеренными. Следовательно, «если компания убедит аудиторию, что данное действие произошло случайно, тогда за него придется нести меньше ответственности и вред имиджу будет минимизирован».¹⁰⁴ Хорошие намерения показывают, что у организации были хорошие мотивы.

Чтобы «уменьшить степень неприязни, испытываемой аудиторией»¹⁰⁵, менеджеры могут применить стратегию уменьшения негативности, которая, в противовес первым двум, признаёт, что кризис происходит и что компания должна взять на себя

¹⁰³ Brinson, S., and W. Benoit "The Tarnished Star: Restoring Texaco's Damaged Public Image," Management Communication Quarterly, 12(4), 1999. P. 483

¹⁰⁴ Benoit, W. Ibidem.. 1997. P.180.

¹⁰⁵ Benoit, W. 1995. Ibidem. P.77.

определенную ответственность. Существует шесть вариантов такой стратегии. С помощью *укрепления* организации стараются смягчить негативный исход кризиса, подчёркивая свои благоприятные черты, например, свои положительные действия в прошлом. Для того чтобы «убедить аудиторию, что отрицательный поступок организации не такой уж плохой, как это могло бы показаться на первый взгляд, используется *минимизация*. Используя стратегию *дифференциации*, организации четко обозначают относящиеся к данной ситуации действия. Изменение контекста при выборе другого или расширении существующего – это такой инструмент плана трансцендентности, когда организация старается перевести внимание на другие, якобы более значимые ценности для того, чтобы оправдать свои действия.¹⁰⁶ Когда организация атакует своего обвинителя, чтобы подорвать доверие к нему других целевых аудиторий, такая стратегия называется атакой на обвинителя. Предложение денег или товара в качестве компенсации за противоправные действия – это последний из шести вариантов снижения негативности.¹⁰⁷

Согласно Бенуа, корректирующие действия включают в себя «восстановление положения дел до свершения нежелательного действия и/или обещание улучшить своё поведение и внести изменения, чтобы предотвратить повторение нежелательного события. Тем самым эта стратегия отличается от стратегии компенсации, которая не рассматривает причины кризиса. Последняя стратегия восстановления имиджа - *смирение*, используя которую организация принимает на себя полную ответственность за свои действия и просит прощения».¹⁰⁸

Для того чтобы эффективно использовать различные стратегии восстановления имиджа, Бенуа дает несколько советов. Он подчеркивает, что важно не делать ложных заявлений и отрицаний, а принять ответственность, когда обвинения являются правдивыми. К тому же планы исправить то, что случилось и как предотвратить неправильные действия в будущем, очень полезны. Но только в том случае, если организация действительно следует им. В целом, множество стратегий, описанных Бенуа, могут быть использованы вместе, когда менеджеры не концентрируются на противоречивых сообщениях, так как, Бенуа добавляет, «менеджеры коммуникации должны признать, что сила убеждения ограничена».¹⁰⁹

¹⁰⁶ Ibidem.

¹⁰⁷ Ibidem.

¹⁰⁸ Benoit, W. Ibidem. 1995. P.77

¹⁰⁹ Benoit, W. Ibidem.1997. P.185

2.4.2 Ситуационная теория кризисной коммуникации

Как уже отмечалось выше, ситуационная теория кризисной коммуникации (СТКК) основана на теории атрибуции (приписывания) и неoinституционализма. Теория атрибуции утверждает, что, когда что-то происходит, особенно когда это событие неожиданное и отрицательное, люди приписывают причину кризиса какому-либо внешнему или внутреннему фактору. Кумбс и Голладей уточняют, что это значит по отношению к кризисной ситуации: «Чем больше общественность приписывает ответственность за кризис организации, тем сильнее вероятность того, что люди будут относиться и действовать негативно к организации. Значительное приписывание ответственности приводит к озлоблению и негативному взгляду на имидж субъекта». Таким образом, важной частью СТКК является рассмотрение кризисной ситуации, и только тогда следует выбирать стратегию действий.¹¹⁰ Неoinституционализм гласит, что организации будут действовать в соответствии с социальными нормами и ожиданиями. Для того чтобы считаться легитимными со стороны заинтересованных групп, организации должны соответствовать их ожиданиям. В кризисных ситуациях они часто нарушаются, следовательно, стратегии ответа на кризисы используются для восстановления легитимности и защиты репутации организации.¹¹¹

СТКК состоит из трех основных элементов:

- 1) кризисной ситуации;
- 2) стратегии, содержащей ответ на кризис;
- 3) системы, сочетания обоих элемента.¹¹²

Согласно Кумбс, первый элемент является важным, поскольку потенциальный ущерб репутации во время кризисной ситуации имеет прямое влияние на выбор подходящей стратегии ответа. Угроза репутации организации зависит от трех вещей: (а) степени ответственности, показывающей, на сколько заинтересованные группы оценивают ответственность организации за происходящую ситуацию; (б) типа кризиса (так как заинтересованные группы реагируют по-разному на различные виды кризиса) и (в) от тяжести возможного ущерба, другими словами, вероятного финансового, экологического, физического или эмоционального вреда. Кроме того, существуют два

¹¹⁰ Coombs, W., Holladay S. "Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication," *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 1996. P. 279–295.

¹¹¹ Coombs, W., "The Protective Powers of Crisis Response Strategies," *Journal of Promotion Management*, 12(3), 2006. P.249

¹¹² *Ibidem*. P.250

фактора, которые могут усугубить ущерб, нанесённый репутации: с одной стороны, история кризиса, которая учитывает, сталкивалась ли организация с подобным кризисом раньше; с другой стороны, история отношений, насколько хороши или плохи отношения между организацией и ее заинтересованными группами.¹¹³

Исходя из этих предположений, Кумбс идентифицировал 13 различных типов кризисов, а затем объединил их в три категории на основе того, какую ответственность они генерируют. Таблица 2.2 представляет три кластера и содержит определенные виды. Три категории расположены в последовательности, которая отражает возрастающий уровень ответственности за кризис и репутационный ущерб».¹¹⁴

Таблица 2.2. Кластеры кризиса

Кластер	Тип	Объяснение
<i>Кластер пострадавшего</i>	В этих типах кризиса организации также являются пострадавшими	
	Природные катастрофы	Стихийные бедствия, которые причиняют вред организации, например, землетрясение.
	Сплетни	Ложная информация об организации, что она в кризисе
	Насилие на рабочем месте	Текущий или бывший сотрудник атакует нынешних сотрудников
	Внешнее повреждение продуктов	Внешний агент наносит повреждения организации.
<i>Кластер несчастных случаев</i>	Во время таких кризисов действия организации, из-за которых кризис начался, являются не намеренными	
	Вызовы	Целевые группы обвиняет организацию, что она неправильно ведёт свою деятельность
	Мегавызовы	Техническая авария, где акцент ставится на экологический ущерб из-за аварии
	Несчастные случаи из-за технических ошибок	Промышленная авария произошла из-за сбоя технологии или оборудования
	Дефекты продуктов из-за плохой технологии	Продукт был отозван из-за сбоя технологии или оборудования
<i>Кластер избегаемых событий</i>	Это такой кризис, во время которого организация, зная о потенциальном риске, осуществила неправильные действия или нарушила закон	
	Аварии, возникшие по человеческой вине	Промышленная авария произошла из-за ошибки человека
	Отзыв продукта по человеческой вине	Продукт был отозван из-за ошибки человека
	Преступная деятельность организации (без травм)	Заинтересованные группы пострадали, но без травм
	Преступная деятельность руководителей организации	Организация нарушила правила или законы
Преступная деятельность организации (с травмами)	Заинтересованные группы рискуют и есть травмы	

Источник: Coombs W. 2006. P.244

¹¹³ Ibidem. P.251

¹¹⁴ Ibidem.P.256

Согласно Кумбс, идея такой классификации такова, что "кризисы, находящиеся в том же кластере, похожи друг на друга, а это позволяет менеджерам иметь один кризисный план, который можно было бы применить к группе кризисов".¹¹⁵ В кластере пострадавшего организация также может рассматриваться как жертва кризиса и немного нарушить социальные нормы. Следовательно, в такой ситуации существует низкое приписывание ответственности за кризис. Примерами подобных кризисов являются стихийные бедствия, такие как ураганы или землетрясения, а также широко распространенные слухи. Такие виды кризисов случайного кластера, как технические аварии, вызывают больше приписывания ответственности, но, как правило, считаются неконтролируемыми и непреднамеренными. Потенциальный ущерб репутации компании является самым высоким, когда происходит кризис из кластера избегаемых событий. В таком случае, приписывание ответственности очень высокое и обнаруживаются серьезные нарушения законов и правил. Такие типы кризисов, как преступная деятельность руководителей организации или нанесенный вред продукту из-за человеческого фактора, воспринимаются заинтересованными группами, как совершенные умышленно.¹¹⁶

В случае если организация оказывается в кризисной ситуации и ей необходимо оценить потенциальный ущерб репутации, Кумбс предлагает применять двухэтапный процесс. В первую очередь, путем определения типа кризиса и его потенциального распространения. Кризис может быть определен в один из трех кластеров. Впоследствии рассматриваются усиливающие факторы, тяжесть, история кризиса и история отношений. Это имеет большое значение, потому что "кризис, который является серьезным, должен генерировать больше ответственности, соответствовать другому сильному кластеру".¹¹⁷ Второй ключевой элемент – это стратегия ответа на кризис, которая направлена на защиту репутации организации. Согласно Кумбс, выделяются такие цели стратегии, как очертание приписывания кризиса, изменение восприятия организации в условиях кризиса и «уменьшение негативного эффекта, порожденного кризисом».¹¹⁸

Во время кризиса, начальная реакция компании должна предоставлять так называемую инструктирующую информацию. Она включает в себя три типа данных. Во-первых, основы кризиса: информацию о том, что произошло на самом деле. Во-вторых,

¹¹⁵ Coombs, W., (2006). С.243.

¹¹⁶ Coombs., W. "Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory," *Corporate Reputation Review*, 10(3), 2007b. P. 170.

¹¹⁷ Coombs, W., 2006. P.245

¹¹⁸ Coombs., W. 2007b. P. 171

защита, информационная поддержка: как заинтересованные группы могут защитить себя от вреда. В-третьих, коррекция: сообщить, как организация планирует исправить создавшуюся ситуацию и убедить, что это не повторится. Для менеджеров кризисной коммуникации необходимо знать, что инструктирующая информация является обязательной и должна быть предоставлена еще до использования дальнейших стратегий ответа.¹¹⁹

СТКК интегрировала теорию Бенуа о восстановлении имиджа и предлагает три варианта стратегий ответа на кризис: отрицание, уменьшение и соглашение (см. таб. 2.3.).

Таблица 2.3. Варианты стратегий ответа на кризис

Вариант	Стратегия	Объяснение
Отрицание	Атака обвинителя	Менеджер оказывает сопротивление лицу или группе лиц, утверждая, что что-то не так с этой организацией. - Организация угрожает подать в суд на людей, которые утверждают, что возник кризис
	Отрицание	Менеджер утверждает, что нет никакого кризиса. - Организация говорит, что нет кризисной ситуации
	Козёл отпущения	Менеджер обвиняет других лиц или групп, не принадлежащих организации - Организация обвиняет поставщика за кризис.
Уменьшение	Извинение	Менеджер минимизирует организационную ответственность, отрицая намерение навредить, или утверждает неспособность контролировать события, которые вызвали кризис. - Организация заявляет, что попала в кризис ненамеренно и что несчастные случаи происходят в рамках работы любой организации.
	Оправдание	Менеджер минимизирует воспринимаемый ущерб от кризиса. - Организация заявляет, что повреждения и травмы от кризиса были очень незначительные.
Соглашение	Интеграция	Менеджер превозносит заинтересованные группы и напоминает им о прошлых добрых делах организации. - Организация благодарит заинтересованные группы за их помощь и напоминает о прошлых усилиях организации помочь обществу и улучшить окружающую среду.
	Беспокойство	Менеджер выражает беспокойство о потерпевших. - Организация выражает обеспокоенность о пострадавших
	Сострадание	Менеджер предлагает деньги или другие подарки пострадавшим - Организация предлагает деньги и продукты в качестве компенсации.
	Сожаление	Менеджер показывает, что организация чувствует из-за кризиса. - Организация заявляет, что чувствует себя плохо из-за того, что кризис произошел.
	Извинение	Менеджер утверждает, что организация берет на себя полную ответственность за кризис и просит прощения. - Организация публично заявляет о полной ответственности за кризис и просит извинения за происшедшее

Источник: Coombs W. 2006. P.248

¹¹⁹ Coombs., W. 2007b. Ibidem. P.247

Вариант отрицания: Используя стратегию отрицания, организация «пытается доказать, что кризис не существует или организация не несет ответственности за него».¹²⁰ Таким образом, потенциальная угроза на репутацию должна быть устранена путем отрицания, что связи между кризисом и организацией не существует. Кумбс отмечает, отрицание «является рискованным ответом, если заинтересованные группы чувствуют, что организация может нести определенную ответственность за кризис». Следовательно, компания должна быть готова доказать, что она действительно не имеет никакого отношения к происходящему.¹²¹

Вариант уменьшения: стратегии этой опции направлены на «изменение приписывания организации кризиса для того, чтобы она выглядела менее отрицательной для заинтересованных групп».¹²² В принципе, таким образом организация признаёт, что кризисная ситуация существует и она вовлечена в неё. Но в то же время она пытается уменьшить уровень ответственности, который приписывают заинтересованные группы, фактически снижая потенциальный ущерб репутации. Существуют две различные тактики, чтобы достичь этой цели. С одной стороны, менеджеры могут утверждать, что событие произошло непреднамеренно и случившееся – это результат стечения обстоятельств, которые организация не контролирует, тем самым она минимизирует приписываемую ответственность. С другой стороны, организация может попытаться убедить свои заинтересованные группы, что кризис и его последствия на самом деле не такие серьезные, как о них могли бы подумать. Проблемы произойдут, когда организация не сможет охарактеризовать кризис так, как она сама хочет, и СМИ или другие заинтересованные группы продолжат распространять другую версию и оценку ситуации. Следовательно, заинтересованные группы получают разнообразные версии о событии и выберут ту версию, источник которой им покажется наиболее достоверным, а это, особенно во время кризиса не обязательно должна быть организация.¹²³

Вариант соглашения: для того чтобы защитить и изменить репутацию организации, компании признают, что существует ответственность организации за кризис и решают возникшие проблемы заинтересованных групп. Тем не менее, используя эти стратегии, организация также хочет изменить мнение заинтересованных групп, представляя положительную информацию об организации и напоминая про хорошую

¹²⁰ Ibidem.

¹²¹ Coombs., W. Ibidem.2006. P.25

¹²² Ibidem.P.247

¹²³ Coombs., W. Ibidem. 2007b. P.171

деятельность в прошлом. Это включает в себя такие различные варианты, как материальные или символические компенсации за нанесенный ущерб.¹²⁴

Третий и самый важный элемент СТКК, который также отличается от теории Бенуа, представляет набор принципов, дающих представление о том, как сочетать кластеры кризиса и стратегии ответа. В случае, когда организация считает, что кризис не существует и она может это доказать, менеджеры могут использовать стратегию отрицания. Для всех других типов кризисов рекомендуемые подходы изложены ниже. Основопологающий принцип заключается в том, что, «чем больше ответственности заинтересованные группы предъявляют организации, тем значительнее стратегия ответа за кризис должна учитывать эту ответственность».¹²⁵

- **Кластер пострадавшего:** Поскольку приписываемая ответственность за кризис в этом кластере довольно низкая, инструктирующая информация необходима и может быть дополнена стратегией отрицания, например, в случае распространяемых ложных слухов. Но такие действия могут быть предприняты только тогда, когда не существует других усиливающих факторов.
- **Кластер случайности:** самой подходящей стратегией для кластера случайности, когда есть только низкий уровень приписывания ответственности, - является стратегия уменьшения. Она является подходящей, поскольку «заинтересованные группы открыты для влияния и угроза минимальна. Также ответ на кризис пострадавшего, связанного с негативными связями и / или негативной историей кризиса, который рассматривается, как если бы он принадлежал этому кластеру, должен быть таким же.
- **Кластер превенции:** На фоне того, что потенциальный вред репутации компании в этом кластере довольно высокий, рекомендуется использовать стратегии соглашения. Как уже говорилось, выбор между пятью подкатегориями часто определяется вопросом легитимности.¹²⁶

В первой и второй частях данной работы был использован теоретический метод исследования с целью обобщения и систематизации научной литературы и описания концепции кризиса и стратегий коммуникации во время его. В третьей части представляется эмпирическое исследование с целью оценки кризисной коммуникации компании и степени изменения репутации.

¹²⁴ Coombs., W. Ibidem. 2006. P.256.

¹²⁵ Coombs., W. Ibidem.2006. P.248

¹²⁶ Ibidem. P. 248-252

3. Эмпирическое исследование кризисной стратегии «Volkswagen» и ее отражения в СМИ

В первой и второй частях данной работы был использован теоретический метод исследования с целью обобщения и систематизации научной литературы и описания концепции кризиса и стратегий коммуникации во время его. В третьей части представляется эмпирическое исследование с целью оценки кризисной коммуникации компании и степени изменения репутации.

В данном разделе будет разработан дизайн исследования. Анализ осуществляется на основе официальных интернет-ресурсов компании (официальная страница, пресс-релизы, аккаунты в соцсетях) и трех порталов СМИ из трёх разных стран (США, России и Германии). Также описываются используемые методы, такие как исследование случая (изучение конкретного случая), анализ документов, количественный и качественный анализ СМИ, ситуационный анализ при использовании вторичных данных, анализ степени участия общественности в кризисе. После каждого метода описывается его целенаправленность.

3.1 Представление дизайна исследования

Первоначально, для того чтобы проанализировать стратегию коммуникации компании VW, будет осуществлён анализ документов, на основе которых необходимо выяснить, когда и по каким причинам «Volkswagen» был обвинён в фальсификации тестов позволяемой эмиссии. При осуществлении этой задачи будет проаннотировано официальное письмо от Агентства по охране окружающей среды (EPA) и Комиссии по защите воздушной среды штата Калифорния (CARB), в котором описывается, что в автомобилях VW было найдено секретное устройство. Таким образом, будет проведён общий надзор над ситуацией, которая поможет лучше понять ответные действия компании. При анализе выделяются три основных критерия:

- 1) процесс исследования «EPA»;
- 2) причины, почему началось расследование и в чём обвиняется компания;
- 3) дальнейшие действия «EPA».

Основным методом исследования является качественный и количественный контент-анализ, с помощью которого, во-первых, будут проанализированы сами

антикризисные действия и стратегическая коммуникация компании, и, во-вторых, как эти действия отражают СМИ в разных странах. Для данного анализа будут использованы официальные страницы, соцсети компании и три новостных портала, т.е. «*The New York Times*», «*Der Spiegel*» и «*Коммерсантъ*». Эти источники были выбраны по той причине, что они находятся в открытом доступе и являются основными новостными аналитическими порталами по политическим и экономическим темам в выбранных странах. Таким образом, они непосредственно касаются ситуации компании VW.

Во время исследования при применении качественного и количественного контент-анализа были установлены ключевые слова, которые вводились в поисковики в новостных порталах. Эти слова: «*Volkswagen*», «*VW*», «*VW Crisis*», «*Dieseldate*», «*Cheating Software*», «*VW CO₂ Emissions*», «*VW emissions scandal*», «*VW Scandal*». При проверке каждого слова или комбинации слов, было выявлено, что самый качественный и соответствующий теме результат статей появлялся при введении фразы «*Volkswagen scandal*» (рус. скандал «*Volkswagen*») Таким образом, анализ статей будет основан именно на этой фразе.

Обоснование исследования. Основным объектом исследования является кризисная коммуникация VW, предназначенная для того, чтобы остановить кризис компании, возникший 18 сентября 2015 г. Стратегические действия компании наблюдаются при анализе официальных страниц, пресс-релизов и соцсетей. Также анализируются статьи в трех основных новостных порталах. Таким образом, появляется возможность создать теоретическую модель плана стратегической коммуникации компании. Он состоит из двух частей:

- официальных действий и заявлений компании;
- информации о том, как эти действия и заявления освещаются в СМИ.

Новостные порталы были выбраны на основе нескольких критериев. Во-первых, из-за кризиса компании VW пострадали более 11 млн. человек, которые пользовались автомобилями «*Volkswagen*». По этой причине важно установить, как на это реагировали СМИ из разных стран. «*The New York Times*» является основным новостным источником, так как сам кризис начался в США, и сам портал является одной из самых популярных газет, в которой обсуждаются все важные политические, экономические и культурные контексты. В связи с тем, что VW основан в Германии и является одним из самых популярных немецких брендов в мире, для анализа также выбран самый популярный немецкий новостной источник «*Der Spiegel*». Для того чтобы понять, как кризис был

преподнесён в России, и расширить общий контекст, также была выбрана самая цитируемая газета в России «Коммерсантъ», как ведущее общественно-политическое издание, которое по своим функциям сравнимо со «Der Spiegel» и «The New York Times».

Для анализа действий и информационных потоков в официальных источниках и СМИ поставлены такие задачи:

- 1) создать теоретическую модель кризисной коммуникации VW;
- 2) проанализировать, как менялась степень репутации во время кризиса;
- 3) установить, какие стратегические действия компания использовала в период с сентября по декабрь 2015 г., для того чтобы остановить кризис;
- 4) выяснить, как СМИ из разных стран представляют информацию о кризисе и её сравнить.

При осуществлении анализа, как СМИ из разных стран преподносят информацию людям, необходимо установить доминирующий контекст. В данном исследовании выделены четыре основных контекста, которые доминировали в статьях: экономический, экологический, правовой/государственный и социальный (табл. 3.1.).

Таблица 3.1. Доминирующий в статье контекст

Контекст новости	Критерий оценивания контекста
Экономический	Кризис компании VW представляется в экономическом контексте, т.е. в статье доминируют цифры и экономические показатели, такие как число замешанных в скандал автомобилей, возможный штраф для компании, падение акций и т.д.
Экологический	Кризис компании VW представляется в экологическом контексте, т.е. в статье доминирует заявление ЕРА, обсуждается, какой ущерб нанесён природе и какие последствия ожидаются.
Правовой/государственный	Кризис компании VW представляется в правовом/государственном контекстах, т.е. в статье обсуждается нарушение законов, судебный процесс и участие государства.
Социальный	Кризис компании VW представляется в социальном контексте, т.е. в статье обсуждается, как кризис оценивают эксперты, заинтересованные группы и общественность.
Технический	Кризис компании VW представляется в техническом контексте, т.е. в статье обсуждается технические показатели (позволяемая эмиссия, уровень выбросов, показатели автомобилей VW)

Источник: создано автором

Далее, анализируя содержание статей, необходимо выяснить, какие акторы доминируют в текстах и как они оценивают кризис компании. В исследовании

выделяются такие акторы, как представители VW, официальные лица, независимые эксперты, экономисты и гражданское общество. (табл. 3.2.).

Следовательно, для полной оценки контент - анализа также необходимо установить, как и в каком тоне СМИ из разных стран преподносят информацию людям.

Таблица 3.2. Доминирующие в статье акторы

Доминирующие акторы	Критерий оценивания акторов
Представители VW	Доминируют высказывания или оценки лиц, которые представляют компанию
Официальные лица	Доминируют высказывания официальных лиц, таких как ЕРА, власть т.д.
Независимые эксперты	Доминируют мнения и высказывания экспертов в разных областях, таких как право, экономика, PR, экология, техника.
Гражданское общество	Доминируют владельцы замешанных в скандал автомобилей и люди, которые непосредственно или косвенно связаны со скандалом.
Финансовые учреждения	Доминируют финансовые учреждения, как банки и кредиторы

Источник: создано автором

В этом исследовании выделаны три варианта доминирующего тона: позитивный, нейтральный и негативный (табл. 3.3.). Таким образом, появляется возможность определить, какое настроение передают СМИ и как это отражается в статьях.

Таблица 3.3. Оценка преподнесения новостей

Тон новости	Оценка тона новости
Позитивный	Кризисная ситуация трактуется как позитивная. Позитивное мнение в статье широко описывается и объясняется, не допуская других тонов. Основная цель - выдержать и преподнести информацию с позитивной стороны.
Нейтральный	Кризис компании преподносится на основе различных мнений экспертов, но читателя не заставляют принять какое - либо мнение. Ни одна из представленных позиций не преподносится, как одна единственная и правдивая. Основная цель статьи - информировать о сложившейся ситуации и позволить читателю самому решить, какую позицию он хочет поддержать.
Негативный	Кризисная ситуация компании оценивается негативно. Негативное мнение широко описывается и объясняется, не допуская других тонов. Основная цель – выдержать и преподнести информацию с негативной стороны.

Источник: создано автором

Осуществляя контент-анализ кризиса VW, также необходимо обсудить мнение экспертов и выяснить их оценку кризиса. В СМИ упоминаются представители компании VW, беспристрастные эксперты автомобилей, экономисты, политики, ученые, заинтересованные группы. В исследовании необходимо понять важность этих акторов, так как на основе их мнений можно создать рекомендации о том, как реагировать в подобных кризисных ситуациях.

Выборка и период времени исследования. Выборка исследования - самые читаемые газеты: в США «The New York Times», немецкий источник новостей «Spiegel International» и русская газета «Коммерсантъ»; официальное письмо CARB и заявления на официальном сайте «Volkswagen Group». Период исследования: 18-09-2015 – 31-12-2015. 18 сентября были опубликованы обвинения в адрес компании «Volkswagen» в том, что в автомобилях этой марки было обнаружено нелегальное программное оборудование, искажающее показатели выбросов. Выбор периода исследования объясняется тем, что важно понять, как менялось общее мнение и репутация организации в первые три месяца. Кроме того, для того чтобы выяснить, какие шаги были предприняты, чтобы справиться с кризисом, ситуацию следует рассматривать с первого дня, когда скандал был обнародован. В исследовании проанализировано чуть более трех месяцев, поскольку это достаточно большой период времени, в течение которого компания способна представить конкретные шаги, как она собирается восстанавливать свой имидж и репутацию.

3.2 Анализ исследования

В данном разделе будет осуществляться анализ последовательных действий компании VW, начиная с нарушений законодательства США и заканчивая стратегией кризисной коммуникации, то есть созданием теоретического дизайна кризисного плана действий, который осуществляла компания. Данные действия будут анализироваться при изучении официальной страницы VW, специально созданной для информации общественности во время кризиса и в социальных сетях (Facebook и Twitter). Таким образом, появится возможность создать полную картину, отражающую кризисную коммуникацию VW. Следовательно, будет применён контент - анализ и сравнительный метод с целью понять, как СМИ из разных стран освещали действия компания с 18 сентября по 31 декабря.

3.2.1 Противозаконные действия «Volkswagen»

Во-первых, для того чтобы понять, как начался дизельный скандал и каким образом компания «Volkswagen» стала применять кризисную коммуникацию, необходимо проанализировать историю событий, из которой выяснится, когда и по каким причинам «Volkswagen» начал обманывать государственные агентства США по окружающей среде и когда эти действия были раскрыты.

В 2008 году в США ввелись жесткие ограничения на содержание вредных веществ в выхлопе. Следовательно, многие производители автомобилей начали использовать систему впрыска мочевины (часто она называется AdBlue), когда для связывания несгоревших остатков топлива используется химический катализатор. В тот момент компания VW заверила, что может создать дизельные двигатели без системы AdBlue, и выпустила множество подобных машин.¹²⁷

История скандала начинается с того, что, помимо государственных агентств США, которые осуществляют обязательные исследовательские тесты на экологичность автомобилей, существуют и различные общественные организации, и исследовательские центры, которые занимаются такой деятельностью в научных целях. В случае с VW, подобным агентством, решившим провести экспертизу автомобилей, был Международный совет по чистому транспорту, который в партнерстве с Университетом Западной Вирджинии взялся за изучение схемы работы дизельных автомобилей «Volkswagen». Сущность экспертизы состояла в том, что эксперты проводили тесты выбросов вредных веществ не в лабораторных, а в реальных дорожных условиях.¹²⁸

На автомобили устанавливался портативный центр, анализирующий уровень выхлопа автомобиля и подсчитывалось содержание вредных веществ. Были исследованы три новых автомобиля, которые были обозначены в исследовании как Vehicle A (это VW Jetta), Vehicle B (VW Passat), Vehicle C (BMW X5).¹²⁹ Все три автомобиля имели дизельные двигатели и проехали по назначенному маршруту, который включал в себя равнины, спуски и подъемы. После экспертизы выяснилось, что из трех дизельных моделей соответствует всем требованиям BMW X5, а VW Jetta, не имеющая катализатора

¹²⁷ Всё, что нужно знать о скандале с Volkswagen // URL: <https://insider.pro/ru/article/45736/?topic=VW> (дата обращения 16.04.2016).

¹²⁸ Гронский Я. Вредные привычки. В чем суть скандала вокруг концерна Volkswagen / Гронский Я. // Официальный сайт Мотор // URL: <http://motor.ru/articles/2015/09/23/vwdiesel/> (дата обращения 16.04.2016).

¹²⁹ Thompson G. J. In-Use Emissions Testing of Light-Duty Diesel Vehicles in the United States / Thompson G. // URL: http://www.eenews.net/assets/2015/09/21/document_cw_02.pdf. (дата обращения 16.04.2016).

AdBlue. показала превышение по стандарту содержания NO_x в выхлопе от 15 до 35 раз, VW Passat — от 5 до 20 раз.¹³⁰

В 2014 году исследовательские группы обратились в Агентство по охране окружающей среды США (EPA) и Комиссию по защите воздушной среды штата Калифорния (CARB). После этого государственные агентства провели свои исследования, предъявив эти выводы автопроизводителю, который, со своей стороны, обвинил исследователей в технических ошибках при проведении тестов.¹³¹

Тогда компания оспорила результаты тестов, утверждая, что технические аспекты тестирования были неправильные, но в декабре 2014 года согласилась отозвать около полумиллиона автомобилей для замены программного обеспечения, заверяя, что такие действия решат проблему.¹³² Независимо от этого EPA и CARB продолжали исследование с целью выяснения, почему собственная диагностическая система автомобиля не регистрирует на такое высокое содержание примесей в выхлопе, и выяснили, что автомобили «Volkswagen» давали положительные показатели благодаря специальному устройству.¹³³

Представители EPA и CARB в своём финальном официальном письме заявили, что «Volkswagen» установил «обманное устройство» в систему управления двигателем. Другими словами, специалисты VW использовали специальный программный алгоритм, переключающий двигатели в «чистый» цикл на определённое время, когда подключалось измерительное оборудование.¹³⁴

Данная программа отслеживает скорость автомобиля, положение руля, время работы двигателя и давление в выпускном коллекторе. Если по этим параметрам она понимает, что автомобиль проходит тест, программа сокращает количество вредных выбросов. А как только она заключает, что автомобиль находится не в лаборатории, а на дороге, она отключает ограничения.¹³⁵ Поэтому американские экологи согласились, что во время тестирования в лаборатории уровень выброса окиси азота полностью соответствует действующим в США нормам. Однако осуществлённый дополнительный анализ показал,

¹³⁰ Ibidem.

¹³¹ Notice of violation // Официальный сайт Агентства по охране окружающей среды США // URL: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-10/documents/vw-nov-caa-09-18-15.pdf>. (дата обращения 16.04.2016).

¹³² Гронский Я. Ibidem.

¹³³ Notice of violation. Ibidem.

¹³⁴ Ibidem.

¹³⁵ Ibidem.

что во время обычной эксплуатации автомобиля выбрасывают в атмосферу в 10-40 раз больше вредных веществ, чем зафиксировано в лабораторных тестах.¹³⁶

В заключение письма EPA заявляет, что расследование продолжается и CARB намерен проверить все двухлитровые дизельные модели VW с 2009 г. по 2015 г. Если все проверки будут положительными, то случится худший сценарий, так как, начиная с 2008 года, в США было продано около полумиллиона автомобилей, за каждый из которых VW будет обязан заплатить штраф в размере 37,5 тысячи долларов, что в общей сложности составляет более 18 млрд. долларов.¹³⁷ Это почти в 17 раз больше предыдущего рекордного штрафа, который в США заплатила «Тойота» за сокрытие неисправностей, связанных с залипающими из-за дефектных ковриков педалями акселератора.¹³⁸

3.2.2 Официальные заявления об ответных действиях компании «Volkswagen»

27 сентября компания создала специальную страницу www.vwdieselform.com (на английском языке), где можно получить последнюю информацию о ходе расследования, а также узнать, что делать, если ваш автомобиль оказался в «черном списке». На этой странице также публикуются официальные заявления VW, анализируя которые можно выделить конкретные действия со стороны компании.

18 сентября 2015 г. на официальной странице «Volkswagen of America» появилось самое первое сообщение, в котором публикуется позиция «Volkswagen» насчёт расследования EPA по поводу нарушений компании. Сообщение состоит из информации, что 18 сентября 2015 года «Volkswagen», концерн в США, получил уведомление о том, что EPA и CARB инициировали расследование о превышенном уровне выбросов из автомобилей VW. Представители «Volkswagen», со своей стороны, с самого первого дня скандала начали использовать стратегию снижения вреда, пытаясь остаться спокойными и выдержать позитивный имидж компании. По словам «Volkswagen», так как «одна из стратегических задач компании - защита окружающей среды, она готова сотрудничать и

¹³⁶EPA, California Notify Volkswagen of Clean Air Act Violations / Carmaker allegedly used software that circumvents emissions testing for certain air pollutants // Официальный сайт Агентства по охране окружающей среды США // URL: <https://yosemite.epa.gov/opa/admpress.nsf/a883dc3da7094f97852572a00065d7d8/dfc8e33b5ab162b985257ec40057813b!OpenDocument> (дата обращения: 16.04.2016).

¹³⁷ Мануков С. Самая большая угроза для немецкой экономики / Мануков С. // <http://expert.ru/2015/09/24/folkswagen/> (дата обращения: 16.04.2016)

¹³⁸ Гронский Я. Ibidem

помогать следствию". "VW обязуется как можно скорее решить возникшую проблему и заверить, что автомобили «Volkswagen» безопасны в эксплуатации и компания делает всё, что возможно, чтобы все модели соответствовали назначенным стандартам позволяемой эмиссии. Важно отметить факт, что компания предлагает владельцам повреждённых автомобилей не осуществлять никаких действий и ждать, пока всё разрешится.¹³⁹

20 сентября своё заявление выпустил генеральный директор VW Мартин Винтеркорн, подтверждая, что CARB и EPA предъявили свои выводы о том, что они обнаружили манипуляции, которые нарушают американские экологические стандарты. Винтеркорн признал вину компании и извинился, выражая сожаление, что VW потерял доверие своих клиентов и общественности. Он заверил, что VW будет полностью сотрудничать с ответственными учреждениями, обеспечивая быстрый и прозрачный процесс расследования и представляя все необходимые факты. В конце Винтеркорн заявил, что доверие клиентов – это самое важное для VW и компания будет делать всё возможное, чтобы восстановить его и возместить весь потенциальный ущерб. Эти действия для компании в тот момент являлись самым главным приоритетом.¹⁴⁰

23 сентября вышло ещё одно заявление Винтеркорна, где он снова признаёт вину компании и подаёт в отставку. По его словам, он как генеральный директор принимает всю ответственность за нарушения, которые были обнаружены, и просит наблюдательный совет остановить его деятельность в качестве генерального директора «Volkswagen». В данной ситуации необходимо отметить один важный факт, что, с одной стороны, Винтеркорн признал вину компании, но, с другой - он заявил, что подаёт отставку в интересах компании, для того чтобы это был новый старт для нее, но он сам не знает своей собственной вины в этом скандале.¹⁴¹

23 сентября Исполнительный комитет наблюдательного совета тоже выступил с заявлением, что руководители компании обсудили обвинения, выдвинутые EPA и CARB, и пришли к выводам, что Исполнительный комитет признает не только экономический ущерб, но и потерю доверия среди многих клиентов по всему миру. Комитет заверил, что ситуация будет разъяснена и ошибки исправлены. Снова упоминается новое начало.

¹³⁹ Statement by Volkswagen regarding EPA investigation // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/statement-by-volkswagen-regarding-epa-investigation/> (дата обращения 16.04.2016).

¹⁴⁰ Statement by prof. dr.Martin Winterkorn, CEO of Volkswagen AG. // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/statement-by-prof-dr-martin-winterkorn-ceo-of-volkswagen-ag/> (дата обращения: 16.04.2016)

¹⁴¹ Statement by prof. dr. Martin Winterkorn. // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/statement-by-prof-dr-winterkorn/>. (дата обращения: 16.04.2016).

Также компания благодарит Винтеркорна за его вклад в развитие VW и отмечает, что бывший директор не имел никаких сведений о манипулировании данными позволяемых выбросов. Важно отметить, что комитет заверяет, что внутреннее расследование продолжается в высоком темпе и все виновники будут найдены и наказаны. По окончании Исполнительный комитет предлагает Наблюдательному совету «Volkswagen AG» создать специальный комитет, под руководством которого предпринимались бы дальнейшие действия, включая подготовку к не избегаемым последствиям.¹⁴²

25 сентября Наблюдательный совет «Volkswagen» утверждал, что нет абсолютно никакого оправдания действиям компании. Во время заседания совет уполномочил Председателя поручить немецким и американским юристам объективно расследовать и полностью прояснить ситуацию. Совет также рекомендовал немедленно приостановить полномочия некоторых сотрудников. Самым главным аспектом сообщения явилось назначение нового генерального директора Маттиаса Мюллера, который раньше возглавлял «Porsche». Бертольд Хубер, заместитель председателя Наблюдательного совета, заявил: "Нарушения VW являются моральной и политической катастрофой для компании. Противоправные действия инженеров и технических специалистов, участвующих в разработке двигателей, шокировало «Volkswagen» так же, как и общественность. Мы можем только извиняться и просить наших клиентов, общественность, власти и наших инвесторов, чтобы они дали нам шанс загладить свою вину."¹⁴³

27 сентября на официальной странице появилось видеообращение Майкла Хорна, президента концерна «Volkswagen» в США, который обратился к общественности с искренним извинением от имени всего концерна за нарушения при изготовлении автомобилей, не соответствующих экологическим стандартам. Хорн полностью признал вину компании и попросил у общественности прощения. Президент компании попросил дать возможность «всё исправить» и отметил, что компания полностью сотрудничает с официальными властями насчёт размера ущерба, и по окончании заверил, что все

¹⁴² Statement by the executive committee of Volkswagen AG's Supervisory board // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/statement-by-the-executive-committee-of-volkswagen-ag-supervisory-board/>. (дата обращения: 16.04.2016).

¹⁴³ Statement by the Supervisory board of Volkswagen AG. // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/statement-by-the-supervisory-board-of-volkswagen-ag/>. 2016 09 25 (дата обращения: 16.04.2016).

автомобили VW безопасны в использовании. Хорн выразил понимание, что клиенты разочарованы, и попросил их быть терпеливыми на время расследования.¹⁴⁴

8 октября появилось новое сообщение о том, что Майкл Хорн дал показания в Комитете энергетики и коммерции в Палате США. Во время свидетельства президент VW представил программу «5 шагов» (рис. 3.1.), которую компания намерена использовать для того, чтобы справиться с возникшим кризисом.¹⁴⁵



Рисунок 3.1. 5 шагов исправления кризиса VW

Источник: создано автором

¹⁴⁴ Message to our costumers form Michael Horn, president and CEO Volkswagen Group of America. // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/message-to-our-customers-from-michael-horn-president-and-ceo-volkswagen-group-of-america/>. (дата обращения: 16.04.2016).

¹⁴⁵ Michael Horn. (2015) Testimony of Michael Horn, President and CEO of Volkswagen Group of America, Inc. America: The House Committee on Energy and Commerce Subcommittee on Oversight and Investigations. // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/wp-content/uploads/2015/10/Testimony-of-Michael-Horn-Before-House-Committee-on-Energy-and-Commerce-October-8-2015.pdf>. (дата обращения: 16.04.2016).

2 ноября «Volkswagen» опубликовал ещё одно сообщение, реагируя на новый отчёт ЕРА, в котором агентство предупреждает компанию, что её производимые трехлитровые V6 дизельные двигатели тоже не соответствуют действующим нормам позволяемой эмиссии. Компания, продолжая восстановление имиджа, опубликовала эту новость и добавила, что она серьёзно относится к следствию и полностью готова сотрудничать с ЕРА.¹⁴⁶

9 ноября «Volkswagen» объявил, что создал «Пакет доброжелательности 2.0L» для пострадавших клиентов. «Пакет» состоит из Visa - карты лояльности «Volkswagen» в размере 500 долларов, дилерской карты «Volkswagen» в таком же размере и бесплатной 24-часовой помощи на дороге в течение трех лет. Также было подчёркнуто, что каждый клиент может проверить свой автомобиль на этой страничке, вводя VIN – номер (*номер идентификации автомобиля*). Каждый имеющий вопросы или жалобы может написать в контакт центр по адресу vwcustomer care@vw.com или позвонить по номеру 1-800-822-8987.¹⁴⁷

9 декабря Горн обратился к владельцам, которые пользуются моделями «Volkswagen Touareg», оборудованным трёхлитровыми двигателями, купленными с 2009 по 2015 год. Президент компании снова лично и искреннее извинился перед всеми пользователями этих моделей и в очередной раз заверил, что этими автомобилями можно легально пользоваться и они безопасны.¹⁴⁸

Последнее сообщение в 2015 году было сделано **17 декабря**, в котором VW объявил о том, что компания подписала соглашение о сотрудничестве с адвокатом Кеннетом Фейнбергом, который руководит юридической фирмой «Юридические офисы Кеннета Фейнберга». Адвокат был нанят для специальной разработки и администрирования независимой программы рассмотрения и разрешения претензий, связанных с 2.0L и 3.0L TDI транспортными средствами, в которых было установлено «секретное устройство».

¹⁴⁶ Volkswagen of America. „Statement by Volkswagen Group of America“ // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/statement-by-volkswagen-group-of-america/>. (дата обращения: 16.04.2016).

¹⁴⁷ Volkswagen of America. „Letter to 2.0L TDI Owners Announcing Goodwill Package“. VW, 2015 10 09. // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/letter-to-2-0l-tdi-owners-announcing-goodwill-offer/>. (дата обращения: 16.04.2016).

¹⁴⁸ Volkswagen of America. „Letter to Touareg 3.0L TDI owners“. VW, 2015 12 09. // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/letter-to-3-0l-tdi-owners/>. (дата обращения: 16.04.2016).

3.2.3 Действия компании в соцсетях Facebook и Twitter

Далее, чтобы понять, как действовал VW, необходимо посмотреть, какие сообщения компания публиковала в социальных сетях и как на это реагировала общественность. Важно отметить, что в обеих социальных сетях появлялись одинаковые сообщения. Таким образом, в анализе будет использована официальная страница VW в Twitter.

«Volkswagen» США ещё до 17 сентября активно размещал рекламные ролики в обеих сетях (рис. 3.2.).



Рисунок 3.2. Рекламный ролик VW.

Источник: официальная страница в Twitter

Но в пятницу, 18-го сентября, заметно прекратил размещение постов на Facebook и Twitter, и это как раз в тот день, когда начался скандал. Официальные страницы были неактивными в течение целой недели, пока VW не опубликовал заявление Майкла Горна, в котором он попросил прощения и дать возможность «всё исправить» (рис. 3.3.).


 Volkswagen USA @VW · 24 Sep 2015
Update from Volkswagen regarding the EPA investigation:



Рисунок 3.3. Обращение президента VW в США.

Источник: официальная страница VW в Twitter

Глобальный Twitter - аккаунт VW не прекращал размещать свои маркетинговые ролики и посты до 22 сентября, и, возможно, это создало еще большую напряженность. Одним из примеров такого действия следует изображение ниже (рис. 3.4.), когда компания продолжала свою кампанию брэндинга, несмотря на начавшийся кризис, и не оправдала ожиданий своих потребителей, получая негативные комментарии.



Рисунок 3.4. Рекламный ролик в глобальной странице VW в Twitter.

Источник: официальная страница VW в Twitter

До 27-го сентября, когда «Volkswagen» запустил официальную страницу <http://vwdieselfinfo.com> (рис. 3.5.), цель которой - предоставлять всю необходимую информацию для заинтересованных групп, единственный аккаунт VW, пытающийся предоставить больше информации о кризисе, был Volkswagen UK в Twitter и Facebook, но он в основном только отправлял пользователей на официальную страницу, в которой в тот момент было мало всесторонней информации.



Рисунок 3.5. Сообщение о создании информационной страницы.

Источник: официальная страница VW в Twitter

16 сентября и 28 октября появились сообщения, что клиенты «Volkswagen» могут зарегистрироваться на данном сайте и получить новую информацию о кризисе, а также ввести VIN - код своего автомобиля и проверить, есть ли в нём секретное устройство (рис. 3.6.).



Рисунок 3.6. Сообщения о VIN - коде и подписке

Источник: официальная страница VW в Twitter

Последнее сообщение в 2015 году было сделано 17 ноября (рис. 3.7.), когда компания, подчёркивая, что она работает усердно, чтобы решить проблему, создала «Пакет доброжелательности 2.0L» для пострадавших клиентов как первый шаг к исправлению.



Рисунок 3.7. Сообщение о «Пакете доброжелательности 2.0L»

Источник: официальная страница VW в Twitter

Таким образом, сообщений в социальных сетях со стороны компании во время пика кризиса было очень мало. VW предпочитал лучше молчать, чем говорить что-то лишнее или начинать дискуссии с недовольными клиентами. Можно предположить, что такие действия были осуществлены для того, чтобы люди выпустили свою злость, так как ответы могли только усугубить ситуацию. С другой стороны, это дает возможность большие ресурсы ответить на тысячи заявлений и комментариев определённо и тактично. Поэтому глобальная страница Twitter была использована только для трансляции новостей и рекламы, на странице VW не давалось ответов на «твитты». В Twitter и Facebook США все ответы компании были направлены на официальный сайт, в котором был создан специальный раздел для вопросов и ответов. Клиенты, со своей стороны, очень активно выражали своё недовольствие и разочарование. Анализируя их комментарии, можно выделить три основные темы: 1) многие клиенты заявляли, что они потеряли доверие к компании; 2) местные продавцы спрашивали, как скандал повлияет на их существование и продажи; 3) другие комментарии были связаны с экологической тематикой, люди волнуюсь за своё здоровье.

Маркетинговый аналитик Георгина Парсонс, используя платформу мониторинга Twitter Висибрайн (англ. Visibrain Twitter monitoring platform), осуществила анализ новостей о VW в соцсети и выяснила, что с 18 до 28 сентября в общей сумме было опубликовано 2,040,834 твиттов (сообщений). Прилагаемый график внизу показывает, что первоначально, когда ЕРА обвинила компанию в обмане экологических тестов, количество твиттов было маленькое, так как в тот момент была пятница и наступили выходные. Активность людей начала расти с понедельника и свой пик достигла 23 сентября, когда Мартин Винтеркорн объявил, что подаёт в отставку. Потом количество твиттов постепенно начало уменьшаться, что свидетельствует о снижении заинтересованности. (рис. 3.8.)

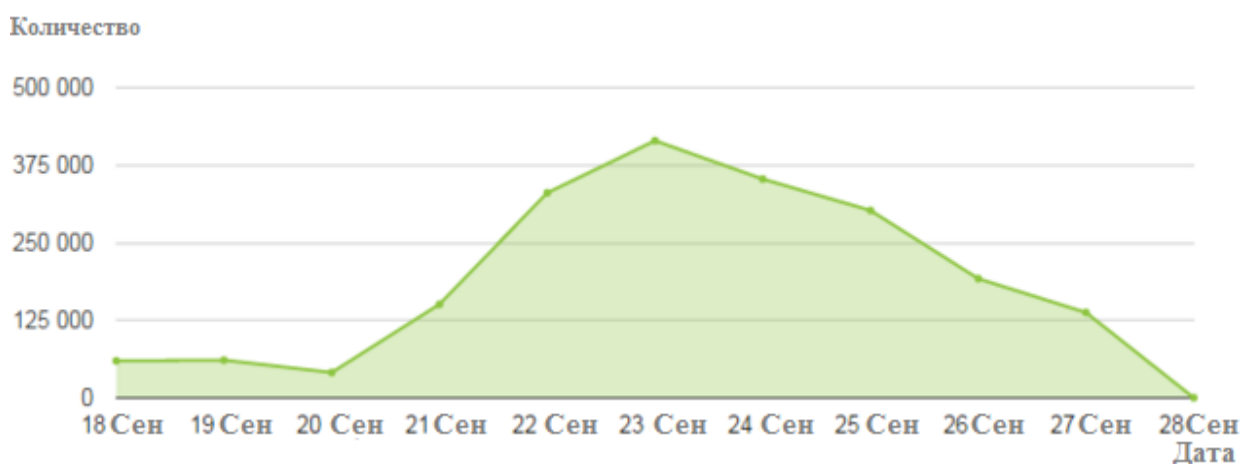


Рисунок 3.8. Количество твиттов во время пика кризиса.

Источник: платформа мониторинга Twitter Висибрайн¹⁴⁹

Основываясь на содержании другой программы мониторинга «talkwalker», которая сканирует упоминания не только в соцсетях, но и во всех социальных СМИ, можно сделать вывод, что скандал VW был очень актуальным в обществе. Программа подсчитала, что за 4 дня кризиса (с 21 по 24 сентября) было сделано 259100 упоминаний о VW в новостях, соцсетях, блогах и других СМИ. Самый пик так же, как и в представленном графике, падает на 23 сентября, когда число упоминаний достигло почти 20 тысяч. Потом они резко упали, примерно до двух тысяч в день. При анализе графика

¹⁴⁹ Parson G. #DieselGate: How the Volkswagen emissions scandal unfurled online // URL: http://www.visibrain.com/en/blog/volkswagen-dieselgate-crisis-twitter-analysis/?utm_source=twitter.com&utm_medium=social&utm_campaign=dieselgate. (дата обращения: 16.04.2016).

можно видеть, что самая популярная платформа распространения новостей была в Twitter (64,4%), потом следуют онлайн - новости, газеты и блоги. Стоит отметить, что Facebook в этом контексте играл очень небольшую роль. (рис. 3.9).

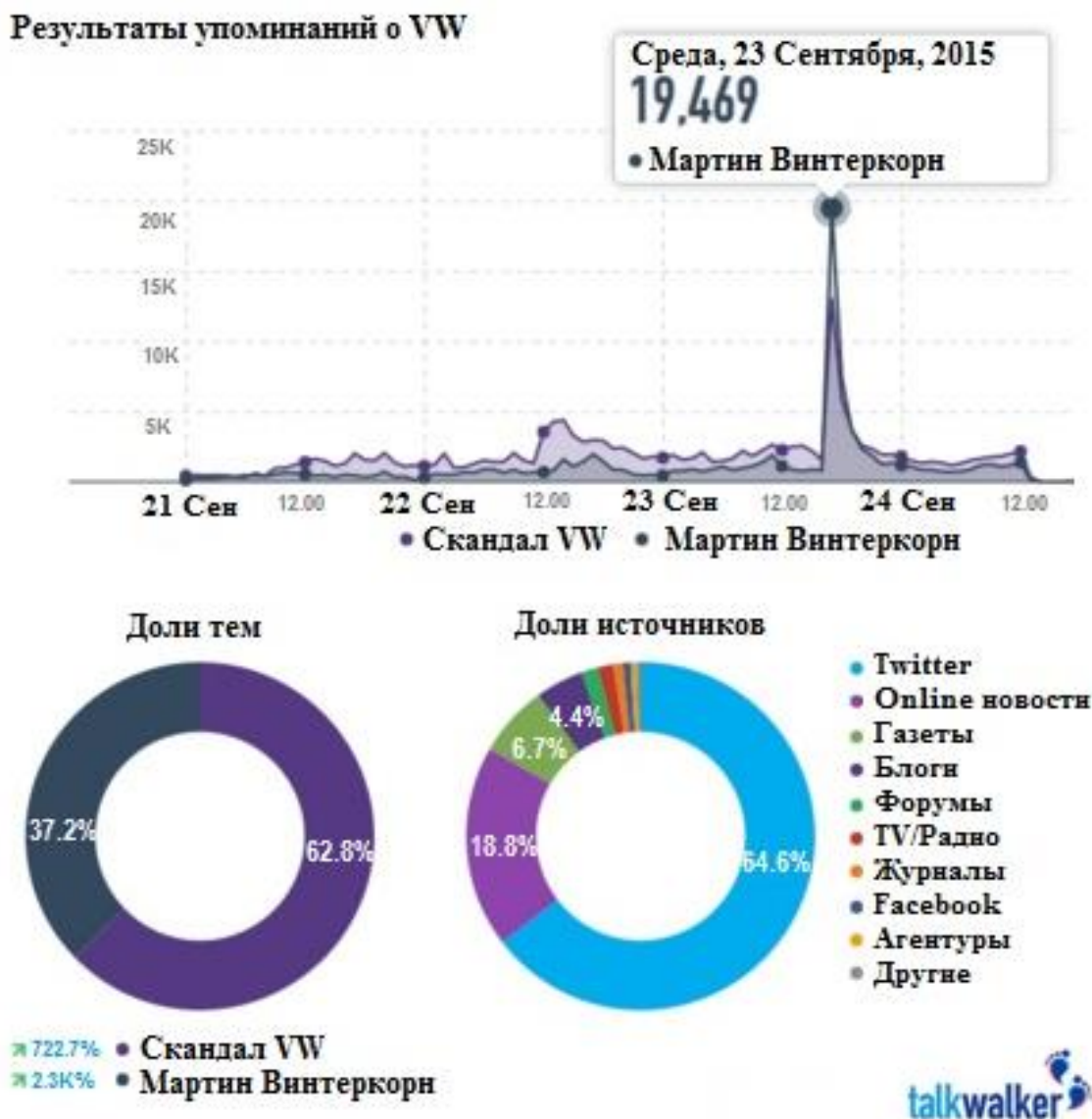


Рисунок 3.9. Число упоминаний о кризисе VW.

Источник: платформа мониторинга СМИ «talkwalker»¹⁵⁰

¹⁵⁰ Hong J. Once Upon A Crisis At Volkswagen. // URL: <http://www.talkwalker.com/en/social-media-intelligence/>. (дата обращения: 16.04.2016).

Данная программа также анализирует и настроение упоминаний. Анализ графика, представленного ниже (рис. 3.10.), показывает, что настроение в основном негативное (76.3%). Больше всего негативности наблюдается в соцсети Facebook, TV и радио.



Рисунок 3.10. Настроение упоминаний.

Источник: платформа мониторинга СМИ «talkwalker»¹⁵¹

3.2.4 Анализ действий компании на официальном уровне и в СМИ

После определения практических действий VW на официальном уровне и в СМИ следующим шагом является создание дизайн – плана кризисной коммуникации компании и проверка, совпадают ли эти действия с предлагаемыми учёными теоретическими действиями управления кризисной коммуникацией.

¹⁵¹ Hong J. Once Upon A Crisis At Volkswagen. // URL: <http://www.talkwalker.com/en/social-media-intelligence/>. (дата обращения: 16.04.2016).

Руководствуясь теоретической частью, кризис VW можно причислить к трансрегрессивному типу, когда организация специально прячет вредную информацию от общества, например, когда она конкретно продаёт опасные или повреждённые продукты и нарушает законы. Таким образом, VW именно так действовала, обманывая официальные тесты позволяемой эмиссии. Компания контролировала свои действия, поскольку ситуация возникла внутри и специально. Если дальше следовать теории Кумбса, этот кризис входит в кластер избегаемых событий, во время которых организация, зная о потенциальном риске, осуществляет неправильные действия и также нарушает закон. Следовательно, по критериям этого типа, была осуществлена преступная деятельность организации и их руководителей. Определив тип кризиса и в какой кластер, он попадает, по словам Кумбса, можно установить конкретные PR - стратегии, которые должна использовать компания. Так как потенциальный вред репутации компании в этом кластере очень высокий, по всем критериям Кумбса рекомендуется использовать стратегии соглашения:

- интеграция (напоминание о прошлых добрых делах организации);
- беспокойство (выражение беспокойства о потерпевших);
- сострадание (компенсации или другое возмещение ущерба);
- сожаление (сожаление о кризисе);
- извинение (принятие полной ответственности за кризис и просьба прощения).

При совмещении стратегии Кумбса и предлагаемых многими PR - агентствами антикризисных действий появляется возможность создать теоретическую модель, используя которую можно проверить, совпадают ли действия VW с теоретическими стратегиями и как компании удалось это осуществить (рис. 3.11.).

Далее, анализируя кризисную коммуникацию компании, можно выявить, как эти действия отражаются в реальности.



Рисунок 3.11. Антикризисные действия компании

Источник: создано автором

Быстрые действия, открытость и прозрачность. В кризисной коммуникации большое значение имеет быстрое распространение информации и реагирование на запросы СМИ. Первые 48 часов играют решающую роль, так как молчание порождает спекуляции, и СМИ создают свои версии.

Поскольку EPA распространило свои обвинения в пятницу, у компании была возможность в выходные дни подготовиться к атакам со стороны СМИ и общественности. 18 сентября VW сообщил, что получил уведомление о том, что EPA и CARB обвинили компанию в превышении уровня выбросов из автомобилей VW. 21 сентября Винтеркорн опубликовал заявление, в котором информировал, что «Volkswagen» признаёт вину компании и готов сотрудничать со всеми органами власти, предоставляя всю необходимую информацию. Компания заверила, что будет открыта для следствия и сама заинтересована в прозрачности расследования. Таким образом, можно сделать вывод, что VW действовал быстро, так как сразу приготовил сообщение о своей вине, президенты концерна в первую неделю кризиса постоянно делали открытые заявления, что они понимают, что нарушили законы, потеряли доверие людей и просили второй шанс, чтобы всё исправить.

Заранее подготовленный кризисный план. Наличие плана с тщательно продуманными действиями и хорошо подготовленными, информированными членами команды, способными эффективно предоставлять всю необходимую информацию для общественности, является неотъемлемой частью любого кризиса.

Анализируя кризис VW, не так просто понять, как компания была подготовлена к такому повороту событий, так как их коммуникация с общественностью, после того как появилась информация о нелегальном устройстве, была очень сдержанной. Представители организации принесли свои извинения и выступили с просьбой предоставить компании возможность исправиться. На этом всё и закончилось. Устройство в автомобилях стояло уже 8 лет. Таким образом, зная о нём, компания была обязана быть готовой сразу реагировать на обвинения, представляя конкретные факты и меры по устранению. Бывший генеральный директор, Мартин Винтеркорн, в своём видеообращении заявил: "В настоящее время у нас нет всех ответов на все вопросы". В других сообщениях также постоянно повторялось, что идёт расследование и люди должны быть терпеливыми.

Остановка стандартной маркетинговой коммуникации. В больших глобальных компаниях маркетинговые коммуникационные кампании запланированы заранее, поэтому очень сложно сразу отменить их и перестать рекламировать бренд. Неизменившаяся коммуникационная линия компании может раздражать людей, ожидающих другой информации, и репутация компании ещё больше испортится, так как клиенты начнут критиковать такое поведение.

VW в данной ситуации не смог отключить на своей странице в Twitter рекламный контент, который отображался несколько дней после заявления ЕРА. Последняя реклама была размещена 21 сентября, а информация об обмане компании появилась 18 сентября и активно обсуждалась на всех каналах СМИ. То, что не был отключен автоматизированный поток рекламы в соцсети Twitter, дало возможность пострадавшим клиентам выражать своё недовольство и излагать негативное мнение о компании. Потом компания отключила все коммуникации, хотя шаги могли быть приняты намного раньше. На страницах Facebook и Twitter США маркетинговые ролики были отключены сразу, но компания выбрала тактику молчания, не предоставляя конкретной информации о кризисе и стараясь не поддерживать публичный контакт со своими клиентами в социальных сетях.

Извинения. Один из самых важных аспектов ответа на начавшийся кризис – это временно, правильно и искреннее извиниться, для того чтобы заинтересованные группы понимали, что компания не старается избежать ответственности.

В этой ситуации «Volkswagen» и выбрал самую главную тактику - извинение. Компания поняла, что необходимо сразу признаться и показать, что она понимает свою вину и сожалеет о происшедшем. Это отразилось в сообщениях Винтеркорна и Хорна, которые все свои речи начинали с извинения и признания. Стоит отметить факт, что Винтеркорн в своем заявлении не признал собственной вины в этом скандале, хотя СМИ утверждали, что он знал об обмане.

Увольнение виновных. Компания, чтобы поддержать свой имидж и репутацию, должна показать, что она проводит внутреннее расследование и ищет виновных за кризис. Таким образом, заинтересованные группы видят, что компания старается исправить свою вину и начать работу с новыми силами.

В каждом скандале чаще всего сразу убираются самые высокие лица, так как на них возлагается вся ответственность. В контексте кризиса Volkswagen именно громких увольнений не было, поскольку Винтеркорн сам подал в отставку, заявив, что это будет новое начало для компании. Это был хороший ход, который показал, что будет назначен новый человек, и он исправит создавшуюся ситуацию. Также в официальных заявлениях не отражалось то, что 25 сентября VW уволил несколько руководителей и инженеров, хотя СМИ утверждали, что Стефан Грюсем покинул работу после девяти лет трудовой деятельности и был заменён Гансом-Гердом Боде в качестве главы группы коммуникаций, взаимоотношений с инвесторами и внешних отношений.¹⁵²

Назначение представителя для общества. Чтобы отстаивать компанию во время кризиса, должен быть назначен опытный член управления с соответствующим уровнем полномочий и знаний. Представитель компании отвечает на все возникающие вопросы со стороны общественности и СМИ.

После того как Винтеркорн подал в отставку, его заменил Маттиас Мюллер, бывший глава «Porsche», который сразу заверил, что будет полностью реформировать управленческую структуру компании, оказавшуюся совершенно недееспособной, если она допустила возникновение подобного кризиса, а затем кропотливо восстанавливать репутацию VW.

Компенсация ущерба. Во время кризиса компания должна обеспечить всю необходимую помощь пострадавшим и продемонстрировать, что предпринимает все

¹⁵² Sudhaman A. Volkswagen Replaces PR Chief Amid Emissions Crisis. // URL: <http://www.holmesreport.com/latest/article/volkswagen-replaces-global-communications-chief-amid-emissions-crisis>. (дата обращения: 16.04.2016).

необходимые шаги для того, чтобы сохранить лояльность клиентов. Таким образом, такие конкретные действия, как компенсации, имеют намного больше значения, чем слова.

9 ноября «Volkswagen» объявил, что создал «Пакет доброжелательности 2.0L» для пострадавших клиентов. Компенсация предоставляется в размере 1000 долларов, которые можно использовать разными способами. Каждому, кто обращается за помощью, высылается письмо со следующей информацией: признание вины; извинение; заявление об общих ценностях, которые контрастируют с их действиями; уведомление о сотрудничестве с властью; обеспечение безопасности; заявление о каких-либо дальнейших действиях со стороны собственников автомобилей; заявление о расследовании поиска оптимального решения ситуации; призыв к терпению и шанс сделать все правильно; обеспечение открытой линии коммуникации и утверждение, что компания выживет и восстановит доверие общественности.

Стоит также отметить, что компания размера VW столкнулась с некоторыми серьезными проблемами при управлении коммуникацией на глобальном уровне. Одна из самых больших ошибок VW – извинения клиентам США на немецком языке за три часа, до того как было начато распространение информации на английском языке. Таким образом, репутация компании была еще больше испорчена.

Мониторинг ситуации. Компании необходимо нанять специалистов, которые бы обеспечивали мониторинг СМИ и действия целевых аудиторий, чтобы получать сиюминутные отчеты, выявлять упоминания СМИ и увеличивать эффективность кризисной коммуникации, так как часто своих ресурсов для охвата всего объема информации не хватает.

29 сентября «Volkswagen», чтобы решить сложившуюся ситуацию, компания обратилась к профессиональным PR-компаниям. VW нанял три фирмы, основанные в трех разных странах: «Кекст» в США, «Финсбури» в Великобритании и «Геринг Шуппенер» в Германии. До соглашения с этими компаниями VW уже начал работать с агентством «Едельман», которое помогало компании осуществлять мониторинг настроения потребителей США в рамках уже сложившихся отношений.¹⁵³

Далее необходимо выяснить, как все эти действия компании освещались в СМИ Германии, США и России, чтобы создать полную картину кризиса VW.

¹⁵³ Sudhaman A. Beleaguered Volkswagen Calls On Hering Schuppener To Lead Global Crisis PR. // URL: <http://www.holmesreport.com/latest/article/beleaguered-volkswagen-calls-on-hering-schuppener-to-lead-global-crisis-pr>. (дата обращения: 16.04.2016).

3.3 Освещение кризиса компании «Volkswagen» в СМИ США, Германии и России

В целях анализа того, как кризис компании «Volkswagen» освещался СМИ в США, Германии и России в 2015 году, важно определить доминирующий контекст и тон статей и какие акторы чаще всего в них упоминались. Далее было установлено, на что и на кого ставят акценты СМИ разных стран и как они преподносят информацию о кризисе компании.

Для того чтобы найти самые подходящие статьи, была использована фраза «*Volkswagen scandal*», которая вводилась в поиск и выбирался временной период с 18 сентября по 31 декабря. Следовательно, проводился количественный и качественный контент - анализ, причисляющий определенную статью к данным контекстам. В общей сумме было проанализировано 199 статей (см. рис. 3.12) в трёх разных онлайн - газетах: «*The New York Times*», «*Der Spiegel*» и «*Коммерсантъ*».



Рисунок 3.12. Количество статей

Источник: создано автором

График показывает, что самое большое количество статей было опубликовано в Германии, в онлайн - газете «Der Spiegel». Это можно объяснить тем, что, во-первых, VW - это немецкий производитель и все хотят быть в курсе событий; во-вторых, для Германии очень важна её репутация в мире, поэтому немецкие СМИ уделяли очень много внимания кризису. В начале события появлялось по две статьи в день, потом количество статей снизилось. «The New York Times» опубликовал 60 статей, непосредственно связанных с кризисом во время анализируемого периода. В «NYT» первоначально тоже выходило по две статьи в день, потом уровень актуальности проблемы снизился, и статьи

стали появляться намного реже. В «Коммерсанте» можно было найти 32 статьи, которые посвящались не столько анализу ситуации, сколько информированию о происходящем.

3.3.1 Доминирующий в статьях контекст

После определения количества подходящих статей было выделено 5 основных контекстов: экономический, экологический, правовой/государственный, социальный и технический (см. таблицу). В экономическом контексте доминируют цифры и финансовые показатели, такие как число замешанных в скандале автомобилей, возможный штраф для компании, падение акций, ухудшение бренда и т.д. В экологическом контексте обсуждается, какой ущерб нанесён природе и какие последствия ожидаются для окружающей среды. Правовой/государственный контекст определяет судебный процесс, нарушение законов и разные заявления или действия государства. В социальном контексте обсуждается реакция заинтересованных групп и общественности, их реагирование на кризис. Последний установленный контекст – технический. В нём доминируют технические и технологические показатели и данные. В результате были получены следующие данные, которые отражаются в таблице (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4. Доминирующий в статьях контекст с 18 сентября по 31 декабря

Период	Доминирующий контекст	NYT	Der Spiegel	Коммерсантъ
09.18.2015 – 12.31.2015	Экономический	25	32	19
	Экологический	1	1	0
	Правовой/государственный	11	38	6
	Социальный	10	26	3
	Технический	13	10	4
Всего		60	107	32

Источник: Данные «The New York Times», «Der Spiegel» и «Коммерсантъ»

На основе результатов можно сделать вывод, что доминирующими контекстами являются экономический и правовой/государственный, так как больше всего внимания уделялось цифрам о потенциальном штрафе, убытке компании, финансовым результатам, возможным компенсациям. Также в статьях доминирует информация об исках и расследованиях «ЕРА» и других государств, сами заявления компании о внутренних расследованиях (см. рис. 3.13).

Доминирующий контекст

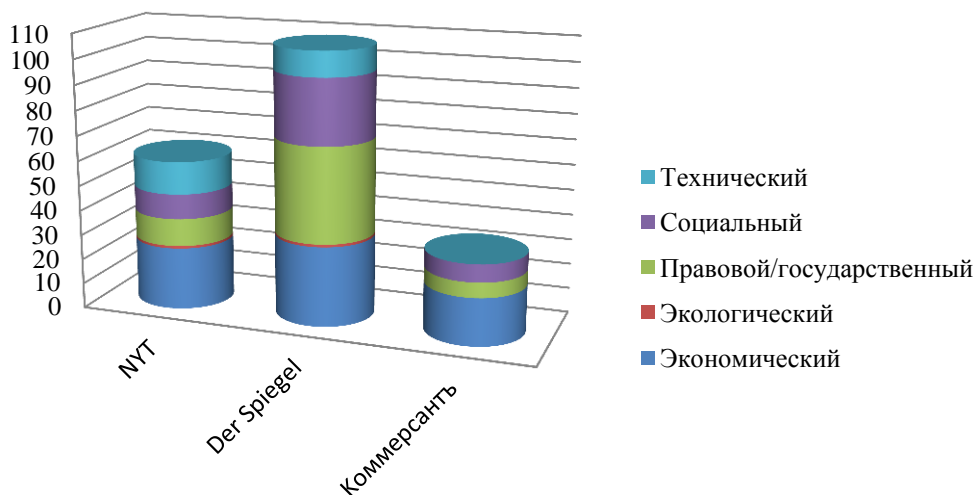


Рисунок 3.13. Доминирующие в статьях контексты

Источник: создано автором

Необходимо отметить, что в «NYT» и «Der Spiegel» доминирующие в процентном отношении контексты очень близки: экономический («NYT») - 41% и правовой/государственный («Der Spiegel») - 36 %; в «Коммерсанте» доминировал экономический контекст. Таким образом, можно сделать вывод, что американские и русские СМИ акцентировали своё внимание на финансовые показатели, а немецкие - на правовые. В публикуемых статьях «The New York Times» доминирующий экономический контекст проявляется в анализе финансовых аспектов компании. В большинстве статей оговаривается, что компания подсчитала, что в мире находится более 11 миллионов автомобилей с секретным устройством¹⁵⁴, и покрыть все расходы, в целях ликвидации нелегального программного обеспечения из автомобилей и переделать их под допустимые уровни выбросов, компании потребуется 6,5 млрд. евро или около 7,3 млрд. долларов США.¹⁵⁵ Но это не окончательная сумма, и она может стать ещё больше. Также экономический контекст проявляется при оценке процента продаж автомобилей в США, если сравнивать его с продажами компании «Toyota», которая лидирует на данном

¹⁵⁴ Ewing, J. Volkswagen Says 11 Million Cars Worldwide Are Affected in Diesel Deception. // URL: <http://www.nytimes.com/2015/09/23/business/international/volkswagen-diesel-car-scandal.html>. (дата обращения: 16.04.2016).

¹⁵⁵ Ewing, J. „VW’s New Chief Says Scandal Will Cost it More Than Expected“ *The New York Times*, // URL: <http://www.nytimes.com/2015/10/07/business/international/vw-diesel-emissions-job-cuts.html>; // URL: 2016 04 13.

рынке.¹⁵⁶ Такие же события и цифры обсуждаются в остальных газетах. Стоит отметить, что «Der Spiegel» больше уделяет внимания потере доли рынка и снижению цены акций¹⁵⁷, а «Коммерсантъ» затрагивает тематику кредитования, т.е. как и где компания ищет дополнительные ресурсы, чтобы покрыть ущерб.¹⁵⁸

Далее стоит выделить правовой/государственный контекст, который доминирует больше всего в немецкой газете. «Der Spiegel» анализирует судебный процесс, инициируемый ЕРА в США¹⁵⁹ и заявления других стран, таких как Южная Корея, Швейцария, Великобритания и Франция, которые начинают внутреннее расследование и отзывают в большом количестве автомобили VW.¹⁶⁰ Немецкие государственные учреждения, со своей стороны, тоже заявляют, что начинают расследование; например, Федеральное автомобильное ведомство (КВА) и Министерство транспорта потребовали от производителя представить до 7 октября план мер, необходимых для исправления ситуации.¹⁶¹ Стоит отметить, что сама компания начала внутреннее расследование: ссылаясь на «Der Spiegel», инициировала программу амнистии для тех работников, которые признаются, что участвовали в нелегальных действиях.¹⁶² В «NYT» также появлялись статьи, касающиеся судебных процессов и разных расследований. Одним из самых ярких примеров является статья о том, что суд может призвать компанию выкупить все автомобили с секретным устройством или компенсировать полную стоимость.¹⁶³ В «Коммерсанте» отмечалось, что Швейцария приняла решение запретить продажи дизельных автомобилей «Volkswagen» в стране.¹⁶⁴

¹⁵⁶ Ewing J., Bowley, G. „Even Before Diesel Scandal Bites, VW Loses Its Sales Crown“. *The New York Times*, // URL:<http://www.nytimes.com/2015/10/27/business/international/volkswagen-diesel-scandal-sales-toyota.html>; (дата обращения: 13.04.2016)

¹⁵⁷ VW-Aktie fällt zeitweise unter 100 euro. // URL: <http://www.spiegel.de/suche/index.html?suchbegriff=volkswagen+aff%C3%A4re&fromDate=18.09.2015&toDate=31.12.2015&pageNumber=10>. (дата обращения: 14.04.2016)

¹⁵⁸ Рождественская Я. Volkswagen получит €20 млрд на «дизельгейт». // URL: <http://kommersant.ru/doc/2867987>. (дата обращения: 14.04.2016)

¹⁵⁹ USA leiten offenbar strafrechtliche Ermittlungen gegen VW ein. Найдено:<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/vw-abgas-affaere-usa-leiten-strafrechtliche-ermittlungen-ein-a-1054055.html> (дата обращения: 16.04.2016).

¹⁶⁰ Die Welt gegen Volkswagen. // URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-staaten-weltweit-pruefen-und-ermitteln-im-abgas-skandal-a-1054896.html>. (дата обращения: 16.04.2016).

¹⁶¹ TÜV und Verkehrsministerium gehen aufeinander los. // URL: <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/volkswagen-tuev-und-verkehrsministerium-bekriegen-sich-a-1064188.html>. (дата обращения: 17.04.2016)

¹⁶² VW plant Kronzeugenprogramm für Mitarbeiter. // URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/volkswagen-abgasskandal-vw-plant-kronzeugenprogramm-a-1060490.html>. (дата обращения: 19.04.2016)

¹⁶³ Ewing J., Bowley, G. // URL: <http://www.nytimes.com/aponline/2015/10/19/us/ap-us-volkswagen-buy-back-the-cars.html>. (дата обращения: 17.04.2016)

¹⁶⁴ Сарханянц К. // URL: <http://kommersant.ru/doc/2819889>. (дата обращения: 17.04.2016)

На первый взгляд, одним из самых доминирующих контекстов должен быть экологический, но при анализе статей в трех газетах выяснилось, что этот аспект не был таким актуальным. В большинстве случаев в статьях анализировалась информация о возможных штрафах и санкциях из-за экологических нарушений, но не об экологических последствиях. Во всех 60 статьях «NYT» упоминается окружающая среда, но только одна непосредственно ориентирована на экологию. В этой статье анализируется политика формирования имиджа компании «Volkswagen» как ответственной за охрану окружающей среды, а также какие перспективы ждут её после данного кризиса.¹⁶⁵ «Der Spiegel» отмечает, что из-за кризисного скандала пострадает не только VW, но и другие производители, так как другие страны сейчас начнут более внимательно проверять автомобили во время экологических тестов.¹⁶⁶ В «Коммерсанте» же экологическая тематика была не затронута.

Четвертый контекст – социальный. Под ним подразумевается оценка, как заинтересованные группы реагируют на кризис компании. В этом случае заявления представителей компании не связаны с экономическими или правовыми вопросами; обращения к обществу носят оправдательный характер или поясняют ситуацию. Одним из примеров является статья в «NYT», в которой преподносится информация, что «Volkswagen» в Вольсбурге создал 72 тысячи рабочих мест и город частично зависит от компании.¹⁶⁷ В другой статье подчёркивается, что работники должны уйти в бесплатный отпуск.¹⁶⁸ В «Der Spiegel», например, отмечается, что кризис VW очень сильно повлиял на общественность Китая, которая пользуется автомобилями «Volkswagen». В статье отмечаются такие заявления, что «VW разбил нам сердце»¹⁶⁹ «мы разочарованы в вас», «какой сейчас автомобиль нам покупать»?¹⁷⁰ Французское общество сравнило кризис компании с катастрофой, а американцы радовались, что раскрыли аферу такого

¹⁶⁵ Gelles, D. „Social Responsibility That Rubs Right Off.“ *The New York Times*. // URL: <http://www.nytimes.com/2015/10/18/business/energy-environment/social-responsibility-that-rubs-right-off.html>; (дата обращения: 13.04.2016)

¹⁶⁶ „VW-Affäre: USA und EU kündigen schärfere Abgastests an“. // URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-usa-und-eu-wollen-abgastests-verschaerfen-a-1054875.html>; (дата обращения: 21.04.2016)

¹⁶⁷ Bowley, G., Eddy, M. „VW’s Emissions Scandal Has Its German Hometown Facing an Uneasy Future.“ // URL: <http://www.nytimes.com/2015/10/06/business/international/volkswagen-wolfsburg-diesel-emissions-scandal.html>; (дата обращения: 13.04.2016)

¹⁶⁸ Ibidem.

¹⁶⁹ Medick, V., Zand, B., Simons, S., Bidder, B., Kamper, V. „VW-Skandal: Globler Image-Crash“. // URL: <http://www.spiegel.de/politik/ausland/volkswagen-vw-skandal-als-globaler-image-crash-a-1054634.html>; (дата обращения: 13.04.2016)

¹⁷⁰ Ibidem.

масштаба.¹⁷¹ В «Коммерсанте» Дмитрий Ярыгин, заместитель начальника отдела аналитики агентства «Автостат», отмечает, что «Volkswagen» не входит и в десятку брендов с наибольшей долей дизельных автомобилей в нашей стране, и русские не так заинтересованы в том, что происходит вокруг компании.¹⁷²

Последний контекст – это технический. Он был выбран по той причине, что во многих статьях всех трех газет обсуждалась техническая сторона кризиса, т.е. показатели двигателей, позволяемый уровень выбросов, какие автомобили замешаны в обмане и т.д. Все газеты предоставляли техническую информацию для того, чтобы общество ознакомилось, почему возник кризис VW.

3.3.2 Доминирующие в статьях акторы

После определения, какие контексты доминируют в новостных порталах в разных странах, было установлено, какие акторы чаще всего упоминаются в онлайн - газетах. В таблице (см. табл. 3.5) ниже было выделено 5 категорий акторов: представители VW, официальные лица, независимые эксперты, гражданское общество, финансовые учреждения.

Таблица 3.5. Доминирующие в статьях акторы

Период	Доминирующие акторы	NYT	Der Spiegel	Коммерсантъ
18.09.2015 – 31.12.2015	Представители VW	40	68	20
	Официальные лица	13	20	4
	Независимые эксперты	4	3	5
	Гражданское общество	2	15	1
	Финансовые учреждения	1	1	2
Всего		60	107	32

Источник: данные «The New York Times», «Der Spiegel» и «Коммерсантъ»

Полученные данные показывают, что больше всего обсуждались представители компании и официальные лица. Это можно объяснить тем, что первоначально появлялось много статей об отставке Винтеркорна, потом о его потенциальном преемнике и в конце о назначении Мюллера. Также активно во всех странах комментировались заявления Горна. Потом представители компании комментировали судебный процесс и финансовые

¹⁷¹ Ibidem.

¹⁷² Ярыгин Д. Пока как зрители. // URL: <http://kommersant.ru/doc/2805568>. (дата обращения: 21.04.2016)

вопросы. Везде подчёркивалось, что они сожалеют о произошедшем и стараются всё исправить.

В графике ниже (см. рис. 3.14) можно увидеть, что второй по популярности категорией являются официальные лица. Среди них можно выделить Агентство по защите окружающей среды, Нижнюю палату США, правительство Германии и власти разных стран, адвокаты компании и клиентов. Во всех ресурсах официальные лица обвиняли компанию и предъявляли обвинения за нарушения.

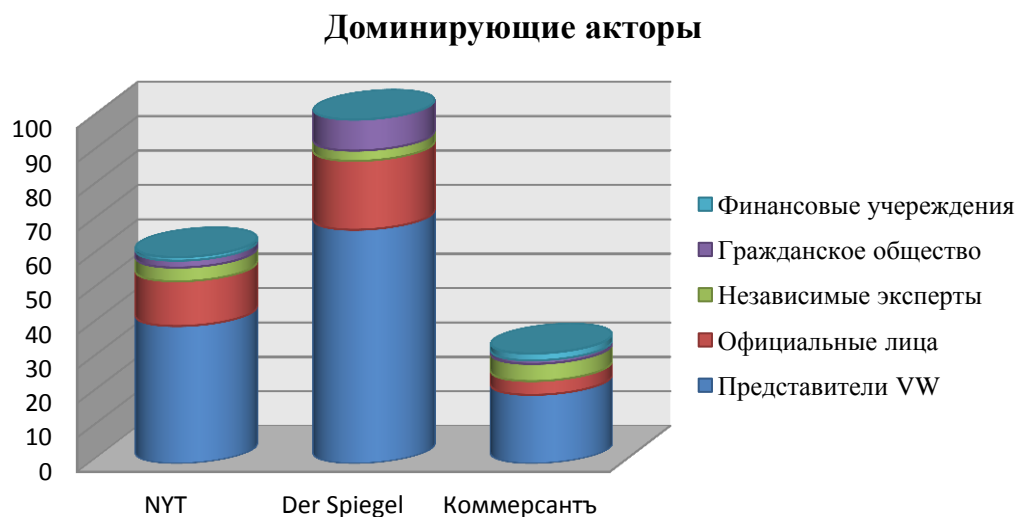


Рисунок 3.14. Доминирующие в статьях акторы

Источник: создано автором

В этой ситуации необходимо выделить гражданское общество, которое в реальности было одним из самых активных акторов кризиса. В большинстве статей оно показывалось как пострадавшее и не знающее, что его ждёт в будущем. Также упоминались простые работники компании, которые в основном живут в Вольсбурге, и эта работа в VW является их средством существования. Таким образом, выражалось беспокойство, как надо будет платить налоги, если компания сократит свой персонал.¹⁷³ «Der Spiegel» подчёркивал, что VW начал внутреннее расследование, ищет виновных среди своих работников и призывает их признаться. Уточнялось, что увольнения начнутся с временно работающих. Одна из самых важных статей появилась 10.02.2015, когда газета опубликовала самую необходимую информацию про то, что должны знать владельцы «Volkswagen», т.е. как узнать про компенсацию, можно ли дальше безопасно пользоваться автомобилями VW, уровень CO₂ и т.д.

¹⁷³ Bowley, G., Eddy, M. Ibidem.

3.3.3 Доминирующий в статьях тон

После определения доминирующих акторов необходимо установить один из самых важных аспектов этого исследования – тон новостей, который поможет понять, как СМИ реагировали на кризис компании. В таблице ниже (см. таблице 3.6) можно увидеть, что в абсолютном большинстве случаев во всех трех газетах доминировал негативный тон и только несколько статей были позитивными.

Таблица 3.6. Тон новостей

Период	Тон новостей	NYT	Der Spiegel	Коммерсантъ
18.09.2015 – 31.12.2015	Позитивный	1	7	1
	Нейтральный	12	26	13
	Негативный	47	74	18
Всего		60	107	32

Источник: данные «The New York Times», «Der Spiegel» и «Коммерсантъ»

Ссылаясь на полученные данные можно сделать вывод, что кризисная ситуация чаще всего была представлена с негативной стороны. Самое большое внимание уделялось описаниям нелегальных действий компании и поиску виновных (см. рис. 3.15).

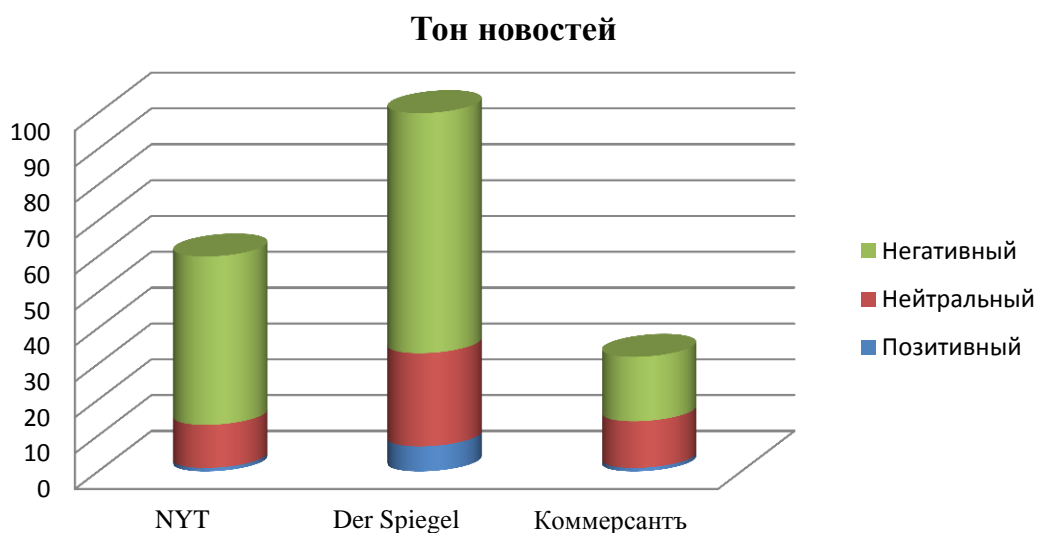


Рисунок 3.15. Тон новостей

Источник: создано автором

В «NYT» можно было найти только одну статью с позитивным тоном, в которой обсуждалась возможность VW выработать новые технологии для улучшения экология.¹⁷⁴ Нейтральный тон доминирует в статьях, в которых обсуждаются технические факты. Негативный тон в основном доминирует, представляя кризисную ситуацию и ответственных людей. В статьях, в которых обсуждается поиск виновных, чувствуется недовольство и недоверие представителям компании.¹⁷⁵ Также в статьях прогнозируется, что Вольсбург может понести большие потери, так как полностью зависит от VW.¹⁷⁶ Компания «Volkswagen» обвиняется в манипуляциях тестами, из-за которых пострадали заинтересованные группы. В результате большинство автомобилей VW, которые продаются и используются не только в США, но и в Европе, будут проверяться заново.¹⁷⁷ Также стоит отметить, что негативный тон проявлялся, когда сравнивался кризис компании с кризисом беженцев.¹⁷⁸

В «Der Spiegel» во многих статьях отражал нейтральный тон, цель которого информировать о сложившейся ситуации и позволить читателю самому выбрать, какую позицию поддерживать. При обсуждении будущего компании, в частности генерального директора, была предоставлена объективная информация обо всех возможных шагах VW без попытки поддерживать какую-либо позицию.¹⁷⁹ В нейтральных статьях обсуждались только факты, имеющие цель обеспечить читателя нужной информацией о технической части кризиса.

Среди публикуемых статей появлялись и позитивные сообщения. Позитивный тон очевиден, когда обговаривалось будущее компании с новым генеральным директором,

¹⁷⁴ Eddy M. Volkswagen, in Future Cars, to Adopt New System for Controlling Diesel Emissions / Eddy M. // URL: http://www.nytimes.com/2015/10/14/business/international/volkswagen-diesel-emissions.html?_r=0 (дата обращения: 16.04.2016).

¹⁷⁵ The Editorial Board / VW Needs to Come Clean, Now // Официальный сайт газеты The New York Times // URL: <http://www.nytimes.com/2015/10/09/opinion/vw-and-michael-horn-need-to-come-clean-now.html> (дата обращения: 13.04.2016).

¹⁷⁶ Bowley, G., Eddy, M. VW's Emissions Scandal Has Its German Hometown Facing an Uneasy Future / Bowley, G., Eddy, M. // Официальный сайт газеты The New York Times // URL: <http://www.nytimes.com/2015/10/06/business/international/volkswagen-wolfsburg-diesel-emissions-scandal.html> (дата обращения: 13.04.2016).

¹⁷⁷ VW-Abgas-Affäre: Frankreich und Großbritannien wollen Abgaswerte von Autos prüfen // URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/vw-abgasaffaere-frankreich-und-grossbritannien-wollen-abgaswerte-von-autos-pruefen-a-1054640.html> (дата обращения: 22.04.2016).

¹⁷⁸ Medick, V., Zand, B., Simons, S., Bidder, B., Kamper, V. „VW-Skandal: Globaler Image-Crash“. Rasta: <http://www.spiegel.de/politik/ausland/volkswagen-vw-skandal-als-globaler-image-crash-a-1054634.html>; (дата обращения: 21.04.2016)

¹⁷⁹ Kroger, M. „VW-Chef Winterkorn: Am Rücktritt führt kein Weg vorbei“. // URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-wie-lange-bleibt-winterkorn-a-1054344.html>; (дата обращения: 22.04.2016)

который, по мнению газеты, способен решить возникшие проблемы.¹⁸⁰ Также отмечалось новое начало компании¹⁸¹ и хорошая возможность осуществить новые технологии, которые помогли бы снизить уровень выбросов и улучшить экологическую политику компании.¹⁸²

В «Коммерсанте» доминировали негативные и нейтральные тона. Так как кризис компании был менее актуальный для России из-за того, что люди больше используют бензиновые двигатели, обсуждений было намного меньше, больше говорилось о финансовых потерях и судебных процессах в разных странах.

¹⁸⁰ Reuters. „Winterkorn-Nachfolge: Matthias Müller ist neuer VW-Chef“. Ibidem.

¹⁸¹ Reaktionen auf Winterkorns Rücktritt: Respekt - und Hoffnung auf Neuanfang. // URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-gruene-begruessen-winterkorns-ruecktritt-a-1054427.html>. (дата обращения: 14.04.2016)

¹⁸² Kroger, M. Volkswagen-Affäre: 2016 kann ja nur besser werden. // URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-ffaere-2016-kann-ja-nur-besser-werden-a-1069189.html>. (дата обращения: 22.04.2016)

Заключение

На основе проведенного анализа теоретических и практических аспектов кризиса «Volkswagen» цель исследования – проанализировать стратегию коммуникации компании в период кризиса 2015 года – была достигнута.

Для достижения поставленной цели выполнены рабочие задачи (выводы представляются по порядку выставленных задач):

1. В процессе анализа научной литературы раскрыты основные аспекты кризисов и кризисной коммуникации:
 - После проведения анализа научной литературы было установлено, что организационный кризис может быть по своей природе внезапным или накопительным; по причинам – происходящим из-за внутренних или внешних причин; может быть вызван человеческими ошибками, умышленной злонамеренной деятельностью, технологическими или стихийными бедствиями. Многие литературные источники подчеркивают, что кризис может иметь и очевидные последствия, такие как финансовые потери, и менее очевидные последствия, такие как ущерб репутации.
 - Обзор научной литературы показал, что последствия кризиса в основном зависят от следующих факторов: 1) типа кризиса; 2) его серьезности и уровня ответственности, который возлагают заинтересованные группы; 3) докризисной репутации организации; 4) количества информации о кризисе и её характере в информационном пространстве; 5) реальных действий компании во время кризиса и коммуникации, выбранной из возможных стратегий ответа на кризис.
 - В ходе анализа научной литературы было выявлено, что реакция на кризис - это самая критичная и важная фаза, так как она очень хорошо видна целевым аудиториям; в то же время она существенно влияет и на общественное мнение, как целевые аудитории оценивают процесс и как организация справляется с кризисом. Таким образом, можно сделать вывод, что кризисная коммуникация – это многокомплексная деятельность, направленная на установление контакта между организацией и заинтересованными группами до, во время и после кризиса с целью сохранения устойчивой репутации организации и минимизации всех возможных ущербов.

2. В процессе исследования было установлено, что в зависимости от типа кризиса, например его сложности, прежней репутации, кризисного опыта и отношений с заинтересованными группами, организация должна выбирать разные стратегии:
- В научной литературе о кризисной коммуникации можно выделить две теоретические традиции. Первая – это риторическая или ориентированная на текст и его содержание. Акцент в теории делается на то, как и что организация должна сообщать во время кризиса. Вторая - стратегическая или ориентированная на контекст традиции, в которой, в отличие от предыдущей теории, важно, чтобы организация своевременно сообщала, когда, где и как действовать.
 - В ходе анализа трудов разных теоретиков кризисной коммуникации было выявлено, что первую традицию представляет теория Бенуа «реставрации имиджа». Она основана на концепции извинений, т.е. стремится объяснить ситуацию и защитить репутацию. Вторую традицию отображает ситуационная теория Кумбса, в которой утверждается, что необходимо учитывать характеристики кризисных ситуаций для того, чтобы выбрать соответствующую ответную стратегию. В данной работе была использована именно ситуационная теория кризисной коммуникации, так как она также охватывает часть теории «реставрации имиджа».
3. Проанализировав, какие стратегические действия кризисной коммуникации руководство «Volkswagen» предпринимало в период с 18 сентября по 31 декабря 2015г., было установлено, что на следующей неделе после обвинений ЕРА компания сразу призналась в фальсификации и принесла свои извинения; в то же время была остановлена и маркетинговая коммуникация во всех официальных источниках информирования, кроме глобального аккаунта Twitter. Затем последовали отставка генерального директора компании Винтеркорна и увольнение ряда сотрудников, которые могли быть связаны с преступлениями, а также назначение нового директора Мюллера. Компания в каждом своём официальном заявлении утверждала, что она сожалеет о происшедшем и открыта для расследования; отмечалась просьба дать возможность исправить свою вину. 27 сентября была создана официальная информационная страница для вопросов и ответов. В ноябре был создан специальный пакет компенсаций.
4. Опираясь на теорию Кумбса, был сделан вывод, что кризис VW можно причислить к трансрегрессивному типу и он входит в кластер избегаемых событий. Руководствуясь данной классификацией, было установлено, что компании для успешного преодоления

кризиса, теоретически рекомендуется использовать стратегии соглашения, а именно: интеграцию (напоминание о прошлых добрых делах организации), беспокойство (выражение беспокойства о потерпевших); сострадание (компенсации или другое возмещение ущерба); сожаление (сожаление о кризисе); извинение (принятие полной ответственности за кризис и просьба прощения). На основе выводов, перечисленных в третьем пункте, можно сделать вывод, что компания следовала по конкретному антикризисному плану, и все предлагаемые действия, кроме интеграции, были выполнены. Однако, при рассмотрении конкретных действий компании установлено, что самым очевидным манёвром явилось умолчание, так как в своих официальных источниках информирования VW ограничился только редкими заявлениями.

5. В процессе идентификации интерпретации кризиса средствами массовой информации в США, Германии и России было установлено, что за исследуемый период в «NYT» «Der Spiegel» и «Коммерсантъ» было опубликовано 199 статей, посвященных скандалу вокруг компании «Volkswagen». Публикации посвящались в основном оценке действий официальных лиц компании, а также судебным разбирательствам, которые последовали после выявления фактов подлога тестов. Кроме того, обращалось внимание на то, каковы будут финансовые потери VW не только в США, но и в остальных странах, в которых также начались расследования. Тон статей был по большей части негативным, осуждающим поведение высшего менеджмента компании. Тем не менее, удалось выявить и определенные отличия, касающиеся характера освещения темы в СМИ США, ФРГ и России. Например, больше всего положительных статей было опубликовано в Германии. Авторы статей указывали, что кризис - это не только серьезный удар по репутации VW, но и потенциальные новые возможности, поскольку произошло обновление руководящего состава компании. В России, наоборот, эта тема не привлекла широкого внимания, что можно объяснить спецификой российского автомобильного рынка. В то же время была выявлена интересная особенность того, что лишь несколько статей были посвящены исключительно экологическому измерению кризиса.

В заключение можно сделать вывод, что компания «Volkswagen» действует согласно антикризисному плану, имея стратегию кризисной коммуникации, цель которой – сохранить репутацию компании, несмотря на огромные финансовые потери и изменения в структуре управления.

Список использованных источников и литературы

Источники

Документы органов государственной власти

1. Notice of violation // Официальный сайт Агентства по охране окружающей среды США // URL: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-10/documents/vw-nov-saa-09-18-15.pdf>. (дата обращения 16.04.2016).

Интернет-материалы

2. Всё, что нужно знать о скандале с Volkswagen // URL: <https://insider.pro/ru/article/45736/?topic=VW> (дата обращения 16.04.2016).
3. Гронский Я. Вредные привычки. В чем суть скандала вокруг концерна Volkswagen / Гронский Я. // Официальный сайт Мотор // URL: <http://motor.ru/articles/2015/09/23/vwdiesel/> (дата обращения 16.04.2016).
4. EPA, California Notify Volkswagen of Clean Air Act Violations / Carmaker allegedly used software that circumvents emissions testing for certain air pollutants // Официальный сайт Агентства по охране окружающей среды США // URL: <https://yosemite.epa.gov/opa/admpress.nsf/a883dc3da7094f97852572a00065d7d8/dfc8e33b5ab162b985257ec40057813b!OpenDocument> (дата обращения: 16.04.2016).
5. Hong J. Once Upon A Crisis At Volkswagen / Hong J. // URL: <http://www.talkwalker.com/en/social-media-intelligence/> (дата обращения 16.04.2016).
6. Horn M. Message to our costumers from Michael Horn, president and CEO Volkswagen Group of America. / Horn M. // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/message-to-our-customers-from-michael-horn-president-and-ceo-volkswagen-group-of-america/>. (дата обращения 16.04.2016).
7. Letter to 2.0L TDI Owners Announcing Goodwill Package, VW, 2015 10 09. // Volkswagen of America // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/letter-to-2-0l-tdi-owners-announcing-goodwill-offer/>. (дата обращения 16.04.2016)
8. Letter to Touareg 3.0L TDI owners, VW, 2015 12 09. // Volkswagen of America // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/letter-to-3-0l-tdi-owners/> (дата обращения 16.04.2016).
9. Определение кризиса // Словарь *Cambridge Dictionary online* // URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/crisis> (дата обращения 08.03.2016)
10. Определение кризиса // Словарь *Macmillan English Dictionary* // URL: <http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/crisis> (дата обращения 09.03.2016)
11. Parson G. #DieselGate: How the Volkswagen emissions scandal unfurled online / Parson G. //URL: http://www.visibrain.com/en/blog/volkswagen-dieselgate-crisis-twitter-analysis/?utm_source=twitter.com&utm_medium=social&utm_campaign=dieselgate (дата обращения: 16.04.2016).
12. Statement by prof. dr.Martin Winterkorn, CEO of Volkswagen AG. // URL: <https://www.vwdieselinfo.com/updates/statement-by-prof-dr-martin-winterkorn-ceo-of-volkswagen-ag/> (дата обращения: 16.04.2016).

13. Statement by prof. dr. Martin Winterkorn. // URL:
<https://www.vwdieselinform.com/updates/statement-by-prof-dr-winterkorn/>. (дата обращения: 16.04.2016).
14. Statement by Volkswagen Group of America. // Volkswagen of America // URL:
<https://www.vwdieselinform.com/updates/statement-by-volkswagen-group-of-america/>. (дата обращения 16.04.2016).
15. Statement by Volkswagen regarding EPA investigation // URL:
<https://www.vwdieselinform.com/updates/statement-by-volkswagen-regarding-epa-investigation/> (дата обращения 16.04.2016).
16. Statement by the executive committee of Volkswagen AG's Supervisory board. // URL:
<https://www.vwdieselinform.com/updates/statement-by-the-executive-committee-of-volkswagen-ags-supervisory-board/>. (дата обращения 16.04.2016).
17. Statement by the Supervisory board of Volkswagen AG 2016 09 25. // URL:
<https://www.vwdieselinform.com/updates/statement-by-the-supervisory-board-of-volkswagen-ag/>. (дата обращения 16.04.2016).
18. Testimony of Michael Horn, President and CEO of Volkswagen Group of America / Horn M. // Inc. America: The House Committee on Energy and Commerce Subcommittee on Oversight and Investigations. // URL:
<https://www.vwdieselinform.com/wp-content/uploads/2015/10/Testimony-of-Michael-Horn-Before-House-Committee-on-Energy-and-Commerce-October-8-2015.pdf>. (дата обращения 16.04.2016).

Газетные публикации

19. Bowley, G., Eddy, M. VW's Emissions Scandal Has Its German Hometown Facing an Uneasy Future / Bowley, G., Eddy, M. // Официальный сайт газеты The New York Times // URL: <http://www.nytimes.com/2015/10/06/business/international/volkswagen-wolfsburg-diesel-emissions-scandal.html> (дата обращения: 13.04.2016).
20. Die Welt gegen Volkswagen. // URL:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-staaten-weltweit-pruefen-und-ermitteln-im-abgas-skandal-a-1054896.html>. (дата обращения: 16.04.2016).
21. Eddy M. Volkswagen, in Future Cars, to Adopt New System for Controlling Diesel Emissions / Eddy M. // URL:
http://www.nytimes.com/2015/10/14/business/international/volkswagen-diesel-emissions.html?_r=0 (дата обращения: 16.04.2016).
22. Ewing, J. Volkswagen Says 11 Million Cars Worldwide Are Affected in Diesel Deception / Ewing, J. // URL:
<http://www.nytimes.com/2015/09/23/business/international/volkswagen-diesel-car-scandal.html> (дата обращения: 16.04.2016).
23. Ewing, J. VW's New Chief Says Scandal Will Cost it More Than Expected / Ewing, J. // The New York Times,
URL:<http://www.nytimes.com/2015/10/07/business/international/vw-diesel-emissions-job-cuts.html> (дата обращения: 13.04.2016).
24. Ewing J., Bowley Volkswagen buy back the cars / G. Ewing J., Bowley, G. // URL:
<http://www.nytimes.com/aponline/2015/10/19/us/ap-us-volkswagen-buy-back-the-cars.html>. (дата обращения: 17.04.2016).

25. Ewing J., Bowley, G. Even Before Diesel Scandal Bites, VW Loses Its Sales Crown / Ewing J., Bowley, G. The New York Times // URL: <http://www.nytimes.com/2015/10/27/business/international/volkswagen-diesel-scandal-sales-toyota.html> (дата обращения: 13.04.2016).
26. Gelles, D. Social Responsibility That Rubs Right Off. / Gelles, D. // Официальный сайт газеты The New York Times // URL: <http://www.nytimes.com/2015/10/18/business/energy-environment/social-responsibility-that-rubs-right-off.html> (дата обращения: 13.04.2016).
27. Kroger, M. VW-Chef Winterkorn: Am Rücktritt führt kein Weg vorbei / Kroger, M. // URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-wie-lange-bleibt-winterkorn-a-1054344.html> (дата обращения: 22.04.2016).
28. Kroger, M. Volkswagen-Affäre: 2016 kann ja nur besser werden. / Kroger, M. // URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-affe-2016-kann-ja-nur-besser-werden-a-1069189.html>. (дата обращения: 22.04.2016).
29. Medick, V., Zand, B., Simons, S., Bidder, B., Kamper, V. VW-Skandal: Globaler Image-Crash / Medick, V., Zand, B., Simons, S., Bidder, B., Kamper, V. // URL: <http://www.spiegel.de/politik/ausland/volkswagen-vw-skandal-als-globaler-image-crash-a-1054634.html> (дата обращения: 21.04.2016).
30. Мануков С. Самая большая угроза для немецкой экономики / Мануков С. // <http://expert.ru/2015/09/24/folkswagen/> (дата обращения 16 04 2016)
31. Owen. J. BP Oil Spill Crisis Management: How Not to Do it. // URL: <http://www.cbsnews.com/news/bp-oil-spill-crisis-management-how-not-to-do-it/> (дата обращения 16 04 2016)
32. Reaktionen auf Winterkorns Rücktritt: Respekt - und Hoffnung auf Neuanfang // URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-gruene-begruessen-winterkorns-ruecktritt-a-1054427.html>. (дата обращения: 14.04.2016).
33. Рождественская Я. Volkswagen получит €20 млрд на «дизельгейт». / Рождественская Я. // Официальный сайт газеты Коммерсант // URL: <http://kommersant.ru/doc/2867987>. (дата обращения: 14.04.2016).
34. Сарханянц К. Швейцария запрещает продажи дизельных Volkswagen / Сарханянц К. // Официальный сайт газеты Коммерсант // URL: <http://kommersant.ru/doc/2819889> (дата обращения: 17.04.2016).
35. Sudhaman A. Beleaguered Volkswagen Calls On Hering Schuppener To Lead Global Crisis PR. / Sudhaman A. // URL: <http://www.holmesreport.com/latest/article/beleaguered-volkswagen-calls-on-hering-schuppener-to-lead-global-crisis-pr> (дата обращения 16.04.2016).
36. Sudhaman A. Volkswagen Replaces PR Chief Amid Emissions Crisis. / Sudhaman A. // URL: <http://www.holmesreport.com/latest/article/volkswagen-replaces-global-communications-chief-amid-emissions-crisis>. (дата обращения 16.04.2016).
37. The Editorial Board / VW Needs to Come Clean, Now // Официальный сайт газеты The New York Times // URL: <http://www.nytimes.com/2015/10/09/opinion/vw-and-michael-horn-need-to-come-clean-now.html> (дата обращения: 13.04.2016).
38. Thompson G. J. In-Use Emissions Testing of Light-Duty Diesel Vehicles in the United States / Thompson G. // URL: http://www.eenews.net/assets/2015/09/21/document_cw_02.pdf. (дата обращения 16.04.2016).

39. TÜV und Verkehrsministerium gehen aufeinander los. Найдено:
<http://www.spiegel.de/auto/aktuell/volkswagen-tuev-und-verkehrsministerium-bekriegen-sich-a-1064188.html>. (дата обращения: 17.04.2016).
40. USA leiten offenbar strafrechtliche Ermittlungen gegen VW ein. // URL:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/vw-abgas-ffaere-usa-leiten-strafrechtliche-ermittlungen-ein-a-1054055.html> (дата обращения: 16.04.2016).
41. VW-Abgas-Affäre: Frankreich und Großbritannien wollen Abgaswerte von Autos prüfen // URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/vw-abgasffaere-frankreich-und-grossbritannien-wollen-abgaswerte-von-autos-pruefen-a-1054640.html> (дата обращения: 22.04.2016).
42. VW-Affäre: USA und EU kündigen schärfere Abgastests an // URL:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-usa-und-eu-wollen-abgastests-verschaerfen-a-1054875.html> (дата обращения: 21.04.2016).
43. VW-Aktie fällt zeitweise unter 100 euro. // URL:
<http://www.spiegel.de/suche/index.html?suchbegriff=volkswagen+aff%C3%A4re&fromDate=18.09.2015&toDate=31.12.2015&pageNumber=10> (дата обращения: 14.04.2016).
44. VW plant Kronzeugenprogramm für Mitarbeiter // URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/volkswagen-abgasskandal-vw-plant-kronzeugenprogramm-a-1060490.html> (дата обращения: 19.04.2016).
45. Winterkorn-Nachfolge: Matthias Müller ist neuer VW-Chef // URL:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-matthias-mueller-ist-neuer-vw-chef-a-1054858.html> (дата обращения: 22.04.2016).
46. Ярыгин Д. Пока как зрители / Ярыгин Д. // Официальный сайт газеты Коммерсант // URL: <http://kommersant.ru/doc/2805568> (дата обращения: 21.04.2016).

Литература

КНИГИ

47. Ольшевский, А. С. Антикризисный PR и консалтинг / Ольшевский, А. С. - М. : СПб: Питер, 2003. – 432 с.
48. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика / Чумиков А.Н., Бочаров М.П. - М. : Дело, 2006. – 536 с.
49. Файншмидт, Е.А. Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления/ Файншмидт, Е.А. Юрьева Т.В. - М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 167 с.
50. Федотова М.Г. Связи с общественностью как антикризисный менеджмент: учеб. Пособие / Федотова М.Г. - М. : Омск: Изд-во ОмГТУ, 2009. – 64 с.
51. Benoit, W. Accounts, excuses and apologies: A theory of image restoration strategies/ Benoit, W. - М. : State University of New York Pr, 1995. – 208 p.
52. Coombs, W. Conceptualizing crisis communication. In R. L. Heath, & H.D. O’Hair (Eds.). *Handbook of crisis and risk communication*, New York: Routledge. 2009. – 101 p.
53. Coombs, W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding/ Coombs, W. T. - М. : CA: Thousand Oaks, Sage, 1999. – 256 p.

54. Dowling, G. *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*/ Dowling, G. - M. : New York: Oxford University Press, 2002. – 299 p.
55. Griffin A., *Crisis, issues and reputation management*/ Griffin A. - M. : London: Kogan Page Limited, 2014. – 280 p.
56. Lerbinger O. *The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures*/ Lerbinger O. - M.: New York: Routledge, 2012. – 400 p.
57. Massey, J. *Managing organizational images: Crisis response and legitimacy restoration*, in *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*, D. Millar, and R. Heath (eds.), Lawrence Erlbaum. 2004. 233 p.
58. Ruff P., Aziz K. *Managing Communications in a Crisis*/ Ruff P., Aziz K. - M. : Aldershot, UK: Ashgate, 2012. – 184 p.
59. Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. *Effective crisis communication*/ Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. - M. : Thousand Oakes: Sage Publications, 2007. – 249p .
60. Fink, S. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*/ Fink, S. - M. : New York: American Management Association, 1986. – 245 p.
61. Fombrun, C. *Reputation: Realizing value from the corporate image*/ Fombrun, C. - M. : Harvard Business School Press, 1996. – 441 p.
62. Freeman, R. *Strategic management: A stakeholder approach*, том 1/ Freeman, R. - M. : Pitman, 1984. – 267 p.

Статьи в научных журналах:

63. Alpaslan, C., Green S., Mitroff I. *Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management* / Alpaslan, C., Green S., Mitroff I. // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Серия 17. - 2009. № 1. – С.61-67.
64. An, S., Gower K., Cho S. *Level of crisis responsibility and crisis response strategies of the media* / An, S., Gower K., Cho S. // *Journal of Communication Management*. Серия 15. - 2011. № 1. – С.70-83.
65. Bechler, C. *Looking beyond the immediate crisis response: Analyzing the organizational culture to understand the crisis* / Bechler, C. // *Journal of the Association for Communication Administration*. - 1995. № 1 – С.1-17.
66. Benoit, W. *Image repair discourse and crisis communication* / Benoit, W. // *Public Relations Review*. Серия 23. - 1997. № 2. – С.176
67. Beržinskienė D., Virbickaitė R. *Dinaminės įmonių krizinių vystymosi alternatyvos* / Beržinskienė D., Virbickaitė R. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Серия 2. - 2006. № 7. – С.21-24.
68. Brinson, S., and Benoit. W. *The Tarnished Star: Restoring Texaco's Damaged Public Image* / Brinson, S., and Benoit. W. // *Management Communication Quarterly*. Серия 12. - 1999. № 4. – С. 483-510
69. Carroll, C., McCombs M. *Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations* / Carroll, C., McCombs M. // *Corporate Reputation Review*. Серия 6. - 2003. № 1. – С.36-46.
70. Chun, R. *Corporate reputation: Meaning and measurement* / Chun, R. // *International Journal of Management Reviews*. Серия 7. - 2005. № 2. – С.91-109.

71. Coombs, W. T. Choosing the right words – The Development of guidelines for the selection of the “Appropriate” in Crisis-Response Strategies / Coombs, W. T. // *Management Communication Quarterly*. Серия 8. - 1995. № 4. – С. 447-476
72. Coombs, W., Holladay S. Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication / Coombs, W., Holladay S. // *Journal of Public Relations Research*. Серия 8. - 1996. № 4. – С.279-295.
73. Coombs, W. T. Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory / Coombs, W. T. // *Journal of Business Communication*. Серия 41. - 2004. № 3. – С.265–289.
74. Coombs, W. The Protective Powers of Crisis Response Strategies. / Coombs, W. // *Journal of Promotion Management*. Серия 12. - 2006а. № 3. – С. 241-260
75. Coombs, W., Holladay S. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management / Coombs, W., Holladay S. // *Journal of Communication Management*, Серия 10. - 2006b. № 2. – С.123–137.
76. Coombs, W. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding/ Coombs, W. - М. : Los Angeles: Sage Publications, Inc., 2007а. С.163-167.
77. Coombs, W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (2nd edn.)/ Coombs, W. T. - М.: Los Angeles: Sage, 2007b – С.163-176.
78. Dean, D. Consumer reaction to negative publicity / Dean, D. // *Journal of Business Communication*. Серия 41. - 2004. № 2. – С.192-211.
79. Falkenheimer, J., Heide, M. Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective / Falkenheimer, J., Heide, M. // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Серия 4 - 2006. № 4. – С.180-189.
80. Fediuk, T. A., Coombs, W. T., & Botero, I. C. Exploring crisis from a receiver perspective: Understanding stakeholder reactions during crisis events. / Fediuk, T. A., Coombs, W. T., & Botero, I. C. // *The Handbook of Crisis Communication*. - 2010. – С.635-656.
81. Gregory, D. Communicating in a crisis: A risk management issue / Gregory, D. // *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. Серия 3. - 2008. № 1. – С. 31-37.
82. Hale, J. E., Dulek, R. E., Hale, D. P. Crisis response – communication challenges / Hale, J. E., Dulek, R. E., Hale, D. P. // *Journal of Business Communication*. Серия 42 - 2005. № 2. – С.112-134
83. Harwati L. N. Crisis management: determining specific strategies and leadership style for effective outcomes / Harwati L. N. // *Asian journal of management science and education*. Серия 2. - 2013. № 2. – С.171-172.
84. Heath, R. L. Crisis communication: Defining the beast and de-marginalizing key publics / Heath, R. L. // *The Handbook of Crisis Communication*. - 2010. – С.1-13.
85. Horsley, J. S., Barker, R. T. Toward a Synthesis model for crisis communication in the public sector / Horsley, J. S., Barker, R. T. // *Journal of Business and Technical Communication*. Серия 16. - 2002. № 4. – С. 406-440.
86. Hutchins, H. M. What does HRD know about organizational crisis management? Not enough! Read on / Hutchins, H. M. // *Sage Publications: Advances in Developing Human Resources*. Серия 10. - 2008. № 3. – С. 299-309.
87. Hwang P., Lichtenhtal J.D. Anatomy of organizational crises / Hwang P., Lichtenhtal J.D. // *Journal of contingencies and crisis management*. Серия 8. - 2000. №3. – С. 129–140.

88. Mitchell, R., Agle B., Wood D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts / Mitchell, R., Agle B., Wood D. // *The Academy of Management Review*. Серия 22. - 1997. № 4. – С.853–886.
89. Mitroff I. Nothing Compares 2 views: Change blindness can occur despite preserved access to the changed information / Mitroff I. // *Perception and Psychophysics*. Серия 66. - 2004. № 8. – С. 1268-1281
90. Mitroff, I.I., Shrivastava, P. & Udwadia, F.E. Effective crisis management. *Academy of Management Executive*, Серия 1.1987. № 4, p. 283-292.
91. Paraskevas, A. Crisis Management or Crisis response system? / Paraskevas, A. // *Management decision*. Серия 44. - 2006. № 7. – С. 892 – 907.
92. Reuber, A., Fischer E. Organizations Behaving Badly: When Are Discreditable Actions Likely to Damage Organizational Reputation? / Reuber, A., Fischer E. // *Journal of business ethics*. Серия 93. – 2010. № 1. – С. 39-50.
93. Rochet, C., Keramidias, O., Bout L. Crisis as change strategy in public organizations / Rochet, C., Keramidias, O., Bout L. // *International Review of Administrative Sciences*. Серия 74. - 2008. № 1. – С. 65-77.
94. Romenti, S., Valentini C. Alitalia's crisis in the media - a situational analysis / Romenti, S., Valentini C. // *Corporate Communications: An International Journal*. Серия 15. - 2010. № 4. – С.380–396.
95. Sarstedt, M. Reputation management in times of crisis / Sarstedt, M. // *Journal of Brand Management*. Серия 16. - 2009. № 8. – С. 499–503.
96. Shaluf, I. M. A review of disaster and crisis / Shaluf, I. M. // *Disaster Prevention and Management*. Серия 12. - 2003. № 1. – С.24-32.
97. Slabytė L. Ryšiai su visuomene valstybinėse institucijoje: krizinė komunikacija (Šiaulių savivaldybės atvejo analizė) / Slabytė L. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Серия 1. - 2007. № 8. – С.270-276.
98. Smaiziene, I., Orzekauskas P. Reputational crisis: Saving the most valuable a company's asset / Smaiziene, I., Orzekauskas P. // *Economics and Management*. - 2009. № 14. С.104-105.
99. Smith, D. Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management / Smith, D. // *Industrial Crisis Quarterly*. - 1990. № 4. – С.263–275.
100. Stephens, K., Malone P., Bailey C. Communicating with stakeholders during a crisis / Stephens, K., Malone P., Bailey C. // *Journal of Business Communication*. Серия 42. - 2005. № 4. – С.390-419.
101. Walker, K. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory / Walker, K. // *Corporate Reputation Review*. Серия 12. - 2010. № 4. – С.357– 387.
102. Wang, J. Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management / Wang, J. // *Advances in Developing Human Resources*. Серия 10. - 2008. № 3. – С. 425-445.
103. Wooten, L. P., James, E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development / Wooten, L. P., James, E. H. // *Advances in Developing Human Resources*. Серия 10. - 2008. № 3. – С. 352-379.

Приложение. Список таблиц и рисунков

Список таблиц:

	стр.
1.1. Таблица. Внутренние и внешние аудитории: заинтересованные и незаинтересованные группы	20
1.2. Таблица. Возможные последствия кризиса по заинтересованным группам....	27
2.1. Таблица. Стратегии восстановления имиджа.....	38
2.2. Таблица. Кластеры кризиса.....	41
2.3. Таблица. Варианты стратегий ответа на кризис.....	43
3.1. Таблица. Доминирующий в статье контекст.....	48
3.2. Таблица. Доминирующие в статье акторы.....	49
3.3. Таблица. Оценка преподнесения новостей.....	49
3.4. Таблица. Доминирующий в статьях контекст с 18 сентября по 31 декабря.....	71
3.5. Таблица. Доминирующие в статьях акторы.....	75
3.6. Таблица. Тон новостей.....	76

Список рисунков:

1.1. Рисунок. Схема типологии кризисов.....	12
1.2. Рисунок. Матрица типов кризисов.....	12
1.3. Рисунок. Деменции кризиса.....	14
1.4. Рисунок. Динамика цикла кризисных этапов.....	17
1.5. Рисунок. Типология целевых групп.....	22
1.6. Рисунок. Динамичность заметности заинтересованных групп во время кризиса.....	22
1.7. Рисунок. Составляющие репутации.....	24
2.1. Рисунок. Модель синтеза элементов кризисной ситуации.....	30
2.2. Рисунок. Линейная модель ответа на кризисную ситуацию.....	31
2.3. Рисунок. Спиральная модель ответа на кризисную ситуацию.....	32
3.1. Рисунок. 5 шагов исправления кризиса VW.....	56
3.2. Рисунок. Рекламный ролик VW.....	58

3.3. Рисунок. Обращение президента VW в США.....	58
3.4. Рисунок. Рекламный ролик в глобальной странице VW в Twitter.....	59
3.5. Рисунок. Сообщение о создании информационной страницы.....	60
3.6. Рисунок. Сообщения о VIN - коде и подписке.....	60
3.7. Рисунок. Сообщение о «Пакете доброжелательности 2.0L».....	61
3.8. Рисунок. Количество твитов во время пика кризиса.....	62
3.9. Рисунок. Число упоминаний о кризисе VW.....	63
3.10. Рисунок. Настройка упоминаний.....	64
3.11. Рисунок. Антикризисные действия компании.....	65
3.12. Рисунок. Количество статей.....	70
3.13. Рисунок. Доминирующие в статьях контексты.....	71
3.14. Рисунок. Доминирующие в статьях акторы.....	75
3.15. Рисунок тон новостей.....	77