

УДК 316.77:005.931.1

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2>

**Дзяна Галина Олексіївна,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та публічної служби  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0002-9133-3307

**Дзяний Ростислав Борисович,**

кандидат хімічних наук, доцент,  
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0003-1530-8633

## УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗ

### COMMUNICATION MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

*У статті обґрунтовано актуальність дослідження специфіки управління кризовими комунікаціями, окреслено можливі шляхи їх організації та здійснення в умовах нових викликів. Розглянуто типологізацію кризових ситуацій. Дано авторське визначення поняття «криза». Визначено особливості комунікації під час кризи. Зазначено, що в умовах кризи змінюється сприйняття людьми інформації, порушуються усталені комунікаційні зв'язки та інформаційні потоки, а нові обставини потребують актуальної за змістом, оперативністю та обсягом інформації. Встановлено, що завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз полягає в мінімізації впливу кризи на діяльність владних структур та їх цільові аудиторії, зменшенні часу, що витрачається на ліквідацію кризи, якнайшвидшому відновленні контролю над ситуацією та комунікацією. В умовах криз відбувається стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість, оскільки можливе поширення не лише об'єктивної інформації, а й дезінформації, чуток чи фейків. Зазначено, що чулки приводять до втрати інформаційної стійкості суспільства. Окреслено основні причини виникнення чуток та заходи боротьби з ними. Наголошено, що для успіху кризових комунікацій необхідно забезпечити ефективну співпрацю із засобами масової інформації та налагодити діалог із учасниками спільноти у соціальних мережах. Узагальнено основні правила кризових комунікацій: надання інформації якомога швидше та оперативніше; співпраця із ЗМІ задля поширення правдивої інформації та формування довіри; сприйняття інформації кризовою аудиторією, як важливого критерію результативності кризової комунікації; необхідність знати та поважати кризові аудиторії, не тримати людей в емоційному напруженні. Акцентовано увагу на тому, що правильно і чітко організовані кризові комунікації відіграють провідну роль у боротьбі з будь-якою кризовою ситуацією в суспільстві. Наголошено на необхідності розробки плану з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності, який повинен включати: визначення репутаційних ризиків для організації; підготовку повідомлення; розробку процедур, які можна виконати; визначення відповідальних; призначення групи швидкого реагування; налагодження ефективної внутрішньої комунікації з працівниками; регулярне інформування зовнішніх аудиторій; співпраця з місцевою громадою; моніторинг та аналізування дій.*

**Ключові слова:** криза, кризова ситуація, типологізація кризових ситуацій, кризові комунікації, план управління кризовими комунікаціями.

*This article discusses the relevance of investigating the specifics of crisis communication management, and outlines possible ways of their organization and implementation under conditions of new challenges. The typology of crisis situations is reviewed. The author's definition of the concept of "crisis" is given. Peculiarities of communication during the crisis are identified. It is stated that under crisis conditions people's perception of information changes, outdated communication links and information flows are disrupted, and new circumstances require information that is relevant in terms of content, timeliness and volume. It was found that the purpose of crisis communications of the authorities is to minimize the impact of the crisis on the activity of power structures and their target audiences, to reduce the time spent on the liquidation of the crisis, as well as to renew control over the situation and communication. Under crisis conditions there is a rapid increase in the flow of information, which leads to their partial unreliability, since not only objective information, but also disinformation and fakes can spread. It is stated that tastes lead to the loss of informational stability of the society. The main reasons for the emergence of rumors and measures to combat them have been described. It was stated that for the success of crisis communication it is necessary to ensure effective cooperation with mass media and establish a dialogue with the participants in social networks. The basic*

*rules of crisis communication are summarized: providing information as quickly as possible; cooperation with mass media for spreading truthful information and building trust; acceptance of information by crisis audiences as an important criterion for the effectiveness of crisis communication; need to know and respect crisis audiences, not to emotionally disturb them. The focus is on the fact that properly and accurately organized crisis communication plays a leading role in combating any crisis situation in society. The need to develop a plan for crisis communication management in conditions of uncertainty, which must include: identification of reputational risks for the organization; preparation of a notification; development of procedures that can be performed; identification of the responsible parties; recognition of the rapid response team; establishing an effective internal communication with employees; regular communication with external audiences; cooperation with local communities; monitoring and analysis of activities.*

**Key words:** *crisis, crisis situation, typology of crisis situations, crisis communications, crisis communications management plan.*

**Постановка проблеми.** Життя людини наповнене різними критичними ситуаціями. Кризи характерні для всіх суспільних утворень: комерційних, виробничих, державних, громадських. Відповідно, влада, як і будь-яке інше суспільне утворення, в процесі свого безперервного, динамічного розвитку періодично у своїй діяльності зіштовхується з кризовими ситуаціями.

Однією з головних проблем сучасності є існуючий величезний дефіцит інформації про суть і структуру кризи, адже криза практично руйнує налагоджені інформаційні потоки і в таких умовах вони не в змозі більше виконувати свої функції в повному обсязі. Тому важливість добре налаштованої комунікації особливо стає зрозумілою під час кризових ситуацій.

Питання дослідження комунікації в сучасному суспільстві піднімалися в працях таких зарубіжних дослідників, як Ю. Габермас, Н. Луман, К. Шеннон, М. Тейлор, Р. Пірсон та ін.

Серед вітчизняних науковців значну увагу питанням побудови ефективних комунікацій між владою і суспільством приділяють: В. Бакуменко, Р. Войтович, І. Грицяк, Т. Громова, Т. Джига, Д. Кіслов, Д. Коник, В. Князєв, М. Лашкіна Л. Литвинова, А. Семенченко, С. Соловійов та ін.

Проблематику кризових комунікацій в своїх працях досліджували як іноземні, так й українські науковці, серед яких: Н. Драгомирецька, В. Дрешпак, А. Баровська, Д. Дубов, В. Королько, В. Крутько, Г. Почепцов, Б. Порфір'єв, Р. Льюїс, Ф. Сайтел, Д. Фішман, О. Холсті, П. Брюс, С. Блек, А. Сентер, П. Бурд'є, К. Вільямс, П. Сендмен та ін.

Аналіз останніх досліджень у сфері публічного управління свідчить про значну увагу наукової спільноти до проблематики налагодження ефективної комунікативної взаємодії в умовах невизначеності, що пов'язана з виникненням різного роду кризових ситуацій. Однак, ці питання потребують подальшого глибокого вивчення у зв'язку з новими сучасними викликами сьогодення.

**Мета статті** – дослідити специфіку управління кризовими комунікаціями, окреслити можливі шляхи їх організації та здійснення в умовах нових викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний світ все частіше зіштовхується з новими викликами глобального характеру, які характеризуються певною невизначеністю при застосуванні наявних систем, методик та методологій управління.

Зрозуміло, що будь-яка криза небезпечна, і те, наскільки вона може бути небезпечною, значною мірою залежить від своєчасної та ефективної реакції тих, хто опинився в такій кризовій ситуації.

Кризова ситуація – це певний «переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи» [13].

Кризова ситуація може виникати через вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які створюють потенційну загрозу діяльності та навіть життю громадян [5].

Владні структури, разом з природними і техногенними кризами, мають справу з суспільними кризами та їх наслідками, які вважаються найнебезпечнішими. Завдання комунікацій полягає в запобіганні, прогнозуванні конфліктних ситуацій та уникненні втрат, спричинених кризовою ситуацією.

Англійський фахівець з паблік рілейшнз Сем Блек, класифікуючи кризи, запропонував оригінальний підхід, розділивши їх з погляду PR на «відоме невідоме» і «невідоме невідоме». «Відоме невідоме» – це такі неприємні події, що виникають через саму природу органу або служби. «Невідоме невідоме» – коли трапляються катастрофи чи аварії, які ніхто не може передбачити [2].

За наслідками кризи можна поділити на ті, що пов'язані з фізичними руйнуваннями і не пов'язані з ними. До криз, пов'язаних з фізичними руйнуваннями, належать: землетруси, пожежі, шторми, авіакатастрофи, терористичні акти. До криз, не пов'язаних безпосередньо з фізичними руйнуваннями, належать: політична, економічна, демографічна, культурна кризи.

Кризи також можна розрізнити за походженням. Умисні кризи, пов'язані з фізичними руйнуваннями, – це терористичні акти, посягання на

життя і свободу людей, підробка товарів, якщо наслідки пов'язані з людськими жертвами або пошкодженням майна. До навмисних криз, не пов'язаних із фізичними руйнуваннями, відносяться: загроза вибуху, зловмисні чутки та їх розповсюдження, інші протиправні дії.

В таблиці 1 приведено класифікацію кризових ситуацій, на перетині стовпців і рядків якої прослідковується конкретний тип кризи [3].

Ця типологія, особливо виділення тих криз, які виходять за рамки природного походження, передбачає різноманітність стратегій і тактик боротьби з ними та використання певних методів антикризового управління. Іншими словами, залежно від причин виникнення кризових ситуацій, чинників, що впливають на динаміку їх розгортання, кожна організація здатна передбачити найбільш вірогідні види криз суспільного походження, в яких вона може опинитися. Це означає, що можна заздалегідь спланувати комунікаційну кампанію по їх запобіганню.

Дещо інший підхід до типологізації криз пропонують С. Катліп, А. Сентер та Г. Брум. За основу вони беруть тривалість розгортання криз, виділяючи наступні можливі сценарії:

– *несподівані кризи*. Це найжахливіший тип криз, які трапляються так раптово і неочікувано, що залишається мало часу для підготовки і планування. Сюди можна віднести авіакатастрофи, псування продуктів, смерть ключового керівника, землетрус, паніку. Такі кризи вимагають завчасного узгодження між провідними керівниками плану дій, який дозволив би уникнути непорозуміння, суперечки та неоперативності в реагуванні;

– *назріваючі кризи*. Вони дають більше часу для дослідження і планування, але можуть миттєво вибухнути після тривалого бродіння. До таких криз можна віднести незадоволення працівників і несприятливий моральний клімат в колективі, істотні зловживання і образи під час роботи, надмірні сподівання на державні замовлення. У даному випадку завдання полягає в тому, щоб переконати вище керівництво вдатися до коригуючих кроків, перш ніж криза досягне руйнівної фази;

– *безперервні кризи*. Це ті, що здатні тривати місяцями або роками, незважаючи на зусилля керівництва їх зупинити. Поза межами контролю палік рілейшнз, наприклад, можуть знаходитися плітки або спекуляції, що повідомляються через засоби інформації чи поширюються із уст в уста, знову і знову відтворюючи дезінформацію [3].

На думку В.О. Болотової, спроба підійти до типологізації криз з точки зору їх тривалості дає піарменам додаткові можливості готуватися до різних сценаріїв їх розгортання та більш цілеспрямовано й ґрунтовно діяти з метою нейтралізації небезпечних для організації наслідків. В умовах будь-якої кризи фактор часу завжди залишається ключовим. Тому класифікація кризових ситуацій саме за такою ознакою переводить кризове управління з стану шоку перед обвальним розвитком подій у площину певної можливості розробки плану послідовних логічних дій піарменів з урахуванням криз різної тривалості [3].

Науковець М. Токар пропонує виділити декілька найбільш вразливих для сучасної України кризових ситуацій, згрупувавши деякі з них за критерієм найбільшої подібності ознак, а саме:

- політична (економічна) криза;
- екологічна (техногенна) катастрофа;
- війна (інший вид збройного конфлікту);
- міжнаціональний (етнічний), мовний, конфесійний конфлікт;
- вірусна епідемія ( масовий спалах будь-якої хвороби) та ін. [15].

Підсумовуючи, можна сказати, що криза – це планована, чи незапланована, штучна або природна, цілеспрямована подія чи ситуація, яка завдає шкоди людям, майну, довкіллю і суспільству, привертає надмірну увагу мас-медіа, призводить до зміни довіри до організації з боку її основних аудиторій, значно впливаючи на репутацію організації. У кризовий час перестають працювати звичні механізми управління й обміну інформацією. Така ситуація вимагає антикризової комунікації, мета якої – обмін інформацією для відродження довіри і відновлення ефективного управління.

Таблиця 1

**Типологія кризових ситуацій**

Типи криз	Руйнівні (людські жертви, руйнування)	Неруйнівні (погрози, зміна ситуації, очікувані втрати)
Природні	Землетруси, лісові пожежі, схід лавини, повені	Засуха, епідемії, неврожай
Навмисні	Терористичні акти, підпали; розповсюдження і вживання наркотиків	Захоплення заручників, загроза вибуху, розголошення секретів, умисні чутки, зловмисні чутки
Ненавмисні	Вибухи, пожежі, отруєння	Проблеми виробництва, страйки, банкрутство, біржові крахи, масові звільнення

Довіра – це найефективніша валюта, яка робить будь-які зміни швидшими і легшими. Відсутність довіри тяжкий податок, який робить будь-які зміни важчими і дорожчими. Найбільше можливостей будувати довіру саме в керівника [10].

Варто наголосити, що складність кризової ситуації значною мірою визначається її нестандартністю і високою динамічністю. Не кожен керівник здатний приймати ефективні рішення в екстремальних умовах, оскільки в стресових ситуаціях у людини більшою мірою активізуються не логічні, а рефлекторні якості. Загалом можна сказати, що криза – це подія, в ході якої бракує часу та інформації. Тому головне завдання публічного управління полягає в оперативному отриманні необхідних даних про кризу, їхньому аналізі і використанні в розробці програм виходу з конфліктної ситуації або запобіганню їй.

На думку В.М. Дрешпака, криза в публічному управлінні – це переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, структур публічного управління, який характеризується нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, підвищенням критичної активності громадськості щодо органів публічного управління [8].

Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз полягає в мінімізації впливу кризи на діяльність організації та її цільові аудиторії, скороченні часу, що витрачається на ліквідацію кризи, а також якнайшвидшому відновленні контролю над ситуацією та комунікацією.

Комунікація під час кризи має свої особливості, тому що в таких умовах люди сприймають та опрацьовують інформацію і ухвалюють на підставі неї свої рішення зовсім по-іншому, ніж у звичайній ситуації. Тому традиційні способи спілкування з громадою можуть бути неефективними під час кризи. Слід зазначити, що в умовах кризи порушуються усталені комунікаційні зв'язки та інформаційні потоки, а нові обставини потребують актуальної за змістом, оперативністю та обсягом інформації.

Зауважимо, що умови розгортання комунікації в кризових ситуаціях дещо змінюються, а саме, прослідковується:

- 1) неконтрольованість наслідків дій;
- 2) різке скорочення керованих параметрів;
- 3) зміщення в бік базових потреб (за шкалою А. Маслоу);
- 4) зростання значення інформації та інтерпретації подій;

5) зміна каналів інформації та зростання ролі неофіційних каналів у порівнянні з офіційними [1].

В умовах кризової ситуації відбувається стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість, оскільки можливе поширення не лише об'єктивної інформації, а й спрямованої чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, руйнування репутації суб'єкта, і негативно впливає на їх сприйняття у масовій свідомості суспільства [4].

Отже, сприйняття інформації людьми під час кризи змінюється. Перш за все, слід пам'ятати, що, перебуваючи в кризовій ситуації, люди зазвичай спрощують повідомлення, отримані з різних джерел. Тобто у ситуації сильного стресу та перенасичення інформацією щодо питань безпеки люди схильні упускати окремі нюанси повідомлень:

- не чують повністю інформацію через неспроможність давати раду численним фактам, що оприлюднюються під час кризової ситуації;
- не запам'ятовують той обсяг інформації, який людина зазвичай здатна легко засвоїти;
- неправильно інтерпретують повідомлення, заплутуючись у тому, як діяти згідно з ними [9].

Зважаючи на те, як люди опрацьовують інформацію у стані стресу, комунікуючи потрібно використовувати повідомлення (меседжі), які є простими, надійними, викликають довіру та не заплутують людей. Повідомлення – це обмежена кількість правдивої інформації, яку організація постійно передає, з метою надати аудиторії переконливі причини та аргументи для того, щоб обирати та діяти відповідно до порядку денного органів влади.

Найбільш ефективні повідомлення повинні бути простими, неочікуваними, конкретними.

Прості повідомлення – потрібно максимально спрощувати повідомлення, скорочувати до такого рівня, щоб воно не містило зайвих слів, а лише те, що обов'язково має запам'ятати цільова аудиторія.

Неочікувані повідомлення – щоб привернути увагу, потрібно показати щось вражаюче про конкретну проблему. Найкращий спосіб зробити це – викликати цікавість, тобто стан, коли люди відчують прогалину у своїх знаннях.

Конкретні повідомлення набагато легше запам'ятати та діяти відповідно до них. Тому потрібно переконатися, що люди, почувши повідомлення, розуміють, яких дій від них очікують.

Комунікація під час кризи має зміцнювати довіру та налагоджувати діалог з членами громади. Тому під час комунікації обов'язково потрібно проявляти емпатію та турботу. Важлива демонстрація чесності та відкритості в спілкуванні.

Ще на етапі підготовки до можливих кризових ситуацій необхідно враховувати не тільки те, що робити після початку кризи, а й те, що говорити в перші години кризи. У разі потреби потрібно бути готовими першими повідомити негативні новини, оскільки швидкість також дуже важлива в спілкуванні під час надзвичайних ситуацій. У сучасному світі не варто навіть припускати, що деяку інформацію можна приховати.

Після початку кризової ситуації владні структури повинні швидко і діяти, і комунікувати та запобігти виникненню інформаційного вакууму. Від самого початку слід активувати систему збирання та поширення інформації. Також після проведення аналізу ситуації необхідно адаптувати (або за потреби – розробити) необхідні ключові повідомлення для різних цільових аудиторій. Водночас не слід забувати про те, щоб повідомлення були узгодженими між собою та поширюваними лише через призначених речників [9].

Також для успіху кризових комунікацій необхідно забезпечити ефективну співпрацю із засобами масової інформації та налагодити діалог із учасниками спільноти у соціальних мережах.

Тому, з настанням кризи необхідно вжити таких практичних невідкладних кроків:

- зайняти чітку, недвозначну позицію;
- повернути на свою сторону якомога більше прихильників;
- активізувати підтримку з боку лідерів громадської думки;
- організувати присутність на місці події керівників високого рангу;
- централізувати комунікації, контролювати отримання та розповсюдження інформації;
- налагодити співпрацю із ЗМІ;
- планувати стратегію дій після кризи;
- здійснювати постійний моніторинг ситуації і оцінку протікання кризи та коректування дій [9].

Вкрай важливо налагодити ефективну співпрацю з мас-медіа в умовах кризи, оскільки завдяки ЗМІ можна донести інформацію до якомога більшої кількості людей.

В більшості випадків мас-медіа – це єдиний суспільний інститут, який професійно займається збиранням і поширенням інформації, і часто думка журналістів впливає на людей набагато більше, ніж думка представників влади. Крім того, їхня аудиторія зазвичай не обмежується телеглядачами чи читачами газет, адже окрім власних ЗМІ, журналісти також активно поширюють свої матеріали та думки через соціальні мережі.

Якщо під час кризи найвище керівництво виходить до журналістів і починає з ними спіл-

куватися, це сприяє побудові і зміцненню довіри, демонструючи тим самим, що влада ставиться до кризової ситуації з належною серйозністю та відповідальністю. Важливо дати журналістам можливість легко виконувати свою роботу, усунути недоречні процедури та перешкоди для отримання ними інформації, що підвищить ефективність комунікації під час кризи з цільовими аудиторіями.

Варто зауважити, що кризові комунікації повинні обслуговуватися належно підготовленими спеціалістами. Фахівцем у цій сфері є спін-доктор, робота якого спрямована на виправлення ситуації щодо висвітлення певного явища у ЗМІ, на організацію та реорганізацію події в комунікативній площині.

План комунікацій під час кризи досить простий і полягає у:

- визначенні основних цілей та цільових аудиторій;
- виборі каналів комунікації;
- розробці ключових повідомлень.

До основних чинників успіху при розв'язанні кризи можна віднести:

- наявність плану кризової комунікації;
- формування команди спеціалістів-кризовиків;
- ефективність роботи прес-секретаря;
- стиль поведінки керівництва владної структури («закритість» або «відвертість» реакцій) [9].

Згідно з дослідженнями, знання суспільного сприйняття кризи дуже важливе в антикризовій роботі, а саме:

1. Люди дізнаються про кризу переважно з міжособистісних каналів комунікації.
2. Люди схильні трактувати серйозність кризи з точки зору особистого ризику.
3. Найавторитетнішими під час кризи є офіційні джерела, так звані «державні наповнювачі інформації».
4. Обсяг повідомлень у ЗМІ говорить про масштаби кризи: чим більше інформації, тим серйозніша криза.
5. Наявність доступної (достовірної, перевіреної) інформації про кризу запобігає поширенню чуток.

Практично жодна криза не обходиться без боротьби з поширенням чуток. Основними причинами виникнення чуток є:

- різнобій і різноплановість інформації про подію;
- тривала затримка в ухваленні рішення;
- наявність організаційних проблем;
- брак потрібних ресурсів, у тому числі комунікаційних;
- нестача офіційної інформації та повідомлень із першоджерел;

- помилкова інформація, що породжує сумніви;
- конфлікти в команді або з партнерами.
- паніка [12].

Але важливими нині є не тільки обсяг інформації та інтенсивність обміну нею, а й якість цієї інформації. Поширення неправдивої чи спотвореної інформації, дезінформація, фейкові повідомлення мають потужний вплив на формування свідомості та поведінку людини, що приводить до втрати соціальної реальності. В таких умовах відбувається швидка зміна ціннісних та ідеологічних пріоритетів, а комунікація «стає формальною і вихолощеною, позбавленою людського начала» [7].

Фахівець у галузі PR Уолтер Сен-Джон запропонував перелік заходів боротьби з чутками:

1. Намагатися уникати ситуацій, що породжують чутки, до яких відносяться:

- нестача офіційної інформації та повідомлень з першоджерел;
- неповні повідомлення з першоджерел;
- помилкова інформація, що породжує сумніви;
- затягування ухвалення рішень щодо серйозних питань;
- відчуття неможливості вплинути на свою долю;
- наявність великих організаційних проблем;
- конфлікти організації і окремих осіб.

2. Застосовувати активні заходи боротьби з чутками, серед яких:

- аналіз масштабів, серйозності і можливого збитку від чуток до того, як плануються або робляться які-небудь дії з їх припинення;
- вивчення конкретних причин, мотивів, джерел і розповсюджувачів чуток;
- переговори з тими, кого зачіпають або кому завдають збитку чуток;
- негайне надання справжньої і по можливості повнішої інформації з відповідного питання;
- створення (для боротьби з чутками) корисних контрчуток за допомогою надійних колег і довірених осіб;
- організація нарад за участю ключових фігур з метою обговорення і прояснення ситуації, отримання підтримки і допомоги громадськості;
- недопустимі посилення на чутки при повідомленні інформації, дискредитація розповсюджувачів чуток;
- проведення при необхідності робочих зустрічей зі співробітниками з питання припинення чуток [9].

Важливо пам'ятати про небезпечну особливість чуток, оскільки швидкість їх поширення після появи зростає в геометричній прогресії, і зупинити цей процес важко. Найкраще боротися з чутками превентивними методами, усуваючи причини вигадок за допомогою поширення своє-

часної, точної, достовірної інформації та забезпечення ефективної двосторонньої співпраці. Якщо з'являються чутки, потрібно негайно організувати боротьбу з ними, адже саме вони є причиною посилення кризи.

Отже, якщо держава перебуває у стані кризи, «неправильні» (фейкові) повідомлення, чутки приводять до втрати інформаційної стійкості суспільства, що викликає втрату стійкості суспільної поведінки – люди втрачають систему орієнтирів, йде гра без правил, що порушує його інтеграцію і стабільність. У випадку неспроможності суспільства і влади вирішити нагальні політичні та суспільні проблеми, разом з процесами інтеграції суспільства починають виникати і діяти «відцентрові сили» і не завжди конструктивного характеру, а в умовах України це деструктивно впливає на стабільність держави. Таким чином, комунікаційна стійкість суспільства є домінуючою характеристикою стабільності держави, що дозволяє їй активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та адаптуватися до змін [7].

Як уже зазначалося вище, для успіху кризових комунікацій необхідно також налагодити діалог із цільовими аудиторіями в соціальних мережах.

Розвиток соціальних медіа також безпосередньо вплинув на кризове управління і, звичайно, на кризові комунікації. Якщо донедавна було поняття «золота година», тобто година, за яку організація, що зіткнулася з кризовою ситуацією, мала змогу проаналізувати ситуацію та підготуватися до комунікації, то тепер ситуація істотно змінилася. «Золота година» скоротилася до 15 хвилин – саме стільки часу фахівці відводять організаціям на аналіз ситуації та підготовку до реагування [9].

Соціальні медіа першими реагують на кризову ситуацію, практично в режимі реального часу знайомлять населення з новою інформацією, створюючи відчуття перебування в центрі подій. Члени спільноти шукають у соціальних медіа пояснення «людською» мовою того, що відбувається, а також думки й розповіді реальних, знайомих їм людей. Тобто, соціальні медіа допомагають людям відслідковувати історію розвитку кризи.

У соціальних медіа під час кризи владним структурам потрібно:

- комунікувати із членами спільноти на зручних для них майданчиках;
- постійно моніторити розмови в соціальних мережах;
- залишатися відкритими та прозорими, надаючи людям достатньо інформації;
- регулярно оновлювати власні сторінки в соціальних мережах;

– надавати людям підтримку та висловлювати емпатію і співчуття.

Таким чином, соціальні мережі можна використовувати як основне джерело публікації оперативної інформації, адже звідти оперативну інформацію беруть навіть журналісти. Повідомлення мають бути адресними, тобто спрямованими на конкретні цільові аудиторії всередині громади, аби вони мали реальний вплив. Особливу увагу слід приділити також візуалізації повідомлень.

Тому, щоб бути готовим до кризової комунікації, владі необхідно:

– скласти список потенційно кризових ситуацій та регулярно оновлювати його;

– сформувати групу кризової комунікації, до якої увійшли б потенційні доповідачі;

– скласти та регулярно оновлювати базу кризових контактів (номери телефонів, адреси електронної пошти, адреси на сторінках у Facebook-сторінках керівників, усіх співробітників, державних службовців, відомих журналістів, редакторів телеканалів, радіо та газет).

– підготувати спікерів та шаблон для повідомлень під час кризи;

– забезпечити можливість швидкого оновлення веб-сайту органу влади.

Узагальнимо основні правила кризових комунікацій:

1) надання інформації якомога швидше та оперативніше, адже інформаційний вакуум має здатність швидко заповнюватись;

2) співпраця із ЗМІ задля поширення правдивої інформації та формування довіри;

3) сприйняття інформації кризовою аудиторією, як важливий критерій результативності кризової комунікації. Важливо не те, що «виходить», а те, що «доходить» до цільової аудиторії.

4) потрібно знати та поважати кризові аудиторії. У нестандартній ситуації важливо не тримати людей в емоційному напруженні, а надавати в цей час важливу для них інформацію: поради, застереження, правила поведінки, необхідні адреси та телефони.

Для забезпечення ефективних комунікацій в кризових ситуаціях необхідно:

#### 1. Знати:

– основні принципи управління репутаційними ризиками;

– види та джерела криз;

– особливості комунікацій в умовах кризових ситуацій;

– основні інструменти кризового менеджменту.

#### 2. Вміти:

– вибирати конкретні комунікаційні технології залежно від виду та джерела кризи;

– розробляти комунікаційну стратегію щодо виходу з кризи та захисту репутації структури і її керівництва.

#### 3. Володіти:

– навичками роботи в екстремальних ситуаціях;

– навичками підготовки керівника до публічних виступів в умовах кризи;

– технологіями практичної реалізації антикризової програми [11].

Слід пам'ятати, що комунікації у кризових ситуаціях можуть як запобігти, мобілізувати допомогу, зменшити негативні наслідки, так і поширювати паніку, посилити міфи та дезінформацію, розколоти суспільство на роки вперед. Це залежатиме від правильності та чіткості налагодження кризових комунікацій, вибору конкретних комунікаційних каналів і технологій та комунікаційної стратегії подолання конкретної кризи.

Покращення сприйняття інформації в кризових умовах можливе шляхом застосування «вертолітної» комунікації та різнопланових комунікаційних каналів, якими передаються управлінські повідомлення й сигнали зворотного зв'язку водночас для різних груп реципієнтів з різними рівнями когнітивної складності [6]. Тобто, використання «вертолітної» комунікації в публічному управлінні сприятиме подоланню неформальних інституційних бар'єрів та дисфункцій, підвищить ефективність передачі та сприйняття інформації в умовах невизначеності, що пов'язана з виникненням різного роду кризових ситуацій.

Яскравим прикладом налагодження кризових комунікацій сьогодні є боротьба з пандемією COVID-19. У ході боротьби з пандемією держава мобілізувала всі доступні засоби зв'язку, щоб постійно інформувати населення, запобігати можливим психологічним напруженням у суспільстві, керувати процесом з мінімальними втратами. Без довіри та безпосередньої участі громадян, їх відповідальної поведінки, скорочення швидкості та географії поширення цієї пандемії будуть дуже складними. У зв'язку з цим необхідно, щоб важливі повідомлення, які передає оперативний орган, відповідали мові населення, стилю залучення уваги та переконливо запевняли, що ці заходи дійсно спрямовані на збереження здоров'я та безпеки громадян.

Ще одним актуальним прикладом налагодження кризових комунікацій є інформаційне протистояння українського суспільства ворожій дезінформації, маніпуляціям та фейкам. Пряме повномасштабне вторгнення Росії на територію України – це акт відкритої невинуватої агресії Російської Федерації проти України, що ведеться

на всіх напрямках та на усіх фронтах. Важливу роль у спротиві ворогу відіграє інформаційний фронт. Своєчасне, достовірне та незаангажоване інформування громадян про перебіг війни, підвищення рівня медіаграмотності суспільства, вміння свідомо, грамотно та виважено споживати і поширювати інформацію – це ті найважливіші напрямки, над якими потрібно плідно працювати, щоб уникнути маніпулювання інформацією та людьми, розпізнавати фейкові новини, постправду та дезінформацію.

Отже, наявність оперативного та надійного зв'язку без перешкод має життєво важливе значення під час кризи. Планування, підготовка та розробка плану кризової комунікації забезпечує успішність операцій під час кризи. Робота з внутрішньою, зовнішньою аудиторіями та ЗМІ є складним завданням. Відсутність контролю та управління повідомленнями може мати більший резонанс, ніж сама криза. Такі наслідки можуть послабити довіру серед громадськості настільки, що унеможливають виконання поставленого завдання, а також негативно вплинути на органи реагування. Таким чином, можна зазначити, що кожна криза є унікальною, і повністю дослідити її та впровадити в практичну діяльність майже неможливо, особливо за таких бурхливих змін зовнішнього середовища, що не підлягають навіть світовій аналітиці [14].

Підсумовуючи, слід зазначити, що правильно і чітко організовані кризові комунікації відіграють провідну роль у боротьбі з будь-якою кризовою ситуацією в суспільстві. Для цього влада повинна розробити план з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності. Такий план повинен включати:

1. Визначення репутаційних ризиків для організації (надзвичайні події, що можуть виникнути, слабкі місця в процесі або команді, небезпеки, які можуть загрожувати);

2. Підготовку повідомлення (під час спілкування слід посилається тільки на надійні джерела; відповідати на запити ЗМІ, залишатися відкритими; спілкуватися зі співчуттям та турботою; прийняти невизначеність, але пропонувати можливі рішення).

3. Розробку процедур, які можна виконати (щоб команда знала, як діяти в кризовій ситуації, необхідно скласти конкретний план дій та переконатися в тому, що всі його отримали та зрозуміли; врахувати терміни виконання кожного етапу і кількість людей, яка для цього знадобиться).

4. Визначення відповідальних (кожне завдання у плані слід делегувати конкретним співробіт-

никам із зазначенням критеріїв виконання – так люди краще розумітимуть, до якого результату прагнути).

5. Призначення групи швидкого реагування (скласти базу контактів відповідальних серед колективу та розподілити завдання; проводити регулярні зустрічі, які дозволять відслідковувати ситуацію, що постійно змінюється).

6. Налагодження ефективної внутрішньої комунікації з працівниками (надавати своєчасну та актуальну інформацію, що попередить можливу дезінформацію та поширення чуток).

7. Регулярне інформування зовнішніх аудиторій (зосередитися на даних, які можуть бути важливими для партнерів, цільової аудиторії та інших зацікавлених сторін; прозоро комунікувати про виклики для організації під час кризи).

8. Співпраця з місцевою громадою (населення міста та регіону, в якому працює організація, також є важливою аудиторією, яка потребує своєчасної та повної інформації).

9. Моніторинг та аналізування дій (під час спілкування буде корисним постійно аналізувати успішність тих, чи інших повідомлень, відстежувати зворотний зв'язок, визнавати помилки та рухатися далі вже з покращеними повідомленнями).

**Висновки.** Таким чином, узагальнення вище викладеного дає підстави зробити наступні висновки.

Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз полягає в тому, щоб мінімізувати вплив кризи на діяльність владних структур та їх цільові аудиторії, зменшити час, що витрачається на ліквідацію кризи, якнайшвидше відновити контроль над ситуацією та комунікацією.

Після початку кризової ситуації владні структури повинні швидко і діяти, і комунікувати та запобігти виникненню інформаційного вакууму. Від самого початку слід активувати систему збирання та поширення інформації, забезпечити ефективну співпрацю із засобами масової інформації та налагодити діалог із цільовими аудиторіями у соціальних мережах.

Комунікації в умовах кризи повинні обслуговуватися відповідно підготовленими спеціалістами. Фахівцем в цьому напрямку є спін-доктор, робота якого спрямована на виправлення ситуації щодо висвітлення певного явища у ЗМІ, на організацію та реорганізацію події в комунікативній площині.

Якщо держава перебуває у стані кризи, «неправильні» (фейкові) повідомлення, чулки приводять до втрати інформаційної стійкості суспільства та посилення кризи. Краще за все боротися з чулками профілактичними методами, усуваючи саме причини вигадок за допомогою своєчасної, точ-



ної, достовірної інформації та ефективної двосторонньої взаємодії.

Комунікації у кризових ситуаціях можуть як попередити, мобілізувати допомогу, зменшити негативні наслідки, так і розповсюдити паніку, посилити міфи та дезінформацію, розколоти суспільство на роки вперед. Це залежатиме від

правильності та чіткості налагодження кризових комунікацій, вибору конкретних комунікаційних технологій та комунікаційної стратегії щодо виходу з конкретної кризи. Для цього владні структури повинні розробляти план з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Барило О. Г. Інформація як складова системи державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 2. С. 76–78.
2. Блек С. Введення в паблік рілейшнз. Ростов н/Д : Фенікс, 1998. 380 с.
3. Болотова В. О. Паблік рілейшнз в ОВС : конспект лекцій. Харків : НУВС, 2001. 104 с. URL: [http://adhdportal.com/book\\_2620\\_chapter\\_26\\_3\\_Upravlnnja\\_v\\_umovakh\\_krizi.html](http://adhdportal.com/book_2620_chapter_26_3_Upravlnnja_v_umovakh_krizi.html)
4. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 1(59). С. 63–71.
5. Гута С. С. Поняття «кризова ситуація, зумовлена воєнно-політичними чинниками, «воєнно-політична криза» в теорії державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 116–120.
6. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Комунікативні аспекти успішного розвитку територіальних громад. *Проблеми розвитку публічного управління в Україні* : матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (11–12 квітня 2019 року) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. С. 30–33.
7. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Комунікаційна стійкість суспільства як запорука стабільності держави в умовах кризи. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей* : зб. тез XX Міжнар. наук. конгресу (м. Харків, 23 квітня 2020 р.). Х. : Вид-во ХарПІДУ НАДУ «Magіstr», 2020. С. 199–201.
8. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
9. Казанжи З. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>
10. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : посібник. Київ, 2019. 72 с. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikatsii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>
11. Коник Д. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування. Практичний посібник. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст». К., 2020. 70 с.
12. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : посібник. Київ, 2020. 109 с. URL: <https://www.prostir.ua/?library=kommunikatsiya-i-kryza-yak-hromadam-protystoyaty-vyuklykam-i-uspishno-diyaty-v-period-kryzy-posibnyk>
13. Організаційно-економічні передумови антикризового управління. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/60/4269.html>
14. Скорук О. П. Кризові комунікації під час пандемії COVID-19. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 59. С. 118–123.
15. Токар М. Ю. Інституційна взаємодія в кризових ситуаціях: виклик для України. *Розвиток публічного управління в Україні* : наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (28.05. 2021 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. С. 41–44.