

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
“КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ”**

**МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ЖУРНАЛІСТИКИ**

**Кризові репутаційні стратегії державних інституцій у розв’язанні  
комунікаційних криз (на прикладі України та Російської Федерації)**

Кваліфікаційна робота на здобуття академічного звання магістра журналістики

Лихман Марії Олександрівни

Науковий керівник  
кандидат філологічних наук, доцент  
Яковець А.В.

**КИЇВ-2007**

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	3
Розділ 1. Кризи на корпоративному та державному рівнях .....	8
1.2 Комунікації в умовах кризи .....	19
1.3 Управління кризами на корпоративному та державному рівнях.....	31
Розділ 2. Використання ЗМІ як інструменту управління кризами: взаємодія ЗМІ та держави під час криз.....	40
Розділ 3. Порівняння державних антикризових стратегій України і Російської Федерації.....	56
3.1 Інформаційна політика України .....	56
3.2 Комунікативні стратегії українського керівництва під час кризових ситуацій .....	61
3.3 Інформаційна політика РФ.....	68
3.4 Комунікативні стратегії російського керівництва під час кризових ситуацій .....	71
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

## ВСТУП

Сучасне суспільство характеризується великим впливом засобів масової інформації на громадську думку, а отже й на сприйняття населенням всіх подій, що відбуваються як у державі, так і за її межами. За таких умов ефективне державне управління неможливе без визначеної інформаційної політики та контролю за комунікативними процесами, оскільки від змісту поширюваної інформації залежить ставлення громадськості не лише до рішень та ініціатив державних інституцій, але й до тих чи інших подій, що відбуваються в різних сферах життєдіяльності країни.

Ефективна система комунікацій та взаємодії державного керівництва з населенням за допомогою мас-медіа є запорукою збереження високого рівня довіри до влади та збереження позитивного іміджу політичних лідерів.

**Актуальність теми дослідження.** Важливість добре налагодженої системи комунікації зростає під час кризових ситуацій в державі, коли руйнуються усталені інформаційні потоки, що вже не в змозі виконувати свої звичні функції. Кризова ситуація завжди перетворюється на головну подію дня у засобах масової інформації і супроводжується величезним потоком різних коментарів, прогнозів, рекомендацій. Саме ЗМІ відбирають, структурують та поширюють інформацію про кризові події та поведінку керівництва держави під час кризи, формуючи тим самим громадську думку щодо влади та її здатності розв'язувати кризи. За цих умов основним завданням держави є розробка та застосування кризових комунікативних стратегій, спрямованих як на захист власного іміджу в різноманітних інформаційних просторах, запобігання негативним впливам на репутацію держави в цілому, так і на забезпечення національної безпеки й уникнення хаосу та безладів в країні, що загрожують життю населення.

В разі відсутності налагодженої системи взаємодії державних інституцій із засобами масової інформації і громадськістю, а також потужних інформаційних механізмів захисту національних інтересів і безпеки органи влади вдаються до дієвих в тоталітарному минулому, а тому звичних для них

стратегій управління кризовими ситуаціями. Однак на сучасному етапі розвитку суспільства такі стратегії призводять лише до зворотнього ефекту, завдаючи лише збитків репутації такої влади.

В кризових ситуаціях навіть демократичні держави повинні здійснювати потрібний з їхнього погляду контроль інформації, іноді навіть з використанням неприпустимих раніше форм контролю. І хоча журналісти гостро сприймають будь-які обмеження, під час криз вони мають ще більше усвідомлювати свою відповідальність за поширювану інформацію та серйозно оцінювати ситуацію. В кризовий період ЗМІ повинні концентруватися на вирішенні проблеми, а не на критиці влади і не на загостренні конфліктів. Адже дуже часто саме мас-медіа стають джерелом розвитку кризової ситуації. Тому журналісти мають знати природу, ознаки, основні етапи розвитку криз та розумітися на особливостях комунікацій в кризовий період з тим, щоб усвідомлювати, яка інформація справді потрібна суспільству, а яка є лише зайвим подразником.

Разом з тим працівники ЗМІ мають знати всі стратегії, які можуть використовувати комерційні організації та органи влади, для того, щоб бути свідомими учасниками комунікативного процесу, а не знаряддям для вирішення чийось проблем. Вони мають відрізнити пропаганду від технології менеджменту новин та інших методів, що використовують в галузі зв'язків із громадськістю; маніпулювання громадською думкою від намагання вирішити кризу, а також розуміти ситуацію, коли криза насправді існує, а коли – звичайну подію намагаються зробити кризою.

**Ступінь наукової розробки теми.** Теоретичну базу дослідження склали, насамперед, наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників, в яких розкривається сутність, типологія, динаміка розвитку криз на корпоративному та державному рівнях, проблематика кризових комунікацій й кризового менеджменту, взаємодії ЗМІ та влади під час криз. Це, зокрема, роботи таких дослідників, як В.Королько, В.Крутько, Г.Почепцов, Г.Афанас'єв, Б.Борисов, Б.Порфір'єв, С.Блек, О.Лербінгер, Р.Льюїс, С.Фінк, Ф.Сайтел, П.Лагадек,

Д.Фішман, О.Холсті, П.Брюс, С.Катліп, А.Сентер, Дж.Брум, , П. Бурд'є, М.Реджестер, Дж.Ларкін, Г.Даулінг, К.Вільямс, П.Сендмен, Р.Боін, П.Харт, Т.Лібаер, Т.Кумбс та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає в дослідженні кризових репутаційних стратегій державних інституцій у розв'язанні комунікаційних криз (криз, що стають центром уваги ЗМІ).

Для досягнення зазначеної мети була передбачена реалізація наступних завдань:

- узагальнити і систематизувати теоретичні підходи щодо сутності й типології криз на суспільному рівні; особливостей, складових кризових комунікацій і кризового управління на корпоративному та державному рівнях;
- систематизувати механізми взаємодії ЗМІ та держави під час кризових ситуацій;
- визначити теоретичні засади державних комунікативних стратегій та інформаційної політики в кризових ситуаціях;
- на прикладі України та Російської Федерації з'ясувати характерні особливості управління кризовими ситуаціями та державні антикризові комунікативні стратегії;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності кризового управління в Україні.

**Об'єкт дослідження** – кризові комунікації державних інституцій.

**Предмет дослідження** – кризові стратегії керівництва України і Російської Федерації з точки зору розв'язання комунікаційних криз та захисту власної репутації.

**Методи та методологія дослідження.** У роботі використані такі методи, як синтез, аналогія, ситуативний аналіз, системний і структурно-функціональний методи тощо. Для відтворення кризових стратегій державного керівництва України й Росії застосований івент-аналіз на основі повідомлень друкованих та електронних ЗМІ. Для виявлення спільних і відмінних рис, а

також переваг і недоліків в управлінні кризами зазначених країн використаний компаративний метод дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** розкривається у наступних положеннях:

1. Державні інституції можуть застосовувати ті ж самі принципи і стратегії управління кризами, що використовують комерційні організації, як для захисту репутації, так і для подолання наслідків кризи. Але державний кризовий менеджмент має включати в себе контроль інформаційних потоків на рівні всієї держави, роботу з формування громадської думки, оскільки державні інституції несуть відповідальність не лише за власну репутацію, але й за безпеку населення.

2. Аналіз кризових комунікацій керівництва України продемонстрував, що відсутність механізмів протидії дезінформаційно-пропагандистським кампаніям, спрямованим на дестабілізацію ситуації в країні, контролю за інформаційними потоками не лише має негативний вплив на репутацію керівництва держави, але й загрожує національній безпеці.

3. На основі аналізу висвітлення деяких криз українськими ЗМІ показано, що відсутність почуття відповідальності у журналістів може не лише звести нанівець всі антикризові стратегії державних інституцій, якщо вони застосовуються, але й зробити кризу з нейтральної події.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості їхнього використання в процесі розробки державним керівництвом та прес-службами державних інституцій комунікативних схем кризового управління, спрямованих на контроль внутрішніх інформаційних потоків, формування сприятливого інформаційного середовища і мінімізацію негативних наслідків криз для авторитету влади. Також робота може бути використана журналістами під час висвітлення кризових подій та для аналізу державної інформаційної політики.

**Структура.** Структура та обсяг дослідження визначаються метою та характером завдань, що вирішуються. Відповідно до них, робота складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків і списку використаних джерел.

## **Розділ 1. Кризи на корпоративному та державному рівнях**

### 1.1 Визначення, класифікація та причини виникнення криз

Кризи є постійними супутниками діяльності будь-яких організацій: як комерційних компаній, так і державних інституцій. Вони не лише порушують стан рівноваги організації, негативно впливають на її репутацію, але й здатні повністю її знищити. На державному рівні кризи можуть становити загрозу не тільки наявному політичному устрою та напямому розвитку держави, але й навіть її існуванню.

Зважаючи на неминучість, а іноді й на невідворотність криз, а також на їхні руйнівні властивості, важливо знати сутність цього феномену, причини й закономірності виникнення та розвитку, можливі наслідки для тих, кого вони стосуються.

Дослідження криз є відносно молодою сферою наукового пізнання: вперше кризи почали вивчати у США в 70-ті роки ХХ століття.

Теоретичні розробки з цієї тематики зосереджені на наступних аспектах: визначення, класифікація та етапи розвитку криз, особливості кризових комунікацій та прийняття рішень у кризових умовах, стратегії управління кризами, попередження криз, тощо.

**Поняття та типологія криз.** Наукові дослідження даної проблематики ускладнюються тим, що не існує єдиного визначення поняття «криза».

Етимологія слова «криза» - грецьке дієслово «krinein», що в перекладі на українську означає «вирішувати» [44]. Енциклопедія «Вікіпедія» визначає слово «криза» як «вирішальний момент в подіях, наприклад, під час хвороби після такого моменту настає або одужання, або смерть. Якщо розширити поняття, то це час випробувань або надзвичайна подія» [45].

Словник Вебстера визначає кризу як нестабільний або критичний період, що неминуче призводить до змін й містить високу ймовірність вкрай небажаних наслідків.

На рівні суспільства і держави кризою називають ситуацію, що порушує суспільні механізми розв'язання проблем, загрожує виведенням з ладу



суспільних систем контролю і тим самим руйнує щоденний порядок життя багатьох людей [44]. У сфері суспільних відносин кризами вважаються надзвичайні події, які порушують життєдіяльність різних груп людей та ставлять під загрозу репутацію, цілісність або виживання організації. Це можуть бути як природні катастрофи та техногенні аварії – повені, пожежі, землетруси, викиди шкідливих речовин -, так і спричинені діяльністю людини – авіакатастрофи, терористичні акти, страйки. Також криза може бути результатом неналежного виконання обов'язків, шахрайства, зміни моделі поведінки і цінностей [44].

В інформаційному просторі кризою вважають подію або низку подій, які перетворюють організацію або уряд держави на об'єкт пильної уваги засобів масової інформації та громадськості.

Зважаючи на відсутність єдиного визначення поняття «криза» та на його комплексність, в наукових розробках з цієї тематики представлені різні підходи до класифікації криз.

Американські дослідники Д. Ньюсом, А. Скот і Дж. Турк розробили типологізацію криз, що базується на розподілі за походженням та наслідками.

#### Типологія криз за походженням і наслідками [цит. за 16]

Типи криз	Руйнівні <i>Катастрофічні – раптові людські жертви та руйнування</i>	Неруйнівні <i>Неочікувані погрози, але втрати, якщо вони трапляються, відстрочені</i>
Природні	Землетруси, лісові пожежі, буревії, тощо	Посухи, епідемії, тощо
Навмисні	Терористичні акти, в тому числі, навмисне псування продуктів, що	Погрози використання вибухівки, отруєння продуктів,

	призводить до людських жертв або пошкодженню майна	насильницьких захоплень, розголошення таємниць, навмисні чутки та інші зловмисні дії
Ненавмисні	Вибухи, пожежі, отруєння, інші аварії	Проблеми на виробництві з відстроченими наслідками, біржові крахи, банкрутства

Науковці С.Катліп, А.Сентер і Г.Брум запропонували дещо іншу класифікацію криз, що ґрунтується на тривалості їх розвитку [46]. В залежності від тривалості розвитку криз, можливі наступні сценарії:

1. *Неочікувані кризи*, які відбуваються настільки раптово, що лишається мало або зовсім не лишається часу для підготовки і планування. До цього типу належать авіакатастрофи, псування продуктів, смерть керівника, землетрус, тощо. Такі кризи потребують завчасного узгодження між основними керівниками плану дій, який дозволив би уникнути непорозумінь, суперечок та неоперативного реагування.

2. *Кризи, що назрівають*, дають більше часу для вивчення і планування, але можуть раптово виникнути після тривалого визрівання. До цієї категорії відносяться незадоволеність працівників та негативний моральний клімат в колективі або суспільстві. В такій ситуації керівництву необхідно вжити відповідних заходів ще до того, як криза виникне і досягне руйнівної фази.

3. *Безперервні кризи* можуть тривати впродовж місяців або років, не зважаючи на зусилля їх зупинити. Поза впливом організації можуть бути, наприклад, чутки, плітки або спекуляції, що їх передають засоби масової інформації. Всі спроби спростувати викривлену інформацію не дають

результатів, оскільки журналісти використовують попередні публікації і знову відтворюють дезінформацію.

Л. Мазур і Дж. Уайт розподіляють кризові ситуації за наступними параметрами: великий ступінь загрози життю, безпеці й існуванню організації; відсутність часу, що потребує дуже швидкого прийняття рішень; стрес у тих людей, які відповідальні за управління такою ситуацією [цит. за 23].

Англієць Сем Блек запропонував класифікувати кризи з урахуванням тих негараздів, які вони здатні заподіяти організації [4]. Він спробував перейти від загальної типологізації криз за родовою ознакою до класифікації, що безпосередньо наближується до змісту і сфери діяльності організації. Відповідно до цього підходу, кризи поділяються на:

- *відоме невідоме* – наприклад, відомо, що аварія в принципі можлива, але чи вона станеться і якщо так, то коли – невідомо;

- *невідоме невідоме* – це катастрофи, які неможливо попередити, наприклад, порушення технології, що може призвести до отруєння продуктів, терористична атака.

В залежності від «ініціатора» кризи, дослідник Г.Афанасьєв виокремлює два типи криз: природні та штучні. Перші обумовлені об'єктивними зовнішніми факторами (землетрус, буревій), а другі – свідомими діями суб'єктів суспільної діяльності (страйк, теракт) [3].

О. Лербінгер виокремлює наступні типи криз [56]:

- технологічні – спричинені діяльністю людини, використанням технологій;

- конфронтаційні – ситуація, коли організацію критикують або від неї вимагають виконання своїх вимог певні групи людей;

- кризи зловмисної поведінки – спричинені ворожою діяльністю певних груп, прикладом таких криз можуть бути терористичні атаки, на рівні організації – шпигунство, поширення чуток;

- кризи управління – виникають, коли групи всередині компанії працюють недостатньо ефективно. В свою чергу такі кризи поділяються на три

підтипи: *кризи викривлених цінностей* – коли керівництво нехтує соціальними цінностями і аудиторією, на яку працює, надаючи перевагу короткостроковій економічній вигоді; *кризи, що виникають внаслідок приховування або поширення керівництвом неправдивої інформації про продукцію компанії*; *кризи, спровоковані некоректними діями керівництва чи посадовими злочинами*.

Російські дослідники, автори праці «Crisis Management in Russia», поділяють кризи у суспільстві на кризові процеси та кризові події. Перші відбуваються в головних сферах діяльності суспільства: банківські кризи, бізнесові кризи, політичні кризи, енергетичні кризи тощо. Кризові події або непередбачені випадки, що вимагають негайного реагування, російські автори поділяють на наступні типи [61]:

- соціально-політичні кризи, включаючи терористичні акти;
- соціально-економічні кризи, включаючи конфлікти, пов'язані із власністю, індустріальні кризи (як аварії на шахтах);
- кризи, пов'язані із забрудненням навколишнього середовища.

Борис Порфір'єв, один з авторів, що укладали вищезазначену книгу, поділяє кризи за тривалістю та серйозністю наслідків. Така класифікація виглядає наступним чином [63]:

- гострі кризи – це аварії та непередбачувані події, випадки, що спричиняють тимчасове порушення нормальної соціальної діяльності, значні економічні збитки та людські жертви у суспільстві;

- хронічні кризи – це лиха різного типу, події, що призводять до довгострокового або значного розриву в соціальних комунікаціях та соціальних структурах. Вони можуть стати причиною загибелі людей та/або значного погіршення здоров'я та/або забруднення навколишнього середовища, а також завдати значних матеріальних збитків, які певним чином можна компенсувати, але за великий проміжок часу.

- спустошливі кризи – це катастрофи і катастрофічні лиха, події, що спричиняють порушення соціальної комунікації та роботи суспільних

структур й супроводжуються численними жертвами, масовою шкодою здоров'ю людей та забрудненням навколишнього середовища, високим рівнем стресу постраждалих, дуже великими і практично незворотніми соціальними, екологічними та матеріальними збитками, які можна відновити лише в далекому майбутньому.

Бізнес як невід'ємна частина сучасного суспільства має свою класифікацію криз [43]:

- фінансова криза – нестача коштів в короткотерміновому аспекті та банкрутство – в довготерміновому;

- криза зв'язків із громадськістю або комунікаційна криза – негативні публікації в засобах масової інформації, що можуть вразити і репутацію компанії, і її діяльність в цілому;

- стратегічна криза – зміна в навколишньому середовищі, в суспільстві, що ставить під питання саме існування компанії, наприклад, поява і суцільне використання комп'ютерів була стратегічною кризою для виробників друкарських машинок.

Якщо цю класифікацію перенести на рівень держави, то фінансова криза стає результатом того, що держава визнає, що не може виконати своїх боргових зобов'язань (так званий дефолт); криза зв'язків із громадськістю – критичні публікації про діяльність уряду, які є частиною цілеспрямованої інформаційної кампанії проти уряду або реакцією на непопулярні урядові дії; стратегічна криза може виникнути внаслідок як внутрішніх змін (наприклад, незаконне захоплення влади в країні і як наслідок – зміна напряму розвитку або навіть зміна устрою), так і зовнішніх – воєнні конфлікти в сусідніх державах.

**Ознаки та етапи розвитку кризи.** Як правило, кризи характеризуються раптовістю, включенням різних дійових осіб, потребою приймати рішення під тиском часу та в умовах невизначеності, а також увагою до себе засобів масової інформації.

Дослідники виокремлюють такі складові, що розкривають сутність кризи: непередбачуваність, мінливість, динамічність, високий ступінь ризиків і невизначеності, якісну зміну ситуації, дефіцит часу для прийняття рішень, загрозу пріоритетним цілям, репутації і навіть існуванню організації, а також значну ймовірність негативних наслідків різного типу [23, 49, 3, 18].

PR-фахівець Фрейзер Сайтел визначив сім ознак кризової ситуації: раптовість, нестача інформації, ескалація подій (важко відстежувати події і надавати інформацію як звичайно), втрата контролю через масове нашарування інформаційних ситуацій, поширення чуток і посилення тиску щодо надання відповідей, облога (ситуація, коли здається, що всі налаштовані проти і краще зовсім нічого не казати), паніка тощо [28].

Дослідники Дж. Вайнер і Х. Кан виокремили наступні загальні риси кризової ситуації [цит. за 55]: реверс у поточних подіях та діяльності, концентрація подій, що зумовлює нову реальність, становить загрозу цілям учасників і потребує невідкладних дій; характеризується посиленням напруги та зміною відносин між акторами, високим ступенем невизначеності в оцінці ситуації та підготовці відповідей, зростанням впливу часу, поширенням інформації, що не відповідає дійсності; спричиняє «патологічну» поведінку, зокрема пошук «цапа-відбивайла», призводить до наслідків, які змінюють (реорганізують) світ задіяних сторін.

Томас Бьокленд назвав надзвичайні, непередбачені події (тобто кризи) *«фокусуєчими»* [50]. Він звернув увагу на їхню функцію встановлювати порядок денний і тим самим впливати на державну політику. Тому таким подіям він дав назву *«фокусуєчі»*.

*«Фокусуєча подія»*, на думку дослідника, є тим імпульсом, що привертає увагу громадськості до важливої проблеми і забезпечує її розгляд на політичному рівні. Такі події стають вирішальними для встановлення порядку денного, тому що саме трагічні події стимулюють реалізацію державної політики, а поява цієї події в засобах масової інформації зумовлює необхідність вжити невідкладних дій для вирішення проблеми.

Автор цього терміну розрізняє два типи *«фокусуючих подій»*. До першого він відносить різні природні катаклізми (буревії, повені, землетруси тощо). Ці події є до певної міри передбачуваними, оскільки вони трапляються, зазвичай, у визначених місцях і створюють не однакові, але схожі умови. Такі події відбуваються досить часто, тому можна передбачити їхній вплив на порядок денний.

До другого типу дослідник зараховує *«нові»* події. Він пояснює визначення *«нові»* події як події, що або ніколи не відбувалися, або відбувалися настільки давно, що про них вже не пам'ятають. *«Нові»* фокусуючі події стають наслідком технологічних змін та перетворень у суспільстві, вони захоплюють зненацька і створюють стан невпевненості та непередбачуваності, а тому змушують громадськість реагувати на них новими стандартами поведінки або новим законодавством.

Головна відмінність між двома типами *«фокусуючих»* подій полягає в тому, що в той час, як подія першого типу фокусує увагу громадськості на наданні допомоги постраждалим, подія другого типу порушує питання про відповідальність і навіть провину в тому, що сталося.

Оскільки кризи здатні створити нову складну й неоднозначну ситуацію, вони впливають на процес прийняття політичних рішень. Дослідник Г. Сімон визначає такі рішення як непрограмовані, тобто рішення щодо нестандартних проблем, які ухвалюються під впливом зовнішніх факторів. Складність таких рішень полягає в тому, що вони непідвладні звичайному аналізу та процедурам. Крім того, вони характеризуються високим ступенем невизначеності та мають бути прийняті у найкоротші строки [57].

Одним з наслідків кризи є стрес суб'єктів, які в ній задіяні. Цей стрес, в свою чергу, спричиняє низку ефектів, серед яких: непослідовні дії, збільшення кількості помилок, схильність до більш примітивних відповідей, ригідність у прийнятті рішень, послаблення здатності до сприйняття, нездатність сфокусувати увагу в часі та просторі, нездатність сприймати у комплексі політичну ситуацію тощо. В умовах криз на рівні держави це означає, що

високий рівень напруження зменшує об'єктивність в оцінці ситуації. Це призводить до того, що відповідальні особи приймають рішення до того, як отримують адекватну інформацію, внаслідок чого ефективність таких дій знижується [53].

Особи, які ухвалюють рішення, у кризових умовах проявляють схильність давати найпростіші відповіді, які вже довели свою ефективність у минулому, та зосереджувати увагу на одномоментних рішеннях, які уможливають швидке врегулювання ситуації, що склалася.

Бувають ситуації, коли під час вироблення політичної лінії поведінки обирається один напрям дій і він приймається як неминучість, при тому, що відповідальна особа усвідомлює обмеженість вибору і значні втрати. Як правило, така розбіжність між діями особи та реальним усвідомленням нею наслідків пом'якшується двома способами: або шляхом звільнення політика від відповідальності за рішення, тобто визнання за офіційною особою права зробити неправильний вибір за умови, що реально неможливо зробити правильний вибір, або шляхом перекладення відповідальності за відвернення кризи на опонента.

Під час кризи обсяг інформації може зростати, що знижує якість обробки даних, і особа, яка приймає рішення, суб'єктивно виокремлює те, що їй здається важливим. Це може знизити ймовірність прийняття стратегічно вивірених рішень, адже інформація, яка не відповідає особистим установкам, відкидається, доки не трапиться подія, що змусить її врахувати.

Невід'ємним аспектом дослідження криз є динаміка їх розвитку.

За моделлю С. Фінка на рівні організації криза проходить чотири фази [49].

Перша фаза має назву продромальна, що у перекладі з грецької мови означає «така, що посилає сигнали, що попереджають». На цій стадії керівництво організації має побачити ранні ознаки кризи.

На другій фазі відбувається загострення кризи, що характеризується швидким та інтенсивним розвитком подій. На цьому етапі проблема стає



об'єктом пильної уваги громадськості та засобів масової інформації, порушується нормальна діяльність організації, виникає загроза позитивному іміджу компанії та репутації керівників тощо.

На зміну стадії загострення кризи приходять хронічна фаза: здійснюються заходи щодо подолання труднощів, які виникли на попередній стадії, та відновлення нормальної роботи організації, а також процес «самоаналізу» серед керівництва організації. У цей період здійснюються спроби пояснити, як організація функціонує та які елементи організаційної культури є дисфункціональними чи становлять перешкоду для підвищення прибутковості та рівня довіри громадськості. Хронічна фаза для компанії є найдовшою. Для того, щоб скоротити її, організація має розробити плани кризового управління. За твердженням С. Фінка, компанії, які не мають таких планів, потерпають від затяжного впливу кризи у 2,5 рази довше, ніж компанії, які розробили плани управління кризами.

Четверту фазу С.Фінк називає «стадією вирішення кризи». Це період, коли організація повністю одужує від кризи. Разом з тим ця фаза потребує від керівництва організації пильності й готовності до появи ознак нових проблем.

Наявні розробки з кризової проблематики свідчать, що криза є складним феноменом, що охоплює широкий спектр подій. Ці події відрізняються за своїм масштабом, причинами, тривалістю, серйозністю наслідків тощо. Разом з тим, більшість цих подій єднає те, що вони становлять загрозу основним інтересам й репутації організації, уряду чи держави, потребують негайного реагування й застосування нетрадиційних засобів врегулювання, суттєво змінюють ситуацію, нормальний хід життя суспільства й відносини між учасниками конфлікту, привертають увагу засобів масової інформації.

Будь-яка криза плюс підвищені суспільні емоції, плюс обмежений доступ до фактів, плюс чутки, плітки, спекуляції, припущення – все це дорівнює нестабільному інформаційному середовищу. Одразу як криза стає новиною, а це відбувається швидко, оскільки ЗМІ охочі до сенсацій, вона починає розвиватися в інформаційному просторі, який існує паралельно з

реальним перебігом подій. Саме інформаційний вимір і стає доміантним, формуючи громадську думку як всередині країни, так і за її межами. За цих умов основне завдання суб'єктів кризи полягає у заповненні інформаційного простору контрольованою і «бажаною» інформацією, регулюванні критицизму ЗМІ щодо кризового управління та здійсненні впливу на сприйняття ситуації аудиторією.

## 1.2 Комунікації в умовах кризи

Оскільки криза дуже швидко потрапляє в інформаційний простір, її учасники одразу стають центром уваги громадськості, процес спілкування з якою потребує кардинальної зміни. Взаємодія організацій та державних інституцій з громадськістю та засобами масової інформації під час криз має назву «кризові комунікації». Мета кризових комунікацій – захистити учасників кризи від загроз для їх репутації, а іноді – для подальшого існування.

Розробки в галузі теорії зв'язків з громадськістю визначають кризові комунікації як обмін інформацією між владними структурами, організаціями, ЗМІ та іншими зацікавленими особами і групами до, під час та після кризи; як поширення організацією через ЗМІ повідомлення для громадськості за умов кризи [47, 72].

В літературі кризові комунікації розподіляють на три етапи: підготовка до криз, реагування на кризу і подолання наслідків кризи [48].

На етапі підготовки до криз організація визначає, що може спричинити для неї кризу, знаходить найбільш уразливі для неї місця – як ймовірні, так і менш ймовірні, розподіляє зони відповідальності на випадок кризи, готує відповідну особу, яка буде спікером для ЗМІ під час кризи, складає план кризових комунікацій, час від часу проводить тренування готовності до кризи.

На другому етапі – етапі реагування – організація вдається до короткотермінових зусиль приборкати кризу, застосовуючи план кризових комунікацій. Відповідь на кризу може потребувати одного дня або одного тижня. Дуже рідко реагування на кризу вимагає більше тижня, тому що до того часу криза вже перетворюється на підвладну керуванню проблему. Різниця між проблемою та кризою саме в тому, що остання повністю знаходиться поза контролем організації, а на проблему вона може впливати. Найкращою позицією організації при реагуванні на кризу – бути відкритою, чесною та смиренною, ладнати з людьми і в словах, і в діях. Необхідно також уникати категоричностей на кшталт «завжди», «ніколи». Також під час кризи в

нагоді стануть всі позитивні зв'язки і стосунки, напрацьовані організацією ще до кризи, оскільки вони будуть виступати в якості певного резервуара доброї репутації організації.

Подолання наслідків кризи (або «одужання») – це робота, яка виконується організацією після кризи, з метою повернення до нормальної життєдіяльності. Як правило, організація, яка пережила кризу, стає зовсім іншою внаслідок змін в її політиці або процесах, що виявили себе як небезпечні та неадекватні, або внаслідок зміни в керівництві. Криза примушує організацію проаналізувати, чому сталася криза, що саме відбулося, як можна було краще вийти із ситуації. Тому післякризовий період для організації – час великих змін. Якщо організація не зробить висновків із кризи і не зміниться, то вона ризикує натрапити на подібну ситуацію і в майбутньому. Тому зміни є необхідними для організації після кризи. Одужання від кризи – це позитивний час для організації, період оновлення і приведення своєї діяльності у відповідність з тими цінностями і принципами, за яких вона створювалася.

Те, як організація або органи влади поводять себе під час кризи говорить з одного боку про її здатність ефективно долати кризи, а з іншого, з погляду громадськості, - про її відповідальність перед суспільством, співчуття і турботу про постраждалих.

Характерними проблемами комунікацій в умовах кризи є різке скорочення кількості параметрів, що піддаються контролю, зростання ролі інформації через відсутність чіткої та зрозумілої інтерпретації подій, втрата довіри до офіційних каналів комунікації, розрив інформаційних потоків, їх нездатність виконувати свої звичні функції та створення власних систем забезпечення життєдіяльності та безпеки тощо [24].

Як вже зазначалося, основним принципом кризової комунікації є чесність та відкритість. Під час кризи спілкування організації з громадськістю має ґрунтуватися на оперативному поширенні інформації, як відповідає очікуванням та потребам цільової аудиторії, враховує специфіку як самої ситуації, так і поведінки ЗМІ. Вирішальними вважаються перші 24 години

після виникнення кризи. За цей період організація має надати засобам масової інформації найбільш повні дані про подію та її причини, чітко сформулювати свою позицію й бачення ситуації та інформувати громадськість про заходи, які вживаються для мінімізації наслідків кризи. Проте оскільки кризи порушують нормальне функціонування організації та створюють нестандартні умови, вони ускладнюють раціональне осмислення ситуації та вибір адекватної стратегії. В результаті, типовими реакціями відповідальних осіб в кризових умовах є мовчання, замкненість та хитрощі, фраза «без коментарів», спростування, заперечення, нерішучі виступи, заспокійливі заяви, призначені для уникнення паніки та заяви на кшталт «Ми – найкращі, бездоганні», «Цього не може бути ніколи, тому що не може бути» [55].

До негативних наслідків для організації та її репутації можуть призвести такі дії як ухиляння від комунікацій, обговорення другорядних тем, конфронтація, пихатість, заниження потреб постраждалих, перенесення провини на інших, невизнання відповідальності, використання мови, насиченої спеціальними термінами і жаргонізмами, незрозумілими звичайним людям, агресивні заяви, заниження серйозності наслідків, ігнорування сприйняття, почуттів і точки зору громадськості тощо [59, 36].

Поширеною реакцією на кризу є надання брехливої інформації. Часто для здобуття короткострокових переваг відповідальні особи у кризовій ситуації можуть вдаватися до брехні. На думку фахівця з інтернет-комунікацій та маркетингу Д. Хейдеріш, у сучасному світі образів перевагою брехні над правдою є її цілісність, ясність та контекстуальність. Д. Хейдеріш визначив наступні форми брехливої інформації [52]:

1. Часткова правда, що полягає в перетворенні конкретного випадку на загальне явище. Ця форма брехні є небезпечною, оскільки викликає роздратування та дискредитує тих, хто її використовує.

2. Штучна брехня, сутність якої полягає у тестуванні громадської думки шляхом введення в оману щодо своїх намірів, яке супроводжується

спростуванням цієї інформації. Використання штучної брехні дає можливість приховати справжні плани, підтримувати збентеження.

3. Невизнана некомпетентність. Коли керівництво організації негайно реагує на кризову ситуацію (аби відповісти очікуванням громадськості) воно робить припущення, обіцянки, висуває частково обґрунтовані аргументи, але не визнає некомпетентності. Для уникнення такої ситуації необхідно утриматися від поспішних повідомлень і якомога швидше отримати більш повну інформацію.

4. Первинна правда – постулат брехні, що дає змогу формувати цілу ідеологію.

5. Аргументи авторитетної особи, що використовуються для припинення дискусій з даного питання. Небезпечним є те, що неправдива інформація, поширена експертом, швидко перетворюється громадськістю на правду.

6. Брехня для доказу правди. Під час кризової ситуації під тиском ЗМІ керівники або посадовці, які мають будь-якою ціною і негайно відповісти на запити громадськості, опиняються у пастці неправди, яка буде використовуватися за принципом «якщо це неправда (не існує), то тоді оце відповідає дійсності (існує)». Базуючись на маніпуляції емоціями, така брехня дає можливість довести все, що завгодно, навіть протилежні факти.

7. Справжня правда. У кризовій ситуації важливо чітко розрізняти прозорість та правду, інакше існує ризик мати справу з нерозумінням.

Комунікації під час кризи складаються з кризових стратегій в інформаційному просторі, спрямованих на захист іміджу організації. Ступінь іміджевих втрат залежить від того, наскільки громадськість вважає організацію відповідальною за те, що сталося. Відповідно до атрибутивної теорії, судження громадськості щодо причин кризи ґрунтуються на трьох показниках: локус контролю, стабільність та контрольованість [71]. Перший показник – локус контролю – стосується того, чи криза спричинена внутрішніми чи зовнішніми для організації факторами. «Стабільність» пояснює, чи криза виникає через одні й ті самі причини, чи кожного разу

причини кризи різні. Показник «контрольованість» означає ступінь контролю або впливу на причини кризи з боку організації. Якщо зазначені властивості належать до внутрішньої компетенції організації, то громадськість сприймає організацію як відповідальну за подію. І навпаки, організація не вважається відповідальною, якщо криза спричинена зовнішніми факторами, які не піддаються контролю з боку організації. Саме кризові стратегії призначені для коригування сприйняття громадськістю зазначених атрибутів, тобто вимірів кризи, та здійснення впливу на збуджені ними емоції.

Кризові стратегії досліджувалися такими провідними фахівцями з кризових комунікацій як В. Бенуа, Т. Кумбс, Т. Лібаер. В своїх працях вони окреслили вичерпний перелік кризових стратегій.

Дослідник В. Бенуа є автором теорії відновлення іміджу, яка базується на тому, що репутація – головна цінність індивіда та організації. Відповідно всі дії організації спрямовані на підвищення іміджу та репутації. Найбільшу загрозу і небезпеку для репутації становлять кризові події. В. Бенуа розробив п'ять риторичних стратегій захисту репутації у разі виникнення кризової ситуації: заперечення, уникнення відповідальності, пом'якшення негативізму події, коригуючі дії та примирення [38].

Стратегія заперечення може проявлятися у формі звичайного спростування або перенесення провини на іншу сторону. Останній варіант надає змогу організації позиціонувати себе як жертву несправедливих звинувачень або обставин та перекласти провину на інших.

Стратегія уникнення відповідальності полягає у виправданні дій нестачею інформації або контролю над подіями, інтерпретації події як наслідку збігу непередбачених обставин, запевненні у ненавмисності заподіяної шкоди.

Наступна стратегія – пом'якшення негативізму події – передбачає використання таких тактик як акцентування позитивних характеристик організації, заниження серйозності події («мінімізація»), інтерпретація ситуації в бажаному контексті («трансценденція»), контратака на обвинувача, націлена

на підри́в довіри до джерела інформації, надання допомоги постраждалим («компенсація») тощо.

Коригуючі дії полягають у вживанні заходів для попередження подібних ситуацій у майбутньому. Ця стратегія є однією із продуктивних («здорових») стратегій захисту репутації в умовах кризи.

До продуктивних можна також віднести і стратегію примирення. Вона передбачає вибачення, висловлення жалю, визнання провини й спрямована на здобуття пробачення з боку громадськості за поведінку організації. Ця стратегія є більш ефективною, якщо супроводжується коригуючими діями.

Дослідник Т. Кумбс запропонував теорію ситуаційних кризових комунікацій (the situational crisis communication theory) [42]. Ця теорія ґрунтується на існуванні залежності вибору кризової стратегії від типу кризової ситуації. Ідентифікація типу кризи дає можливість оцінити рівень відповідальності організації у сприйнятті громадськістю. На це впливають два фактори: серйозність наслідків та попередня діяльність організації, що включає відомості про минулі кризи, пов'язані з цією організацією та поводження з цільовою аудиторією. Чим серйозніші наслідки кризи та гірші показники діяльності організації у минулому, тим вищий ступінь відповідальності організації за кризу.

Теорія Т. Кумбса визначає наступні кризові стратегії:

- 1) контратака на тих, хто поширив інформацію про кризу;
- 2) заперечення існування кризи або обґрунтування, чому ситуація не є кризовою;
- 3) виправдання – визнання кризи та пошук аргументів для зниження відповідальності організації;
- 4) позиціонування організації як постраждалої від зовнішніх зловмисних дій;
- 5) мінімізація збитків, спричинених кризою, у сприйнятті громадськістю;



6) стратегія прихильності, націлена на здобуття громадської прихильності до організації під час кризи, шляхом акцентування позитивних характеристик та здобутків організації у минулому;

7) коригуючі дії – попередження подібних випадків у майбутньому;

8) стратегія вибачення – визнання відповідальності за кризу, каяття та виплата компенсацій постраждалим для здобуття пробачення з боку громадськості.

Ці стратегії ранжуються від оборонних, в яких пріоритетом є інтереси організації, до примирливих, в яких першочергове значення надається турботі про постраждалих.

Т. Кумбс радить дотримуватися наступних правил задля ефективного захисту репутації у кризових ситуаціях:

1. Якщо криза має низький рівень відповідальності організації (природні лиха, чутки), то комунікативна стратегія може обмежитися інструкціями громадськості щодо заходів безпеки, а в разі розповсюдження чуток ефективною є стратегія заперечення.

2. Кризи із середнім рівнем відповідальності організації (нешасні випадки на виробництві) ефективно врегульовуються за допомогою таких стратегій як виправдання.

3. Кризи, що мають високий рівень відповідальності організації, потребують застосування примирливих стратегій – коригуючих дій та вибачень.

Французький дослідник кризових комунікацій Т. Лібаер запропонував свою типологію комунікативних стратегій організації під час кризи [58]. За цією типологією найбільш поширеними є наступні стратегії:

#### *1. Стратегії визнання:*

1. Стратегія визнання відповідальності є ефективною, якщо вона реалізується рішуче і швидко, супроводжується поясненнями та є логічним продовженням попередніх дій.

2. Амальгама полягає в узагальненні провини шляхом розширення кола відповідальних осіб, для того, щоб знизити відповідальність.

3. Дисоціація організації від кризи передбачає відокремлення імені керівництва організації від кризи. Організація визнає існування проблеми, але відносить її до сфери приватного життя співробітників.

Стратегія визнання відповідальності є найбільш ефективною, але в повному обсязі використовується рідко. Найбільш поширена форма цієї стратегії полягає в обмеженому визнанні відповідальності й пошуку пом'якшувальних винуватців.

## *II. Стратегії зміщення акцентів*

В цій стратегії розрізняється чотири аспекти:

1. Зміщення акцентів у комунікації має на меті відвернення уваги від слабких сторін у діяльності організації й наголошування на позитивних, сприятливих для іміджу організації темах.

2. Стратегія контратаки та риторики змови передбачає трансформацію ознак провини у доказ невинуватості. В сфері кризової комунікації ця стратегія спрямована на відвернення атак на тих, кому вигідна ця ситуація й позиціонування організації як жертви.

3. Зовнішнє звинувачення – відвернення уваги від кризи та відповідальності за неї на третю сторону.

Можливі наступні варіанти застосування цієї стратегії:

- *стратегія ієрархії* - мінімізація ролі окремого індивіда шляхом викриття реальних осіб, які приймають рішення;

- *стратегія гіршого випадку* має на меті відвернення уваги засобів масової інформації на іншу більш цікаву (сенсаційну) тему;

- *стратегія додаткового шляху* передбачає розширення кількості задіяних і відповідальних осіб.

4. Стратегія уникнення гіршого спрямована на заспокоєння громадськості шляхом порівняння катастрофічних наслідків, яких вдалося уникнути, із самою подією, вплив якої мінімізовано.

### III. Стратегії невизнання відповідальності

1. Стратегія заперечення передбачає невизнання відповідальності та відкидання звинувачень. Ця стратегія є ризикованою, тому що подальший розвиток ситуації може дискредитувати організацію, яку буде визнано винною вже за двома звинуваченнями: відповідальність за кризу та брехня. Саме тому використання цієї стратегії має обмежений характер: організація визнає свою відповідальність лише за саму подію, а не за її наслідки.

2. Стратегія мовчання полягає в тому, що організація відмовляється коментувати подію, розраховуючи на швидку втрату зацікавленості з боку ЗМІ за відсутності інформації. Існує два варіанти реалізації цієї стратегії:

- *початкове мовчання*, коли організація сподівається, що подія не набуде резонансу;

- *мовчання після висвітлення події у ЗМІ* – організація сприймає наявну інформацію як таку, що може спровокувати публічне обговорення ситуації, а тому вважає за краще мовчати.

Незважаючи на те, що ця стратегія є досить ризикованою, її можливо використовувати за наступних умов: якщо увага засобів масової інформації сконцентрована на інших подіях; якщо витік інформації неможливий, криза локалізована і її наслідки стосуються незначної кількості осіб, якщо подія не викликала особливої уваги ЗМІ та не супроводжується порушенням судової справи; якщо сфера діяльності, а не власне організація привернула увагу ЗМІ та громадськості; якщо джерело інформації є ненадійним, наприклад, повідомлення поширене ЗМІ, які постійно публікують різні псевдоскандали та неперевірену інформацію.

3. Стратегія *«цана відбивайла»* полягає в перекладанні вини на одного із службовців організації з метою захисту керівництва.

4. Стратегія зміни передбачає заперечення відповідальності і перенесення її на попередній період діяльності.

Існують наступні варіанти реалізації цієї стратегії:

- повне заперечення зв'язку між двома періодами;
- зміна назви організації;
- посилення на минуле для демонстрації справжніх структурних перетворень.

5. Стратегія відсутньої ланки полягає в тому, що організація обґрунтовує відсутність інформації. Ця стратегія використовується для звільнення від відповідальності через необізнаність щодо серйозності ситуації чи її наслідків.

Кризи є справжнім випробуванням для політичного керівництва держави, оскільки вони порушують цілий спектр соціальних, політичних, організаційних процесів.

Під час кризи під загрозою опиняється не лише репутація політичного лідера або уряду в цілому, а й подальше їх перебування при владі. Враховуючи це, державні лідери мають максимально враховувати потреби та вимоги громадськості.

В умовах кризи громадськість потребує *«турботливого уряду»*, який здатний взяти під контроль кризову ситуацію, надати чітку й достовірну інформацію про подію, вислухати і висловити співчуття, а також передбачити потенційні кризи та мінімізувати їх негативні наслідки [41].

Дослідники Р. Боін та П. Харт звернули увагу на існування значного розриву між громадськими очікуваннями та діями керівництва, спрямованими на попередження та стримування криз. До основних розбіжностей науковці відносять наступні [37]:

1. Очікування громадськості: лідери мають надавати перевагу проблемам безпеки. В той же час лідери обтяжені іншими важливими питаннями, серед яких – забезпечення економічного розвитку і процвітання. Крім того, попередження кризи – справа делікатна і «невдячна», тому що зусилля з ефективного попередження кризи не викликають зацікавленості ЗМІ (чого не скажеш про саму кризу) та не поліпшують репутацію керівництва.

2. Очікування громадськості: керівництво має бути готовим до «найгіршого сценарію». Водночас у реальності політичні лідери не надають значення підготовці до кризи. До кризового планування вдаються ті лідери, які в минулому зіткнулися із серйозними кризами.

3. Очікування громадськості: лідери повинні звертати увагу на ознаки майбутніх криз. Але зазвичай керівництво або помилково тлумачить, або взагалі ігнорує симптоми кризи. Нездатність попередити кризи можна пояснити тим, що керівництво постійно отримує багато інформації та порад, стикається з неоднозначними та суперечливими ознаками. До того ж, в організаціях погані новини довго йдуть до керівництва, оскільки ніхто з підлеглих не бажає заробити репутацію панікера.

4. Очікування громадськості: процес прийняття рішень у кризових ситуаціях має бути централізованим. Однак у дійсності управління кризами передбачає горизонтальну координацію дій, розподіл повноважень між політичними інституціями, громадськими та приватними організаціями.

5. Очікування громадськості: керівництво повинне виражати співчуття постраждалим не лише на словах, а й діями. Проте керівництво не поспішає давати обіцянки та вдаватися до значних грошових компенсацій і винагород. Адже надмірна турботливість може викликати критику, якщо уряд не зможе задовольнити усі вимоги громадськості.

6. Очікування громадськості: лідери мають впевнитися, після кризи зроблені належні висновки. Проте це ускладнюється політикою звинувачень. В сучасному суспільстві стихійні лиха інтерпретуються як політичні невдачі. Журналісти проводять розслідування, намагаючись знайти винуватців події. В свою чергу, політичні лідери, вдаються до тактик захисту типу заперечення провини, поліпшення комунікативних навичок тощо.

Здатність «вчитися на кризах» витісняється політикою звинувачень та політикою виживання. Під час криз лідери можуть вдатися до захисту статусу або спробувати скористатися ситуацією для здійснення змін. Проте, на

думку Р. Боіна і П. Харта, реформістські стратегії суперечать принципам ефективного управління кризами.

### 1.3 Управління кризами на корпоративному та державному рівнях

Кризові комунікації є частиною більш широкого процесу, який в літературі має назву управління кризами – «*crisis management*». Це поняття використовується як на корпоративному, так і на державному рівнях, набуваючи різного змістовного наповнення. В першому випадку розрізняють два підходи до сутності кризового управління: як технологія конкурентної боротьби в умовах ринкової економіки та як напрямок сфери зв'язків з громадськістю (ПР).

Розуміючи кризове управління як технологію конкурентної боротьби, «кризовий менеджмент» розглядається як одна з форм цілеспрямованого застосування методів і засобів прихованого примусу людей поряд з такими видами інформаційно-психологічного впливу, як психологічні операції, пропаганда, рекламні кампанії, шантаж тощо [19]. В цьому випадку – це управління будь-якими, і необов'язково негативними «переломними» ситуаціями, технології створення таких ситуацій, утримання контролю над ними та, як результат, отримання прибутку.

В такому підході кризовий менеджмент ґрунтується на розвідувальних методах у поєднанні зі специфічними «кризовими» технологіями. Під останніми розуміють технології створення і управління кризовими ситуаціями в інтересах певних соціальних суб'єктів. При цьому криза визначається як процес перетворення кількісних змін у якісні [11].

Такий кризовий менеджмент включає кризові та антикризові програми. Кризові програми, що передбачають кризове планування, кризовий контроль, кризову дію, кризове реагування, спрямовані на створення передумов для виникнення кризи з подальшим закріпленням її наслідків. В свою чергу, мета антикризових програм – попередження таких передумов, нейтралізація змін та мінімізація наслідків у разі виникнення кризи [22].

Реалізація зазначених завдань досягається за допомогою механізму «думка+вплив». Цей механізм передбачає формування бажаної точки зору в осіб, які приймають рішення з використанням різних каналів передачі

інформації, та на цій основі обмеження їхнього вибору єдиним і «потрібним» варіантом дій.

Основною функціональною відмінністю «кризових» технологій від ПР є, на думку фахівців цієї галузі, забезпечення прийняття певних рішень й реалізації потрібних дій відповідно до сформованої точки зору. Водночас ПР обмежується формуванням вигідної для комунікатора думки у цільовій аудиторії.

Другий підхід до розуміння сутності управління кризами передбачає прогнозування можливих кризових ситуацій та розробку стратегій їх стримування й випередження, а в умовах кризи – управління процесом комунікації, спрямоване на поширення позиції організації, здійснення впливу на сприйняття проблеми, запобігання розповсюдженню чуток і дезінформації, а також нейтралізацію або мінімізацію наслідків кризи.

Розробки з цієї тематики окреслюють три основні етапи процесу управління кризами: планування і підготовка до кризи, управління під час кризи та посткризова діяльність. Перший етап передбачає визначення кола проблем, які потенційно можуть призвести до кризи; розробку плану дій у кризовій ситуації і перевірку його ефективності за допомогою моделювання; створення команди з кризового управління з чіткою структурою і розмежуванням відповідальності; організацію інформаційного центру з управління кризою; розробку і поширення серед осіб, задіяних в управлінні кризами, відповідних інструкцій; здійснення підготовки офіційних представників організації до спілкування зі ЗМІ під час кризи тощо [40, 21, 32].

Однією зі складових етапу планування і підготовки до кризи фахівці з менеджменту вважають управління репутаційними ризиками, адже будь-яка криза здатна вразити, в першу чергу, репутацію організації. Ефективне управління репутаційними ризиками передбачає роботу за наступними напрямками: вивчення ставлення до компанії різних груп зацікавленості (преса, громадськість, органи влади, партнери, клієнти тощо), тобто оцінка репутації;



оцінка реального стану справ в організації; подолання розриву між справжнім станом та іміджем компанії; дослідження громадського настрою та його зміни; призначення відповідального за репутацію, що підпорядковувся би безпосередньо вищому керівнику компанії [34].

Метою управління під час кризи є швидке завершення кризи, мінімізація збитків, насамперед для іміджу організації. Цей процес включає такі елементи як інформування про кризову ситуацію, приділення уваги постраждалим, відновлення довіри та робота зі ЗМІ.

Обов'язковими передумовами кризового менеджменту є своєчасність дій та відкритість. Виконання цих умов дає можливість організації взяти під контроль інформаційні потоки, продемонструвати суспільству свою відповідальність, а також проявити повагу до представників засобів масової інформації та показати, що організація контролює ситуацію й усвідомлює необхідність бути відкритою для преси [27].

В посткризовий період організація має зосередити зусилля на зниженні занепокоєння громадськості, відновленні довіри до бренду та встановленні взаємовідносин з постраждалими. Водночас необхідно зменшити акцентування події в засобах масової інформації.

На думку фахівця з кризових комунікацій Ж. Лукашевські, кризова стратегія має включати послідовне здійснення наступних кроків [59]:

1. Публічне визнання існування проблеми і запевнення в тому, що необхідні заходи для її вирішення будуть вжиті.
2. Чітке і стисле пояснення причини виникнення проблеми та зобов'язання постійно інформувати громадськість про розвиток ситуації.
3. Обговорення конкретних заходів, які планується вжити для врегулювання ситуації.
4. Висловлення співчуття, жалю та визнання відповідальності за те, що сталося.
5. Відшкодування збитків постраждалим у найкоротші строки.

6. Публічне запевнення у вживанні всіх можливих заходів для уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

Серед обов'язкових дій у кризовій ситуації фахівці називають централізацію потоку інформації, залучення вищого керівництва організації до врегулювання кризи, інформування насамперед про погані новини, визнання ймовірності найгіршого варіанту розвитку ситуації, врахування громадської думки стосовно інформації, якій слід приділити увагу під час кризи, дотримання твердої позиції щодо повідомлень, призначених для розголошення (оприлюднення) в ЗМІ тощо [73, 54, 1].

Для ефективного управління кризами обов'язковими є необхідність зберігати гнучкість аби вчасно реагувати на зміни ситуації, але водночас дотримуватися і обстоювати свою принципову позицію; отримання підтримки своєї позиції з боку відомих аналітиків, експертів, провідних каналів інформації, авторитетних незалежних вчених чи фахівців, правових органів, а також перевірка ефективності повідомлень й внесення відповідних коректив [16].

Наступним важливим кроком для організації є збереження довіри аудиторії. Довіра базується на обізнаності про поведінку організації у минулому. Саме в кризовій ситуації позитивна репутація, яку організація вибудовувала роками, стане їй в нагоді як ніколи. Крім того, в умовах кризи довіра аудиторії до компанії формується на основі рівня відкритості та чесності, компетентності організації, справедливості дій та висловленого співчуття [47].

Аби створити репутацію організації, якій можна довіряти, необхідно продемонструвати готовність до відвертої розмови, пояснювати проблеми та зміни, надавати всю потрібну громадськості інформацію, відповідати на всі запитання, співпрацювати зі ЗМІ та проявляти повагу до постраждалих та опонентів.

Ефективне управління кризою також вимагає врахування особливостей поведінки та потреб постраждалих. Як правило, постраждалі зосереджені під

час кризи на власних стражданнях, тому повідомлення організації мають бути стислими і містити лише важливу для аудиторії інформацію. За умов кризи поведінка та сприйняття реальності постраждалих змінюються від почуття страху, стурбованості та аналізу причин події до пошуку винуватця та висловлення невдоволення діями компанії й занепокоєності щодо майбутнього.

Враховуючи потреби постраждалих, організація має будувати свою стратегію наступним чином: надавати необхідну допомогу, підтримку, висловлювати жаль та співчуття, інформувати про ситуацію – в перші дні кризи, а в подальшому – допомагати повертатися до нормального життя, підтримувати порадами, виявляти розуміння та вживати заходи щодо подолання наслідків кризової ситуації.

Американський фахівець з комунікативного менеджменту кризових ситуацій Пітер Сендмен звернув увагу на суб'єктивність вибору комунікативних стратегій, що обумовлена комунікативними дилемами [66]: чесність проти секретності; припущення проти відмови від припущень або проти тлумачення припущення як факту; сумнівність проти впевненості; залякування (підтримування тривоги) проти заспокоєнь; людяність проти професіоналізму; вибачення проти оборони; децентралізація проти централізації; демократичність та індивідуальний контроль проти експертного прийняття рішень; готовність до заперечень і страждань проти підготовки до паніки; пильність проти ігнорування загроз тощо.

П. Сендмен віддає перевагу першим принципам: чесності, припущенням, висловленням сумнівів, проявам людяності і т.д. Він наголошує, що чесність є кращою стратегією, ніж секретність, тому що нестабільність ситуації посилюється, якщо люди відчують, що від них щось приховують, вводять в оману. Під час кризи громадськість потребує інформації, навіть не зовсім достовірної. Робити припущення ще не означає поширювати сумнівну інформацію, а просто - не проявляти занадто впевненості. Стратегія припущень має включати наступні заяви з боку представників організації:

визнання яка інформація є відомою, а яка – ні; повторення громадськості власного розуміння ситуації; у разі повної відсутності інформації визнання цього факту і відмова від спекуляцій; розповідь про ймовірні варіанти розвитку ситуації з визначенням існування невідомих або неврахованих чинників; обговорення наявних всередині організації суперечливих точок зору; висловлення прикрасності у зв'язку із невизначеністю; розповідь про заходи, що здійснюються для отримання більш повної інформації; приділення уваги найгіршому варіанту розвитку ситуації і екстремним заходам.

Проблема припущень є частиною іншої, більш значної, дилеми – сумнівність проти впевненості. В умовах кризи надмірна впевненість призводить до негативних наслідків. В той же час, керівників, які визнають невизначеність та виявляють скромність і покірність, менше звинувачують у помилках, які вони не робили, й вибачають зроблені помилки. П. Сендмен рекомендує висловлювати сподівання, а не впевненість, відверто визнавати невпевненість у конкретних моментах, ділитися дилемами із громадськістю, звертатися до людей за порадою, окреслити можливі варіанти рішень з їх обґрунтування, висловлювати жаль стосовно нездатності надати точну інформацію, а також бути готовим до критики.

Стратегія підтримання занепокоєності передбачає перебільшення небезпечності, серйозності ситуації. В умовах кризи краще переоцінити серйозність події, ніж недооцінити її, оскільки в останньому випадку організація ризикує втратити довіру з боку громадськості.

Стратегія прояву людяності є ефективною в разі, якщо почуття, що демонструються, є щирими. Ця стратегія передбачає надання виступам офіційних представників організації емоційності, наприклад, вираження страху чи смутку, висловлення співчуття.

П. Сендмен звертає увагу, що після завершення кризи громадськість та ЗМІ фокусуються на допущених помилках. В цьому разі ефективнішою стратегією є вибачення або каяття, що полягає в обговоренні зроблених помилок доти, поки не зникне зацікавленість громадськості.

Принцип децентралізації в кризових комунікаціях полягає в плюралізмі джерел інформації, врахуванні альтернативних підходів та визнанні розбіжностей і труднощів у прийнятті рішень, обговоренні проблем із громадськістю.

П. Сендмен вбачає сутність демократичності та індивідуального контролю в наданні громадськості права вибору лінії поведінки. Для уникнення паніки необхідно, щоб люди відчували особистий контроль над ситуацією.

Наступний принцип комунікативної стратегії націлений на пом'якшення страху і страждань людей шляхом визнання, «узаконення» цих почуттів. Реалізація останнього принципу – стратегія пильності – передбачає постійне відстеження ознак кризи та вживання відповідних запобіжних заходів.

Посткризовий період передбачає реалізацію заходів щодо подолання наслідків кризи та попередження подібних ситуацій в майбутньому, а також критичну оцінку ефективності кризового управління, допущених помилок тощо. Така діяльність має на меті продемонструвати громадськості здатність організації «вчитися на кризах».

Отже, складовими успішного управління кризами є оперативне і координоване поширення через ЗМІ максимально достовірної інформації про ситуацію, врахування потреб і почуттів громадськості, завоювання довіри аудиторії шляхом створення іміджу чесності, відкритості, рішучості, турботливості, переконання у своєчасності та ефективності заходів щодо подолання кризи.

Успіх комунікації в умовах кризи зумовлений трьома ключовими факторами: наявністю плану комунікацій як складової загального плану подолання кризи; формування спеціальної команди для боротьби із кризою, якщо вона виникла; використання однієї людини, що буде виконувати функцію спілкування зі ЗМІ, протягом всієї кризи [16].

Політика управління кризами є невід'ємною складовою репутаційного менеджменту. Репутація організації або держави (або уряду) важко

напрацьовується, але легко і швидко втрачається через невміле врегулювання кризових ситуацій. Коли виникає криза першочергового значення набуває розробка й реалізація комунікативної стратегії, в якій чітко визначені особи, відповідальні за поширення інформації про подію, ключові повідомлення з урахуванням інформаційних потреб цільових аудиторій, способи взаємодії з представниками ЗМІ тощо. Експерти з корпоративного репутаційного менеджменту рекомендують в кризовій ситуації зберігати спокій, повідомляти лише правдиву інформацію, поширювати всі відомі факти, взаємодіяти з журналістами, забезпечувати безперервний комунікативний процес, бути відвертими і послідовними, проявляти людяність, співчуття і турботу тощо [67].

\*\*\*

Таким чином, аналіз даних наукових розробок щодо сутності, типології, закономірностей розвитку криз, комунікацій в умовах кризи та кризового управління на корпоративному і державному рівнях дає підстави вважати, що інформаційно-комунікативний аспект криз є більш розробленим на корпоративному рівні. Проте ці напрацювання є важливими не лише для комерційних організацій, а й для урядів і державних інституцій, у зв'язку із зростанням медіатизації і політизації криз на рівні держави. Кризи, що стаються на національному рівні, можуть відрізнятися від тих, з якими стикаються організації, лише масштабами та кількістю задіяних (постраждалих) осіб, тому всі розроблені для комерційних організацій кризові стратегії можуть застосовуватися і державними інституціями. До того ж, кризу державного масштабу важче приховати від ЗМІ, а тому вдалий вибір комунікативної стратегії під час криз набуває для органів влади великого значення. Кризові ситуації становлять неабияку загрозу для іміджу і репутації суб'єктів (акторів) кризи, адже в умовах обмеженого часу для прийняття рішень зростає ймовірність помилок і прорахунків, вибору контрпродуктивних стратегій реагування на надзвичайну подію. Тому перспективною можна вважати адаптацію досвіду кризового управління в організаціях для аналізу

державних кризових стратегій та стратегій «порятунку» репутації під час кризи.

## **Розділ 2. Використання ЗМІ як інструменту управління кризами: взаємодія ЗМІ та держави під час криз**

Під час кризи ЗМІ є ключовою аудиторією для акторів кризової події, оскільки саме мас-медіа є основним ретранслятором інформації про те, що сталося, для громадськості. Також це пояснюється тим, що, по-перше, журналісти схильні шукати і транслювати сенсації, неоднозначні оцінки, чутки, плітки, «смажені» факти. По-друге, для ЗМІ важливим є першочерговість оприлюднення сенсаційного факту, хто перший натрапить на гостру тему. А тому вони можуть транслювати неперевірену інформацію. Крім того, особливість засобів масової інформації полягає саме в їх масовості, тобто охопленні широкого загалу громадськості. До того ж, мас-медіа наділені функцією роз'яснення та надання достовірної інформації, через це саме журналісти починають першими звертатися до організації та її керівництва в разі кризової ситуації. Дуже часто справедливим є твердження, що інцидент перетворюється на кризу зусиллями ЗМІ.

Будь-яка надзвичайна ситуація відразу стає центральною подією для ЗМІ, а особливо якщо дієвими особами ситуації є державні органи влади, уряд, оскільки до них увага мас-медіа зазвичай є більш високою. В той час, як керівництво організацій та політичні лідери намагаються нейтралізувати збентеження, знизити рівень занепокоєння, знайти засоби повернутися до рівноваги, ЗМІ, навпаки, прагнуть отримати якомога більше інформації, що може навіть призводити до ескалації кризи. Основний принцип мас-медіа – «погані новини – це добрі новини» [55]. Особливо це помітно на телебаченні, за яким соціолог П'єр Бурд'є помітив «схильність до драматизації в подвійному сенсі цього слова: воно виводить на сцену, змальовує ту чи іншу подію та перебільшує її значення, серйозність, її драматичний, трагічний характер» [6; с.32].

Результатом стає виникнення своєрідної боротьби між урядом та ЗМІ, з одного боку, за встановлення контролю над інформацією, а з іншого – за здобуття доступу до інформації. Для журналістів така ситуація переростає в



дилему «потреба всебічного інформування суспільства проти необхідності збереження гармонії і ненагнітання ситуації пошуком сенсацій».

На думку П.Бурд'є, журналісти, сумлінно виконуючи свої функції, в пошуках інформації, що їх цікавить, керовані своїми упередженнями, категоріями сприйняття, оцінки і підсвідомими очікуваннями можуть викликати ефект реальності та змінити цю реальність. І хоча ніхто навмисно не намагався досягти цього ефекту, його наслідки можуть бути катастрофічними. Таким чином телебачення (яке має набагато більшу аудиторію, ніж друковані ЗМІ) із знаряддя відображення реальності перетворюється на знаряддя створення реальності [6].

В умовах зростання конкуренції, яка є невід'ємною частиною ринкової економіки, під час кризи ЗМІ використовують будь-яку отриману інформацію, аби першими повідомити новину. Крім того, під впливом тієї ж конкуренції, журналісти відстежують, що написали, сказали їхні колеги про подію: якщо одне поважне видання присвятило події шпальту, то інше не може не відреагувати на цю ж подію. П. Бурд'є називав це одним з механізмів, що створюють одноманітність матеріалів ЗМІ [6; с.38]. Якщо подія – кризова ситуація, то вона швидко набере розголосу і значення за рахунок такого «кумулятивного» висвітлення в ЗМІ.

Англійські дослідники виокремили дванадцять характеристик (вісім основних факторів і чотири, пов'язані з культурою), притаманних висвітленню кризових подій в мас-медіа [цит. за 62]:

- частота – чим більше частота події співпадає з частотою новин, тим ймовірніше, що подія буде розглядатися як новина;
- амплітуда – необхідний відповідний рівень, наприклад, насилля, аби воно розглядалося як новина;
- неоднозначність – чим менша неоднозначність, тим ймовірніше, що подію помітять;
- релевантність – подія має бути культурно релевантною, аби її помітили як новину;

- співпадіння – чим більш очікуваною є подія, тим скоріше вона стане новиною;

- корегуванням двох останніх факторів є неочікуваність: аби стати новиною, подія має бути унікальною та неочікуваною;

- якщо подія стала новиною, то вона й залишиться новиною, навіть при зниженні амплітуди;

- композиція – новини компонується таким чином, аби створювати баланс між різними повідомленнями.

Чотири фактори культурного характеру, які виокремлюють новину, наступні:

- елітні нації скоріше стають предметом новин;

- елітні прошарки суспільства скоріше потрапляють у новини;

- чим більше подія персоналізована, тим ймовірніше для неї стати новиною;

- чим більш негативна подія, тим ймовірніше вона стане новиною.

В разі якщо інформація обмежена, мас-медіа вдаються до спекуляцій та припущень. Іноді виникає ситуація так званого «*the predeadline guess*», коли журналіст, спираючись лише на часткову інформацію, самостійно вирішує, як розвивається подія, які ключові факти або які висновки можна зробити. Таким чином ЗМІ створюють феномен «паралельної історії», коли поряд з дійсною картиною подій існує «медіа-реальність» [60].

Під час кризи основними функціями ЗМІ є встановлення порядку денного, інформаційне забезпечення в оперативному режимі, маніпулювання і контроль громадської думки через формування стереотипного мислення [70].

Фахівці виокремлюють також такі функції ЗМІ, як інформаційна, де мас-медіа виступають носіями інтересів та прав людей на володіння повною інформацією; оцінювальна, де ЗМІ в неявному вигляді формують уявлення людей щодо масштабів та значущості катастрофи чи надзвичайної події; емоційна – преса через вираження емоцій та переживань людей в умовах

надзвичайної ситуації формують масове ставлення до події як до катастрофи [33].

Медіасупровід надзвичайних подій, на думку Д. Грабера, можна поділити на три етапи [51]. На першому етапі подія стає центром уваги ЗМІ: виникає некоординований потік повідомлень. Особливістю цього етапу є швидкість комунікації. Всі засоби масової інформації фокусують увагу на розвитку ситуації. В цей час всі інші світові події, незважаючи на їх важливість, блокуються, витісняються новинами про кризу. На першому етапі ЗМІ – головне джерело інформації не лише для населення, а й для посадовців. В ідеалі, медіарепортажі, що виходять в цей час, спрямовані на координацію громадських дій та заспокоєння населення. Хоча значна частина повідомлень містить необроблені дані, припущення та чутки, а також перебільшені відомості щодо тяжких наслідків події. Для забезпечення безперервного потоку інформації про кризу ЗМІ вдаються до трансляції інтерв'ю з фахівцями, пересічними очевидцями події та коментаторами, а також можуть поширювати неперевірену або атипову інформацію.

На другому етапі, коли основні дані про подію відомі, мас-медіа намагаються осмислити ситуацію і синтезувати наявну інформацію: запрошуються експерти, аналізуються причини і наслідки кризової ситуації, робляться висновки, шукаються відповідальні. Третій етап характеризується тим, що ЗМІ акцентують увагу на заходах відновлення нормального життя та підтримки морального стану населення у разі тривалості кризи.

Інший фахівець – К. Вільямс – поділяє медіасупровід кризових подій на чотири етапи: повідомлення про надзвичайну подію; визначення події; оволодіння ситуацією і розуміння; критика та розмірковування [70].

Відмінність між другим та третім етапами полягає в насиченому поширенні великих обсягів інформації з різноманітних джерел. Водночас урядовці докладають зусиль для формулювання своєї позиції та встановлення контролю над ситуацією.

Під час третього етапу увага ЗМІ переміщується на постраждалих і громадськість загалом, їхні почуття і дії щодо подолання кризи та її наслідків. В цей час на сцені з'являються експерти, які висловлюють свою точку зору і пояснюють можливі причини кризи та послідовність подій. На останньому – четвертому – етапі робиться аналіз помилок, визначаються відповідальні за те, що сталося, криза розглядається в більш широкому контексті й перспективі, відбуваються розмірковування над значенням події та змінами, які вона спричинила. В сучасних умовах глобального доступу до інформації та безперервного розповсюдження новин перехід від одного до іншого етапу медіасупроводу кризи значно прискорюється і декілька етапів можуть відбуватися одночасно.

Втручання та спекуляції ЗМІ можуть завдати значних збитків іміджу та репутації організації або державним інституціям під час кризи. Тому робота з мас-медіа в умовах кризи є однією із важливих складових кризового менеджменту.

Для здобуття підтримки ЗМІ необхідно позиціонувати організацію (орган влади, що став суб'єктом кризової події) як єдине надійне джерело інформації про подію та заходи, що вживаються. Фахівець із кризового менеджменту Дж. Даулінг звернув увагу на те, що ефективний діалог зі ЗМІ передбачає реалізацію трьох кроків [12]:

1. Негайна комунікативна реакція, націлена на більш активну позицію та виграш у часі для підготовки подальших дій.

2. Відповідь на всі запитання ЗМІ, для того, щоб не допустити повернення інформаційного потоку в небажане річище.

Треба пам'ятати, що зазвичай журналістів цікавлять питання що сталося, чому та які вживаються заходи? Версії-відповіді мають бути достовірними та не підлягати змінам у найближчому майбутньому.

3. Висловлення співчуття і жалю.

Заява представника організації має також містити запевнення у вживанні заходів для мінімізації збитків; визнання наявності невідомих даних;

повідомлення щодо початку розслідування; інформування про те, де, коли і від кого можна отримати детальну інформацію; висловлення стурбованості з приводу події.

М. Реджестер і Дж. Ларкін запропонували керівникам організації, що потрапила у кризову ситуацію, дотримуватися у виступах наступної послідовності тем, що відповідає схемі висвітлення кризової події в ЗМІ: люди, навколишнє середовище, власність, гроші [65].

Для того, щоб заяви звучали більш вагомим й достовірно, представникам організації варто дотримуватися наступних принципів: зрозумілість та точність інформації, щирість виступу та відповідність загальноприйнятими суспільним нормам.

На противагу соціологу П. Бурд'є та іншим дослідникам, що називають ЗМІ інструментом створення реальності, існує думка, що преса і телебачення виконують вторинну роль інтерпретатора, а первинна роль належить владі, яка може визначити ту чи іншу подію як загрозову для суспільства, а мас-медіа лише розширюють та транслюють ці уявлення, надані владою [62]. Тобто, відповідно до цього погляду, засоби масової інформації організовані таким чином, аби презентувати картину світу, яка є репродукцією відносин домінування, що існують в суспільстві.

Оскільки засоби масової інформації створюють певну картину того, що відбувається, або того, що сталося, особи, задіяні у кризі, мають рахуватися з цією реальністю. Керівництво держави (якщо криза має національне значення) має докладати зусилля для того, щоб медіареальність відповідала дійсності. Тому особливого значення набуває діяльність зі зв'язків з громадськістю, а точніше – кризовий менеджмент.

Вибір загальної моделі зв'язків з громадськістю і зі ЗМІК (яка застосовується не лише під час кризи, але, безумовно, вплине на кризові комунікації) залежить від наявного в державі типу владних відносин. В тоталітарній державі взаємодія органів влади і засобів масової інформації будуються за принципом підкорення, мас-медіа виконують функцію

пропагандистів та агітаторів. Для демократичної держави з розвинутим громадянським суспільством більш характерна управлінська модель, яка полягає в веденні партнерського діалогу між державою та громадськістю з домінуванням інтересів останньої.

Незважаючи на те, що наявність пропаганди прийнято вважати ознакою тоталітарного устрою держави, науковець Е. Бернайз в 1928 році назвав галузь зв'язків з громадськістю (ПР) «*новою пропагандою*» [цит. за 5]. В літературі пропаганду визначають як цілеспрямований і політично вмотивований (маніпулятивний, переконуючий) вплив на суспільство. Термін «*маніпулювання*» в такому визначенні стоїть поруч із поняттями «*примус*» та «*співпраця*». В сучасному розумінні головна відмінність пропаганди від ПР полягає в методах обробки масової свідомості. Фахівці вважають, що в першому випадку переважають більш жорсткі, безальтернативні методики, а в другому – гнучкі методи адаптації до соціальних умов демократичного середовища за принципами «відкритого суспільства».

Радянські, німецькі та американські фахівці в 30-40-ві роки минулого століття класифікували і застосовували різні пропагандистські техніки, зокрема [5]]:

- техніка «*навішування ярликів*» - використовується для дискредитації особистості або предмету за допомогою яскравого епітету, на кшталт, «ворог народу», «газова принцеса», «фашист», «бандерівець»;

- дуже близька за смыслом до техніки «навішування ярликів» техніка «*яскравого узагальнення*», різниця між ними у використанні в останньому випадку емоційних та позитивно забарвлених метафор;

- техніка «*крадіжки лозунгів та символів*» - вже сформовані та усталені поняття інші групи намагаються переробити на свій лад та у своїх інтересах, наприклад, використання однією партією символу «майдан», усталеного іншою політичною силою, задля своїх інтересів;

- техніка «*баража*» - спосіб відволікання уваги громадськості від будь-якої економічної або політичної реальності, або кризової ситуації. Наприклад,

в 1980 році в США були організовані альтернативні Олімпійські ігри з метою бойкотування московських (реакція на вступ радянських військ до Афганістану);

- техніка *«дозування обсягів правди»* - це делікатний процес, специфіка якого полягає в тому, що подія показана таким чином, що одні аспекти висвітлюються всебічно, а інші – приховуються і зовсім не висвітлюються. Такий спосіб подачі інформації отримав назву *«вміння брехати за допомогою правди»*; прикладом може бути радянське висвітлення перемоги над фашизмом, коли акцент робився на визволенні країн Східної Європи від німецької окупації, а насаджування в цих країнах комуністичного устрою – приховувалося;

- техніка *«трансфера»* або *«перенесення»*, яка передбачає виклик асоціації з кимось або чимось. Перенесення можуть бути як позитивними, так і негативними. Прикладом останніх є нав'язування громадськості образу Президента України Віктора Ющенка як креатури США;

- техніка *«свідчення»* полягає в наведенні цитати певної особистості, в залежності від її позитивної чи негативної репутації в конкретній аудиторії. Вирішальне значення в цьому випадку має контекстний монтаж;

- подібна за смыслом техніка, яку називають *«фургон з оркестром»*. Ця техніка передбачає представлення інформації як певної цінності, яку начебто поділяє більшість членів групи або суспільства. В рамках цієї техніки набув поширення прийом гіперболізації емоційних аргументів, що подаються як факти;

- техніка *«гра в народність»*, прикладом якої називають манеру висловлюватися першого і останнього радянського президента М. Горбачова.

Б. Борисов вважає, що в галузі зв'язків з громадськістю, на відміну від пропаганди, можна говорити про змішаний тип впливу, що переконує та навіює певну думку. В комунікації, що навіює та переконує, велике значення мають [5]:

- техніка повторення;

- співвідношення аргументів, адресованих аудиторії в процесі комунікації.

Тоталітарний режим агресивно «гасить» та переслідує альтернативні джерела інформації, монополізує ЗМІ. Найбільш ефективна пропаганда – це завжди монополія держави.

Демократичний устрій, в свою чергу, змушений миритися з наявністю альтернативних ЗМІ, що існують в енергетичному полі «конфлікт-консенсус». До того ж, демократичний ПР – це ще й тип інформаційного бізнесу приватних структур. Відмінність між ПР та пропагандою полягає в їх навколишньому середовищі, тобто, в першу чергу пов'язана з поняттям політичний режим – демократичний або тоталітарний [5]. Треба зазначити, що існують і змішані, перехідні форми.

Український дослідник Г. Почепцов виокремлює дві схеми управління масовою свідомістю за допомогою ЗМІ [24]:

- варіант радянської системи (здебільшого – і пострадянської) полягає у впровадженні точок контролю, починаючи з найвищого рівня і до найнижчого. Тобто контролюються всі ситуації;

- західна схема передбачає впровадження ситуативного механізму контролю щодо окремих проблем.

Ці дві схеми відповідно мають і різні методи досягнення мети. Тоталітарна схема має негативну орієнтацію, тобто може заборонити фізичну появу певної особи або сюжета на телебаченні. В свою чергу, західна – позитивно орієнтована: вона не забороняє, а намагається витиснути одну новину іншою. Звідси випливає її більш інтелектуальний та динамічний характер.

Отже, навіть демократична держава здійснює необхідний з її точки зору контроль інформації. Особливо це стосується саме кризових періодів, коли прийнятними стають навіть неможливі раніше форми контролю.

Саме тому під час керування комунікаціями в умовах кризи стає можливою розробка не лише моделей створення інформації, але й моделей



блокування непотрібної інформації, яка своїм поширенням може призвести до саморуйнації системи [24]. Саме таким чином реалізується той чи інший вид цензури (як правило, в умовах війни). При цьому блокується не лише інформація, а й несистемна поведінка. Це пов'язано з тим, що в кризових умовах біологічні потреби людей висувають на перший план варіанти асоціальної поведінки. Тому під час кризових ситуацій завчасно впроваджуються певні стабілізатори поведінки, що покликані перевести її в соціальні рамки.

Також комунікації в кризових ситуаціях спрямовані на збереження соціального керування в принципово новій ситуації, коли іноді відбувається відторгнення населення від владних структур. З іншого боку, саме в кризових умовах суспільство є найбільш зацікавленим в наявності лідера, оскільки воно також негативно оцінює наслідки втрати керування [24].

Блокування інформації є необхідним в деяких кризових ситуаціях ще й тому, що стресові ситуації здатні знизити кількість параметрів, що підлягають обробці. Тобто людина по-іншому оцінює інформацію, яка до неї потрапляє, гіпертрофуючи значимість того чи іншого параметру. Ці особливі умови звуження інформаційного потоку формують інші моделі дій та реагування. Людина вибірково бере з навколишньої дійсності лише ті характеристики, які підтримують обрану нею інтерпретацію [24].

Для презентації об'єкта чи суб'єкта в інформаційному просторі як в умовах кризи, так і в нормальних умовах, використовуються наступні методи впливу на масову свідомість [25]:

- маніпулювання – відвернення уваги від неприємних фактів, подій, помилок та переведення негативної інформації у позитивну;
- емоціоналізація повідомлень;
- формат – створення вигідних для комунікатора контекстів;
- вербалізація – використання понять, найменувань для конструювання потрібного образу ситуації;
- деталізація – підкреслення тих чи інших деталей;

- замовчування/акцентування певної інформації;
- архаїзація – опір на більш примітивний варіант характеристик типу «свій/чужий»;
- заміна цілей, наприклад, створення образу зовнішнього ворога для відвернення уваги від внутрішніх проблем;
- дистанціювання від негативних подій, фактів, символів;
- візуалізація – використання символіки, графічних зображень у повідомленнях;
- впровадження моделей сприйняття – використання точок зору або оцінок авторитетних осіб для формування певного ставлення до інформації;
- контекстне введення знаків для підкреслення тих чи інших іміджевих характеристик.

Під час криз набуває особливо важливого значення технологія менеджменту новин, або техніка «спіндоктор» (від англійського слова spin – кружляти, вертати), яка набула свого поширення в діяльності прес-служб та прес-секретарів урядових структур західних країн. Ця технологія передбачає виправлення висвітлення події в ЗМІ після того, як її інформаційний розвиток набув негативного забарвлення. Мета менеджменту новин – прийняття правильної лінії мас-медіа [39]. Бренда Брюс виокремлює дві можливі стратегії цієї технології: підготовка громадської думки перед подією та виправлення висвітлення у разі, якщо матеріали преси почали йти не за бажаним напрямком. За допомогою менеджменту новин можна впливати на те, як саме і яка саме інформація буде представлена засобами масової інформації.

Для кризової ситуації характерні розриви стандартних комунікативних процесів, які необхідно нейтралізувати за допомогою інтенсифікації нових процесів. Інтенсивній комунікації властива не лише необхідність працювати в стислі строки, але й в умовах агресивного середовища, налаштованого проти цієї комунікації. Саме тому виникає необхідність в створенні «точечної комунікації», що здатна змінити ситуацію.

Оскільки новини є відображенням уваги громадської думки до тієї чи іншої проблеми, то менеджмент новин дозволяє вводити елементи управління в сферу, яка, здавалося б, непідвладна управлінню. Характеристиками формування новинного простору є відбір подій та надання значимості новинам: подію можна «не помітити», замінити, підсилити або знизити значимість, прискорити або загальмувати. Інструментами гальмування події є недопущення, заміна новою ситуацією, зміщення акцентів, зміна модусу події. В якості інструментів прискорення використовують висвітлення події в багатьох ЗМІ, акцент на важливості, приєднання до іншої важливої події, використання коментарів.

Іншим аспектом управління висвітленням події є цикл можливого розвитку новин. Події в новинній площині мають наступні етапи [24]:

- підготовка очікування події;
- проведення самої події;
- висвітлення події засобами телебачення і радіо;
- висвітлення події засобами газет;
- коментарі до події;
- згадування події в списку однорідних подій;
- посилення на подію як підтвердження певної тенденції.

Для коментарів зазвичай обирають авторитетів місцевого інформаційного ринку, які можуть підтримати заходи офіційних осіб.

Тобто «життя» події можна подовжити за допомогою спеціально сконструйованого циклу проходження новин, а можна і навпаки – пригальмувати. Негативна подія (так само, як і позитивна) має певний термін життя: якщо не підживлювати її новими повідомленнями, то за 7-10 днів вона цілком зникає із масової свідомості. Тому існують випадки, коли не потрібно робити спростувань, оскільки «негатив» вщухне й сам.

Важливим елементом технології менеджменту новин є управління подіями. Тобто складається перелік заходів, в яких посадовій особі, керівнику необхідно з'явитися, оскільки висвітлення цих заходів буде для нього

вигідним. Таким чином, відбувається планування подій відповідно до необхідної для організації, органу влади стратегії. При негативному розвитку події виникає необхідність планування появи першої особи: якщо скандал вже вщухає, то поява керівника може його відродити. Іноді першій особі варто знову з'явитися на екранах, аби нова поява допомогла «стерти» негативні результати попередньої.

Отже, цикл «життя» події в інформаційному просторі являє собою наступну схему: відбір – подія – висвітлення (телебачення, радіо, газети) – резонанс. При цьому відбір події здійснюється у відповідності зі специфікою каналу комунікації, інакше в нього важко буде потрапити.

Існує багато прийомів менеджменту новин, серед яких: організація витоку інформації, формування «груп тиску» на всій території країни з метою підтримки певних вимог, підготовка комунікації, яку вже неможливо відредагувати, попередні репетиції прес-конференцій першої особи тощо.

Таким чином, процес управління новинами має два аспекти [24]: активний характер та сильна динамічність. Активність полягає в тому, що прес-служба урядової установи формує «порядок денний» інформаційного простору, нав'язує громадській думці інтерпретацію подій, що відбуваються. Динамічний характер полягає в тому, що існує необхідність встигати приймати і реалізовувати свої рішення до того, як це зробить опонент.

На корпоративному рівні окрім технології управління новинами використовують й інші методи роботи зі ЗМІ під час криз, до яких іноді можуть вдаватися і державні інституції. Однак використання бізнесових технологій посадовими особами повинно обмежуватися законодавчим полем, адже не всі такі антикризові методи відповідають нормам закону і принципам демократичної держави.

Зазвичай технології кризових комунікацій спрямовані на реалізацію трьох завдань [30]: нейтралізація (блокування) потоку негативної інформації на будь-якому етапі її виникнення та поширення, корегування негативної інформації та поширення альтернативної інформації.

Нейтралізація потоку негативної інформації передбачає:

- усунення джерела інформації (або ретранслятора)– зазвичай, шляхом перемовин, підкупу (матеріального або у вигляді подарунків, і незавжди йдеться про хабарництво, ЗМІ може бути «підкупленим» розміщеною в ньому рекламою), але застосовуються й такі кримінальні методи як погрози, шантаж і навіть ув'язнення. В разі стихійних лих, техногенних катастроф усунення джерела досягається обмеженням доступу до території, на якій сталася подія;

- усунення каналу зв'язку для джерела (або ретранслятора) – в сучасному світі складно перекрити всі види зв'язку, але в конкретних випадках це може виявитися найдешевшим і найефективнішим способом для тих, хто хоче фізично нейтралізувати негативну інформацію. Прикладом такого методу можуть бути раптові проблеми з електроенергією, інтернетом, ліквідація ліцензії у певного видання;

- усунення аудиторії – відволікання громадськості на інші події;

- усунення матеріальних носіїв негативної інформації.

Корекція негативної інформації вже після її потрапляння в ЗМІ вимагає наступних умов:

- можливість корегувати негативну інформацію, тобто знати про її появу у ЗМІ;

- існування важелів переконання ЗМІ з метою якщо не блокування інформації, то хоча б її корекції.

Найпоширенішим способом корекції негативної інформації в ЗМІ є приєднання до негативного матеріалу власного коментаря або коментаря незалежного експерта. Саме тому важливим є встановлення добрих стосунків зі ЗМІ, оскільки при їх наявності журналіст перед публікацією звернеться до організації за роз'ясненням.

Фахівці виокремлюють наступні відмінності між кризовими комунікаціями і нормальним режимом комунікації та управління репутацією:

- на відміну від нормальної ситуації під час криз організація має додатково реалізовувати завдання нейтралізації та корегування негативу;

- зростає кількість необхідних контактів, які неможна відкласти, оскільки ЗМІ вимагають негайної уваги та гостро реагують на її відсутність;
- всередині організації, що потрапила в кризову ситуацію, збільшуються обсяги інформації, яку необхідно сприйняти, обробити та поширити. При цьому необхідно відокремлювати неправдиву та панічну інформацію від справжньої;
- критично зростає необхідність залучати лояльних незалежних експертів та коментаторів подій. Тут у нагоді стануть напрацьовані добрі стосунки організації із партнерами, галузевими спільнотами та громадськістю;
- під час кризи довіра до організації як до ньюзмейкера знижується, тому необхідно знаходити позитивно налаштованих сторонніх коментаторів;
- в умовах кризи керівники зазвичай не хочуть брати на себе відповідальність за слова і дії, тому важко узгоджувати інформацію, яка повинна поширюватися;
- зростає вартість помилки, при цьому немає часу на її виправлення.

\*\*\*

Таким чином, аналіз особливостей висвітлення кризових подій засобами масової інформації та моделей взаємодії державних установ із мас-медіа дає підстави стверджувати, що навіть демократичні суспільства мають право використовувати технології управління та контролю інформації, особливо в умовах кризи, коли саме неконтрольований потік інформації може загрожувати не лише репутації органів влади, але й безпеці держави. Зацікавленість ЗМІ у сенсаціях та скандалах може навіть нейтральну подію перетворити на кризу, а тому державні інституції повинні прораховувати, яка подія здатна викликати негативний резонанс, аби завчасно підготувати громадську думку до неї, або в разі появи негативу – виправити лінію висвітлення цієї події в ЗМІ. Водночас журналісти мають відчувати відповідальність перед громадськістю та розрізняти інформацію, яка має суспільний інтерес і користь, допомагає людям, що потрапили в кризову ситуацію, від інформації, яка лише здатна нагнітити ситуацію та створити

кризу. ЗМІ демократичних держав завжди приречені вирішувати дилему «високі рейтинги проти спокою в країні», а тому здатність до самоцензури та відповідальність стають для журналіста чи не головними професійними якостями.

### **Розділ 3. Порівняння державних антикризових стратегій України і Російської Федерації**

#### **3.1 Інформаційна політика України**

Проблема кризового управління є дуже актуальною в республіках колишнього СРСР. Після перетворення їх на самостійні держави вони зіткнулися з тим, що старі норми та методи державного правління вже не спрацьовували, а нові структури ще не були створені.

Разом з тим, пострадянські країни почали переосмислювати свою інформаційну політику та методи впливу на громадську думку. Поняття «пропаганда» та «цензура» визнали неприпустимими для демократичних суспільств, але при цьому в перші роки незалежності колишніх республік СРСР поняття ПР там також було невідоме. Таким чином, пострадянські країни опинилися в ситуації відсутності інформаційної політики та комунікаційної стратегії.

Сукупність всіх цих факторів призвела до порушення інституційної структури з кризового управління, політичної нестабільності й економічних проблем. В результаті державні органи цих нових країн стали надзвичайно вразливими до кризових ситуацій.

На ефективність державного управління кризами негативно впливають наступні фактори [68]: ригідність державних інституцій, бюрократичність політичної поведінки, нестача ресурсів (технічних, фінансових тощо) для управління кризовими ситуаціями, що обумовлює патологічну поведінку типу заперечення; проблеми координації дій між урядовими структурами, спричинені міжструктурною конкуренцією; розбіжності між національними і західноєвропейськими нормами і принципами реагування на кризові події. В кризових ситуаціях країни з такими проблемами, зазвичай, вдаються до рефлексивних змін, які полягають у здійсненні політичних та інституційних перетворень.

Проблеми і труднощі у здійсненні як кризового управління, так і інформаційної політики під час криз, значною мірою обумовлені історичними



факторами: існуванням впродовж багатьох десятиріч системи жорсткого державного контролю над усіма сферами суспільного життя країн-колишніх республік СРСР.

Цензуру в Україні було скасовано з проголошенням незалежності в 1991 році. Конституція України, прийнята Верховною Радою в 1996 році, гарантує кожному свободу думки і слова, вільне вираження своїх поглядів і переконань.

Відповідно до статті 8 Закону України «Про державну таємницю», ухваленого ВР 21 січня 1994 року за № 3855-ХІІ, забороняється утаємничувати та не є державною таємницею інформація про стан довкілля, про якість харчових продуктів і предметів побуту; про аварії, катастрофи, небезпечні природні явища та інші надзвичайні події, які сталися або можуть статися і загрожують безпеці громадян; про стан здоров'я населення, його життєвий рівень, включаючи харчування, одяг, житло, медичне обслуговування та соціальне забезпечення, а також про соціально-демографічні показники, стан правопорядку, освіти і культури населення; про факти порушень прав і свобод людини і громадянина; про незаконні дії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб; інша інформація, яка відповідно до законів та міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, не може бути засекречена. Також забороняється віднесення до державної таємниці будь-яких відомостей, якщо цим будуть звужуватися зміст і обсяг конституційних прав та свобод людини і громадянина, завдаватиметься шкода здоров'ю та безпеці населення.

Разом з тим Україна досі не має законодавчо закріпленої стратегії інформаційної політики. В 2003 році Верховна Рада проголосувала за постанову «Про Концепцію національної інформаційної політики», якою за основу був прийнятий проект Закону України «Про Концепцію національної інформаційної політики». Цією постановою комітету ВР з питань свободи слова та інформації було доручено доопрацювати законопроект, врахувавши зауваження і пропозиції, та внести його на розгляд Верховної Ради у другому

читанні. Ця постанова є останньою згадкою поняття «інформаційна політика» в законодавчій базі, доля цього законопроекту залишається невідомою.

Проте інформаційна безпека певним чином регулюється Законом України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 р. № 964-IV. Цей закон, зокрема, визначає основні реальні та потенційні загрози національній безпеці України та стабільності в суспільстві, основні пріоритети, основні напрями державної політики з питань національної безпеки України тощо. Згідно з цим законом на сучасному етапі загрозами національній безпеці в інформаційній сфері є прояви обмеження свободи слова та доступу громадян до інформації; поширення засобами масової інформації культу насильства, жорстокості, порнографії; комп'ютерна злочинність та комп'ютерний тероризм; розголошення інформації, яка становить державну та іншу, передбачену законом, таємницю, а також конфіденційної інформації, що є власністю держави або спрямована на забезпечення потреб та національних інтересів суспільства і держави; намагання маніпулювати суспільною свідомістю, зокрема, шляхом поширення недостовірної, неповної або упередженої інформації.

Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України в інформаційній сфері, що передбачені вищезазначеним законом, є забезпечення інформаційного суверенітету України; вдосконалення державного регулювання розвитку інформаційної сфери шляхом створення нормативно-правових та економічних передумов для розвитку національної інформаційної інфраструктури та ресурсів, впровадження новітніх технологій у цій сфері, наповнення внутрішнього та світового інформаційного простору достовірною інформацією про Україну; активне залучення засобів масової інформації до боротьби з корупцією, зловживаннями службовим становищем, іншими явищами, які загрожують національній безпеці України; забезпечення неухильного дотримання конституційного права громадян на свободу слова, доступу до інформації, недопущення неправомірного втручання органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у

діяльність засобів масової інформації, дискримінації в інформаційній сфері і переслідування журналістів за політичні позиції; вжиття комплексних заходів щодо захисту національного інформаційного простору та протидії монополізації інформаційної сфери України.

Незважаючи на те, що формально Україна має визначені напрями державної політики з питань національної безпеки України в інформаційній сфері, система комунікацій органів влади з громадськістю та механізми роботи з внутрішніми та закордонними ЗМІ, включаючи вчасне і кваліфіковане спростування упередженої або недостовірної інформації про події в країні, потребують удосконалення. Хоча в межах державних міністерств та відомств утворені підрозділи з питань зв'язків з громадськістю, прес-служби, однак функції цих служб зводяться, головним чином, до фрагментарного інформування громадськості, без стратегічного планування комунікацій, не кажучи вже про управління новинами та контроль інформаційних потоків. Їхня діяльність має здебільшого спорадичний і безсистемний характер, відрізняється короткостроковістю акцій, що розраховані на одноразовий ефект. До того ж, цим службам часто не вистачає оперативності. Вони переважно реагують на ті чи інші події та несприятливі ситуації, замість того, аби запобігати негативним моментам, готувати громадську думку до події, розробляти і здійснювати програми, розраховані на перспективу, на створення стійкої позитивної репутації не лише установи, а й країни в цілому [17].

Негативний ефект від такої ситуації посилюється через невміння інституцій і суб'єктів публічної діяльності налагоджувати конструктивні зв'язки з громадськістю в умовах кризових подій, коли питання прозорості, чесності, відвертості й послідовності дій стають чи ненайголовнішими. Некоректні публічні висловлювання вищих посадовців, безвідповідальність за висловлювання неправдивої інформації, дотримання оборонної позиції, постійні виправдовування завдають серйозних іміджевих збитків не лише державі, а й самій владі в очах населення.

Незважаючи на проголошення в Україні свободи слова і преси, в рейтингу свободи слова в світі, оприлюдненому організацією Freedom House [31], країна посіла 112 місце і була віднесена до групи країн з «частково вільною пресою». В цьому рейтингу Україна суттєво випередила Росію, яка опинилася на 165 місці.

Про наявність фактів цензури говорять і українські дослідження. Так Незалежна медіа-профспілка України упродовж листопада 2006 – лютого 2007 років проводила дослідження у рамках проекту «Ефективний контроль за роботою органів держвлади на місцях – місцевим ЗМІ та журналістам України», підтриманого Міжнародним фондом «Відродження». Під час дослідження проводилися експертні інтерв'ю із медіа-експертами та представниками місцевих органів державної влади, а також анкетування журналістів у трьох областях – Донецькій, Львівській та Київській (з містом Київ). Всього було зібрано 143 анкети (48 у Львівській обл., 47 у Донецькій обл. та 48 у Київській обл. та м. Києві). Виявилося, що переважна більшість опитаних журналістів вважає, що цензура існує як в Україні (85%), так і в області, де вони працюють (77%). Найчастіше у власній діяльності журналісти зустрічалися з вимогою з боку влади ознайомлюватися з журналістськими матеріалами до їх публікації, прямою вказівкою керівнику ЗМІ від влади щодо характеру висвітлення подій, а також з вилученням редактором небажаної з його точки зору інформації з авторського тексту, його відмовою від оприлюднення матеріалу або прямою вказівкою щодо характеру висвітлення.

Хоча вибірка цього дослідження не є репрезентативною для всієї генеральної сукупності журналістів, які працюють в Україні, отримані результати окреслюють наявні проблеми. Незважаючи на заборону цензури в Україні, органи влади досі не припинили використовувати цей механізм.

### 3.2 Комунікативні стратегії українського керівництва під час кризових ситуацій

Одним з критеріїв ефективності взаємодії державних інституцій і ЗМІ, їхньої здатності управляти інформаційними процесами в країні є управління комунікаціями в кризових умовах. Даний розділ присвячений саме аналізу державних комунікативних стратегій управління кризовими ситуаціями на прикладі скандалу навколо американського корабля «Advantage», який прибув в порт міста Феодосія в травні 2006 року і викликав антинатовські протести в Криму, і двох аварій - потягу «Столичний експрес» сполученням Дніпропетровськ-Київ, що сталася в ніч на 3 травня 2007 року, і вибух газопроводу в Київській області 7 травня цього ж року.

Вибір саме цих подій для аналізу обумовлений тим, що, по-перше, подія в Феодосії є досить показовою з точки зору реалізації владою функцій забезпечення інформаційної безпеки та управління комунікаційними процесами в країні; висвітлює потенційні загрози, які існують і будуть існувати в разі, якщо держава не змінить свого ставлення до управління інформаційними потоками; продемонструвала безвідповідальність українських ЗМІ. По-друге, аварія на залізниці та вибух газопроводу сталися на тлі політичної кризи в Україні, що вплинуло на резонанс подій в ЗМІ, і також виявили системні проблеми української влади.

Подію в Феодосії можна віднести до штучної соціально-політичної кризи, що назріває. Залізничну аварію і вибух газопроводу – до неочікуваних технологічних криз. Через те, що ці події обов'язково мали потрапити у центр уваги ЗМІ, вони відносяться до комунікаційних криз.

#### *3.2.1 Комунікативні кризові стратегії українського керівництва під час антинатовських виступів в Феодосії в травні 2006 року*

28 травня в Феодосійському торговельному порту почалося розвантаження військово-транспортного корабля «Advantage», який доставив в Україну транспорт, стрілецьку зброю і будівельну техніку. Про це повідомила інформаційна агенція «Інтерфакс-Україна» 29 травня. Напередодні цього, за

інформацією агенції УНІАН, лідер Комуністичної партії України П.Симоненко заявив, що в Феодосії відбувається розвантаження військового корабля США без відповідного указу президента, тобто з порушенням законодавства. Телеканал «Інтер» (першим з усіх каналів) повідомив, що місцеві мешканці, що спостерігали за розвантаженням американців, влаштували біля воріт порту стихійний мітинг, протестуючи проти того, що військовий контингент знаходиться на території країни без дозволу Верховної Ради.

Офіційна реакція з боку Міністерства оборони пролунала 29 травня, після того, як подія потрапила в ЗМІ. Згідно з офіційним повідомленням, американське транспортне судно «Adventure» доставило у Феодосію інженерну техніку і будівельні матеріали для вдосконалення навчально-тренувальної бази Старокримського полігону ВМС України в межах підготовки до спільного українсько-американського тактичного навчання ВМС «Сі Бриз – 2006». Назва корабля в заяві міноборони відрізнялася від назви, що згадувалася в ЗМІ, що вже може свідчити про неузгодженість дій в самому міністерстві. Як пояснював пресі начальник Управління прес-служби Міністерства оборони Андрій Лисенко, захід був спланований минулого року, а тому про нього знала вся місцева влада, керівництво порту. Що стосується закону про допуск іноземних військ на територію України, додав представник міноборони, то його Верховна Рада прийме на найближчих засіданнях.

Таким чином, влада визнала, що діє в обхід закону, що їй і закидали опоненти. Тобто застосувала стратегію визнання. При цьому не було узгодженої єдиної позиції щодо висловлювань: спочатку представники міноборони заявляли лише про будівельні матеріали на кораблі, а 29 травня в прямому ефірі телеканала НТН міністр оборони А.Гриценко визнав, що на борту американського корабля є ще й зброя. При цьому міністр заявив, що «припустився помилки» в попередніх висловлюваннях и вибачився перед глядачами. Між тим, в заяві міністерства оборони про прибуття американського корабля у Феодосію [2] про зброю не йдеться.

Незважаючи на те, що подія сталася в ніч з 27 на 28 травня, 28 травня ввечері лише телеканал «Інтер» сповістив про неї. Можливо це заспокоїло владу в особі Міністерства оборони, і тому вона не почала прораховувати можливий розвиток цієї події в ЗМІ, враховуючи специфіку кримського регіону.

Починаючи з 29 травня подія вже перетворилася на політичну кризу і центр уваги російських ЗМІ, які є популярними в Криму. Наступні реакції Міністерства оборони були не оперативними: офіційну заяву, що спростовувала інформацію щодо намірів будівництва військовослужбовцями Збройних Сил США військової бази НАТО поблизу міста Феодосія, міністерство оборони розповсюдило лише 31 травня, через два дні після початку висвітлення події телеканалами. Ще пізніше, 5 червня, міністерство спростувало інформацію про знаходження на американському кораблі отруйних речовин.

Заява Генеральної прокуратури про законність перебування американського корабля в Феодосії пролунала лише 1 червня, Президент України зібрав Раду національної безпеки і оборони України лише наприкінці тижня, коли криза вже набула надзвичайно широкого резонансу. А спростування того, що американський корабель має відношення до НАТО, зробив лише 1 червня не представник міністерства, а офіційний представник Альянсу Джеймс Аппатурай.

Фактично влада лише виправдовувалася, а не намагалася протидіяти появі дезінформації та виправляти вже поширену негативну інформацію або зміщенням акцентів, або зміною модусу події. Інформацію про те, що американські військові будівельники звернулися до мера Феодосії з пропозицією побудувати для школярів спортивний майданчик або футбольне поле, варто було б повідомити на початку розвитку кризи, а не майже через тиждень, як це зробила прес-служба міністерства.

В результаті непередготовленості влади до того, що факт прибуття американського корабля в Крим спричинить протести і негативне висвітлення

в ЗМІ, за 8 днів скандал не тільки не вщух, але й розгорівся з більшою силою. За інформацією інтернет-видання «Телекритика», 10 всеукраїнських телеканалів за цей час лише у прайм-таймових випусках присвятили цій темі понад 120 сюжетів, повідомлень і розмов у гостьовій студії. Деякі канали, як ТРК «Україна» та НТН, розтягували саме натівську тему в різних її аспектах на половину випуску, а інші («Новий канал» та «Ай Сі Ті Ві») явно неохоче приділяли їй увагу.

З одного боку, це є свідченням відсутності в українського керівництва стратегічного підходу до будь-яких своїх рішень, нездатності здійснювати контроль над інформаційними потоками, використовуючи загальноприйняті методи на кшталт управління новинами, аби протидіяти дезінформаційно-пропагандистським кампаніям. З іншого боку, демонструє відсутність почуття відповідальності українських журналістів, які переповідали спекуляції російських каналів та окремих політичних сил, і своїми діями політичний конфлікт перетворили майже на громадянську війну. Лише колектив ТРК ВМС України «Бриз» – єдиної, що веде мовлення на території Криму українською, - та журналісти газети «Флот України» звернулися до кримських ЗМІ із закликом не загострювати конфлікт довкола подій у Феодосії та докласти зусиль до збереження миру та спокою в автономії. Журналісти газети навіть заявили про намір почати голодування в знак протесту проти «інформаційної війни» в Україні, проти того, що, за їхніми словами, «щоденно через кордони України російські ЗМІ без перешкод ввозять величезні порції дезінформації та брехні».

*3.2.2 Комунікативні кризові стратегії українського керівництва під час аварії «Столичного експресу» та вибуху газопровода в Київській області*

Локомотив та чотири вагони потягу «Столичний експрес» сполученням Дніпропетровськ-Київ зійшли з рейок в ніч на 3 травня біля станції Росава в Київській області. У результаті аварії частково пошкоджена ділянка залізничного полотна та насипу. Ніхто не загинув. Пасажири потягу були доставлені в Київ на електричках. 3 травня прокуратура Київської області



порушила кримінальну справу. Ремонтні роботи на ділянці тривали дві доби і були завершені 4 травня.

«Укрзалізниця» визнала себе відповідальною за аварію, розпочала роботу гарячої телефонної лінії для постраждалих пасажирів, повідомила, що постраждалі отримають компенсації.

За попередніми даними «Укрзалізниця», які були оприлюднені 3 травня, причиною аварії потягу Дніпропетровськ-Київ стало несанкціоноване втручання сторонніх осіб в роботу залізної дороги, пов'язане з безпекою руху поїздів. В той самий день ввечері в ефірі каналу 1+1 Міністр транспорту і зв'язку Микола Рудьковський заявив, що аварія «Столичного експресу» - це перший випадок на території країн СНД, коли було здійснено втручання в роботу залізничної колії і що результат міг би бути жахливим. За його словами, окрім обізнаності у технології переведення стрілок, ймовірний зловмисник добре знав ситуацію на цій ділянці залізної дороги. Таким чином, міністр не заспокоїв суспільство, не намагався переконати, що в майбутньому подібне не станеться, а навпаки запустив в інформаційний простір тему теракту і навмисної дестабілізації ситуації в країні. Така стратегія посадової особи не є прийнятною, оскільки вона не сприяє вщуханню кризи. Разом із спробою налаштувати на свій бік громадськість шляхом порівняння катастрофічних наслідків, яких вдалося уникнути, із самою подією, вплив якої мінімізовано (стратегія уникнення гіршого), міністр зробив спробу перекласти відповідальність на третю сторону та позиціонувати своє відомство як жертву, а не винуватця (стратегія риторики змови).

За декілька днів після аварії Генеральна прокуратура заявила, що у катастрофі винні залізничники. Вони працюють на станції, біля якої зійшов з рейок потяг. Люди, яких підозрюють у здійсненні дій, що спричинили аварію потягу, затримані і допитані.

Президент України Віктор Ющенко поклав всю відповідальність за службову недбалість посадових осіб, через яку сталася аварія, на міністра транспорту і зв'язку.

Варто зазначити, що заяви окремих посадових осіб і політиків про те, що аварія була терактом, лунали і після оприлюднення причин аварії генеральною прокуратурою. Це є свідченням відсутності державницької позиції у представників влади, що може негативно впливати на процес управління кризами.

Через 5 днів після аварії потягу, 8 травня, відбувся вибух на газопроводі Уренгой-Помари-Ужгород поблизу села Лука Таращанського району Київської області. Аварія призвела до припинення газопостачання одного населеного пункту - смт. Тараща Київської області. Загоряння, яке виникло внаслідок аварії, було ліквідовано протягом півгодини. Жертв та руйнувань немає. Компанія «Укртрансгаз», яка обслуговує даний газопровід, створила комісію для з'ясування причин події. Відповідальні особи компанії та ремонтна техніка одразу ж відбули на місце пошкодження газопроводу.

Дії керівників компанії «Нафтогаз України», до чияї сфери діяльності належать газопроводи, майже відразу поширили заяву, що аварія не вплине на транзит газу в Європу.

Міністр транспорту і зв'язку і цю подію пояснив як «диверсію» [10]: «Ситуація, яку ми мали на залізниці під Києвом, і ця аварія – не виключено, можуть бути ланкою запланованих акцій із дестабілізації ситуації в країні».

Генеральний прокурор причиною вибуху газопроводу назвав службову недбалість, як і у випадку з потягом [26].

Таким чином, аналіз зазначених аварій виявив, що українські посадові особи інформують населення про кризу, про результати розслідування, допомагають постраждалим. Але разом з тим, безвідповідальні заяви окремих посадовців, які мали на меті не заспокоїти суспільство, а навпаки – загострити ситуацію, говорять про нерозуміння у владі важливості узгоджених дій і заяв під час кризових ситуацій, що може мати катастрофічні наслідки для України, в разі більш масштабних катастроф.

Проведений аналіз державних комунікативних стратегій під час антинатовських протестів в Феодосії і аварії потягу «Столичний експрес» та

вибуху газопроводу дає підставити вважати, що українське керівництво не протидіє дезінформаційно-пропагандистським кампаніям, спрямованим на дестабілізацію ситуації в країні, не здійснює контроль за інформаційними потоками в ЗМІ. До того ж, посадові особи та політики не нехтують використанням кризової ситуації в своїх цілях, замість того, аби розв'язувати кризу. Що не сприяє ані подоланню кризової ситуації, ані репутації влади в очах громадськості. Також тривожним сигналом є відсутність почуття відповідальності у ЗМІ, які заради рейтингів здатні навіть нейтральну подію перетворити на кризу, чим завдають державі шкоди, не меншої, ніж антиукраїнські кампанії російських мас-медіа.

### 3.3 Інформаційна політика РФ

Після розвалу СРСР Росія опинилася перед тими ж проблемами, що й Україна та інші пострадянські республіки: руйнування старої системи державного правління та суспільних норм і відсутність нових.

Формально в Росії цензура була ліквідована також після зникнення СРСР у 1991 році одночасно зі зміною політичного режиму. Згідно з Конституцією РФ, прийнятою в 1993 році, Російська Федерація – демократична федеративна правова держава з республіканською формою правління, в якій визнаються багатопартійність, ідеологічне розмаїття, гарантується свобода думки і слова, свобода засобів масової інформації й забороняється цензура.

Відповідно до Закону РФ «Про державну таємницю» від 21 липня 1993 року, не підлягає утаємниченню та не є державною таємницею інформація про надзвичайні події і катастрофи, стихійні лиха та їхні наслідки, про стан екології, охорони здоров'я, освіти, демографії, культури, рівень злочинності, про привілеї, компенсації, що надаються державою посадовим особам, підприємствам, установам і організаціям, про порушення прав і свобод громадянина, про порушення законності органами державної влади та їхніми посадовими особами тощо [15].

Скасування цензури сприяло появі і розвитку недержавних ЗМІ, повідомлення яких можуть суперечити даним провладних мас-медіа.

Проте, незважаючи на реалізацію новою владою політичних, економічних і соціальних реформ, демократичні перетворення в Росії мали обмежений та поверховий характер. Особливо це стало помітно після перемоги на президентських виборах 2000 року В.Путіна: демократичні зрушення перших років існування РФ почали згортатися з приходом нового президента. Його політика була спрямована на зміцнення президентської влади й посилення контрольної та репресивної функцій держави.

Сьогодні в Росії 80% ЗМІ контролюються федеральними та місцевими органами влади [7]. Згідно з доповіддю міжнародної неурядової організації

Freedom House, яка регулярно досліджує свободу преси в світі, в 2006 році Росія посіла 165 місце в рейтингу свободи ЗМІ – після Того, Венесуели та Азербайджану [31]. За цих умов демократичні інституції і проголошені в Конституції РФ свободи існують лише формально.

Російські дослідники, що аналізують діяльність ЗМІ, говорять про наявність в Росії принаймні трьох видів політичної пропаганди, що існує на телебаченні: повсякденна, кризова і передвиборча. [14].

Одним з важливих показників ставлення російського керівництва до інформаційної політики держави є затвердження Президентом РФ Доктрини інформаційної безпеки Російської Федерації від 9 вересня 2000 року [13].

Цим документом закріплено, що інформаційне забезпечення державної політики РФ, пов'язаної з доведенням до російської і міжнародної громадськості достовірної інформації про державну політику РФ, її офіційну позицію щодо соціально значущих подій всередині країни та на міжнародній арені, є однією зі складових національних інтересів держави в інформаційній сфері. Основними заходами щодо досягнення цього рівня інформаційного забезпечення визнано зміцнення державних ЗМІ, розширення їх можливостей щодо своєчасного доведення достовірної інформації до громадськості, формування відкритих державних інформаційних ресурсів з підвищенням ефективності їх використання.

Особлива увага в Доктрині приділяється особливостям забезпечення інформаційної безпеки держави у надзвичайних ситуаціях. Найбільш вразливими об'єктами забезпечення інформаційної безпеки РФ у надзвичайних ситуаціях визнано систему прийняття рішень щодо оперативних дій (реакцій), пов'язаних з розвитком таких ситуацій і ходом ліквідації їхніх наслідків, а також систему збору і обробки інформації про ймовірне виникнення надзвичайних ситуацій. Забезпечення інформаційної безпеки за даних умов включає такі заходи як вдосконалення системи інформування населення про загрози виникнення надзвичайних ситуацій, про умови їх виникнення та розвиток, підвищення надійності систем обробки і передачі

інформації, що забезпечують діяльність федеральних органів виконавчої влади; прогнозування поведінки населення під впливом недостовірної інформації щодо можливих надзвичайних ситуацій та розробка заходів з надання допомоги населенню у таких ситуаціях тощо.

Відповідно до результатів дослідження інституціональних аспектів кризового менеджменту в Росії [64], державні структури виявилися нездатними вирішувати проблеми соціальної безпеки, спричинені кризовими ситуаціями. Російське державне керівництво часто вдається до «бюрократичного маневрування», тобто відповідальні особи намагаються перекласти відповідальність на інших, в першу чергу, журналістів та політичних опонентів.

Специфіка політичного режиму в Росії, методи управління інформацією російським керівництвом найбільш виразно проявляються під час кризових ситуацій.

### 3.4 Комунікативні стратегії російського керівництва під час кризових ситуацій

В даній роботі для аналізу комунікативних стратегій кризового управління російського керівництва вибрані резонансні кризові події 2006 року – авіакатастрофи – та скандал навколо перепоховання могил радянських воїнів, що загинули під час другої світової війни, в місті Хімки в Московській області наприкінці квітня – на початку травня 2007 року. Авіакатастрофи вибрані в якості предмета дослідження, оскільки для Росії 2006 рік став рекордним за кількістю жертв аварій літаків: лише за дев'ять місяців загинули 300 чоловік. Забезпечення безпеки громадянам є однією із основних функцій керівництва держави, а тому кризові стратегії, що використовуються ним під час авіакатастроф, здатні вплинути як на рівень довіри до влади, так і на її репутацію. Перепоховання радянських воїнів в місті Хімки викликало резонанс в ЗМІ і відбувалося на тлі скандалу щодо перенесення монумента невідомому солдату в столиці Естонії, яке спричинило напруження в стосунках між Росією та Естонією. Ця подія є цікавою в контексті аналізу комунікативних стратегій кризового управління, оскільки торкається «болючої» теми, здатної викликати громадські протести і вплинути на погіршення репутації органів влади.

Авіакатастрофи, відповідно до наявних класифікацій криз, відносяться до типу відоме невідоме, за тривалістю – до неочікуваних (або раптових) криз, за походженням – до технологічних, за тим, що обов'язково потрапляють у центр уваги ЗМІ, – до комунікаційних.

Перепоховання радянських воїнів під Москвою так само є комунікаційною кризою, яку за тривалістю можна віднести до типу криз, що називають, за походженням – конфронтаційною.

### *3.4.1 Комуникативні кризові стратегії російського керівництва під час катастроф російських літаків у 2006 році*

Найбільшими катастрофами в Росії в 2006 році були аварія літака А-310 авіакомпанії «Сибір» в Іркутську при посадці (9 липня) і падіння літака Ту-154 «Пулковських авіаліній» під Донецьком (22 серпня).

Вранці 9 липня літак А-310, що належав авіакомпанії S7 (колишня назва – «Сибір»), виконував рейс із Москви до Іркутська. На його борту перебували 192 пасажирів та 8 членів екіпажу. Під час посадки в аеропорту призначення літак вилетів за межі смуги, зніс бетонну огорожу, врізався в будівлю і розвалився. На уламках фюзеляжу виникла пожежа. Внаслідок аварії загинули 124 людини.

Російське керівництво відреагувало одразу і дотримувалося загальноприйнятої схеми кризового менеджменту. Для з'ясування причин катастрофи в той же день в Іркутск прилетів уповноважений представник президента Росії в Сибірському федеральному окрузі, почала роботу урядова комісія під керівництвом російського міністру транспорту, розслідування взяв під особистий контроль генпрокурор Росії. Президент В.Путін підписав указ про оголошення наступного після катастрофи дня жалобним.

Хоча родичі пасажирів літака, що зазнав аварії, почали збиратися в аеропорту Москви (звідки вилетів літак) одразу ж після повідомлення про катастрофу – вранці 9 липня, коментарі від представників авіакомпанії «Сибір» були отримані лише о третій годині дня. Авіакомпанія заявила про належний стан літака, про високий професіоналізм пілотів, про вирішення найближчим часом питання виплати компенсацій та страхових виплат постраждалим. Стратегія уникнення відповідальності, яку в даному разі використало керівництво авіакомпанії, не є ефективною, оскільки без розслідування причин аварії ще невідомо, хто несе відповідальність, і в разі встановлення саме авіакомпанії винною у події, довіра до неї може зникнути.

Перші офіційні повідомлення після катастрофи містили дані про рятувальні роботи, кількість загиблих і поранених пасажирів, створення



телефонних ліній для отримання інформації про загиблих, попередні версії причин аварії, виплату відшкодування і компенсацій постраждалим.

В перші дні після аварії ЗМІ поширювали матеріали про постраждалих, яким вдалося вижити і які загинули, свідчення очевидців, залучали експертів для спроби пояснити причини. Також катастрофа викликала дискусію в ЗМІ про неналежний стан і невдале розташування аеропорту міста Іркутськ, про поганий технічний стан російського авіапарку.

Того ж місяця після катастрофи російський уряд доручив міністерству транспорту підготувати пропозиції щодо забезпечення безпеки польотів. Для цього була створена спеціальна робоча група зі співробітників генпрокуратури та працівників міністерства транспорту, яка здійснила перевірку авіакомпаній, аеропортів, роботу Ространснагляду, Росавіації, Роспрома. Оголошення перших результатів виявило багато серйозних проблем авіагалузі, що не могло не поставити під сумнів безпеку російської громадянської авіації.

Паралельно ЗМІ оприлюднювали офіційну інформацію про хід розслідування причин аварії, які були остаточно проголошені в листопаді 2006 року. Фактично причиною аварії літака визнали дії пілотів, тобто «людський фактор».

Друга масштабна авіакатастрофа сталася в Росії через півтора місяця. 22 серпня в Донецькій області літак Ту-154 Пулковських авіаліній, що виконував рейс Анапа – Санкт-Петербург, потрапив у грозу і впав. Загинули всі, хто перебував на борту. Більшість пасажирів були родинами з дітьми.

Дії російського керівництва одразу ж після аварії були аналогічними діям в Іркутську, з тією різницею, що загинули всі пасажирів, а отже більше уваги треба було приділити родичам загиблих, а також треба було організувати доставку як родичів, так і слідчої групи в іншу країну.

Інформаційний вакуум навколо можливих причин аварії одразу заповнився думками «експертів», версії яких іноді суперечили одна одній. Російське керівництво не змогло запобігти спекуляціям ЗМІ на тему причин катастрофи, тим більше, що ця аварія була не першою в 2006 році.

Оприлюднення офіційних результатів розслідування декілька разів переносилося і відбулося лише в лютому 2007 року. Як і в аварії в Іркутську, виними було визнано екіпаж літака.

Після цих авіакатастроф в ЗМІ трансливалася думка, що загальна причина цих кризових подій – втрата державного контролю за профілактикою аварійності і забезпеченням безпеки в громадянській авіації. Тому не дивно, що основний акцент російська влада зробила на стратегію вибачення – компенсації та виплати допомоги постраждалим – та корегуючі дії. Останні проявлялися в перевірках діяльності авіакомпаній, кадрових ротаціях, ініціюванні посилення державного контролю за галуззю, відмові від використання старих літаків. Хоча й були спроби «мінімізації» негативу, коли генеральний прокурор заявив, що міністерству транспорту вдалося не допустити колапсу галузі.

Незважаючи на застосування здебільшого продуктивних кризових стратегій – вибачення і коригуючі дії – репутація російської авіації в очах громадськості погіршилася, мешканці Росії відчували страх і недовіру до вітчизняних авіаперевізників. Згідно з опитуваннями, які оприлюднила «Російська газета» (провладне видання), найбільш «немилими» авіакомпаніями для росіян стали саме S7 та «Пулковські авіалінії». Більш того, за інформацією, яку поширило РІА «Новости», Міжнародна асоціація повітряного транспорту визнала Росію і країни СНД найнебезпечніми країнами для повітряних польотів. За даними асоціації, в цих країнах стається 8,6 катастроф на мільйон польотів, що в 13 разів більше, ніж в середньому в усьому світі.

Отже, в даних кризових ситуаціях державне керівництво оперативно поширило дані про головні параметри події, постійно інформувало громадськість про хід розслідування, продемонструвало турботу й співчуття до постраждалих, повідомило про заходи, які вживаються для попередження подібних випадків у майбутньому. В цілому можна стверджувати, що кризова стратегія керівництва у зв'язку з авіакатастрофами характеризувалася

оперативністю, відкритістю, узгодженістю дій та заяв й загалом рівнем контролю інформаційних потоків. Однак мінусом є те, що російському керівництву все ж таки не вдалося швидко знизити увагу мас-медіа до події й уникнути небажаних коментарів щодо можливих причин аварій і винних за них. Велика кількість спекуляцій ЗМІ на цю тему продемонструвала недостатній рівень відповідальності журналістів, які задля підвищення своєї популярності висували навіть неправдиві версії аварій.

#### *3.4.2 Комуникативні кризові стратегії російського керівництва під час перепоховання радянських воїнів в місті Хімки Московської області.*

19 квітня російське радіо «Эхо Москвы» поширило інформацію про те, що в місті Хімки зруйнований монумент воїнам Великої Вітчизняної війни, крім того розкопані поховання шести героїв Радянського Союзу. Серед причин демонтажу пам'ятника називали близькість місця збору повій до монумента, заплановане розширення Ленінградського шосе в ста метрах від місця колишнього поховання солдат.

Спочатку жодних коментарів або роз'яснень від російського керівництва не було. Інформація не була оприлюднена на російських центральних телеканалах. Під час програми «Свобода слова», що виходить на українському каналі Ай Сі Ті Ві, депутат Держдуми Росії К.Затулін назвав таку інформацію «домислами».

Потім почали з'являтися суперечливі коментарі місцевої влади. В адміністрації міста Хімки заявили, що «не в курсі, в якому морзі зараз знаходяться рештки». Газета «Новые известия» звернулася за коментарем в морг, який назвав прес-секретар міського голови, але там спростували цю інформацію. Працівники муніципального підприємства «Ритуал», які наче займаються перепохованням цих воїнів, від коментарів відмовилися. Разом з тим в інтерв'ю агенції «Інтерфакс» прес-секретар голови Хімок заявив, що повідомлення про загублення рештків військових є провокацією. За його словами, урочиста церемонія перепоховання радянських льотчиків, що

загинули під час Великої Вітчизняної війни, відбудеться 6 травня на Новолужинському кладовищі Хімок [8].

За інформацією РІА «Новості», Рада Федерації РФ має намір надіслати запит керівництву Московської області щодо демонтажу пам'ятника воїнам.

Підмосковний губернатор Б. Громов заявив, що питання пов'язане з розширенням Ленінградського шосе і будівництвом меморіального комплексу, що буде включати й цей пам'ятник. Він відзначив, що рішення про демонтаж було прийняте два роки тому і узгоджене з усіма зацікавленими боками [8].

Як зазначав сайт «Російської газети» (примітки, що стаття була опублікована в друкованому варіанті газети, на сайті немає), ветерани не підтвердили факт узгодження з ними демонтажу монумента, про що нарікали і місцеві мешканці [9].

Через тиждень після першої появи в інтернеті інформації про демонтаж монумента на офіційному сайті адміністрації міста Хімки було розміщене звернення депутатів Ради депутатів міського округу Хімки [20], в якому депутати звинуватили комуністичну партію, яка «на своєму сайті розмістила брехливу інформацію про перепоховання рештків воїнів», і журналістів, які «в гонитві за сенсацією забули свої обов'язки щодо перевірки достовірності інформації, припустилися фальсифікації суспільно значущих відомостей, навмисно поширювали інформацію, що паплюжить репутацію посадових осіб міста».

3 травня російські телеканали і офіційні видання повідомили про урочисту церемонію перепоховання рештків воїнів 6 травня на Новолужинському кладовищі в Хімках. Наводилися пояснення причин такого перепоховання (нове місце спокійніше, ніж біля дороги). Можна зробити висновок, що вже після того, як влада зрозуміла, що тихо перенести пам'ятник не вдалося, були вжиті заходи щодо легітимізації цієї події в очах громадськості.

Отже, подібна неузгоджена і суперечлива поведінка органів влади свідчить про обрання ними наступних комунікативних стратегій: стратегії

замовчування, стратегії заперечення, стратегії контратаки (звинувачення окремих політичних сил і журналістів в провокаціях), стратегії зміщення акцентів у вигляді стратегії гіршого випадку, яка має на меті відвернення уваги засобів масової інформації на іншу більш сенсаційну тему, якою в той час була майже ідентична подія в Естонії. Навіть поверхневе порівняння висвітлення російськими ЗМІ перепоховання рештків воїнів в Таліні з центру міста на військове кладовище (подія відбулася наприкінці квітня, супроводжувалася вуличними бійками, звинуваченнями в нацизмі з боку Росії) та перепоховання таких самих рештків в місті Хімкі і теж на кладовище дають підстави стверджувати про використання російським керівництвом мас-медіа в якості інструменту пропаганди і впливу на масову свідомість з метою формування єдиної, потрібної, громадської думки. Серед методів впливу та пропаганди можна помітити маніпулювання, емоціоналізацію повідомлень, заміну цілей (створення зовнішнього ворога для відвернення уваги від внутрішніх проблем), техніка «навішування ярликів», техніка «дозування обсягів правди» тощо.

Таким чином, проведений аналіз комунікативних кризових стратегій російської влади дає підстави стверджувати, що в разі техногенних криз керівництво держави діє у відповідності із загальноприйнятими схемами кризового управління: інформує громадськість про подію та її розвиток, пояснює (хоча іноді із запізненням) причини виникнення проблеми, висловлює співчуття, відшкодовує збитки постраждалим, запевняє у вживанні всіх можливих заходів для уникнення подібних ситуацій в майбутньому тощо.

Проте в разі конфронтаційних, соціально-політичних криз, російська влада вдається до стратегій, неприйнятних демократичним державам. При цьому здійснюється жорсткий контроль інформаційних потоків шляхом застосування пропагандистських технологій. Варто зазначити, що за результатами останнього опитування громадської думки, проведеного аналітичним Левада-центром [35], 35% росіян вважають, що В.Путін має залишатися президентом Росії все життя. За даними фонду Громадської думки

[35], кількість росіян, які «позитивно, з довірою» ставляться до Путіна, досягло рекордного рівня з 2003 року – 66%, а кількість тих, хто не довіряє, - найнижчого рівня за той самий період - 7%. Такі дані свідчать про те, що російська влада ефективно використовує пропагандистські технології для підвищення свого рейтингу навіть при існуванні проблем в країні.

\*\*\*

Отже, порівнюючи антикризові стратегії українського та російського керівництва держав можна стверджувати, що в Україні, на відміну від Росії, органи влади є вразливими та незахищеними від цілеспрямованих дезінформаційно-пропагандистських кампаній, оскільки не мають єдиної національної комунікативної стратегії, не здійснюють контроль над інформаційними потоками таким чином, аби попереджати появу негативної інформації або виправляти вже поширені небажані дані. Натомість російська влада вдало використовує пропагандистські технології, здійснює жорсткий контроль над потоками інформації і під час кризових подій, і в повсякденних ситуаціях. В разі техногенних криз керівництво Росії діє у відповідності із загальноприйнятими схемами кризового управління, в той час як українська влада, хоча й також дотримується цих схем, часто демонструє неузгодженість дій і заяв своїх представників.

## ВИСНОВКИ

В роботі проаналізовані та узагальнені кризові стратегії та особливості кризових комунікацій, взаємодії органів влади та ЗМІ під час криз, кризові репутаційні стратегії державних інституцій України та Росії у розв'язанні комунікаційних криз.

1. Кризи є складним феноменом, що охоплює широкий спектр подій. Хоча ці події можуть відрізнятися за своїм масштабом, причинами, тривалістю, серйозністю наслідків тощо, їх єднає те, що вони становлять загрозу основним інтересам й репутації організації, уряду чи держави, потребують негайного реагування й застосування нетрадиційних засобів врегулювання, суттєво змінюють ситуацію, нормальний хід життя суспільства й відносини між учасниками конфлікту, привертають увагу засобів масової інформації і визначають інформаційний порядок денний. Якщо своєчасно не реагувати на кризи, то вони здатні не лише завдати матеріальних збитків, але й негативно вплинути на імідж та репутацію організації, і навіть призвести до її ліквідації. Управління кризами в інформаційному просторі передбачає реалізацію комунікативних стратегій щодо коригування образу кризи, створеного ЗМІ, та сприйняття громадськістю заходів з її врегулювання таким чином, аби зменшити негативний вплив кризової події на репутацію її учасників. Оскільки інформаційний вимір стає домінантним, формуючи громадську думку як всередині країни, так і за її межами, основне завдання суб'єктів кризи полягає у заповненні інформаційного простору контрольованою і «бажаною» інформацією, регулюванні критицизму ЗМІ щодо кризового управління та здійсненні впливу на сприйняття ситуації аудиторією.

2. На державному рівні діють практично ті ж самі принципи та механізми управління кризами, що й на корпоративному рівні. Державні інституції, подібно до комерційних організацій, під час кризових подій мають дотримуватися принципів оперативності, відкритості, чесності у поширенні інформації про кризу та її причини, виявляти співчуття і турботу про

постраждалих, постійно взаємодіяти із засобами масової інформації, вчасно повідомляти про вжиті заходи з врегулювання ситуації та щодо уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

3. Аналіз особливостей висвітлення кризових подій засобами масової інформації та моделей взаємодії державних установ із мас-медіа дає підстави стверджувати, що в умовах кризи, коли неконтрольований потік інформації може загрожувати не лише репутації органів влади, але й безпеці держави, навіть демократичні суспільства мають право використовувати технології управління та контролю інформації. Схильність ЗМІ до відшукування сенсацій та скандалів здатна нейтральну подію перетворити на кризу, а тому державні інституції повинні прораховувати, яка подія здатна викликати негативний резонанс, аби завчасно підготувати громадську думку до неї, або в разі появи негативу – виправити лінію висвітлення цієї події в ЗМІ. В той же час і журналісти мають усвідомлювати свою відповідальність перед громадськістю та вміти розрізняти інформацію, яка має суспільний інтерес і користь, допомагає людям, що потрапили в кризову ситуацію, від інформації, яка лише здатна нагнітати ситуацію та створити кризу.

4. Україна досі не має затвердженої Концепції інформаційної політики і хоча формально й має визначені напрями державної політики з питань національної безпеки в інформаційній сфері, система комунікацій органів влади з громадськістю та механізми роботи з внутрішніми ЗМІ, включаючи вчасне і кваліфіковане спростування упередженої або недостовірної інформації про події в країні, потребують удосконалення. Функції створених в межах міністерств та відомств підрозділів з питань зв'язків з громадськістю, прес-служб зводяться до фрагментарного інформування громадськості, без стратегічного планування комунікацій, без використання технологій управління новинами та контролю інформаційних потоків. Їхня діяльність має здебільшого спорадичний і безсистемний характер, відрізняється короткостроковістю акцій, що розраховані на одноразовий ефект. Аналіз комунікативних кризових стратегій української влади показав, що керівництво



держави виявляється вразливим до дезінформаційно-пропагандистських кампаній, спрямованих на дестабілізацію ситуації в країні, нездатним їм протидіяти. Під час техногенних криз посадові особи вдаються до загальноприйнятих в таких ситуаціях дій - інформують населення про кризу, про результати розслідування, допомагають постраждалим – але водночас не демонструють єдиної узгодженої позиції, застосовують стратегію риторики змови замість визнання провини.

5. Аналіз комунікативних кризових стратегій російської влади показав, що в разі техногенних криз керівництво РФ інформує громадськість про подію та її розвиток, пояснює (хоча іноді із запізненням) причини виникнення проблеми, висловлює співчуття, відшкодовує збитки постраждалим, запевняє у вживанні всіх можливих заходів для уникнення подібних ситуацій в майбутньому тощо. Але в разі конфронтаційних, соціально-політичних криз, російська влада вдається до стратегій, непридатних демократичним державам. При цьому здійснюється жорсткий контроль інформаційних потоків шляхом застосування пропагандистських технологій.

6. На основі аналізу кризових стратегій державних інституцій України можна сформулювати наступні рекомендації щодо підвищення ефективності кризового управління в країні:

- прес-служби та підрозділи зв'язків з громадськістю державних інституцій повинні дотримуватися у своїй діяльності основних принципів і складових кризових публік рілейшнз: відкритість і оперативність у поширенні інформації, формування інформаційного порядку денного, оголошення і реалізація чітко визначеного плану дій, підтримання постійної комунікації з громадськістю та засобами масової інформації;

- сенсом діяльності прес-служб міністерств та відомств має бути не просте реагування на розвиток кризи, а розробка стратегії її стримування та випередження;

- державні інституції повинні мати готовий антикризовий план, який базується на оцінці найбільш вразливих місць та ризиків поточної ситуації в

країні з точки зору помітності та здатності привернути до себе надмірну, емоційно забарвлену увагу. Якщо таких місць декілька, їх варто розбити на ранги в залежності від ступеню важливості;

- антикризовий план має передбачати створення команди кризового управління, оцінку всіх можливих ризиків, які важливо протестувати за ступенем ймовірності та масштабністю, сценарії розвитку криз за напрямками основних ризиків, включаючи підготовку повідомлень для ЗМІ та список контактів в пресі для кожної конкретної ситуації, аналіз і оцінку виконаної роботи та криз, що пережили, в тому числі, й інші організації, установи або держави, складання списку авторитетних експертів та громадських діячів, які могли б підтримати державну інституцію в разі кризи;

- маючи готовий антикризовий план з переліком можливих ризиків, прес-служби органів влади повинні проводити роботу з підготовки очікувань громадськості перед подіями, здатними викликати негативну реакцію й резонанс;

- під час виникнення кризи державні інституції мають пристати до чіткої, недвозначної позиції, залучити до активних дій вище керівництво, активізувати підтримку з боку відомих аналітиків, незалежних вчених або фахівців, юридичних органів, організувати присутність на місці події, централізувати комунікації, налагодити співробітництво із засобами масової інформації, приділяти увагу своїм працівникам, завчасно думати про позиціонування після подолання кризи, концентруючи увагу громадськості на тих діях, що вживаються, а не на зроблених помилках, здійснювати постійний моніторинг та оцінку перебігу кризової події;

- державне керівництво має відмовитися від практики ігнорування коментарів та припущень, які поширюють засоби масової інформації, і через свої прес-служби вчасно та оперативно розповсюджувати офіційну реакцію на подібні повідомлення з відповідними поясненнями;

- прес-служби та відділи зв'язків з громадськістю державних інституцій повинні не лише налагоджувати дружні стосунки зі ЗМІ, але й проводити

семінари з кризових комунікацій для журналістів, на яких би пояснювалася їхня особлива роль під час криз та важливість відповідального ставлення до ситуації, роз'яснювалися основні маніпулятивні технології, які журналісти мають впізнавати, аби не підпадати під їхній вплив.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: „Тандем”, 1997. – 256 с.
2. Американське транспортне судно “Adventure” доставило у Феодосію інженерну техніку і будівельні матеріали для вдосконалення навчально-тренувальної бази Старокримського полігону ВМС України. - <http://www.mil.gov.ua/index.php?lang=ua&part=news&sub=read&id=7394>.
3. Афанасьев Г.Л. Crisis management (краткий курс). - <http://www.gossovnet.ru/1998/cm/cm-index.htm>
4. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? - М.: Новости, 1990
5. Борисов Б.Л. Тонкая красная линия между пропагандой и PR. - <http://www.marketer.ru/node/1073>
6. Бурдые П. О телевидении и журналистике. – М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», Институт экспериментальной социологии, 2002. – 160 с.
7. Воржецов А.Г. Специфика современного этапа трансформации российского общества.- <http://vibori.info/apn/materials.shtml>
8. В подмосковных Химках снесли памятник советским воинам. - <http://www.korrespondent.net/main/188357>
9. В Химках исчез монумент летчикам, сбитым в подмосковном небе в годы Великой Отечественной войны. - <http://www.rg.ru/2007/04/19/reg-centr/himki-anons.html>.
10. Газ в Европу перекрыли диверсанты. - <http://www.korrespondent.net/main/189272>.
11. Грачев Г.В., Мельник И.К. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия/ РАН. Ин-т философии. - М., 1999. - 235 с.
12. Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности/ [Науч. ред. и авт. предисл. к рус. изд.: А.П.Ситников, И.В. Крылов; Пер. с англ. А.В. Кузнецова]. – М.: Консалтинг. группа «ИМИДЖ-

Контакт»: Изд. Дом «ИНФРА-М», 2003. – 366 с.: ил., табл. – (Современные консалтинговые технологии).

13. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации, 9 сентября 2000 г. № Пр-1895 - <http://www.scrf.gov.ru/Documents/Decree/2000/09-09.html>

14. Долгова Юлия Игоревна. Телевизионная политическая пропаганда <http://www.pronline.ru/read.php?type=articles&id=32>

15. Закон РФ от 21 июля 1993 г. № 5485-1 "О государственной тайне" (с изменениями от 6 октября 1997 г.). - <http://www.hro.org/docs/rlex/secret/article7.htm>.

16. Королько В.Г. Основы публичных рилейшнз. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер»-2001.– 526 с.

17. Королько В.Г. Імідж України: стан і чинники формування // Українське суспільство: десять років незалежності: Соціол. моніторинг та комент. науковців / НАН України. Ін-т соціології; [За ред. В.М.Ворони, М.О.Шульги]. — К., 2001. — С. 246-259

18. Крутько В.Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: Практические рекомендации. – К.: МЗУУП, 1994. – 52 с.

19. Манойло А.В. Государственная информационная политика в особых условиях: Монография.- М.: МИФИ, 2003. – 388 с.

20. Обращение депутатов Совета депутатов городского округа Химки Московской области. - [http://www.himki.ru/news\\_2704.html](http://www.himki.ru/news_2704.html)

21. Публические рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса.– М.: Ассоциация авторов и издателей „Тандем”. Издательство ЭКМОС, 2001.– 352 с.

22. Пашенцев Е.Н. Публические рилейшнз: от бизнеса до политики. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство «Финпресс», 2002. – 368 с. – (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).

23. Почепцов Г.Г. Публические Рилейшнз для профессионалов. М.: „Рефл-бук”, К.: „Ваклер” – 2002. – 624 с.

24. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века . М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер» -2001.-352 с.
25. Почепцов Г.Г. Имиджология: теория и практика. – Изд-во СП «АДЕФ-Украина». – Киев, 1998. - 390 с.
26. Пискун определил причину крушения поезда и взрыва газопровода в Украине. - <http://www.korrespondent.net/main/189314>.
27. Пурселл Э. Управление кризисной ситуацией: Практический и теоретический подходы: Учеб.пособие. - Н.Новгород: Штрих, 2001. -79 с.
28. Сайтэл Ф. Современные паблик рилейшнз / [Науч. ред. и авт. предисл.: Ситников А.П. и др.; Пер. с англ.: Дубицкая О.В. и др.]. — 8-е изд.. — М.: ИМИДЖ-Контакт: Инфра-М, 2002. — 590, [1] с.: ил., табл.. — (Современные консалтинговые технологии)
29. С кем летать?. - <http://www.rg.ru/2006/12/22/avia.html>
30. Управление репутацией в период кризиса. - <http://www.btp.ru/articles/11>
31. Фридом Хауз признала украинские СМИ частично свободными. - <http://www.korrespondent.net/main/188582/>
32. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: Учебное пособие. – М.: Дело, 2003. – 496 с., 16 с.вкл.
33. Швалб Ю.М. Соціально-психологічні реакції населення на повідомлення ЗМІ про надзвичайні ситуації // Стратегічна панорама. – 2001. - № 3-4. – С.170-173.
34. Экклз Р., Ньюквист С., Шац Р. Вашей репутации ничто не угрожает? // Harvard Business Review Россия. – Апрель 2007. – с. 68-81.
35. 35% россиян хотят видеть Путина пожизненным президентом. - <http://www.korrespondent.net/main/189044>.
36. Bernstein J. Making a Crisis Worse: The Biggest Mistakes in Crisis Communications. - <http://www.bernsteincrisismanagement.com/docs/azatty8.html>.
37. Boin R.A., t'Hart P. Public Leadership in Times of Crisis // Public Administration Review. - October 2003. – Vol. 63, Issue 5. - P.544-553.

38. Brinson S.L., Benoit W.L. The Tarnished Star: Restoring Texaco's Damaged Public Image // Management Communication Quarterly. - May 1999.- 12. – P. 483 - 510.
39. Bruce B. Images of power. How the Image Makers Shape Our Leaders. – London, 1992. – P.136.
40. Brundage R.W. Crisis Management - An Outline for Survival. - <http://www.krisenkommunikation.de/crisisnavigator.org/atcm3-e.htm>
41. Cabinet Office Crisis Communications Research. - RS4761 Report. - November 2000. – [http://www.ukresilience.info/contingencies/pubs/crisis\\_comm.pdf](http://www.ukresilience.info/contingencies/pubs/crisis_comm.pdf)
42. Coombs T.W., Holladay S.J. Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets // Management Communication Quarterly. - November 2002.- Vol.16, № 2. - P. 165-186.
43. Crisis\_management. - [http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management)
44. Crisis Communication Handbook. SEMA's Educational Series 2003:1. – <http://www.krisberedskapsmyndigheten.se/2089.epibrw>
45. Crisis. - <http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis>
46. Cultip S.M., Center A.H., Broom G.M. Effective Public Relations: 7th ed. - N.J.,1994
47. Darrell B. et al. Crisis Communication Handbook. SEMA's Educational Series 2003:1. – [http://www.krisberedskapsmyndigheten.se/verksamhet/internationellt/crisis\\_communication\\_handbook\\_2003.pdf](http://www.krisberedskapsmyndigheten.se/verksamhet/internationellt/crisis_communication_handbook_2003.pdf)
48. DPKPedia: The Definition Of A Crisis. - <http://www.dpkpr.com/en/art/?83>
49. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York, NY: American Management Association, 1986. – P. 245.
50. Fishman D.A. ValuJet 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended // Communication. – 1999. - 47 (4) – P. 345-371.
51. Graber D.A. Mass Media and American Politics. – 4th ed. Washington D.C.: CQ Press 1992. – P.448.

52. Heiderich D. Vrais mensonges et fausses vérités. - <http://www.communication-crise.com/articles/article0031.pdf>
53. Holsti O.R. Theories of Crisis Decision Making // Matthews R.O. International Conflict and Conflict Management, Scarborough, 1984. – P. 65-83.
54. Hunter D., Berry D., Goodrich-Hinton R., Lincicome B. Proactive Crisis Communication in Public Affairs. - <http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/00B1/fulltext.htm>
55. Lagadec P. La gestion des crises. – Paris : Mc Graw-Hill, 1991. – P.324.
56. Lerbinger O. The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility. - Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, 1997. - P. 384.
57. Lewis R.G. Management Issues in Emergency Response // Managing Disasters: Strategies and Policy Perspectives. Edited by Comfort L.K. - London: Duke University Press, 1988. - P. 163-179.
58. Libaert T. Communication de crise. Le choix des messages // Humanisme et entreprise.- Septembre 1999.
59. Lukaszewski J.E. Seven dimensions of crisis communication management: a strategic analysis and planning model // Ragan's Communications Journal. - January/February 1999.
60. Lukaszewski J.E. The Media and Terrorist: A Dance of Death. - <http://www.executive-speaker.com/spch0025.html>
61. Mozgovaia A., Darhovskaya M., Elimova M., Gavrilov K., Gorodnitcheva A., Tolmatch A., Shlikova E. Types of Crises and Crisis Management Mechanisms in the Russian Media // Crisis Management in Russia: Overcoming Institutional Rigidity and Resource Constraints. CRiSMART Series, Vol. 17./ Edited by Porfiriev B. and Svedin L. - Elanders Gotab, Stockholm 2002.- P. 79-84.
62. Negrine R. Politics and Mass Media in Britain. – London etc., 1994. – P. 121
63. Porfiriev B. Managing the Alleviation of the 1995 Neftegorsk Earthquake // Crisis Management in Russia: Overcoming Institutional Rigidity and Resource Constraints. CRiSMART Series, Vol. 17./ Edited by Porfiriev B. and Svedin L. - Elanders Gotab, Stockholm 2002.- P. 171.



64. Porfiriev B., Svedin L. Transitional Crisis Management // Crisis Management in Russia: Overcoming Institutional Rigidity and Resource Constraints. CRiSMART Series. Vol.17./ Edited by Porfiriev B. and Svedin L. – Stockholm: Elander Gotab, 2002. - P. 263-277.
65. Regester M., Larkin J. Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice. - London: The Institute of Public Relations, 1998.
66. Sandman P.M. Dilemmas in Emergency Communication Policy. - <http://www.psandman.com/articles/dilemmas.pdf>.
67. Schultz H.B., Werner A. Reputation management. – <http://www.oup.com/pdf/za/Reputation.pdf>.
68. Stern E., Sundelius B., Nohrstedt D., Hansén D., Newlove L. Crisis Management in Transitional Democracies: The Baltic Experience. // Government and Opposition. - October 2002. – Vol. 37, Issue 4. - P. 524-550.
69. White R. Balancing Life and Practice: Reputation Management. - <http://www.lexisone.com/balancing/articles/110003a.html>
70. Williams C. B. Media Coverage In and Of a Crisis: A Primer. – <http://ecampus.bentley.edu/dept/bps/faculty/CWilliams/MEDIA%20COVERAGING%20IN%20AND%20OF%20A%20CRISIS%20revised.doc>.
71. Wilson, S. R., Cruz, M. G., Marshall, L. J., & Rao, N. An attribution analysis of compliance-gaining interactions //Communication Monographs, 60. – 1993. - P. 352-372.
72. Woodyard T.M. Crisis Communication: A Commanders Guide to Effective Crisis Communication. - <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/acsc/98-307.pdf>.
73. Umansky D. How to Survive and Prosper When It Hits the Fan // Public Relations Quarterly. - Winter 1993-94.