

УДК: 351.862+355.58::316.776.3(73+477)

Гайович Галина

ORCID iD 0000-0003-0135-6191

e-mail: halinal5ukr@gmail.com

Шихненко Катерина

ORCID iD 0000-0002-8623-2907

e-mail: shikhkate@gmail.com

Арехтейчук Олена

ORCID iD 0009-0008-7484-2127

e-mail: lenusya0346@gmail.com

КРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД І РЕАЛІЇ УКРАЇНИ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-134-161](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-134-161)

Анотація. Проаналізовано українські та зарубіжні (американські) теоретичні дослідження і практичні розробки з кризових комунікацій з метою визначення особливостей кризових комунікацій у сучасних українських реаліях. Для вивчення сутності кризових комунікацій застосовано методи теоретичного аналізу та синтезу, а також метод абстрагування для виділення найважливіших ознак досліджуваного явища. З огляду на порівняльний аналіз змісту практичних посібників із кризових комунікацій виявлено спільні ознаки та відмінності між запропонованими в них методиками з налагодження ефективних кризових комунікацій. Встановлено, що вміння працювати з інформацією під час кризи – її постійний моніторинг, узагальнення, оформлення та підготовка до передання всім задіяним сторонам – досягається за допомогою методів і засобів антикризових комунікацій. Проаналізовано поняття «кризова ситуація», «надзвичайна ситуація», «небезпечна подія», виявлено певну взаємозумовленість між ними та спростовано синонімічність цих термінів. Розглянуто стан розвитку науки щодо кризових комунікацій у США, охарактеризовано основні напрями наукових досліджень та окремі теоретичні засади кризової комунікації як основи для розроблення стратегій управління й реагування на кризові ситуації. Виявлено, що в американських наукових розвідках увагу зосереджено на здатності керівників та всіх стейкхолдерів збирати, поширювати та адаптувати критично важливу інформацію на підставі усвідомлення типу кризової ситуації і врахування потреби місцевої громади. З'ясовано, що практичні рекомендації щодо створення своєчасних і зрозумілих інформаційних повідомлень для постраждалих осіб стосуються аспектів передання повідомлень, часу поширення інформації, її розуміння та

можливої реакції на них. Виокремлено типи комунікації в кризових ситуаціях, які використовуються на практиці. Запропоновано модель ефективної комунікації в умовах кризи, що містить такі компоненти: обмін інформацією про події між усіма задіяними сторонами, усвідомлення завдань для подолання кризи, ухвалення консолідованих рішень та інформування із вказівками до дій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення стратегій кризових комунікацій та їх адаптацію до потреб громад в умовах воєнного стану.

Ключові слова: кризова комунікація, криза, надзвичайна ситуація, управління в умовах надзвичайної ситуації.

Постановка проблеми. Сучасні соціально-історичні процеси потребують розвитку нової парадигми обговорення ризиків для життя та здоров'я людини під час виникнення надзвичайної ситуації будь-якого типу. На думку авторів, з цими завданнями сьогодні можна впоратися лише за допомогою методів і засобів комунікації ризиків. Отже, для ефективного їх використання важливим та актуальним є вивчення як власного, так і зарубіжного досвіду, зокрема США, оскільки саме тут починається історія вивчення кризових комунікацій, розроблення теоретичних засад і підкріплення їх практичними напрацюваннями, дієвими рекомендаціями та покроковими алгоритмами дій для всіх категорії осіб, задіяних до реагування на катастрофи, надзвичайні ситуації (далі – НС), кризи чи інциденти.

В умовах кризових ситуацій різного типу комунікація набуває особливої ваги. Отже, комунікаторам вкрай важливо розуміти та використовувати на практиці її специфічні правила. Особливо значущим є вміння працювати з інформацією, оскільки вона потребує постійного моніторингу, узагальнення, відповідного реагування та оформлення для передання усім задіяним сторонам.

Події останніх років, зокрема кризи, що були спричинені насамперед коронавірусною пандемією (COVID-19) та повномасштабною війною Росії проти України, потребують опрацювання нових підходів щодо виявлення ризиків для життя й здоров'я людини. Автори статті наголошують на тому, що це вкрай важливо також і для визначення ефективних стратегій комунікації, що є критичним чинником налагодження зв'язків

між усіма учасниками кризової ситуації задля її усунення чи послаблення. Сьогодні не виникає сумнівів, що з цими завданнями можна впоратися лише за допомогою методів і засобів антикризової комунікації / комунікації ризиків.

Аналізуючи особливості кризової комунікації в сучасних умовах, важливо згадати нещодавній досвід, який отримав світ через поширення пандемії COVID-19. Чому це важливо? Бо ця світова криза показала неготовність людства до неї, а напрацьовані на той час поради з такого виду комунікації часто не виконували своїх функцій. З огляду на це багатьом доводилося адаптуватися до нових умов та швидко вчитися. Сьогодні, коли ситуація є не менш складною, а до згаданих вище криз додалися нові, люди змушені звикати до труднощів та навчатися враховувати їх, гнучко реагувати й удосконалювати свою кризову комунікацію, намагатися робити мінімально можливе планування, щоб бути більш стійкими й ефективними в умовах криз [1].

Великим сучасним викликом для України та світу загалом стала російсько-українська війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року. Закони та правила, які починають діяти під час воєнного стану, багато в чому є специфічними й відрізняються від чинних у мирний час. На всій території України запроваджено воєнний стан. Ці умови, безперечно, є кризовими, з НС та надзвичайними подіями (далі – НП), кількість яких зростає в геометричній прогресії, і майже завжди вони супроводжуються людськими жертвами. Задля ефективного реагування, регулювання та подолання наслідків кожна масштабна подія відразу ж має бути висвітлена та донесена до всіх залучених сторін як в українському суспільстві, так і за кордоном – до світової громадськості. Зазначені умови потребують кризової комунікації. У цьому контексті для українського суспільства важливим є вивчення зарубіжного досвіду, зокрема американського як одного з передових. Досвід США є вагомим, оскільки сфера управління надзвичайними ситуаціями у них спрямована на постійний розвиток і гарантування безпеки місцевих громад, що сьогодні є дуже важливим для України в аспекті розбудови місцевого самоврядування. Актуальність вивчення досвіду США в галузі

кризових комунікацій зумовлена також можливостями використання найбільш цінних досягнень зазначеної галузі науки та практики цієї країни в контексті реформування сфери управління надзвичайними ситуаціями в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що з огляду на актуальність інтерес світової наукової спільноти до питань кризової комунікації досить високий. Зокрема, науковці США під час розгляду кризових комунікацій зосереджують увагу на тому, як менеджери (керівники, управлінці) збирають, поширюють та адаптують критично важливу інформацію, водночас враховують насамперед тип кризової ситуації та потреби місцевої громади. У практиці управління надзвичайними ситуаціями особливо важливим вважається розуміння стратегій кризових комунікацій та впливу таких сучасних наукових теорій, як теорія ситуативних кризових комунікацій (Situational Crises Communication Theory, SCCT), на їх розвиток. Основний теоретичний постулат – реагування керівників на надзвичайну ситуацію – безпосередньо залежить від стратегій, в яких наголошується на адаптації до потреб місцевої громади та враховується тип надзвичайної ситуації [2].

Виклики, яких зазнають громади та всі залучені до реагування сторони під час надзвичайної ситуації, стали підставою для появи численних досліджень у США з тематики підготовки до надзвичайної ситуації, ліквідації її наслідків, реагування, подальшого відновлення. Окремі дослідження зосереджені на тому, як різноманітні кризи впливають на комунікаційний потенціал, комунікаційні процеси та стратегії під час кризової ситуації. Американські дослідники одностайно стверджують, що ефективна комунікація в період кризи залежить від здатності вивчати та оцінювати вимоги й побажання громади з подальшою адаптацією набутого досвіду та засвоєння отриманих уроків [3–6].

Значну роль в дослідженнях США відведено керівникам, діяльність яких має вирішальне значення для розуміння вибраних комунікативних стратегій та інтеграції знань про потреби місцевої громади й адаптацію до кризових ситуацій різного типу. Громади покладаються на керівників у питанні

забезпечення ефективної комунікації до, під час та після надзвичайної ситуації. Керівник координує ресурси для запобігання або зменшення негативного впливу кризової ситуації [7–8].

З'явилося багато наукових і практичних досліджень і в Україні. У цій статті розглянемо лише розробки практичного спрямування. Варті особливої уваги опрацьовані за міжнародної підтримки сучасні практичні поради з кризових комунікацій, серед яких посібник Л. Мудрак «Комунікація і криза. Як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи» [9], в якому міститься як теоретичний, так і практичний матеріал. Таке поєднання дає змогу глибше зрозуміти особливості комунікації під час кризи та вибрати найбільш ефективні технології.

Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади укладено в Інституті масової інформації за підтримки Уряду Великої Британії у 2016 р. [10]. Він підготовлений у рамках проєкту «Будуємо мости заради реформ і довіри». У ньому наведені корисні поради представникам влади, які відповідають за кризову комунікацію.

Практичний посібник «Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування» підготовлено у 2020 р. у рамках діяльності проєкту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (проєкт ПРОМІС), який упроваджує Федерація канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади [11]. Окремі аспекти мовленнєвої підготовки державних службовців сфери цивільного захисту та розвитку в них комунікативних навичок на засадах компетентнісного підходу розглянули й автори цієї статті в одній із попередніх розвідок [12].

Мета статті – зробити аналіз українських і зарубіжних, зокрема американських, теоретичних досліджень і практичних розробок із кризових комунікацій; окреслити особливості кризових комунікацій в сучасних українських реаліях задля визначення можливості й доцільності запровадження кращих практик.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових методів пізнання – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація та групування даних, а також спеціальних методів, що були використані для розкриття мети цієї роботи. Зокрема, застосовано метод абстрагування для виділення найважливіших ознак досліджуваного явища та елементарно-теоретичний аналіз і синтез наукових праць на тему дослідження для вивчення сутності досліджуваного явища. Під час розгляду сутнісних ознак понять «криза», «надзвичайна ситуація», «надзвичайна подія» тощо було використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу. Також проведено порівняльний аналіз декількох практичних посібників (довідників) із кризових комунікацій для співробітників пресслужб, комунікаційних підрозділів державних установ і організацій, державних службовців, які виконують комунікаційні функції у державних інституціях у США, та зроблено виокремлення спільних ознак та відмінностей між ними. Для оцінки стану кризової комунікації в сучасному українському суспільстві використано результати статистичного дослідження про довіру українців до ЗМІ, проведеного незалежною українською дослідницькою компанією InMind [13].

Виклад основного матеріалу. В основі кризової / антикризової комунікації лежить поняття «криза». Згідно зі «Словником української мови» в 11 томах криза – це «різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища» [14]. В українському законодавчому просторі з цивільного захисту, зокрема в Кодексі цивільного захисту України (далі – КЦЗУ), визначення поняття «криза» немає. Натомість використовуються та пояснюються терміни «надзвичайна ситуація» та «небезпечна подія» [15]. Дефініцію терміна «кризова ситуація» наведено в Законі України «Про критичну інфраструктуру» [16]. Її пояснюють як «порушення або загроза порушення штатного режиму функціонування критичної інфраструктури чи окремого її об'єкта, реагування на яке потребує залучення додаткових сил і ресурсів» [16]. Проаналізувавши ці терміни, доходимо висновку, що всі вони використовуються на позначення ситуації, яка є кризовою,

тобто протилежною до «звичної» чи «природної» та такою, що «має пагубні наслідки для безпеки людей, оточуючого середовища, репутації закладу, організації, органу влади» [10]. Саме поняття «криза» у цьому переліку є більш глобальним та широким, воно охоплює будь-яку зміну «звичайного стану речей», результатом якої є певні труднощі (масштаби труднощів можуть варіюватися від малих, наприклад якась побутова сварка, до максимально великих, наприклад всесвітні природні катастрофи). Водночас терміни «надзвичайна ситуація» та «небезпечна подія» використовуються зазвичай для позначення явищ, які призводять чи можуть призвести до виникнення загрози життю або здоров'ю людей та завдання матеріальних збитків. Тож, з одного боку, вони можуть бути частиною кризової ситуації, з іншого, криза може трансформуватися у НС чи НП. Науковець Г. Ситник, проаналізувавши взаємозумовленість кризових та надзвичайних ситуацій, робить висновки, що «кризова ситуація, критична ситуація, криза, надзвичайна ситуація, є ... наслідком дії взаємопов'язаних факторів через що деякі поняття вживаються як синоніми...», однак науковець доводить, що «ототожнення понять кризова ситуація та надзвичайна ситуація є методологічною помилкою» [17].

Американський дослідник Т. Кумбс (Coombs) конкретизує поняття «криза» та наголошує на тому, що криза обов'язково передбачає сприйняття всіма сторонами непередбачуваної події, а також розуміння, як така ситуація може загрожувати очікуванням громади, як впливає на ефективність роботи організацій та призводить до негативних наслідків [5]. Науковець бачить в кризі не лише шкідливі ефекти, а й потенціал для навчання, отже, можливості для позитивних зрушень. Можливості для навчання можуть обернутися й навколо сфери комунікації, включаючи створення повідомлень, передання та обробку інформації. Термін «криза» охоплює різноманітний спектр ситуацій. Інші дослідники стверджують, що розгляд управління в надзвичайних ситуаціях через призму кризового підходу передбачає пошук відповідей на питання щодо оперативної ситуації, розуміння неочікуваних та непередбачуваних подій та виявлення можливостей в ситуації

невизначеності та хаосу [3; 8].

Підсумовуючи викладене вище, зазначимо, що аналізовані явища (надзвичайна ситуація, небезпечна подія, кризова ситуація) не є тотожними, однак варто звернути увагу на взаємозумовленість та певну циклічність їхніх етапів, які можуть відбуватися у різних напрямках (рис. 1).



Рисунок 1 – Взаємозумовленість небезпечних подій, кризових та надзвичайних ситуацій

Джерело: розроблено авторами

У цій розвідці використовуватимемо насамперед термін «кризова ситуація», оскільки вважаємо, що він масштабніше охоплює події, під час яких варто застосовувати кризову / антикризову комунікацію.

Теоретичним підґрунтям для розуміння особливостей кризової комунікації в умовах, що несуть ризики для людини, зокрема й ті, що розглянуто вище, стали положення з теорії організації. Наголошується, що у період кризи особливо важливу роль відіграє саме комунікація. Це пов'язано з тим, що налагодження зв'язків зі ЗМІ, з персоналом організації та з іншими цільовими групами безпосередньо впливає на подолання організацією кризової ситуації, а отже, і на її діяльність надалі. Незнання особливостей комунікації, її неефективне налагодження в умовах кризи може надалі обернутися серйозними негативними наслідками для самої організації.

Термін «комунікація» вживається в різних значеннях. В організаційному контексті поняття «комунікація» розглядається як процес (комунікація як спілкування людей: обмін ідеями, думками, намірами, почуттями, інформацією) та як об'єкт (сукупність технічних засобів, що забезпечують процеси передання інформації).

Розглянемо стан розвитку науки щодо кризових комунікацій в США більш детально та схарактеризуємо основні напрями наукових досліджень і теоретичні засади кризової комунікації, на які спираються науковці та практики під час розроблення стратегій та планування реагування на надзвичайні ситуації.

Низка досліджень американської науки про кризові комунікації висвітлює генезу кризових комунікацій, їх розвиток та інтеграцію в практику управління надзвичайними ситуаціями. Вважається, що подією, яка порушила питання кризових комунікацій в управлінні кризовими ситуаціями, став випадок із лікарським засобом «Тайленол» (Tylenol) від компанії Джонсон і Джонсон (Johnson and Johnson), яким отруїлося сім осіб. Бізнес-компанії почали усвідомлювати наслідки неналежного управління та його вплив на результати діяльності компаній. Кризовий менеджмент став галуззю, за допомогою якої керівники, окремі особи та організації прагнуть зменшити негативні наслідки кризи та захистити всі сторони, що зазнали впливу кризової ситуації [5; 18]. Такий компонент кризового менеджменту, як кризова комунікація, спирається на поточний процес створення спільного бачення всередині груп та між групами, громадами, окремими особами та агенціями з метою підготовки до кризи та зменшення її впливу, реагування на загрози та шкідливі наслідки [19].

Якщо справа з лікарським засобом стала каталізатором, то подальший розвиток галузі зумовила катастрофа із шатлом «Челленджер» (1986 р.). Після цієї події дослідники зосередилися на процесі ухвалення рішень та на тому, що керівники говорили й робили для вирішення кризи [5]. Протягом 1990-х років кризова комунікація набула популярності через дослідження в галузі зв'язків із громадськістю (public relations). Науковці активно досліджували

концепцію корпоративної апології (corporate apologia), теорію відновлення іміджу (image restoration theory) та теорію ситуаційної кризової комунікації (SCCT) [5; 18]. Інтерес до кризової комунікації розширився, але, на думку американських дослідників, галузі зв'язків із громадськістю (public relations) та організаційного управління (organizational management) залишилися основними напрямками досліджень все ще з обмеженою інтеграцією в управління надзвичайними ситуаціями.

У сучасних наукових розвідках США підкреслюється зв'язок кризових комунікацій з практикою управління надзвичайними ситуаціями. Загальні комунікативні стратегії в управлінні надзвичайною ситуацією охоплюють період до, під час і після визначеної надзвичайної ситуації [20]. Запропоновані дослідниками й експертами практичні рекомендації в розробленні своєчасних і зрозумілих інформаційних повідомлень для постраждалих осіб стосуються аспектів передання повідомлень, часу поширення інформації, її розуміння та можливої реакції на повідомлення [8]. Під час дослідження аналізують важливі елементи ефективного спілкування, серед яких визначення цільової аудиторії й потенційних комунікаційних бар'єрів, потреб реципієнта та способи впровадження планів і процедур [20–21]. Також фокус досліджень зосереджується на кінцевій меті комунікації в період кризової ситуації – згуртування громади й підвищення її стійкості. Така мета вважається пріоритетним напрямом практики управління надзвичайною ситуацією, тому вона внесена в провідні документи. Однак підкреслюється, що без чіткого проектування (планування) комунікаційні процеси можуть мати обмежений характер через невизначеність ризиків та неясність інформації про час (when), характер подій, що відбулися (what,) яким чином (how) та чому (why) [5; 22].

Аналіз наукових розвідок із кризових комунікацій показує, що практичні рекомендації стосуються насамперед керівників з управління кризовими ситуаціями. Наголошується, що для побудови ефективної комунікації під час кризи важливо, щоб результатом всіх дій щодо збору, обробки та розповсюдження повідомлень було отримання населенням

відкритої, чесної, точної, адаптованої, двосторонньої та обґрунтованої інформації. Задля забезпечення цього, за підсумками найкращих практик, науковці виокремили низку порад, до найважливіших з яких належать: планування до початку кризової події, співпраця з громадськістю та враховування думки щодо її проблем, взаємодія з надійними джерелами постачання та розповсюдження інформації, задоволення потреб засобів масової інформації, спілкування з емпатією та небайдужістю, уникнення невизначеності та хаосу, сприяння самоєфективності всіх залучених до комунікації сторін [20; 23]. Отже, чим більше уваги приділяється стратегіям кризової комунікації та адаптації до потреб громади, тим ефективнішою буде боротьба з кризою й тим краще почуватимуться всі залучені сторони.

У науковій літературі США з кризових комунікацій велике значення мають суто практичні посібники (довідники). Ми зробили вибірку та проаналізували деякі з них, зокрема рекомендації для співробітників пресслужб, комунікаційних підрозділів державних установ і організацій, державних службовців, які виконують комунікаційні функції в державних інституціях США. Також у цих посібниках надано особливості кризової комунікації в різних сферах і галузях: для представників медичної галузі, авіаційної сфери, для пожежників, рятувальників та всіх служб, що прибувають першими на місце інциденту (first responders). За допомогою таблиці здійснено порівняння, виокремлення спільних ознак та відмінностей між цими тематичними посібниками. Задля порівняння якісних характеристик посібників визначено низку критеріїв, а саме, галузь застосування, цільову аудиторію; мету; тематику; функціональні особливості. Результати проведеного дослідження наведено в табл. 1.

За допомогою цього аналізу встановлено, що:

- кожен довідник має різний інструментарій, який не дублює інші посібники та довідники;
- у більш нових за часом випуску посібниках наголошується на сучасних та актуальних інструментах комунікації (таких як, наприклад, соціальні мережі);
- посібники та інструментарій розраховано не лише на

досвідчених комунікаторів, а й на початківців у цій сфері;

– посібники містять основні рекомендації, стислі та конкретні поради, що є особливо цінним для тих фахівців, які мають обмежений час для читання великої кількості книжок з теорії комунікації та мають потребу в практичних порадах та дієвих перевірених інструментах для роботи;

– у посібниках теоретичні аспекти доповнені прикладами практичного спрямування.

Таблиця 1 – Якісні характеристики зарубіжних посібників (довідників) із кризових комунікацій

Назва довідника	Галузь застосування, цільова аудиторія	Мета	Перелік ключових тем	Функціональні особливості
Комунікація в умовах кризових ситуацій: керівні принципи інформування про ризики для державних службовців (Communicating in a Crisis: Risk Communication Guidelines for Public Officials, 2019) [23]	охорона здоров'я, державні службовці	надати державним посадовцям ключову інформацію щодо принципів ефективної комунікації; про роботу з друкованими, онлайн, радіо-, теле- засобами масової інформації, соціальними мережами, зокрема	- основні правила ризик-комунікації; - передання складної наукової інформації; - міфи, пастки, помилки під час комунікації; - правила спілкування з медіа; - контроль пліток та коригування інформації; - оцінка власних сильних та слабких сторін під час комунікації; - презентація інформації на зборах; - визнання можливостей для повідомлення інформації	стислий інформаційний довідник, «кишеньковий помічник»
Управління інформацією та комунікація під час надзвичайних ситуацій і катастроф:	фахівці галузі охорони здоров'я; члени панамериканської	озброїти всіх стейкхолдерів знаннями щодо оперативних аспектів реагування на катастрофи та	- комунікація та управління інформацією під час реагування на надзвичайні ситуації та катастрофи і	довідник з практичними рекомендаціями

Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 2(14)

Назва довідника	Галузь застосування, цільова аудиторія	Мета	Перелік ключових тем	Функціональні особливості
довідник для команд реагування на катастрофи (Information management and communication in emergencies and disasters: manual for disaster response teams, 2009) [24]	організації з охорони здоров'я; всі, хто дотичні до галузі надзвичайних ситуацій та допомоги під час стихійних лих, для команд швидкого реагування на надзвичайні ситуації; для національних та зарубіжних спеціалістів з комунікацій та управління	інциденти, щодо процедур підготовки до них, планів комунікації з громадськістю під час надзвичайних ситуацій, методів виробництва, обміну та розповсюдження інформації для організацій з гуманітарною місією	ліквідації їх наслідків; - планування комунікації та управління інформацією у разі надзвичайної ситуації або катастрофи; - взаємодія із засобами масової інформації; - розроблення повідомлень та підготовка інформаційних матеріалів	
Ризик-комунікація під час кризових та надзвичайних ситуацій (Crisis and Emergency Risk Communication, 2014) [25]	охорона здоров'я та інші сфери, всі особи, які залучені до подолання наслідків надзвичайних ситуацій в галузі охорони здоров'я або в інших галузях	надати інформацію, яка дає змогу фізичним особам, зацікавленим сторонам та усім спільнотам ухвалювати максимально ефективні рішення для їхнього добробуту під час кризової або надзвичайної ситуації	- загальні питання ризик-комунікації під час кризових та надзвичайних ситуацій; - психологія поведінки та сприйняття інформації аудиторією під час ситуації кризи; - принципи організації та надання інформації (повідомлень) цільовій аудиторії, отримання зворотного зв'язку;	всебічне міждисциплінарне дослідження, що забезпечує всі зацікавлені сторони практичними інструментами для комунікації під час кризових ситуацій

Назва довідника	Галузь застосування, цільова аудиторія	Мета	Перелік ключових тем	Функціональні особливості
			- планування в ситуаціях кризи; - вимоги до спікера (навички, вміння, функції); - взаємодія з медіа; робота з соціальними мережами до та під час кризових ситуацій; - комунікація та співпраця із стейкхолдерами, партнерами, спільнотами; - канали для комунікації під час надзвичайних ситуацій в галузі охорони здоров'я; - проблеми комунікації під час актів тероризму та біотероризму; - взаємодія з людськими ресурсами з різних професійних груп під час ситуації кризи (політики, волонтери, медики, керівники бізнес-компаній та громад); - особливості взаємодії федеральних, державних та місцевих партнерів у сфері охорони здоров'я під час стихійних лих; - правові питання	

Назва довідника	Галузь застосування, цільова аудиторія	Мета	Перелік ключових тем	Функціональні особливості
			кризових комунікацій під час надзвичайних ситуацій в галузі охорони здоров'я	
Кризові комунікації та соціальні мережі. Міжнародна асоціація повітряного транспорту (Crises communications and social media: best practice guide to communicating in an emergency, 2014)[26]	авіаційна галузь; всі фахівці, залучені до ліквідації наслідків авіакатастроф	допомогти авіакомпаніям, виробникам літаків, аеропортам, слідчим органам та іншим зацікавленим сторонам з рекомендаціями та практичними порадами, що можуть бути внесені до їх комунікаційних планів, що розробляються як відповідь на мінливе медіасередовище	- основні принципи кризових комунікацій; - основні ролі, функції, обов'язки сторін (авіакомпаній, аварійних служб, органів розслідування інциденту, аеропортів, провайдерів послуг з авіа навігації, виробників літаків) щодо надання інформації та передання повідомлень засобом медіа та населенню під час кризової ситуації або катастрофи; - як працювати з каналами поширення інформації, соціальними мережами (Twitter, Facebook, YouTube, форуми, etc.); - готовність до кризової ситуації (комунікаційний план, кризова група з питань комунікації,	практичний довідник, складений на основі реальних кейсів в авіаційній галузі; з рекомендаціями на основі аналізу ситуацій

Назва довідника	Галузь застосування, цільова аудиторія	Мета	Перелік ключових тем	Функціональні особливості
			тренування спікерів тощо); - приклади кризових повідомлень, особливості їх складання та поширення в різних кризових ситуаціях (катастрофа, інцидент, диверсія); - правила складання звітів, журналів повідомлень та відповідей в Twitter; форм реєстрації медіадзвінків тощо; - кейси (аналіз головних авіаінцидентів та надання рекомендацій на основі аналізу кризових ситуацій)	
Ефективна комунікація. Керівництво для студента. (Effective Communication. Student manual. FEMA, 2014) [27]	Для керівників та всіх спеціалістів, залучених до управління надзвичайними ситуаціями	Надати знання про чинники, що сприяють та перешкоджають ефективній комунікації під час кризових ситуацій; навчити розробляти стратегії екстрених комунікацій в надзвичайних ситуаціях, які б відповідали	- принципи комунікації під час надзвичайної ситуації; - обґрунтування необхідності та принципи спілкування з громадою; - ефективна комунікація під час надзвичайної ситуації: дієві стратегії та форми комунікації, взаємодія із	навчальний посібник для спеціалістів служб, які першими реагують на надзвичайну ситуацію (first responders) із стислими пам'ятками – резюме з кожної теми, з бланками для самооці-

Назва довідника	Галузь застосування, цільова аудиторія	Мета	Перелік ключових тем	Функціональні особливості
		потребам всієї громади; навчити стратегіям ефективної комунікації в надзвичайних ситуаціях; розвинути усні навички презентації інформації	засобами масової інформації та соціальними мережами; - фактори, що перешкоджають налагодженню комунікації; - комунікативні інструменти та методи; - стратегії удосконалення усних навичок під час взаємодії з цільовою аудиторією	нювання

Джерело: розроблено авторами

Отже, враховуючи зазначені вище міркування, наголошуємо на тому, що: 1) посібники розраховані як на специфічну галузь, так і можуть бути використані іншою аудиторією, що залучена до процесу комунікації; 2) посібники призначені не лише для державних службовців, а й для всіх стейкхолдерів та осіб, що беруть участь у подоланні кризових ситуацій та ліквідації їх наслідків.

Розглянемо використання згаданих вище основних положень кризової комунікації, звернувшись до українських реалій. Подивимося на комунікацію під час кризи через призму різних типів, які використовуються на практиці. Спочатку визначимо їх. Використавши опрацьовані дослідження, виокремлюємо три типи комунікації. Найпростіший та один з найбільш популярних – це просте інформування учасників ризику про події та заклики до певних дій. Комунікація наступного рівня передбачає спрямованість на діалог, тобто на зворотний зв'язок, на врахування думки й очікувань однієї зі сторін-учасниць подій. Ще один рівень – це комунікація у формі полілогу, тобто комунікація, яка враховує думку всіх заінтересованих сторін, на основі якої створюється певне

консолідоване рішення, яке допомагає подолати кризу з найменшими втратами.

В українському суспільстві модель комунікації ризиків до початку війни часто підмінювалася звичайним інформуванням, тобто застосуванням її нижчого рівня, який схематично можна навести як простий причинно-наслідковий зв'язок, коли вся інформація збирається, обробляється, оцінюється та подається однією стороною (рис. 2).



Рисунок 2 – Приклад односторонньої комунікації

Джерело: розроблено авторами

На цьому рівні комунікації під час кризи виникає ситуація, коли адекватно оцінити ефективність інформаційного потоку стає неможливо. Результатом зазвичай є або недооцінка, або перебільшення ризиків з боку отримувачів інформації, що не дає змоги ефективно вирішувати завдання, які виникають під час кризової ситуації. Комунікація, що зводиться до простого інформування, не передбачає зворотного зв'язку з реципієнтами ризику. Зрозуміло, що така модель не відповідала сучасним викликам, які постали перед українським суспільством. Тож в українському як суспільному, так і науковому просторі питання кризової комунікації викликали посилений інтерес. Зокрема, розроблено практичні поради, що дало змогу переглянути

основні принципи роботи з інформацією під час кризи. Так, у Практичному посібнику для працівників комунікаційних структур в органах влади наголошено на важливості використання вищого, ніж просте інформування, рівня комунікації та зазначено: «лише функції інформування недостатньо в нинішніх умовах. Тому ми будемо оперувати поняттям комунікації – двостороннього спілкування влади з громадянами посередництвом різних комунікаційних каналів та інструментів» [10]. Діалог між владою та громадянами подається як ефективна комунікація, тобто вже враховується думка іншої сторони, яка є учасником кризової ситуації. Однак з огляду на досвід та проаналізовані нами дослідження комунікація лише між двома сторонами під час кризової ситуації є досить спрощеним процесом. Тож повертаючись до зазначеного вище, зауважимо, що найбільш ефективною формою комунікації є налагодження спілкування між усіма прямо чи опосередковано задіяними в кризовій ситуації сторонами. Саме такий підхід надано в практичному посібнику, розробленому для органів місцевого самоврядування. У ньому кризову комунікацію визначено як «зв'язок між місцевою владою та громадою: членами громади, громадськими активістами та іншими групами – до, під час і після кризової ситуації» [11]. Важливою складовою кризової комунікації є акцент на зв'язку між усіма її компонентами, тож, на нашу думку, ефективну комунікацію в умовах кризи унаочнює така модель (рис. 3).

Згадані поради розроблялися з метою налагодження комунікації між управліннями та громадами в умовах кризи мирного характеру, однак війна, яка триває в Україні, стала новим викликом. Особливість управління безпосередньо в НС, зокрема воєнного характеру, полягає в постійному керівництві з боку органу управління та уповноваженого керівника з ліквідації НС залученими засобами й силами та в організації виконання завдань із ліквідації НС та її наслідків. Тож забезпечення керованості інформаційними потоками в складних воєнних умовах є одним із пріоритетних завдань для керівників державного рівня.



Рисунок 3 – Модель ефективної комунікації в умовах кризи

Джерело: розроблено авторами

Сьогодні ще зарано відповідати на запитання, як упорається з цим завданням українське кризове керівництво. Однак певні кроки до його вивчення вже здійснюються. Зокрема, розглянемо одне з останніх статистичних досліджень, яке стосується українського медійного інфопростору і, на нашу думку, є досить показовим, оскільки саме ЗМІ є однією з найважливіших сторін комунікації під час кризи. Йдеться про дослідження «Українські медіа, ставлення та довіра у 2022 р.» [13], яке було проведене в листопаді 2022 р. й виконане компанією «InMind» на замовлення міжнародної організації «Internews», що реалізує «Медійну програму в Україні» за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Розглянемо його основні результати. Так, у рубриці «Сприйняття новин та новинних медіа» фахівці зробили висновок: «Повномасштабні військові дії кардинально змінили потребу в новинах серед респондентів – фактично виникла потреба перебувати у постійному інформаційному потоці. Контроль за новинами став одним із факторів відчуття безпеки. Респонденти, які раніше свідомо уникали будь-яких новин, почали їх відстежувати.

Більшість опитуваних до війни найчастіше дивилися розважальний контент, а контент новин був для них другорядним, але з початком воєнних дій новинний контент зайняв перше місце за їх споживанням» [13]. Таку залежність респондентів від новинних матеріалів можна пояснювати по-різному. Зокрема, з одного боку, її можна сприймати як природну зацікавленість людей новинами, що є життєво важливими для них, а з іншого, вона може свідчити про якісний та своєчасний інформаційний контент. Звичайно, для більш конкретних висновків потрібен глибший аналіз, що не є метою цієї розвідки.

Аналізуючи сучасні українські реалії, пов'язані з кризовою комунікацією, варто згадати таке явище, як спільний телемарафон «Єдині новини». Він виник на початку війни та забезпечив цілодобове інформування українців про перебіг подій у країні та на фронті. Сьогодні вже можемо казати, що це був один із необхідних кроків кризової комунікації. Завдяки цьому об'єднанню та наданню вчасної, правдивої інформації, до формування якої долучалися різні задіяні сторони (державні службовці, військові, експерти з різних галузей, очевидці подій тощо), вдалось уникнути паніки та налагодити комунікацію влади й суспільства. Ще одним важливим досягненням цього нововведення стало отримання перемоги на інформаційному полі боротьби, що дало змогу захистити цивілізований світ від фейкової та неправдивої інформації, яку активно генерував та розповсюджував ворог – Російська Федерація. Згодом об'єднання українських телевізійних журналістів переросло в цілодобовий телемарафон Єдиних новин. Ставлення та основні думки українців щодо нього також наведено в аналізованому нами статистичному дослідженні. Зокрема, зазначається: «У цілому респонденти схвально ставляться до Національного телемарафону, відмічаючи те, що він іде цілодобово, його емоційно приємно дивитися... Респонденти не звертають увагу на те, який саме канал веде мовлення в момент включення ТБ – для респондентів це не має значення... Про формат національного марафону, що це об'єднання кількох каналів, знають усі, і респонденти можуть назвати майже всі канали-учасники марафону. Сам факт поєднання каналів

викликає позитивний відгук, тому що, на думку респондентів, нема необхідності переключати канали, шукаючи новини. Також вважається, що новини стали більш об'єктивні, тому що журналісти з різних каналів контролюють один одного» [13]. Такі позитивні висновки є важливими, однак не варто забувати про основне правило ефективної комунікації, в основі якого лежить саме полілог, тобто необхідність чути всі сторони з метою ухвалення консолідованих рішень. З цього погляду, на нашу думку, цікавим є висновок, зроблений у звіті, про те, що респондентів-телеглядачів можна умовно розділити на дві категорії: ті, хто дивиться телемарафон регулярно, і ті, хто – ситуативно. Як виявилось, люди з цих двох категорій по-різному його сприймають: «У тих, хто дивиться його регулярно, спостерігається висока задоволеність та довіра до інформації в ньому, але ті, хто дивиться його ситуативно, мають критичні зауваження щодо оперативності інформації, повторення однієї й тієї ж новини протягом кількох годин» [13]. Вважаємо, що повне схвалення та задоволеність отримуваною інформацією представниками першої групи може бути проявом сугестивного впливу, який не можна охарактеризувати як повністю позитивне явище [24]. Для обґрунтування чи заперечення наявності сугестії в новинах телемарафону потрібне більш широке дослідження.

Повернемося до статистичного дослідження. За його результатами, респонденти загалом задоволені обсягом інформації про війну. На їхню думку, новини стали детальнішими, а також з'явилася більша кількість каналів новин (сайти, телеграм-канали). Їм також подобається, що новини стали більш «людяними» та емоційно-насиченими. Це дає можливість більшості опитаних довіряти матеріалам, в яких висвітлюється хід війни, та вважати, що в них якісно аналізуються події, надається оперативна та достовірна інформація [13]. Така оцінка респондентами інформації про війну, на нашу думку, свідчить про те, що кризові повідомлення в сучасному українському інформаційному просторі формуються досить вправно, з дотриманням основних правил. Зокрема, інформація надається якомога швидше та оперативніше, важлива інформація не приховується, не

допускається ситуацій з появи інформаційного вакууму. Кризові менеджери працюють разом зі ЗМІ, а не проти них, що й створює довіру та втрачається сенс користуватися чутками чи іншими сумнівними джерелами. А в сучасному інформаційному світі це дуже необхідно, бо будь-які спроби приховати інформацію завдяки сучасним комунікаційним технологіям стають неможливими. Ба більше, якщо ця інформація цікавить велику кількість людей.

Висновки та напрями подальших досліджень. Україна як держава, що перебуває через війну в кризовій ситуації, загалом успішно використовує засоби й методи кризової комунікації. Доказами цього є уникнення паніки у перші дні війни, згуртування людей навколо важливих ідей щодо захисту держави від ворога, спроможність організувати об'єктивне інформування світової спільноти про воєнні події тощо.

Опрацювавши низку зарубіжних і вітчизняних джерел з питань кризової комунікації та врахувавши український досвід, можна також констатувати: 1) комунікація, що зводиться до простого інформування, не передбачає зворотного зв'язку з реципієнтами ризику, тому не відповідає сучасним викликам; 2) для організації адекватних до кризової ситуації процесів важливо, щоб рішення про те, яка інформація потрібна тим, хто перебуває в зоні ризику, тобто рішення щодо управління ризиками, створювалося на основі консолідованої думки експертного середовища, влади та населення; 3) для забезпечення ефективної системи ризик-комунікації з населенням також необхідно підвищувати рівень інформаційної активності та зацікавленості населення в питаннях власної безпеки в умовах кризової ситуації, формування в громадян поведінки, спрямованої на самозбереження, покращення системи взаємодії державних структур та всіх зацікавлених чи задіяних в певній ситуації сторін.

З огляду на зазначене вважаємо, що модель ефективної комунікації в умовах кризи можна уявити як цикл, який містить такі основні компоненти: обмін (збір) інформацією про події між усіма задіяними сторонами, усвідомлення на її основі завдань для певних етапів подолання кризи, ухвалення консолідованих рішень для вирішення цих завдань і подолання

певних кризових явищ та інформування, що містить певні вказівки до дії. Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на дослідження стратегій кризових комунікацій та їх адаптацію до потреб громад в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Кризові комунікації в часи пандемії : ресурси, інструменти та інсайти. *Громадський простір* : вебсайт. URL : <https://www.prostir.ua/?kb=kryzovi-komunikatsiji-v-chasy-pandemiji-resursy-instrumenty-ta-insajty> (дата звернення : 06.03.2023).
2. Haupt B. The Use of Crisis Communication Strategies in Emergency Management. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2021. 18(2). P. 125–150. DOI : <https://doi.org/10.1515/jhsem-2020-0039>.
3. Boin A., McConnell A. Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns : The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2007. № 15 (1). P. 50–59. URL : https://www.researchgate.net/publication/227756690_Preparing_for_Critical_Infrastructure_Breakdowns_The_Limits_of_Crisis_Management_and_the_Need_for_Resilience (last accessed : 10.03.2023).
4. Comfort L. K. Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control. *Public Administration Review*. 2007. № 67. P. 189–197. DOI : <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x>.
5. Coombs T. Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding. 2014. Newbury Park, CA.: Sage Publications. URL : https://books.google.com.ua/books?id=id-w7cyi18kC&pg=PA1&hl=uk&source=gbgbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false (last accessed : 10.03.2023).
6. Cutter S. L., Burton C. G., Emrich C. T. Disaster Resilience Indicators for Benchmarking Baseline Conditions. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2010. № 7(1). P. 1–24. URL : https://www.researchgate.net/publication/250147250_Disaster_Resilience_Indicators_for_Benchmarking_Baseline_Conditions (last accessed : 10.03.2023).
7. Birkland T. A. Lessons of Disaster : Policy Change after Catastrophic Events. Washington, D. C. : Georgetown University Press, 2006. URL : https://www.researchgate.net/publication/41373191_Lessons_of_Disaster_Policy_Change_After_Catastrophic_Events (last accessed : 10.03.2023).
8. Liu B. F., Iles I. A., Herovic E. Leadership under Fire : How Governments Manage Crisis Communication. *Communication Studies*. 2020. 71(1). P. 128–147. DOI : <https://doi.org/10.1080/10510974.2019.1683593>.
9. Мудрак Л. Комунікація і криза. Як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. Київ, 2020. 108 с. URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/663/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%0%B8%D0%B7%D0%.pdf> (дата звернення : 06.03.2023).
10. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. Київ. 2016. URL : <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> (дата звернення : 06.03.2023).
11. Коник Д., Хагт Л. Довіра громади : кризові комунікації органів місцевого самоврядування : практичний посібник. Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» 2020. *Партнерство для розвитку міст Проміс* : вебсайт. URL : <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Crisis-communications-guide.pdf> (дата звернення : 06.03.2023).
12. Гайович Г. В., Шихненко К. І. Шляхи поліпшення навичок комунікації державною мовою фахівців сфери цивільного захисту. *Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. 7(91). С. 185–195. DOI : <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2019.07/185-195>.
13. Українські медіа, ставлення та довіра у 2022 р. 2022. *Internews* : вебсайт. URL : <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2022/11/Ukraini-media-stavlenia-ta-dovira-2022.pdf> (дата звернення : 06.03.2023).

14. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. 1970–1980. URL : <http://sum.in.ua/s/круза> (дата звернення : 06.03.2023).
15. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Вебсайт Інформаційного агентства Ліга : закон. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/T125403> (дата звернення : 06.03.2023).
16. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. Офіційний веб-портал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення : 06.03.2023).
17. Ситник Г. П. Взаємозумовленість кризових та надзвичайних ситуацій у контексті публічного управління у сфері національної безпеки. *Експерт : парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. 2(8). С. 180–193. URL : <https://maup.com.ua/assets/files/expert/8/17.pdf> (дата звернення : 06.03.2023).
18. Frandsen F., Johansen W. Organizational Crisis Communication : A Multivocal Approach. London : Sage Publications, 2016. URL : <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=rhwZDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Frandsen,+F.,+and+Johansen> (last accessed : 10.03.2023).
19. Sellnow T. L., Seeger M. W. Theorizing Crisis Communication. Hoboken, NJ. : John Wiley & Sons, 2013. URL : <https://www.perlego.com/book/2786221/theorizing-crisis-communication-pdf> (last accessed : 10.03.2023).
20. Chandler R. Emergency Notification. Santa Barbara, CA : ABC-CLIO, 2010. URL : <https://books.google.com.ua/books?id=aLePeirX0WQC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false> (last accessed : 10.03.2023).
21. Seeger M. W. Best Practices in Crisis Communication : An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*. 2006. 34(3). С. 232–44. URL : https://www.researchgate.net/publication/237815866_Best_Practices_in_Crisis_Communication_An_Expert_Panel_Process (last accessed : 10.03.2023).
22. Comfort L. K., Haase T. W. Communication, Coherence, and Collective Action : The Impact of Hurricane Katrina on Communications Infrastructure. *Public Works Management & Policy*. 2006. 10(4). P. 328–343. DOI : <https://doi.org/10.1177/1087724X06289052>.
23. Ozanne L. K., Ballantine P. W., Mitchell T. Investigating the Methods and Effectiveness of Crisis Communication. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2020. 32(4). P. 379–405. DOI : <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1798856>.
24. Твердохліб О. С., Гайович Г. В. Сугестія та її прояви в сучасному інформаційному просторі держави. *Науковий вісник : Державне управління*. 2022. 1(11). С. 222–239. DOI : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-222-239](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-222-239) (дата звернення : 06.03.2023).

References

1. Kryzovi komunikatsii v chasy pandemii: resursy, instrumenty ta insanity. *Hromadskyi prostir: portal* [Public space portal]. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?kb=kryzovi-komunikatsiji-v-chasy-pandemiji-resursy-instrumenty-ta-insajty> [in Ukrainian].
2. Haupt, B. The Use of Crisis Communication Strategies in Emergency Management (2021). *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 18(2), 125–150. DOI: <https://doi.org/10.1515/jhsem-2020-003> [in English].
3. Boin, A., & McConnell, A. (2007). Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15 (1), 50–59. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/227756690_Preparing_for_Critical_Infrastructure_Breakdowns_The_Limits_of_Crisis_Management_and_the_Need_for_Resilience [in English].
4. Comfort, L. K. (2007). Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control. *Public Administration Review*, 67, 189–197. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x> [in English].
5. Coombs, T. (2014). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Newbury Park, CA.: Sage Publications. Retrieved from https://books.google.com.ua/books?id=id-w7cyi18kC&pg=PA1&hl=uk&source=gb_s_r&cad=4#v=onepage&q&f=false [in English].
6. Cutter, S. L., Burton, C. G., & Emrich, C. T. (2010). Disaster Resilience Indicators for Benchmarking Baseline Conditions. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*,

- 7(1), 1–24. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/250147250_Disaster_Resilience_Indicators_for_Benchmarking_Baseline_Conditions [in English].
7. Birkland, T. A. (2006). *Lessons of Disaster: Policy Change after Catastrophic Events*. Washington, D.C.: Georgetown University Press. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/41373191_Lessons_of_Disaster_Policy_Change_After_Catastrophic_Events [in English].
8. Liu, B. F., Iles, I. A., & Herovic, E. (2020). Leadership under Fire: How Governments Manage Crisis Communication. *Communication Studies*, 71 (1), 128–147. DOI: <https://doi.org/10.1080/10510974.2019.1683593> [in English].
9. Mudrak, L. (2020). *Komunikatsiia i kryza. Yak hromadam protystoiaty vyklykam i uspishno diiati v period kryzy* [Communication and crisis. How communities face challenges and successfully act in times of crisis]. Kyiv. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/663/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%0%D0%B7%D0%.pdf> [in Ukrainian].
10. *Praktychnyi posibnyk dlia pratsivnykiv komunikatsiinykh struktur v orhanakh vlady* [Practical guide for communication officials in government]. (2016). Kyiv. Retrieved from <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> [in Ukrainian].
11. Konyk, D., & Khahh, L. (2020). Dovira hromady: kryzovi komunikatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. *Federatsiia kanadskykh munitsypalitetiv / Proekt mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy «Partnerstvo dlia rozvytku mist»* [Public trust: crisis communications of local self-government bodies. Federation of Canadian Municipalities / International Technical Assistance Project «Partnership for Urban Development»]. *Partnerstvo dlia rozvytku mist Promis: veb-sait*. Retrieved from <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Crisis-communications-guide.pdf> [in Ukrainian].
12. Haiovych, H.V., & Shykhnenko, K.I. (2019). Shliakhy polipshennia navychok komunikatsii derzhavnoi movoiu fakhivtsiv sfery tsyvilnoho zakhystu [*Ways to improve communication skills in the state language of civil protection specialists*]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii – Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, 7, (91), 185–195. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2019.07/185-195> [in Ukrainian].
13. *Ukrainski media, stavlennia ta dovira u 2022 r.* [Ukrainian media, attitudes and trust in 2022]. (2022). *Internews: veb-sait*. Retrieved from <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2022/11/Ukrainski-media-stavlennia-ta-dovira-2022.pdf> [in Ukrainian].
14. *Slovnnyk ukrainskoi movy. Akademichnyi tlumachnyi slovnnyk (1970—1980)* [Dictionary of the Ukrainian language. Academic explanatory dictionary (1970—1980)]. Retrieved from <http://sum.in.ua/s/kryza> [in Ukrainian].
15. *Civil Protection Code of Ukraine: Law of Ukraine from October 02 2012, № 5403-VI. Ofitsiinyi veb-portal parlamentu Ukrainy.* Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/T125403> [in Ukrainian].
16. *On critical infrastructure: Law of Ukraine from November 16 2021, № 1882-IX. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy.* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> [in Ukrainian].
17. Sytnyk, H. P. (2020). *Vzaiemozumovlenist kryzovykh ta nadzvychainykh sytuatsii u konteksti publichnoho upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky* [Interconnection of crisis and emergency situations in the context of public administration in the field of national security]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, 2(8), 180–193. Retrieved from <https://maup.com.ua/assets/files/expert/8/17.pdf> [in Ukrainian].
18. Frandsen, F., & Johansen, W. (2016). *Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach*. London: Sage Publications. Retrieved from <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=rhwZDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Frandsen,+F.,+and+Johansen> [in English].
19. Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2786221/theorizing-crisis-communication-pdf> [in English].
20. Chandler, R. (2010). *Emergency Notification*. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO. Retrieved from <https://books.google.com.ua/books?id=aLePeirX0WQC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false> [in English].

21. Seeger, M. W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232–44. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/237815866_Best_Practices_in_Crisis_Communication_An_Expert_Panel_Process [in English].
22. Comfort, L. K., & Haase, T. W. (2006). Communication, Coherence, and Collective Action: The Impact of Hurricane Katrina on Communications Infrastructure. *Public Works Management & Policy*, 10(4), 328–343. DOI: <https://doi.org/10.1177/1087724X06289052> [in English].
23. Ozanne, L. K., Ballantine, P. W., & Mitchell, T. (2020). Investigating the Methods and Effectiveness of Crisis Communication. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(4), 379–405. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1798856> [in English].
24. Tverdokhlіb, O. S., Haiovych, H. V. (2022). Suhestiia ta yii proiavy v suchasnomu informatiinomu prostori derzhavy [Suggestion and its manifestations in the modern information space of the state]. *Naukovi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1 (11), 222–240. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-222-239](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-222-239) [in Ukrainian].

CRISIS COMMUNICATION: FOREIGN EXPERIENCE AND REALITIES OF UKRAINE

Haiovych Halyna, Shykhnenko Kateryna, Arekhteichuk Olena

Abstract. The purpose of the study is to analyze Ukrainian and foreign (American) theoretical studies and practical developments in crisis communications and to determine the features of crisis communications. To study the core of crisis communications, the methods of theoretical analysis and synthesis, as well as the method of abstraction are used to highlight the most important features of the phenomenon. Comparative analysis of practical manuals on crisis communications was conducted to identify common features and differences between them. It is established that the ability to work with information during a crisis – its constant monitoring, generalization, preparation and transfer to all parties involved, etc. – is achieved through the methods and means of crisis communications. This paper analyzes the concepts of «crisis situation», «emergency situation», «dangerous event», reveals a certain interdependence between them and refutes the synonymy of these terms. The state of development of crisis communication field in the United States is considered; the main areas of research and certain theoretical foundations of crisis communication as a basis for developing strategies for managing and responding to crisis situations are characterized. It is found that American research focuses on the ability of managers and all stakeholders to collect, disseminate and adapt critical information by realizing the type of crisis situation and taking into account the needs of the local community. It is also found that practical recommendations for creating timely and understandable information messages for people affected relate to message transmission, time of information dissemination, its understanding and possible reaction to the messages. The types of communication in crisis situations that are used in practice are highlighted. The authors propose a model of effective communication in a crisis, which includes the following components: exchange of information about events between all parties involved, awareness of the tasks to overcome the crisis, making consolidated decisions and informing with instructions for action. Further research should be aimed at

studying crisis communication strategies and their adaptation to the needs of communities under the martial law.

Keywords: crisis communication, crisis, emergency situation, emergency management.