

# ВИКОРИСТАННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У ВИБОРЧИЙ ПЕРІОД: ВИКЛИКИ ТА РЕАГУВАННЯ

## Резюме

В аналітичній записці розглядається питання використання антикризових комунікаційних заходів органами державної влади в умовах сучасних викликів, які стоять перед Україною і актуалізуються у виборчий період. Наголошується на принципах та формах здійснення даних комунікаційних заходів для запобігання поглибленню кризових ситуацій та зменшення ризиків негативних наслідків.

З метою впровадження ефективної політики антикризових комунікацій пропонується:

1. *Кабінету Міністрів України* пришвидшити процес доопрацювання проекту Закону «Про публічні консультації»; створити міжвідомчу робочу групу для напрацювання пропозицій щодо вдосконалення правового регулювання комунікацій влади з громадськістю, розробки комплексу антикризових комунікаційних заходів оперативного реагування, а також обговорення доцільності підготовки Інформаційного кодексу України з метою кодифікації українського законодавства в галузі інформаційних відносин. Розглянути доцільність створення єдиної комунікаційної онлайн-платформи для ЗМІ для розміщення важливих новин за напрямками та регіонами.

2. *Міністерству освіти і науки України* ініціювати запровадження спеціальності «комунікативістика» для підготовки фахівців з питань стратегічних комунікацій на всіх рівнях.

3. *Національній академії державного управління при Президентові України та Центрам перепідготовки та підвищення кваліфікації*

*працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій* при перепідготовці фахівців з комунікацій та інформаційної політики для органів виконавчої влади акцентувати увагу на принципах та форматах здійснення комунікативних заходів у кризових ситуаціях, враховувати досвід діяльності прес-центру в зоні проведення ООС та кращих закордонних практик у цій сфері.

4. *Прес-службам і комунікаційним підрозділам органів виконавчої влади і місцевого самоврядування* запровадити обов'язкову практику делегування офіційних представників для надання оперативної інформації та ведення змістовного діалогу з громадськістю та ЗМІ; розробити антикризові стратегії та алгоритми дій, якими передбачити комплекс заходів із протидії негативним інформаційним впливам; залучати представників експертного та наукового середовища до громадських обговорень.

Детальніше про ситуацію та рекомендації – у тексті записки.

## **ВИКОРИСТАННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У ВИБОРЧИЙ ПЕРІОД: ВИКЛИКИ ТА РЕАГУВАННЯ**

У 2019 році в Україні відбудуться чергові вибори Президента та Верховної Ради України, які супроводжуватимуться посиленням конкурентної боротьби між політичними опонентами та провокуватимуть загострення латентних суспільних конфліктів. Ситуація ускладнюється триваючою гібридною агресією РФ проти нашої держави, одним з елементів якої є провокування нових та використання наявних суспільних конфліктів, сприяння їх розвитку для внутрішньополітичної та соціально-економічної дестабілізації України. З наближенням виборів ця підривна практика посилюватиметься. Так само, як вже апробоване Росією поширення панічних чуток, фейкової інформації та використання інших методів дестабілізації українського суспільства. Також існує високий ризик організації РФ на території України терористичних нападів. Все це, у тому числі, вимагатиме від органів влади оперативної та інформаційної комунікації з суспільством з метою сприяння ефективному вирішенню конфліктних, або кризових ситуацій, що виникатимуть, запобігання поширенню деструктивних настроїв та неправдивої інформації, підтримки у громадян впевненості, що система державного управління здатна впоратися з викликами та контролює ситуацію.

Після Революції Гідності органи публічної влади, усвідомлюючи важливість забезпечення принципів відкритості та прозорості у своїй діяльності, поступово почали вибудовувати політику власної активної інформаційної присутності. Проте, і сьогодні **не можна сказати, що була розроблена ефективна система антикризових комунікацій на всіх рівнях державної влади.** Це проявляється у несвоєчасному реагуванні, замовчуванні інформації,

свідомих чи несвідомих маніпуляціях з боку представників органів влади громадською думкою.

Кризові ситуації часом супроводжуються поширенням дезінформації та посиленою критикою влади. Яскравим унаочненням цієї проблеми стали вибухи на військових складах у Харківській, Вінницькій, Чернігівській областях у 2017-2018 рр. У ситуації браку оперативної реакції відповідних відомств, «вакуум» інформації заповнювали різноманітні версії, оприлюднення з невідтверджених джерел даних щодо кількості на складах боєприпасів тощо. Подібні прецеденти виникають і на місцевому рівні – криза «Грибовицького сміттєзвалища» у Львові, що підірвала довіру до його міського голови, або ситуація затоплення Києва після дощів влітку 2018 р., яка не супроводжувалась зрозумілим поясненням від столичної влади. Бракує артикуляції змістовних відповідей на болючі запитання і цілеспрямованого концентрування уваги ЗМІ та громадськості на сприянні вирішенню проблем замість поширення деструктивних настроїв.

Тим часом кризові ситуації здатні чинити значний вплив на громадську думку, на суспільні настрої та довіру до органів державної влади, а, отже, і на політичний процес<sup>1</sup>.

Важливим завданням 2019 року стане забезпечення вільного волевиявлення та запобігання створенню чергових точок соціального напруження, які в контексті виборів можуть бути викликані як зовнішніми, так і внутрішніми загрозами.

Можна говорити про наступні **потенційні виклики, за яких можуть виникнути кризові ситуації**, що матимуть вплив на перебіг виборчих кампаній 2019 року та вимагатимуть продуманих антикризових стратегій:

---

<sup>1</sup> Олещук П. Кризові комунікації у політичному дискурсі [Електронний ресурс] // Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації. Український науковий журнал. – 2010. – № 3. – Режим доступу: <http://social-science.com.ua/article/304>

- **військове загострення**, у тому числі, як інструмент тиску на політичний вибір українців. Війна на Сході України, згідно опитуванню, проведеному Київським міжнародним інститутом соціології у травні 2018 р., хвилює 67% українців і посідає перше місце серед суспільно-значущих проблем<sup>2</sup>. Разом з тим, значна частина населення виявила нерозуміння у необхідності введення воєнного стану. Поряд із поширенням панічних настроїв серед іншої частини громадян. Важливим, за цих обставин, є донесення пояснень прийнятих керівництвом рішень.

- **провокації на території України, які можуть бути інспіровані Росією внаслідок створення Православної церкви України**. За відсутності належної комунікації органів влади та новоутвореної церкви з громадськістю та ЗМІ знакова подія може перетворитися під час виборчих кампаній 2019 року на тему для політичних маніпуляцій, що використовуватиметься як зовнішніми акторами, так і деякими українськими політиками та представниками УПЦ МП. Слід відзначити, що церква в Україні залишається тим соціальним інститутом, який має один з найбільших рейтингів довіри та, відповідно, вплив у суспільстві. Відповідно до опитування, проведеного у червні 2018 р. «Центром Разумкова», церкві довіряють 61,1%.

- **цілеспрямовані кібератаки** проти українських урядових, бізнесових і фінансових структур, великих підприємств, ЗМІ тощо, які перешкоджають їх роботі, можуть переслідувати також мету отримання конфіденційної інформації. Масштабна кібератака з боку Росії, яка, зокрема, призвела до безпрецедентних збоїв в роботі Київенерго, Ощадбанку, «Нової Пошти», «Укртелекому» та інших компаній, була здійснена 27 червня 2017 р. з використанням вірусу «Petya». Варто згадати спроби порушення роботи системи ЦВК під час виборів Президента і на парламентських виборах 2014 року, що призвело до збоїв у

---

<sup>2</sup> Які проблеми турбують українців, травень 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=772&page=1>

роботі інформаційної системи «Вибори» та повільного введення даних протоколів про підрахунок голосів на більшості ОБК у межах країни<sup>3</sup>. DDoS-атаки і злом сайту ЦВК під час президентських виборів 2014 р. призвели до появи на сайті помилкових результатів. Незважаючи на повідомлення про злом, саме ці дані були озвучені у новинах на російському Першому каналі як реальні результати виборів в Україні<sup>4</sup>.

- **інформаційні вкидування, розповсюдження фейкових новин, перекручування та маніпуляції** як інструмент впливу на громадську думку та свідомість громадян. Подібні інформаційні атаки можуть бути спрямовані на розпалювання міжнаціональної та релігійної ворожнечі, зміну конституційного ладу, розповсюдження панічних настроїв, які здатні деморалізувати українців. Перш за все, йдеться про інформаційну війну між Росією та Україною, проте до подібного можуть вдаватися і окремі українські політики у рамках виборчих перегонів, представники ЗМІ, блогери у соціальних мережах.

- **недобросовісна конкуренція політичних сил та кандидатів, засилля популізму у виборчих кампаніях**, у тому числі, через проблему нерегульованості проведення політичної агітації. Існує велика кількість політичних та неполітичних акторів, які, переслідуючи власні інтереси, пропонують своє негативне тлумачення рішень органів влади та можуть спровокувати акції соціального невдоволення.

- **протестні настрої та суспільні невдоволення**. У цілому не можна говорити про перспективу масових протестів. Згідно з даними опитування, проведеного у серпні 2018 року Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька

<sup>3</sup> Підсумковий звіт за результатами громадського спостереження ОПОРИ під час позачергових виборів Президента України 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://oporaua.org/vybory/vybory-prezydenta-2014/5802-pidsumkovyj-zvit-za-rezultatamy-gromadskogo-sposterezhennja-opory-pid-chas-pozachergovyh-vyboriv-prezydenta-ukrajiny-2014-rok>

<sup>4</sup> Найбільші кібератаки проти України з 2014 року. Інфографіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/najbilshi-kiberataki-proti-ukrajini-z-2014-roku-infografika-1438924.html>

Кучеріва, про існування такої можливості заявили 23% українців<sup>5</sup>. Водночас, не можна ігнорувати акції протесту, які мають точкові подразники, зокрема, щодо вимог розслідування нападів на громадських активістів, перекриття доріг у 16 областях власниками автомобілів на іноземній реєстрації, випадків відсутності опалення тощо. Негативним прикладом загострення протистояння влади і громадськості у кризових ситуаціях була реакція місцевої влади на екологічний мітинг «Я хочу дихати» в Маріуполі наприкінці вересня 2018 р. У міській раді та міській голова назвали мітинг несанкціонованим та політичним<sup>6</sup>.

Різне бачення шляхів вирішення кризових ситуацій та неузгодженість дій, особливо щодо їхньої інформаційної складової, можна побачити на різних рівнях влади – від центральної виконавчої до органів місцевої влади. Так, ситуація з відсутністю опалення в Смілі Черкаської області (листопад 2018 р.) є прикладом відсутності виважених позицій, єдиного комунікаційного голосу в антикризовій діяльності органів державної влади, бажання, як окремих представників влади, так і опозиційних політиків використати обставини для власного піару.

**- боротьба (у тому числі маніпулятивна) навколо дотримання прав учасників виборчого процесу, як механізм привернення політиками до себе уваги.** Звинувачення у порушеннях під час виборчого процесу підриватимуть довіру до результатів виборів і будуть використані РФ для дискредитації української влади та у пропагандистських цілях у разі перемоги небажаних для Кремля кандидатів на президентських та парламентських виборах.

***Механізми та форми інформаційно-комунікаційного реагування органів державної влади України на кризові ситуації.***

<sup>5</sup> Протестний потенціал українського суспільства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dif.org.ua/article/protestniy-potentsial-ukrainskogo-suspilstva>

<sup>6</sup> Мітинг за чисте повітря у Маріуполі: з'явився різкий коментар влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://24tv.ua/miting\\_za\\_chiste\\_povitrya\\_u\\_mariupoli\\_zyavilasya\\_rizkiy\\_komentar\\_vladi\\_n1039507](https://24tv.ua/miting_za_chiste_povitrya_u_mariupoli_zyavilasya_rizkiy_komentar_vladi_n1039507)

Очевидно, що кризові ситуації можуть суттєво відрізнятися за своїм походженням, специфікою розгортання. Проте, вищезазначені виклики є передбачуваними та такими, що потребують завчасного вироблення чітких механізмів реакції на них.

У цілому, будь-яка кризова ситуація характеризується соціальною напругою, політичною нестабільністю, загостренням існуючих конфліктів і, безсумнівно, є небезпечним явищем для функціонування суспільних інститутів. У контексті даної проблематики актуалізується значення інформаційно-комунікаційного реагування органів державної влади, як важливого інструменту врегулювання кризових ситуацій.

Важливим документом для налагодження комунікацій різних органів державної влади стала ухвалена у 2017 р. Доктрина інформаційної безпеки України, яка, зокрема, визначила «кризові комунікації» як комплекс заходів, що реалізуються державними органами України у кризовій ситуації і передбачають їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються кризової ситуації<sup>7</sup>.

Крім цього, діяльність комунікативних підрозділів органів державної влади регулюється кількома основними законами та підзаконними нормативно-правовими актами: Законами України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про державну таємницю», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про звернення громадян»; Указом Президента України № 683/2002 «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади»; постановами КМУ «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади», «Про забезпечення участі громадськості у

---

<sup>7</sup>Указ Президента України № 47/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>



формуванні та реалізації державної політики», «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» та «Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України»; розпорядженням КМУ «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з засобами масової інформації». Окремі положення, що стосуються діяльності комунікативних підрозділів державних органів містять Закони України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні», «Про телебачення і радіомовлення», «Про інформаційні агентства», «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів», «Про авторське право і суміжні права», а також Цивільний та Кримінальний Кодекси України, Кодекс про адміністративні правопорушення.

**При цьому неврегульованими залишаються питання щодо стратегічного планування комунікаційної політики органів влади, антикризового планування, організації роз'яснювальної роботи.** Таким чином, нормативно-правове регулювання інформаційно-комунікаційної діяльності владних органів потребує вдосконалення та комплексного підходу.

Однією з найбільш серйозних проблем будь-якої кризової політичної ситуації є її розгортання за умов неадекватного відображення у громадській думці. Ефективна стратегія антикризових комунікацій – це стратегія завоювання контролю над суспільно-політичним дискурсом<sup>8</sup>. У цій царині важливим є **комплекс дій оперативного реагування:**

### **1. Забезпечення громадян офіційною інформацією та позицією, заяви перших осіб**

Найбільш авторитетними в період кризи вважаються офіційні джерела. Суспільство у кризовій ситуації очікує на чіткі та зрозумілі відповіді та всебічне

---

<sup>8</sup> Олещук П. Кризові комунікації у політичному дискурсі [Електронний ресурс] // Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації. Український науковий журнал. – 2010. – № 3. – Режим доступу: <http://social-science.com.ua/article/304>

висвітлення ситуації. Якщо офіційні комунікатори не можуть запропонувати зрозуміле для соціуму пояснення, то це може призвести до формування недовіри до офіційних джерел інформації<sup>9</sup>. Хрестоматійним в антикризових комунікаціях вважається **«правило шести годин» – протягом цього часу має бути висловлена офіційна позиція щодо кризової ситуації.**

Варто зауважити, що наявність декількох джерел інформації щодо кризи може ускладнювати ситуацію<sup>10</sup>. Більше того, важливо обмежити всі можливі витoki інформації назовні. Спілкування необхідно звести до двох представників відповідального органу влади: «речника» (бажано, щоб це був медіа-працівник) та одного з керівників (рівень визначають в залежності від ситуації)<sup>11</sup>.

При подачі інформації не треба обмежуватися занадто офіційним стилем, значно зрозумілішим повідомлення зроби́ть приклади, цифри, деталі, розгляд кризової ситуації в контексті, щоб побачити і позитивні моменти. Не варто уникати називати проблему, давати їй «ім'я» (серйозна проблема у будь-якому разі одержить у дискурсі ім'я, наприклад, «Facebook Leaks»). Потрібно випередити події і самостійно найменувати кризу.

## **2. Взаємодія з засобами масової інформації**

ЗМІ можуть стати як найкращим помічником у подоланні кризової ситуації, так і джерелом чи поштовхом для ескалації кризи, особливо в контексті виборчого процесу, існування «джинси», неврегульованості

<sup>9</sup> Яковлева Н.І. Особливості політичної комунікації в умовах українських внутрішньодержавних криз [Електронний ресурс] // Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць. – 2014. – № 3/4 (23/24). – Режим доступу: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/17148/1/24\\_Yakovleva.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/17148/1/24_Yakovleva.pdf)

<sup>10</sup> Кудіна О.А. Комунікаційна політика в умовах політичної кризи: антикризові заходи та особливості їх застосування [Електронний ресурс] // Молодий вчений. – 2014. – № 11 (14). – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/11/57.pdf>

<sup>11</sup> Ставицький О.М. Особливості взаємовідносин правоохоронних органів з представниками засобів масової інформації в кризових ситуаціях [Електронний ресурс]. «Інформаційна безпека в умовах гібридної війни»: Міжнародна науково-практична конференція (17-17 листопада 2017 р.). – Режим доступу: <http://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/nadpsu-2017-16-17.pdf>

політичної агітації. Більше того, засоби масової інформації можуть стати головним каталізатором більшості криз<sup>12</sup>.

Кризова ситуація завжди стає топ-темою для медіа і задає порядок денний. Саме ЗМІ під час кризових ситуацій відбирають, структурують та поширюють інформацію про кризу та дії керівництва держави. Таким чином, медіа безпосереднім чином впливають на думку громадськості щодо влади та її здатності розв'язувати кризи<sup>13</sup>.

Тому, безперечно, взаємодія зі ЗМІ – одна з найважливіших складових ефективних антикризових комунікацій. Якісна організація роботи з засобами масової інформації може сприяти формуванню менш негативного ставлення громадськості до помилок і недоліків, які виникають в процесі кризових заходів, адже уявлення про кризу у стороннього спостерігача повністю залежить від того, що він про це чує, бачить або читає.

У разі кризової ситуації потрібна моментальна реакція на запити преси. Фахівці рекомендують наступні засади, на яких має будуватися комунікація зі ЗМІ у кризових ситуаціях:

- погані новини повідомляти першими, не дозволяти, щоб інші джерела випередили у поданні тривожних фактів;
- бути абсолютно впевненим у фактах і твердженнях, які оприлюднюються, не подавати неперевіреної інформації; якщо відсутня можливість надати інформацію на даний момент, пояснити причини та встановити терміни і спосіб її надання;
- дотримуватися обіцянок;
- не розповсюджувати інформацію «приватно»<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Зубарева М.А. Прикладні антикризові PR-технології : навч. посіб. / М. А. Зубарева. – Острого : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – 162 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://lib.oa.edu.ua/files/funds/vudavnutstvo/Posibnyk\\_Zubareva.pdf](https://lib.oa.edu.ua/files/funds/vudavnutstvo/Posibnyk_Zubareva.pdf)

<sup>13</sup> Казанжи З. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>

<sup>14</sup> Мацежинський В.Л. Public relations в перехідний період / Пер. з польської С. Винниченко. – Львів. – Літературна агенція «Піраміда», 2006. – 276 с.

Журналісти, як правило, надають перевагу сенсаційним або ж резонансним темам. Ексклюзив – найцінніша пропозиція. Тому представникам прес-служб державних органів важливо **задати напрям розвитку теми через реагування з окремими уточненнями та додатково розставленими акцентами.**

Щодо розповсюдження інформації у ЗМІ, то у кризовій ситуації досягти мети допоможуть **персональні розсилки за базами медіа.** До таких повідомлень доцільно включати або найважливішу інформацію, або формувати лист з декількома новинами раз на день. Корисною практикою є **організація прес-пулу** – коли фізично ввести в курс справи всі ЗМІ нереально, то інформація надається провідним представникам трьох видів ЗМІ – преси, радіо і телебачення. Також можливе **розповсюдження інформації через соціальні мережі** офіційними посадовцями чи визначеними спікерами.

### **3. Залучення експертів**

У кризовій ситуації важливим є активне управління всіма інформаційними потоками.

Співпрацюючи зі ЗМІ, необхідно розуміти специфіку їхньої роботи з висвітлення подій. На першому етапі журналісти транслюють інтерв'ю з фахівцями, пересічними очевидцями події, коментаторами та можуть поширювати недостовірну інформацію. На другому етапі, коли основні дані про подію відомі, медіа намагаються осмислити ситуацію і синтезувати інформацію: запрошуються експерти, аналізуються причини і наслідки кризової ситуації, робляться висновки та шукаються відповідальні. Третій етап характеризується тим, що ЗМІ акцентують увагу на відновленні нормального життя та підтримці морального стану населення у разі тривалості кризи. Врахування цих

особливостей роботи медіа дозволить комунікатору більш ефективно підготувати антикризові заходи<sup>15</sup>.

Отже, на перших етапах кризової ситуації ефективним буде **залучення зовнішніх експертів та коментаторів подій**, думка яких є авторитетною для цільової аудиторії, або її частини. Це можуть бути представники галузевих спільнот, профільних громадських організацій. Адже медіа часто у своїх новинах, у гонитві за ексклюзивом, використовують пости із соціальних мереж окремих блогерів, прирівнюючи до експертної думки іноді доволі суб'єктивну, поверхневу, ірраціональну точку зору окремої особи. Часто в українському медійному середовищі можна зустріти поширення некоректної інформації, надмірне спрощення в інтерпретації, намагання навісити ярлики на представників влади.

#### **4. Громадськість як партнер. Робота з максимальною кількістю цільових аудиторій**

Для ефективних антикризових дій необхідним є: розвиток співпраці з новими типами партнерів і координація з різними зацікавленими аудиторіями, зокрема, представниками громадянського суспільства<sup>16</sup>.

Директор Фонду «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва І. Бекешкіна зауважує: «Ми бачимо, що рівень довіри до громадських організацій в Україні зростає. І варто зазначити, що водночас рівень довіри до державних інституцій катастрофічно падає. З цього випливає, що державним інституціям варто було би, за цих умов, значно тісніше співпрацювати з організаціями громадянського суспільства»<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Лихман М.О. Кризові репутаційні стратегії державних інституцій у розв'язанні комунікаційних криз (на прикладі України та Російської Федерації) [Електронний ресурс] / М.О. Лихман. – 2007. – Режим доступу: [http://j-school.kiev.ua/images/uploads/textblog/6.Lykhman\\_M\\_dypлом2007.pdf](http://j-school.kiev.ua/images/uploads/textblog/6.Lykhman_M_dypлом2007.pdf)

<sup>16</sup> Герентьева О.В. Проблеми та напрямки осучаснення антикризового репутаційного менеджменту підприємств [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2018. – №3. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/43.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/43.pdf)

<sup>17</sup> Довіра до громадських організацій зростає, але суспільство стає більш радикальним, - результати дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

Забезпечення міцного зв'язку з громадськістю, яка буде відчувати свою залученість до процесів, що відбуваються у країні, дозволить у кризовій ситуації знаходити точки дотику якнайшвидшого виходу з неї. Наприклад, пошук підтримки і налагодження співпраці з активістами міг би допомогти подолати брак довіри та поінформованості щодо антикорупційних органів – Національного антикорупційного бюро України, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, Державного бюро розслідувань.

**Антикризові комунікації передбачають відкритий діалог із громадськістю, оперативні та вичерпні відповіді на запити ЗМІ, системну роботу з побудови іміджу комунікатора, створення інформаційного поля, яке зменшить розрив між очікуваннями у суспільстві і реальним станом речей<sup>18</sup>.**

Недостатньо просто поширити інформацію. Комунікація – це двосторонній процес. Важливо отримати відгуки, пропозиції та ідеї від представників громадськості та ЗМІ, у тому числі, через соціальні мережі. **Відсутність двосторонніх комунікаційних каналів під час кризи майже завжди призводить до її поглиблення<sup>19</sup>.**

Тому антикризові комунікації мають враховувати характеристики політичного дискурсу (масовість, ірраціональність, недовіру) та базуватися на принципах наочності, пояснення, доступності, оперативності та об'єктивності, репрезентативності (перед суспільством мають звітувати перші особи)<sup>20</sup>.

---

[http://www.irf.ua/allevents/news/dovira\\_do\\_gromadskikh\\_organizatsiy\\_zrostaie\\_ale\\_suspilstvo\\_stae\\_bilsh\\_radikalnim\\_ri\\_zultati\\_doslidzhennya/](http://www.irf.ua/allevents/news/dovira_do_gromadskikh_organizatsiy_zrostaie_ale_suspilstvo_stae_bilsh_radikalnim_ri_zultati_doslidzhennya/)

<sup>18</sup> Кудіна О. А. Комунікаційна політика в умовах політичної кризи: антикризові заходи та особливості їх застосування [Електронний ресурс] // Молодий вчений. – 2014. – № 11 (14). – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/11/57.pdf>

<sup>19</sup> Бутенко В.А. Кризове комунікаційне планування прес-служби в умовах гібридної війни [Електронний ресурс] // «Інформаційна безпека в умовах гібридної війни»: Міжнародна науково-практична конференція (17-17 листопада 2017 р.). – Режим доступу: <http://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/nadpsu-2017-16-17.pdf>

<sup>20</sup> Олещук П. Кризові комунікації у політичному дискурсі [Електронний ресурс] // Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації. Український науковий журнал. – 2010. – № 3. – Режим доступу: <http://social-science.com.ua/article/304>

Також, зважаючи, що перед Україною стоять серйозні виклики, у тому числі – проведення виборів Президента та парламенту в умовах війни з РФ, органам державної влади слід переходити до випереджувального формату, підготовки антикризових планів дій і макетування різних сценаріїв розвитку ситуацій, формування власного «порядку денного» в інформаційному просторі держави і світу, проведення превентивних заходів з нейтралізації інформаційних загроз, підтримання прозорого та дієвого діалогу з основними цільовими аудиторіями<sup>21</sup>.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Комплексний характер викликів та загроз національній безпеці в політико-інформаційній сфері в умовах російської агресії і запит суспільства на високий рівень публічності політики потребують ефективного реагування і узгоджених дій органів державної влади у разі виникнення кризових ситуацій.

Серед можливих загроз і джерел виникнення кризових ситуацій є: військове загострення, провокації внаслідок створення Православної церкви України, кібертаки, поширення фейків та маніпуляцій в інформаційній площині, соціально-економічні протестні настрої, боротьба (у тому числі маніпулятивна) навколо дотримання прав учасників виборчого процесу. І хоча найважливіший принцип будь-якої антикризової програми – попередження криз і зменшення ступеня ризику, необхідно мати продумані антикризові стратегії з метою оперативного запобігання виникненню можливих негативних наслідків.

З метою впровадження ефективної політики антикризових комунікацій вважається за доцільне запропонувати органам державної влади наступні заходи:

### ***1. Кабінету Міністрів України:***

---

<sup>21</sup> Попова Т. Криза урядових комунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://censor.net.ua/blogs/1105062/kriza\\_uryadovih\\_komnkatsyi](https://censor.net.ua/blogs/1105062/kriza_uryadovih_komnkatsyi)

- пришвидшити процес доопрацювання проекту Закону «Про публічні консультації» (реєстр. № 7453 від 27.12.2017 р.), в якому необхідно передбачити порядок використання органами влади «Інформаційного реєстру заінтересованих осіб», що дозволить запровадити дієвий механізм залучення профільних громадських організацій та експертного середовища для вирішення, у тому числі, кризових ситуацій;

- створити міжвідомчу робочу групу за участі представників Міністерства інформаційної політики України, Комітету з питань свободи слова та інформаційної політики Верховної Ради України, Державного комітету телебачення та радіомовлення України, Науково-дослідного інституту інформатики і права Національної академії правових наук України, Ради з питань комунікацій, провідних засобів масової інформації та профільних громадських організацій з метою напрацювання пропозицій щодо: вдосконалення правового регулювання комунікацій влади з громадськістю; розробки комплексу антикризових комунікаційних заходів оперативного реагування; а також обговорення доцільності підготовки Інформаційного кодексу України з метою кодифікації українського законодавства в галузі інформаційних відносин<sup>22</sup>;

- Раді з питань комунікацій<sup>23</sup> та Департаменту інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України розробити пропозиції з організації навчання і підвищення кваліфікації фахівців прес-служб і комунікаційних підрозділів органів виконавчої влади щодо їх роботи у кризових ситуаціях;

---

<sup>22</sup> Питання необхідності кодифікації законодавства в галузі інформаційних відносин було порушено в Указі Президента України №1193/2001 «Про рішення РНБО України від 31 жовтня 2001 року «Про заходи щодо вдосконалення державної інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки України». Потребу у прийнятті Інформаційного кодексу України було також закріплено законодавчо в «Основних засадах розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки».

<sup>23</sup> Консультативно-дорадчий орган утворено Урядом у 2014 р. з метою сприяння забезпеченню діяльності органів виконавчої влади у сфері комунікацій з громадськістю, вироблення єдиної комунікативної політики, спрямованої на вдосконалення процесу інформування про діяльність Кабінету Міністрів та органів виконавчої влади, а також забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю.



- розглянути доцільність створення єдиної комунікаційної онлайн-платформи для ЗМІ для розміщення важливих новин за напрямками та регіонами.

## ***2. Міністерству освіти і науки України:***

- ініціювати зміни до Постанови КМУ № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» від 29 квітня 2015 р. щодо запровадження спеціальності «комунікативістика»<sup>24</sup>, що дозволить готувати фахівців з питань стратегічних комунікацій на всіх рівнях. Передбачити у навчальних програмах дисципліни, метою яких є оволодіння принципами та інструментами антикризових комунікацій.

## ***3. Національній академії державного управління при Президентові України та Центрам перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій:***

- при перепідготовці фахівців з комунікацій та інформаційної політики для органів влади акцентувати увагу на принципах та формах здійснення комунікативних заходів у кризових ситуаціях, враховувати досвід діяльності прес-центру в зоні проведення ООС та кращих закордонних практик у цій сфері;

## ***4. Прес-службам і комунікаційним підрозділам органів виконавчої влади і місцевого самоврядування:***

- для забезпечення відкритості (під час виникнення кризових ситуацій) функціонування відповідних органів влади запровадити обов'язкову практику делегування офіційних представників для надання оперативної інформації та ведення змістовного діалогу з громадськістю та ЗМІ<sup>25</sup>;

<sup>24</sup> У 2017 р. Міністерство інформаційної політики України внесло пропозиції запровадити спеціальність «комунікативістика» в перелік галузей знань і спеціальностей. Міністерство освіти і науки України в свою чергу підтримало таку пропозицію.

<sup>25</sup> За прикладом роботи «поліції діалогу» у Києві, завданням якої є налагодження взаємодії з організаторами та учасниками масових заходів задля попередження сутичок і конфліктів (*див.*: У столиці під час масових заходів

- розробити антикризові стратегії та алгоритми дій, якими передбачити комплекс заходів із протидії негативним інформаційним впливам. У разі кризової ситуації регулярно та оперативно оновлювати відповідну інформацію на офіційному веб-сайті органу влади і сторінці у соцмережах<sup>26</sup>;

- залучати представників експертного та наукового середовища до громадських обговорень, проведення «круглих столів». Сформувати пул експертів, до яких ЗМІ зможуть звертатися за фаховими та компетентними коментарями.

*А.Ф. Руденко*  
Відділ розвитку політичної системи  
Національний інститут стратегічних досліджень  
Грудень 2018 р.

---

запрацювала поліція діалогу: «послухай і почуй» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.npu.gov.ua/mvs/control/kyiv/uk/publish/article/377568>).

<sup>26</sup> За прикладом створення на сайті Міністерства інформаційної політики спеціального розділу новинної стрічки з можливістю додавання до RSS-агрегаторів з оновленнями інформації про впровадження правового режиму воєнного стану в 10 областях (*див.*: Оперативна інформація про запровадження та дію воєнного стану // Міністерство інформаційної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mip.gov.ua/news/11/>).