

О. П. Скорук

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

У статті розглянуто та досліджено систему комунікації під час пандемії на території України. Проаналізовано зміни в системі кризової комунікації на період стресової ситуації в державі та незмінні аспекти. Розглянуто інформаційну політику і комунікаційну стратегію у разі пандемії. Проаналізовано причини зривів постачання продукції та економічного колапсу в державі. Також розглянуто зміни у зовнішньому середовищі підприємств та можливості прийняття практичних рішень, які варто реалізувати, щоб забезпечити безперервність організації в умовах зростаючої загрози, в т. ч. відповідні структури та процедури антикризового управління, реорганізація режиму роботи команд, відповідна інфраструктура та підтримка інструментів, відповідне управління комунікаціями або ланцюгами поставок.

Ключові слова: комунікації, кризові комунікації, пандемія, стратегія, регламент, інтерпретація, комунікативні аспекти, аспекти кризових ситуацій.

Вступ. Розвиток Української держави як одного з членів світової спільноти безпосередньо пов'язаний з процесом вирішення проблем державного управління, суспільним розвитком кризової комунікації, що неможливо без наукового обґрунтування головних напрямів адміністративного та організаційного творення нашої державності, теоретико-методологічного підґрунтя, функціонування органів державної влади у сфері захисту населення і території України від наслідків пандемії. Актуальність дослідження підвищується та розвивається у зв'язку з гуманізацією суспільно-моральних поглядів на національну безпеку і безпосередньо на безпеку людини, що відповідає головним вимогам європейської інтеграції України. Безпека людей за умов пандемії будь-якого характеру є безумовним пріоритетом державної безпеки та найважливішим компонентом у національній безпеці країни.

Пандемія COVID-19 та пов'язані з нею ризики зривів ланцюгів поставок спричинили плутанину в організаціях усього світу. Навіть компанії, що мають плани безперервності бізнесу для подібних сценаріїв надзвичайних ситуацій, зіткнулися з багатьма несподіваними проблемами, реагуючи на загрозу COVID-19.

Під час багатьох вебінарів було обговорено ряд практичних рішень, які варто реалізувати, щоб забезпечити безперервність організації в умовах зростаючої загрози, в т. ч. відповідні структури та процедури антикризового управління, реорганізація режиму роботи команд, відповідна інфраструктура та підтримка інструментів, відповідне управління комунікаціями або ланцюгами поставок.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити усі кризові комунікації в умовах пандемії COVID-19, зокрема охарактеризувати та проаналізувати основні типи кризових комунікацій, визначити головні поняття антикризових комунікаційних технологій, встановити особливості розгортання кризових комунікацій в умовах пандемії.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішньому етапі розвитку суспільства, коли немає жодних перешкод для отримання інформації, а навіть навпаки, населення щоденно інформується різними численними ЗМІ, ступінь використання інформаційного простору та інформаційних технологій органами державної влади стає безпосереднім чинником економічного зростання, соціально-політичної стабільності і розвитку демократичних засад в управлінні державою. Відповідно, органи державної влади вивчають і узагальнюють інформацію з метою прийняття владою необхідних рішень та виважених дій щодо побудови стратегії прийняття оперативних дій у невизначених умовах, які, в свою чергу, мають стати вирішальними, обґрунтованими та економічно доцільними у розвитку держави. Для цього звичайно потрібні достовірна і своєчасна інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище, злагодженість усіх сфер та галузей з її надання, продуманість дій податкової, фіскальної, фінансової та інших організацій, які зуміють оперативно відреагувати, що дасть плідні результати стійкого функціонування держави завдяки ефективному управлінню державної влади. Адже ефективність використання інформаційних комунікацій значною мірою

залежить від рівня їх наповнення інформацією, що визначається потребами соціальних структур. У цьому контексті особливої актуальності набуває інформаційне забезпечення органів публічної влади. Інформаційне забезпечення – це динамічна система отримання, оцінювання, зберігання та переробки даних, створена з метою вироблення управлінських рішень [3].

Основою управління є рішення керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, який несе повну відповідальність за управління підпорядкованими силами та успішне виконання ними завдань.

«Кризові комунікації – це взаємодія між організацією та її зацікавленими сторонами до, під час та після виникнення кризової ситуації» – зазначає Elena Klimentko, керівник відділу маркетингу та комунікацій компанії Mazars Ukraine, голова Маркетингового комітету Асоціації в Києві [1]. В цьому випадку організацією виступає держава, а зацікавленою стороною є суспільство. Умови розгортання комунікації в кризових ситуаціях – неконтрольованість наслідків дій, різке скорочення керованих параметрів, зміщення в бік базисних потреб (за шкалою А. Маслоу), зростання значення інформації та інтерпретації подій, зміна каналів інформації та зростання ролі неофіційних каналів порівняно з офіційними [2].

Досвід ліквідації наслідків у надзвичайних ситуаціях свідчить, що під час виконання завдань силами і засобами цивільного захисту обстановка постійно змінювалася, тому відповідно до функцій, що покладені на органи управління, вони постійно відстежували зміни в обстановці з метою своєчасного реагування на них. Інформація є одним із основних ресурсів, без яких неможлива управлінська діяльність, адже на основі інформації вживаються такі заходи з організації управління, як оцінювання обстановки, прийняття рішення, планування дій, організація взаємодії, постановка завдань, здійснення контролю. Тому органами управління заздалегідь розробляються алгоритми дій посадових осіб у надзвичайних ситуаціях певного характеру, що дає змогу скоротити час на організацію робіт з ліквідації їх наслідків [8].

Будь-яка влада зобов'язана пояснювати громадянам, платникам податків, що вона робить і чому, і вже тим більше вона зобов'язана робити це в ситуації таких масштабних криз, як нинішня пандемія. Наскільки добре вдавалося робити це швейцарському кабінету? Інформації в Швейцарії начебто вистачало, починаючи від розвішаних на кожному розі строкатих інформаційних плакатів із лозунгами «Так ми захищаємо себе» до федеральних чиновників і міністрів, що не залишають випуски денних і нічних теле- і радіоновин. Перші особи держави докладали всіх зусиль, з тим щоб організувати і проконтролювати ефективно поширення найактуальнішої інформації. І наразі це та країна, де захворюваність дорівнює майже нулю і практично відсутні карантинні обмеження. «Потрібно діяти так швидко, як це тільки можливо» – це заява міністра внутрішніх справ Алена Берсе, яка прозвучала в середині квітня і не тільки потрапила на сторінки центральних газет, але її було надруковано на футболках, миттєво розпроданих у кількості понад 20 тисяч штук [4].

Поки що все свідчить про те, що під час пандемії уряд в цілому досить ефективно спілкується з народом, викладаючи свої плани і те, як ці плани передбачається реалізувати. Яка змістовна цінність і адекватність цих планів? Це інше питання. Однак факт залишається фактом: за результатами недавнього опитування, ступінь довіри населення до уряду досягла позначки понад 80 %, а послідовне скорочення кількості нових випадків зараження дало країні можливість продовжувати поступове пом'якшення карантинних заходів, що супроводжуються деяким обмеженням базових прав і свобод громадян.

Найбільш необхідним навиком під час пандемії, на думку 70 % респондентів, стали кризові комунікації. На необхідність вміння вбудовуватися в актуальний порядок денний вказали 60 % опитаних, а навик роботи в соціальних мережах відзначили 55 %. Серед пріоритетних навиків відзначено пошук і аналіз інформації, досвід співпраці з лідерами думок, а також навик спільної віддаленої роботи.

Період зростання захворювання з перших місяців цього року пандемії COVID-19, можна сказати, став можливістю для подальшої систематизації стратегії кризової комунікації держави, тестування, застосування, в тому числі удосконалення, різних засобів. Водночас період боротьби з пандемією наочно продемонстрував важливість державної комунікації і охарактеризував комунікацію як один із найважливіших елементів управління в кризовий період.

Згідно з Департаментом ООН з економічних і соціальних питань (UN DESA) для держав важливо забезпечити людей точною, корисною і новітньою інформацією, особливо в кризовий

період. Чому саме держава? Тому що системні і скоординовані заходи, пов'язані з пандемією і кризою в цілому, здійснюються державним апаратом. Саме на основі наданої державою достовірної інформації формується громадська довіра, інформоване населення може приймати правильні рішення в повсякденному житті, що дає державі можливість робити рішучі кроки для зниження загального впливу епідемії.

Незаперечним є той факт, що передача цифрових даних населенню і надання цифрових державних і приватних послуг ніколи не були настільки важливі і доступні, як сьогодні. Період боротьби з пандемією також піддав перевірці управлінські навички держав в умовах певної кризи, творчі рішення в забезпеченні державних послуг і правильній організації кризової комунікації, навички використання цифрових технологій.

Важливість чітко налагодженої комунікації особливо стає зрозумілою під час кризових ситуацій. Однак під час криз, як правило, руйнуються навіть добре налагоджені інформаційні потоки. Кризова ситуація – це завжди головна подія в усіх новинах дня (днів). Саме медіа під час кризових ситуацій відбирають, структурують і поширюють інформацію про кризу та поведінку керівництва держави під час кризи, і, таким чином, формують думку громадськості про владу та її здатність розв'язувати кризи. У такій ситуації основним завданням уряду є розробка і застосування системи заходів щодо антикризового реагування та антикризової комунікативної стратегії. Ці заходи мають на меті як захист власного іміджу конкретних урядовців, так і запобігання негативним впливам на репутацію держави в цілому. Крім того, антикризові дії та їх комунікаційний супровід дають змогу уникнути нерозуміння дій держави, хаосу та безладдя під час кризових ситуацій, які можуть загрожувати безпеці населення. Проте на сьогодні влада не вибудувала ефективну систему антикризової комунікації, користуючись звичними методами приховування інформації або ж замовчування, ненадання важливої для населення інформації. Влада також не налагодила відносини зі ЗМІ під час кризи, з тим щоб сформувати розуміння у медіа, що під час кризи вони мають концентрувати увагу на вирішенні проблеми, а не на суцільній критиці дій влади, усвідомлювати свою відповідальність за поширення неперевіреної, неофіційної або ж недостовірної інформації. Саме мас-медіа часто стають джерелом ескалації кризи і саме через те, що журналісти недостатньо обізнані з природою, ознаками та основними етапами розвитку кризи і мало розуміються на комунікаціях у кризовий період. Тому важливо і державі, і уряду, і ЗМІ усвідомлювати, яка саме інформація необхідна суспільству, а яка може стати зайвим подразником. З урахуванням цього та практики інших країн [5] важливо централізувати антикризову комунікацію в один орган, який матиме можливість здійснювати менеджмент та інформаційний супровід кризової ситуації в разі її виникнення [5]. Необхідно розуміти, що на момент виникнення кризи всі, причетні до її врегулювання та супроводу, мають включатися в цей процес в автоматичному режимі. Для досягнення потрібного ефекту антикризовий комунікаційний орган має працювати весь час на рівні моніторингу, аналізу та прогнозування ситуації, моделювання криз та пошуків шляхів запобігання їм або їх супроводу, створення сценаріїв протидії та відпрацювання тактичних дій, які справлятимуть найбільший вплив на населення щодо подолання кризи та її наслідків.

Отже, з погляду кризового управління ("crisis management") криза – це і припинення нормального процесу, і непередбачена подія, що ставить під загрозу стабільність підприємства, і раптова серйозна подія, що має потенціал, здатний зашкодити репутації компанії або навіть зруйнувати її. Французькі фахівці формують «золоте правило» концепції кризової комунікації таким чином: вона не може бути результатом імпровізації, повинна враховувати фактор часу, будуватися (по можливості) на відкритості та повноті інформації і підпорядковуватися логіці драматизації [5]. Американські фахівці виділяють такі типові помилки при зіткненні з кризою [5]: нерішучість, що створює у публіки відчуття некомпетентності і відсутність підготовки; напускання туману, що породжує нечесність і нечутливість; відповідні заходи, які підвищують напруження, не знижуючи його; ухилення від достовірного висвітлення кризи, що створює великі проблеми, оскільки ніщо не може замінити правди; марнослів'я, яке підміняє дії розмовами; конфронтація, яка «підживлює» кризу; судовий розгляд, який ще більше привертає увагу преси. Оскільки будь-яка криза має певну структуру і життєвий цикл, можна хоч приблизно спрогнозувати її розвиток і запропонувати можливі шляхи вирішення виниклої проблеми. Рекомендацій щодо подолання кризи багато, але тут слід враховувати особливості будови та управління організації, тип кризи і ситуацію, що склалася в зовнішньому середовищі. Програма здійснення комунікацій (етапи) у кризовій ситуації

може розроблятися за такою схемою: 1. Ідентифікація проблеми та її комунікаційних аспектів (фактори, учасники). 2. Ситуаційний аналіз (сегменти, ранги, цілі). 3. Розробка плану послідовних комунікацій. 4. Реалізація плану кризових комунікацій та аналіз.

На першому етапі необхідно ідентифікувати проблему, тобто з'ясувати, що, де, як, коли, чому сталося, хто до цього залучений. Для фахівця PR важливо визначити комунікативні аспекти проблеми – звідки, коли, яка, кому, чому і як передається інформація.

На другому етапі здійснюється ситуаційний аналіз – громадськість ділиться на сегменти за критерієм реакції на інформацію. Сегмент громадськість – група, яка однаково реагує на інформацію. Сегменти ранжуються за значимістю, встановлюються цілі комунікацій для кожного із сегментів.

На третьому етапі розробляється план послідовних комунікацій для кожного сегмента (групи).

На четвертому етапі реалізація плану комунікацій супроводжується оцінюванням та аналізом результатів. При збереженні проблемної ситуації цикл повторюється. Основний принцип комунікацій при розв'язанні кризи – не замовчувати події. Найбільш ефективні комунікації будуються за правилом надання достовірної і повної інформації. Якщо організація не повідомляє нічого, це драгуватиме ЗМІ і громадськість. Коли криза вже вибухнула, завданнями команди управління кризою в складі старших керівників є такі: 1) випуск заяви, подання фактів так, як вони відомі, і формування уявлення про них у ЗМІ і всередині організації; 2) надання оперативної інформації в міру розвитку ситуації і появи нових відомостей; 3) використання найшвидших засобів комунікації з доступних – веб-ресурсів, інтернет-форумів, електронної пошти, факсу, брифінгу для поширення інформації як у зовнішнє середовище, так і всередині організації; 4) надання достатньої кількості каналів для запитів інформації ззовні з використанням додаткових ліній зв'язку [8].

Передбачення проблем – це ще не планування заходів з подолання кризи й не планування виходу із кризи, а передкризове планування. Селективна ідентифікація проблем означає, що концентрація уваги зосереджена на 5–10 конкретних пріоритетних проблемах, особливо тих, які є життєво важливими для органу влади. Планування в напрямі «ззовні всередину» означає, що зовнішнє середовище, а не внутрішня стратегія обумовлює селекцію пріоритетних проблем. Саме цим управління проблемами відрізняється від звичайного підходу до стратегічного планування, що значною мірою визначається внутрішніми проблемами й завданнями організації. Тобто керування проблемами багато в чому обумовлено зовнішніми факторами. Також увага зосереджується на сильних і слабких місцях та орієнтації на одержання користі. Метою управління має бути захист організації від впливу зовнішніх факторів, посилення активності шляхом нейтралізації загрозливих чинників. Необхідна підтримка з боку керівництва, оскільки прес-офіс неспроможний діяти без довіри й поваги з боку вищого керівництва організації, процес керування проблемами має здійснюватися за його підтримкою. Без санкцій основного керівника схвалення і здійснення керування проблемами в межах організації неможливі [3].

Висновок. У період боротьби з пандемією держава мобілізувала всі наявні в її руках засоби комунікації з метою постійного інформування населення, недопущення можливої в суспільстві психологічної напруженості, управління процесом з мінімальними втратами. Без довіри та безпосередньої участі громадян, відповідальної поведінки скорочення швидкості та географії поширення цієї пандемії буде сильно утруднено. У зв'язку з цим важливо, щоб передані оперативним органом важливі повідомлення відповідали мові населення, стилю залучення уваги і щиро переконували, що ці заходи дійсно спрямовані на збереження здоров'я і забезпечення безпеки громадян. Наявність оперативного та надійного зв'язку без перешкод має життєво важливе значення під час кризи. Планування, підготовка та розробка плану кризової комунікації забезпечує успішність операцій під час кризи. Робота з внутрішньою, зовнішньою аудиторіями та ЗМІ є складним завданням. Відсутність контролю та управління повідомленнями може мати більший резонанс, ніж сама криза. Такі наслідки можуть послабити довіру серед громадськості настільки, що унеможливлять виконання поставленого завдання, а також негативно вплинути на органи реагування. Таким чином, можна зазначити, що кожна криза є унікальною, і повністю дослідити її та впровадити в практичну діяльність майже неможливо, особливо за таких бурхливих змін зовнішнього середовища, що не підлягають навіть світовій аналітиці. Отже, кризові ситуації потребують подальших фахових досліджень науковців та практиків і надання практичних рекомендацій різним організаціям та органам влади.

Список використаної літератури

1. Тодорчук О. Комунікації під час пандемії: лекція. URL: <https://bazilik.media/komunikatsii-pid-chas-pandemii-lektsiia-oleksandra-todorchuka>
2. Барило О. Г. Інформація як складова системи державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 2. С. 76–78.
3. Насколько эффективна кризисная коммуникация правительства Швейцарии? URL: <https://www.swissinfo.ch/rus> (дата обращения: 21.09.2020).
4. Wedziuk S. Komunikacja w-czasie-koronawirusa. URL: <https://www.pb.pl/komunikacja-w-czasie-koronawirusa-989043> (accessed on: Sept. 22, 2020).
5. Барило О. Г. Діяльність органів державного управління у сфері цивільного захисту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення: 14.12.2017).
6. Барило О. Г. Оцінювання адекватності інформації органами державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 4. С. 72–74.
7. Гур'єв С. О. Кризовий менеджмент та принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій: монографія. Київ, 2008. С. 148.
8. Овсяник В. М. Кризові комунікації в умовах надзвичайних ситуацій. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2018. № 2. С. 105–111.

References

1. Todorchuk, O. *Communications during a pandemic: a lecture [Komunikatsii pid chas pandemii: lektsiia]*, available at: <https://bazilik.media/komunikatsii-pid-chas-pandemii-lektsiia-oleksandra-todorchuka>
2. Barylo, O. H. (2011), "Information as a component of the system of public administration in emergency situations" ["Informatsiia yak skladova systemy derzhavnoho upravlinnia u nadzvychainykh sytuatsiakh"], *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, No. 2, pp. 76-78. [in Ukrainian].
3. "How effective is crisis communication between the Swiss government?", available at: <https://www.swissinfo.ch/rus> (accessed on: Sept. 21, 2020).
4. Wedziuk, S. Komunikacja w-czasie-koronawirusa, available at: <https://www.pb.pl/komunikacja-w-czasie-koronawirusa-989043> (accessed on: Sept. 22, 2020).
5. Barylo, O. H. (2010), "Activities of public administration bodies in the field of civil protection" ["Diialnist orhaniv derzhavnoho upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu"], *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, No. 11, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua> (accessed on: Dec. 14, 2017).
6. Barylo, O. H. (2011), "Assessing the adequacy of information by public authorities in emergencies" ["Otsiniuvannia adekvatnosti informatsii orhanamy derzhavnoho upravlinnia u nadzvychainykh sytuatsiakh"], *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, No. 4, pp. 72-74. [in Ukrainian].
7. Hur'iev, S. O. (2008), *Crisis management and principles of risk management in the process of elimination of emergency situations: monograph [Kryzoviy menedzhment ta pryntsypy upravlinnia ryzykamy v protsesi likvidatsii nadzvychajnykh sytuatsij: monohrafiia]*. Kyiv, p. 148. [in Ukrainian].
8. Ovsyanyk, V. M. (2018), "Crisis communications in emergency situations" ["Kryzovi komunikatsii v umovakh nadzvychainykh sytuatsii"], *Visnyk NADU pry Prezidentovi Ukrainy*, No. 2, pp. 105-111. [in Ukrainian].
- 9.

O. P. Skoruk

CRISIS COMMUNICATIONS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

The development of the Ukrainian state as one of the members of the world community is directly related to the process of solving problems of public administration, social development of crisis communication, which is impossible without scientific substantiation of the main directions of administrative and organizational creation of our statehood, theoretical and methodological basis, the functioning of public authorities in the field of protection of the population and the territory of Ukraine from the effects of a pandemic.

This article considers and investigates the communication system during the pandemic in Ukraine. Changes in the system of crisis communication for the period of stress situation in the state and constant aspects are analyzed. The information policy and communication strategy in case of the pandemic are considered.

The reasons for supply disruptions and economic collapse in the country are analyzed. Changes in the external environment of enterprises and opportunities for practical decisions that should be implemented in

order to ensure the continuity of the organization in the face of growing threats, including appropriate crisis management structures and procedures, team reorganization, appropriate infrastructure and tool support, appropriate communications or supply chain management, are also considered.

The information support of all organizational structures and the population is considered as a key factor of effective functioning, economic growth, socio-political stability and development of democratic principles in state governance. As a result, the ways and possibilities of crisis management of the activities of various organizational structures and the state as a whole, in the pandemic and unknown threats are analyzed. And also the crisis with its certain structure and life cycle is analyzed in detail, for approximate forecasting of its development and possible ways of the decision of the arisen problem. The construction of possible steps to neutralize crisis situations is considered and a number of conclusions are made for the continuous operation of enterprises and organizations.

Keywords: *communications, crisis communications, pandemic, strategy, regulations, interpretation, communicative aspects, aspects of crisis situations.*

Стаття надійшла до редакції 25.11.2020

Прийнято 03.12.2020

DOI 10.24025/2306-4420.1.59.2020.221023

Скорук О. П., к.е.н., доцент кафедри маркетингу та реклами, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського торговельно-економічного університету

e-mail: skoruk_olena@ukr.net

ORCID 0000-0001-9823-6924

Skoruk O. P., Ph.D., associate professor of marketing and advertising department, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv University of Trade and Economics