

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**ІНСТРУМЕНТИ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ  
COVID-19**

Виконала: магістрантка 2-го курсу, групи  
8.2811-з  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Я.С. Савченко

Керівник: професор кафедри соціальної  
філософії та управління,  
доцент, д.філос.н. Глазунов В.В.

Рецензент: професор кафедри соціальної  
філософії та управління,  
доцент, д.і.н. Приймак О.М.

Запоріжжя – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління  
Кафедра соціальної філософії та управління  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної філософії та управління

\_\_\_\_\_ Т.І.Бутченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Савченко Яні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Інструменти кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19

керівник роботи Глазунов Володимир Володимирович, д. філос. н., доцент  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «16» червня 2022 року № 671-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи Фісенко Т. В. Зміна парадигми кризових комунікацій у період пандемії COVID-19 (на прикладі України). *Обрії друкарства*. 2021. № 1–2 (9–10). С. 106–120.45.; *Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії* : монографія / Козаков В. М. та ін. Київ : Персонал, 2017. 288 с.; Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 92–96.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан розробленості проблеми дослідження кризових комунікацій органів місцевого самоврядування; 2. Надати уточнення основних понять дослідження : «кризові комунікації», «інструменти кризових комунікацій», «органи місцевого самоврядування»; 3. Розкрити принципи та методи дослідження інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування; 4. Охарактеризувати сутність кризових комунікацій; 5. Проаналізувати зміст, технології, інструменти кризових комунікацій органів місцевого самоврядування; 6. З'ясувати управління інструментами кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19; 7. Обґрунтувати сучасний стан інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19; 8. Надати шляхи

розвитку та оптимізації інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

---

---

---

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Глазунов В.В., професор кафедри соціальної філософії та управління	16.06.2022	16.06.2022
Розділ 2	Глазунов В.В., професор кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2022	30.08.2022
Розділ 3	Глазунов В.В., професор кафедри соціальної філософії та управління	17.10.2022	17.10.2022

7. Дата видачі завдання 16 червня 2022 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень –квітень 2022	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2022	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2022	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень – серпень 2022	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2022	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2022	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2022	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2022	<i>виконано</i>

Студент Я.С. Савченко

Керівник роботи В.В. Глазунов

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер І.С. Цапліна

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 73 сторінок, 74 позицій у списку літератури, 2 додатків.

КРИЗА, КОМУНІКАЦІЇ, КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ, ІНСТРУМЕНТИ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Мета дослідження:* обґрунтування усіх інструментів кризових комунікацій в умовах пандемії COVID-19, зокрема охарактеризувати та проаналізувати основні типи кризових комунікацій, визначити головні поняття, встановити особливості розгортання кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії.

*Об'єкт дослідження:* кризові комунікації органів місцевого самоврядування під час пандемії COVID-19.

*Предмет дослідження:* особливості інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

*Новизна дослідження:* дослідження виявляється у тому, що значення даної роботи полягає в систематизації та аналізі здійснених інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування, кризових комунікаційних методів взаємодії із громадськістю, які були запровадженні під час пандемії COVID-19.

*Гіпотеза:* одним із головних питань дослідження інструментів комунікації органами місцевого самоврядування з громадськістю в умовах пандемії COVID-19 був пошук нових, більш досконалих форм взаємодії з конкретними цільовими групами.

*Висновки:* 1. Інструменти та канали комунікації – це основні інструменти оперативної комунікації сьогодні з динамічним розвитком різних засобів комунікації, таких як мобільні телефони, телекомунікації та Інтернет.

2. Інструменти комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19 – способи, за допомогою яких громада взаємодіє із цільовими аудиторіями через заходи, ініціативи, проєкти тощо.

## SUMMARY

The qualification work consists of 75 pages, 74 items in the bibliography, 2 appendixes.

CRISIS, COMMUNICATIONS, CRISIS COMMUNICATIONS, CRISIS COMMUNICATIONS TOOLS, LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES

The purpose of the study: to substantiate all the tools of crisis communications in the context of the COVID-19 pandemic, in particular to characterize and analyze the main types of crisis communications, to define the main concepts, to establish the peculiarities of the deployment of crisis communications of local government authorities in the context of the pandemic.

Object of the study: crisis communications of local government authorities during the COVID-19 pandemic The subject of the study: peculiarities of crisis communication tools of local government authorities in the context of the COVID-19 pandemic.

Research methods: analysis, synthesis, induction, deduction, structural functional, analysis of statistical data.

Novelty of the study: the study reveals that the significance of this work lies in the systematization and analysis of implemented crisis communication tools of local government authorities, crisis communication methods of interaction with the public, which were introduced during the COVID-19 pandemic.

Hypothesis: one of the main issues of the study of communication tools of local government authorities with the public in the context of the COVID-19 pandemic was the search for new, more advanced forms of interaction with specific target groups.

Conclusions: 1. Communication tools and channels are the main tools of operational communication today with the dynamic development of various means of communication such as mobile phones, telecommunications and the Internet.

2. Communication tools of local government authorities in the context of the COVID-19 pandemic are the ways in which the community interacts with target audiences through events, initiatives, projects, etc.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	9
1.1. Стан розробленості проблеми дослідження кризових комунікацій органів місцевого самоврядування.....	9
1.2. Уточнення основних понять дослідження : «кризові комунікації», «інструменти кризових комунікацій», «органи місцевого самоврядування»...	18
1.3. Принципи та методи дослідження інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування.....	22
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	26
2.1. Сутність кризових комунікацій.....	26
2.2. Зміст, технології, інструменти кризових комунікацій органів місцевого самоврядування.....	30
2.3. Управління інструментами кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	47
3.1. Сучасний стан інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19.....	47
3.2. Шляхи розвитку та оптимізації інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19.....	56
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	68
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Розбудова Української держави як одного з учасників Світового співтовариства безпосередньо пов'язана з процесом розв'язання управлінських проблем, соціального розвитку кризової комунікації. Створення нашої держави, її теоретико-методологічні основи, функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування для захисту населення та території України від наслідків пандемії.

Актуальність даного дослідження зростає і розвивається внаслідок гуманізації суспільних і моральних поглядів на національну безпеку та безпеку людини, які відповідають основним вимогам Європейської інтеграції України. Безпека людей в умовах будь-якої пандемії є безумовним пріоритетом національної безпеки та найважливішим фактором національної безпеки будь-якої країни.

Пандемія COVID-19 і пов'язані з нею ризики порушення ланцюга поставок завдають шкоди організаціям у всьому світі. Навіть компанії, які мають плани забезпечення безперервності бізнесу на такі надзвичайні ситуації, стикаються з багатьма непередбачуваними викликами у відповідь на загрозу пандемії COVID-19. Багато вебінарів зосереджені на хороших структурах і процедурах управління кризою, реорганізації роботи команд, хорошій інфраструктурі та інструментах підтримки, хорошому управлінні комунікаціями або ланцюжках поставок.

*Проблемна ситуація* полягає в тому, що дослідження інструментів кризової комунікації з громадськістю в умовах пандемії та пошук нових, більш прогресивних форм взаємодії з конкретними цільовими групами сьогодні набувають особливої актуальності.

Проблеми кризової комунікації та антикризового менеджменту, взаємодії з органами місцевого самоврядування в умовах кризи досліджували українські та зарубіжні науковці: А. Баровська, Д. Дубов, В. Королько, В. Крутько, Г. Почепцов, Г. Афанас'єв, Б. Борисов, Б. Порфір'єв, О. Лербінгер, Р. Льюїс, С. Фінк, Ф. Сайтел, П. Лагадек, Д. Фішман, О. Холсті, П. Брюс, С. Блек, С. Катліп, А. Сентер, Дж. Брум, П. Бурд'є, М. Реджестер, Дж. Ларкін, Г. Даулінг, К. Вільямс, П. Сендмен, Р. Боїн, П. Харт, Т. Лібаер, Т. Кумбс та інші.

*Об'єктом дослідження* виступають кризові комунікації органів місцевого самоврядування під час пандемії COVID-19.

*Предмет дослідження* – особливості інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19.

*Метою дослідження* є обґрунтування усіх інструментів кризових комунікацій в умовах пандемії COVID-19, зокрема охарактеризувати та проаналізувати основні типи кризових комунікацій, визначити головні поняття, встановити особливості розгортання кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії.

Згідно з метою маємо такі *завдання*:

- проаналізувати стан розробленості проблеми дослідження кризових комунікацій органів місцевого самоврядування;
- надати уточнення основних понять дослідження : «кризові комунікації», «інструменти кризових комунікацій», «органи місцевого самоврядування»;
- розкрити принципи та методи дослідження інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування;
- охарактеризувати сутність кризових комунікацій;
- проаналізувати зміст, технології, інструменти кризових комунікацій органів місцевого самоврядування;
- з'ясувати управління інструментами кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19;
- обґрунтувати сучасний стан інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19;
- надати шляхи розвитку та оптимізації інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої мети використано такі загальнонаукові дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних, теоретичний аналіз, функціональний аналіз, метод експертних оцінок, метод вторинного аналізу даних, аналіз нормативно-правових документів.



*Наукова новизна* дослідження виявляється в тому, що важливість даної роботи полягає в систематизації та аналізі запроваджених інструментів кризової комунікації органів місцевого самоврядування, комунікаційних зусиль під час кризи, спричиненої пандемією COVID-19. У роботі також робиться спроба самовизначити цю кризу та оцінити її вплив на сферу суспільних відносин як галузь науки і як ремесло. Дані цієї роботи можуть бути використані для підготовки наступних наукових робіт як у сфері кризової комунікації, так і комунікації громадського здоров'я, урядової комунікації в ширшому значенні та навіть політичної комунікації.

*Гіпотеза:* одним із головних питань дослідження інструментів комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах пандемії COVID-19 став пошук нових, більш прогресивних форм взаємодії з конкретними цільовими групами.

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### **1.1. Стан розробленості проблеми дослідження кризових комунікацій органів місцевого самоврядування**

На сучасному етапі суспільного розвитку немає жодних перешкод для збору інформації та переповнені, навіть якщо люди регулюються різними ЗМІ, інформаційні простори та інформація стають більш поінформованими. Рівень використання технологій стає прямим чинником економічного зростання, соціальної та політичної стабільності, розвитку демократичних засад управління.

Тому органи державної влади та органи місцевого самоврядування вивчають та збирають інформацію для розгляду нових рішень та їх заходів з метою розробки стратегії дій у невизначених умовах національного розвитку. Це, як правило, включає достовірну та своєчасну інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, узгодженість її положень у всіх сферах і відділах, а також продуманість дій відповідальних податкових, фіскальних, фінансових та інших органів, які здатні відреагувати. І як наслідок, завдяки ефективній роботі органів державної влади та органів місцевого самоврядування держава постійно функціонує. Нарешті, ефективність використання інформації та комунікації істотно залежить від змісту інформації, який визначається потребами соціальної структури [10, с. 97].

Кризові ситуації виникають у будь-яких соціальних групах, незалежно від їх кількісного та якісного складу. У демократичному суспільстві такі ситуації можуть мати широкий суспільний резонанс і впливати на широку аудиторію.

Інструменти кризової комунікації використовуються для ефективної роботи з населенням у кризових ситуаціях.

У сучасному розумінні криза (від грец. Krisis — вихід, кінець, суд і найвища справедлива кара) — це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її стабільності у зовнішньому середовищі.

Криза як ситуація неспроможності традиційних управлінських інституцій і нездатності діяти звичним шляхом може призвести до стану недовіри суспільства до офіційних комунікаторів [65]. У кризових ситуаціях суспільство, як правило, очікує чітких і зрозумілих відповідей і цілісного бачення ситуації. Нездатність офіційних комунікаторів запропонувати соціально зрозуміле пояснення може посилити потенційну недовіру до офіційних джерел.

Очевидно, що кризові ситуації можуть суттєво відрізнятися за своїм походженням і механізмами їх вирішення. М. Гундаріном запропоновано наступну типологію криз за можливими сценаріями вирішення: 1) раптові кризи, коли немає часу на підготовку та планування; 2) криза, яка настає поступово, залишаючи час для дослідження; 3) постійні кризи, які можуть тривати місяцями і роками [2, с. 208-209].

По суті, криза, спричинена коронавірусною хворобою COVID-19, – це саме раптова криза.

За словами П. Кухти, перелік можливих позитивних і негативних наслідків кризи досить широкий:

- оновлення, вдосконалення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнація, поява нової кризи;
- посилення чи послаблення кризи;
- різкі зміни соціально-економічної системи або м'який вихід із кризи;
- довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом);
- незворотні або зворотні зміни [40, с. 56].

Типовими комунікаційними проблемами в умовах кризи є різке скорочення кількості параметрів, що підлягають контролю, підвищення ролі інформації через відсутність чіткої та зрозумілої інтерпретації подій, втрата довіри до офіційних каналів комунікації, порушення інформаційних потоків, нездатність виконувати свої постійні обов'язки та створювати власні системи

життєзабезпечення та безпеки. Кризова комунікація характеризується не лише браком інформації, а й втратою довіри до джерел інформації.

Англійський дослідник С. Блек запропонував класифікувати кризи за проблемами, які можуть викликати організації. Він спробував перейти від загальної типології криз, заснованої на родових ознаках, до класифікації, яка безпосередньо наближає зміст і сферу діяльності організації. Відповідно до цього підходу кризи поділяються на:

– відоме невідоме – наприклад, відомо, що загострення ситуації на Сході України в принципі можливе, але невідомо, якщо і якщо так, то коли це станеться;

- невідоме невідомо - це кризи, яким неможливо запобігти, наприклад, терористичні атаки.

Кризова комунікація – це взаємодія між організацією та її стейкхолдерами до, під час і після кризової ситуації, як зазначила Олена Кліменко, керівник відділу маркетингу та комунікацій Mazars Україна, голова маркетингового комітету Асоціації в Києві. У цьому випадку організацією є уряд, а зацікавленою стороною є суспільство[8].

Умовами використання спілкування в кризових ситуаціях є неконтрольованість наслідків дій, різке скорочення контрольованих параметрів, зсув у бік базових потреб (за шкалою А. Маслоу), підвищення важливості інформації та інтерпретації подія, зміна каналів інформації та підвищення ролі неофіційних каналів порівняно з офіційними.

Американський дослідник Т. Кумбс у своїй роботі наголошує на основних правилах кризової комунікації, а саме:

1) швидкість (speed) – здатність надавати інформацію та відповідати на запити щонайшвидше після події/нового етапу розгортання кризи. Відповідь та перша заява потрібні протягом першої години, вони заповнять інформаційний вакуум та/або структуруватимуть потік надмірної інформації з різних джерел;

2) координованість (coherence) – несуперечливість, послідовність повідомлень. Представники органів влади мають озвучувати однакові меседжі у своїх заявах;

3) відкритість (openess) – готовність працювати з цільовими аудиторіями, зокрема медіа. Правило підтримання зв'язків із пресою під час кризових ситуацій становить фундаментальну умову управління кризою [33, с. 168].

Фахівець з кризового менеджменту Г. Доулінг віддав належне тим, хто веде ефективний діалог із ЗМІ та довіряє реалізацію трьох кроків:

– негайна комунікативна реакція, спрямована на більш активну позицію та виграш у часі для підготовки подальших дій;

– відповідь на всі запитання ЗМІ, для того, щоб не допустити повернення інформаційного потоку в небажаному напрямку. Потрібно пам'ятати, що зазвичай журналістів цікавлять питання, що сталося, чому та які вживаються заходи? Версії-відповіді мають бути достовірними та не підлягати змінам у найближчому майбутньому;

– висловлення співчуття і жалю. Заява представника організації має також містити запевнення у вживанні заходів для мінімізації збитків; визнання наявності невідомих даних; повідомлення щодо початку розслідування; інформування про те, де, коли і від кого можна отримати детальну інформацію; висловлення стурбованості з приводу події [11, .с. 25].

Найважливішими помилками у проведенні антикризових кампанії є: нерішучість, яка створює у громадськості відчуття некомпетентності та непередготовленості; відхід від прямих відповідей, що створює відчуття нечесності та нечутливості; демагогія; конфронтація та діяльність, яка посилює напругу та привертає увагу (наприклад, судовий процес). Позиції пасивного екстремуму та активного екстремуму не сприяють виходу з кризи [21, с. 288].

Сезон розвитку захворювання з перших місяців пандемії COVID-19 2020 року дав можливість у подальшому систематизувати державні стратегії кризової комунікації, тестування та застосування, включаючи вдосконалення різних інструментів. Водночас період боротьби з пандемією підкреслив важливість державної комунікації, охарактеризувавши комунікацію як один із найважливіших елементів управління в кризові періоди.

Не можна заперечувати, що передача цифрових даних громадянам і надання цифрових державних і приватних послуг ніколи не були такими важливими та доступними, як сьогодні. Період боротьби з пандемією також змінив засоби реагування державного управління в конкретних кризових ситуаціях, збільшив креативність рішень щодо надання державних послуг, належну організацію кризової комунікації та навички цифрових технологій [66].

Важливість чітко налагодженого спілкування стає особливо очевидною в кризових ситуаціях. Проте під час кризи, як правило, навіть усталені інформаційні потоки порушуються.

Кризові ситуації завжди є головною подією в усіх новинах дня. Саме засоби масової інформації в кризових ситуаціях, які відбирають, структурують і поширюють інформацію про кризи та національних лідерів у годину кризи, формують широке уявлення про послідовність і можливий результат кризи.

У таких ситуаціях першочерговим завданням є розробка та консолідація систем кризової готовності та антикризових комунікаційних стратегій. Ці заходи спрямовані як на захист іміджу окремих державних службовців, так і на запобігання негативного впливу на репутацію нації в цілому.

Окрім того, антикризові дії та їх комунікаційне забезпечення дозволяють нейтралізувати неправильне тлумачення дій держави, хаосу та безладу в кризових ситуаціях, які можуть загрожувати громадській безпеці [4]

Якщо уряд не встановлює зв'язків із ЗМІ під час кризи, відповідальними для поширення неповерненої, неофіційної чи недостовірної інформації будуть вони самі. Просто через те, що журналісти недостатньо обізнані з природою кризи, її ознаками та ключовими етапами її розвитку, а також погано розуміють комунікацію під час кризи, це може спричинити ескалацію кризи.

Тому важливо, щоб країни, уряди та засоби масової інформації точно розуміли, яка інформація необхідна суспільству, а яка інформація може надмірно дратувати. Важливо зосередити кризову комунікацію в структурі, яка може керувати інформацією та підтримувати її під час виникнення кризової ситуації.

Треба розуміти, що в момент кризи всі, хто причетний до її розв'язання та підтримки, мають автоматично брати участь у цьому процесі. Для досягнення бажаного ефекту кризове комунікаційне агентство має діяти на рівні моніторингу ситуації, аналізу та прогнозування, моделювання кризи, пошуку шляхів запобігання чи підтримки кризи, розробки сценаріїв реагування та розробки тактики [67]. Продемонструвати дії, які матимуть найбільший вплив на громадськість у подоланні кризи та її наслідків.

З точки зору антикризового менеджменту (антикризового менеджменту), криза, таким чином, є закінченням нормальних процесів, несподіваною подією, яка ставить під загрозу стабільність компанії та можливість поставити під загрозу стабільність компанії. Раптова і серйозна подія. Це може зашкодити або навіть знищити репутацію компанії. Французькі експерти формулюють «золоте правило» концепції кризової комунікації так: вона не має бути імпровізованим результатом, вона має враховувати фактор часу та (по можливості) базуватися на відкритості та повноті інформації. Логіка дедраMATизації [29, с. 624].

Американські експерти називають типові помилки під час кризи: наведення туману, що провокує нечесність і бездушність. Відповідні заходи підвищують напругу, а не знижують її. Уникайте достовірного висвітлення криз, які спричиняють великі проблеми, оскільки правду нічим не можна замінити. Розмова про ідола, яка замінює дії розмовами. Конфлікти, які «підживлюють» кризу. Спроба привернути більше уваги ЗМІ.

Оскільки кризи мають певну структуру і життєвий цикл, ми можемо приблизно передбачити, як вони будуть розвиватися, і запропонувати можливі шляхи вирішення. Існує багато рекомендацій щодо подолання криз, але тут необхідно враховувати специфіку структури та управління організацією, характер кризи та обставини зовнішнього середовища [69].

Комунікаційні програми (етапи) у кризових ситуаціях можна розробити за такою схемою:

1. Виявлення проблеми та її комунікаційних аспектів (факторів, зацікавлених сторін).

2. Аналіз ситуації (сегменти, ранги, цілі).
3. Розробіть послідовний план спілкування.
4. Реалізація плану та аналіз кризової комунікації.

Перший крок – знайти проблему. Це означає з'ясувати, що, де, як, коли, чому і хто був залучений. PR-фахівцям важливо визначити комунікаційну сторону питання: де, коли, що, кому, навіщо і як буде доноситися інформація.

На другому етапі аналізується ситуація. Громадськість сегментована за критеріями реакції на інформацію. Громадський сегмент – це група, яка однаково реагує на інформацію. Сегменти ранжуються за важливістю, і для кожного сегмента встановлюються комунікаційні цілі. На третій фазі розробляється послідовний план спілкування для кожного сегмента (групи).

На четвертому етапі виконання комунікаційного плану включає оцінку та аналіз результатів. Якщо проблема не зникає, цикл повторюється. Головний принцип комунікації при вирішенні кризових ситуацій – не приховувати події. Найефективніша комунікація базується на правилі надання достовірної та повної інформації.

Коли організації не звітують, вони ставлять ЗМІ та громадськість у незручне становище. Коли криза вже сталася, обов'язки вищого керівництва групи антикризового управління наступні:

- 1) Робити заяви, викладати відомі факти та формувати свій імідж у ЗМІ та організаціях.
- 2) Надання оперативної інформації по мірі розвитку ситуації та появи нової інформації.
- 3) використовувати найшвидші доступні засоби зв'язку, включаючи веб-ресурси, інтернет-форуми, електронну пошту, факс та брифінги, для поширення інформації як за межами організації, так і всередині організації;
- 4) Використання додаткових каналів зв'язку для забезпечення достатньої кількості каналів для зовнішніх інформаційних запитів [22].

Визначившись із дефініцією та типологією криз, переходимо до визначення поняття та сутності кризової комунікації. Однак, як буде показано нижче,



розуміння цього поняття не є повним без розуміння поняття «антикризове управління» у вигляді синонімів: антикризовий менеджмент (антикризове управління) або антикризове управління. Згаданий Т. Кумбсом, визначає антикризове управління як «сукупність факторів, спрямованих на вирішення кризових ситуацій і зменшення збитків, фактично завданих... / або промисловості від шкоди» [19, с. 130].

Т. Кумбс тут частково виходить за межі «шкоди організації» та зазначає, що мова йде про стейкхолдерів та галузі. Хоча ми можемо стверджувати, що збільшення шкоди, завданої кризою стейкхолдерам організації, завдає шкоди самій організації, особливо якщо криза виникла з власної вини організації. Те саме стосується галузі, в якій він працює.

Узагальнюючи думки різних авторів, В. Г. Королько та А. В. Некрасова, які відзначають, що антикризове управління переслідує досягнення трьох послідовних цілей: запобігти кризі (по можливості); зменшити її негативний вплив (якщо він це вже зробив); створити умови для розвитку організації після кризи (якщо вона її переживе) [35, с.124].

Власне, визначення PR або зв'язків з громадськістю (в даній роботі як синонім найбільше використовується поняття «комунікація») дуже вдало корелює із суттю управління як постійного процесу. Ось як Інститут зв'язків з громадськістю Австралії у 2013 році дав своє визначення PR: цілеспрямовані, сплановані та постійні зусилля для встановлення і підтримання відносин та взаємного порозуміння між організацією (або окремою особою) та її/їх громадськістю. Ключове слово тут «постійні» [68]. Це ще раз підтверджує важливість спілкування в загальному процесі управління організацією.

Т. Кумбс визначає кризову комунікацію як збір, обробку та розповсюдження інформації, необхідну для вирішення кризової ситуації. Цей процес включає збір та обробку інформації для прийняття рішень щодо управління кризою, а також формування та розповсюдження ключових повідомлень.

Кризова комунікація починається не тоді, коли криза вже почалася, а до того, як вона настане. Насправді теоретичні основи дослідження кризової комунікації як PR-задач і функцій управління мають чітко визначені риси. Автори публікацій наголошують на постійному перетині практики та теорії, оскільки практичні зусилля подолання кризи трансформуються в теоретичні основи, які вдосконалюються та повторно застосовуються на практиці. По суті, узагальнення практики стає джерелом теорії, а потім отримана теорія перевіряється на практиці.

Криза породжує потребу в інформації. У процесі комунікації інформація збирається та перетворюється на знання, якими організація може поділитися з цільовою аудиторією. Комунікація залишається важливою на всіх етапах управління кризою. Кожна фаза кризи передбачає потребу в знаннях про ситуацію та, у свою чергу, постійний збір та обробку інформації. Т. Кумбс, який також віддає перевагу «трифазовій моделі» кризи, виділяє два типи кризової комунікації:

- управління інформацією (знаннями) про кризу (автор вживає слово «знання» і в цьому випадку подано найкращий дослівний переклад);
- управління реакцією стейкхолдерів (зацікавлених сторін).

Одна з ключових ідей у дослідженні полягає в тому, що кожна криза потребує різної реакції, щоб кризова комунікація була ефективною [31].

Іншим важливим моментом є здатність організації донести конкретну технічну інформацію до цільових груп населення, оскільки багато криз пов'язані з технологічними процесами.

Як і пандемія COVID-19. Крім того, існує проблема складних наукових і прикладних медичних даних, які важко пояснити широкому загалу в найбільш описовий спосіб. Таким чином, організація повинна бути готова чітко та лаконічно повідомляти технічну інформацію ЗМІ та громадськості. Від цього може залежати ставлення до організації та результати її антикризових зусиль.

Загалом на позицію громадськості щодо організації в результаті кризи впливають: історія попередніх криз, докризова репутація, стратегія реагування

на кризу та її вплив на громадськість, а також рівень її впливу на поведінкові наміри громадськості.

## **1.2. Уточнення основних понять дослідження : «кризові комунікації», «інструменти кризових комунікацій», «органи місцевого самоврядування»**

За останні 30 років інтерес до організаційних криз спонукав вчених і практиків у сфері менеджменту та комунікації вивчати кризову комунікацію.

Важливість добре скоординованої комунікації особливо очевидна в кризових ситуаціях. Фактично, за таких умов навіть оптимізований потік інформації руйнується. Криза завжди є головною подією в усіх новинах дня. Саме медіа в кризових ситуаціях відбирають, структурують і поширюють інформацію про кризи та поведінку людей. Так ЗМІ формують громадську думку про лідерів усіх рівнів від місцевого до центрального та їх здатність вирішувати кризи [49].

Існує досить велика кількість визначень поняття «криза» [35, с.66]. Деякі визначення починаються з помилок, які робить організація. Інші зосереджені на управлінській діяльності, яка виходить за межі звичайних або традиційних процесів управління. Деякі з них наголошують на критичному стані ситуації та напруженості, інші – на неналежному контролі, незахищеності, порушенні закону, моральних норм та інших зловживаннях.

У ході наукової роботи було знайдено багато досліджень про те, як організація повинна комунікувати в умовах кризи. Деякі вчені стверджують, що більшість досліджень криз зосереджуються на кризі в одній організації, а не на тому, як вона впливає на місцеві органи влади.

Оглядаючи дослідження у сфері кризової комунікації, важливо визначити ключові концепції кризи, щоб визначити обмеження дослідження. Найважливішими термінами тут є антикризове управління, антикризове управління та кризова комунікація. Переходячи від кризового менеджменту до кризового управління та кризового спілкування, слід пам'ятати про ці три тісно

пов'язані визначення. Щоб працювати з ними, ви повинні вирішити, що вони означають. Термін «криза» має багато визначень.

Наприклад, деякі вчені описали це як «велике явище, що впливає на організації, підприємства, цілі галузі та громадськість, продукт, послугу чи імідж із потенційно негативними наслідками. неможливо і загрожує його існуванню.

Кризову комунікацію можна визначити як збір, обробку та розповсюдження інформації, необхідної для вирішення кризової ситуації. Їхня функція в докризовий період полягає в зборі інформації про потенційні ризики для організації, ухваленні рішень щодо управління потенційними кризами та навчанні тих, хто бере участь у реагуванні на кризу.

До навчання залучаються члени кризових команд, кризові офіцери та всі, хто робить свій внесок у подолання кризи. Кризова комунікація передбачає збір і обробку інформації для прийняття командних рішень, а також створення та розповсюдження «кризових» повідомлень тим, хто не є частиною команди.

Посткризовий період включає перегляд зусиль з управління кризою, участь у діалозі про необхідні зміни для окремих людей і надання «кризових» повідомлень, де це доречно. Кризова комунікація, зосереджена на кризі та реагуванні на неї, а також діяльність організації після кризи. Реагування на кризи є критичним фактором як для корпоративної діяльності, так і для суспільства, яке є епіцентром криз. Наприклад, погане управління кризою погіршує ситуацію.

Кризова комунікація є однією з найважливіших складових ефективного антикризового управління. Однак будь-яке обговорення кризової комунікації має починатися з розміщення витоків кризового управління в ширшому контексті кризової комунікації. Ось чому :

Кризова комунікація – це зв'язок між місцевою владою та громадою: членами громади, громадськими активістами та іншими групами – до, під час та після кризової ситуації. Необхідність кризової комунікації також полягає в тому, що вона може не тільки пом'якшити або ліквідувати наслідки кризи, але іноді може сформувати більш позитивну репутацію організації, ніж до кризи [53].

Влада зазвичай займається соціальними кризами та їх наслідками. Такі кризи справедливо вважаються найнебезпечнішими. Завдання комунікації – передбачити і попередити конфліктні ситуації, а в крайньому випадку – нейтралізувати завдані збитки [33].

Сьогодні, з динамічним розвитком різноманітних засобів комунікації, таких як мобільні телефони, телекомунікації та Інтернет, інструменти та канали комунікації є основними інструментами ділового спілкування. Доцільно вибрати інструменти та засоби комунікації, які найбільше підходять для вас, корисні для вашої цільової аудиторії або важливі для вашої ефективності при виконанні конкретного завдання. Найголовніше для керівника – завжди доступною, зрозумілою людською мовою говорити, пояснювати, пояснювати.

Відповідно до частини першої статті 16 Закону України «Про місцеве самоврядування» органи місцевого самоврядування є юридичними особами, наділеними Законом України «Про місцеве самоврядування», іншими законами, повноваженнями, в межах якого вони діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність відповідно до закону.

В. В. Кравченко пропонує таке поняття органів місцевого самоврядування - це «орган, утворений територіальною громадою (територіальними громадами району, області) у встановленому законом порядку для виконання завдань і функцій місцевого самоврядування. виконувати відповідно до закону наділені повноваження, реалізовані в окремих законах про організаційно-правову форму. До них належать сільські, селищні, міські ради та органи виконавчої влади; районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси органів місцевого самоврядування в селах і містах; Районні у містах ради та їх виконавчі органи».

Комунікаційні канали органів місцевого самоврядування – джерела інформації (власні внутрішні чи зовнішні), які місцева влада використовує для взаємодії з цільовими групами відповідно до комунікаційної стратегії з метою реалізації стратегії розвитку громади.

Інструменти комунікації місцевої влади щодо пандемії COVID-19 – спосіб взаємодії муніципалітету з цільовими групами через заходи, ініціативи, проекти тощо [71].

Ось приклади комунікаційних інструментів місцевої влади, які використовуються в Україні щодо пандемії COVID-19:

1. розробка відеоматеріалів в єдиному стилі з використанням плакатів (формат А3, кольоровий друк) в інформаційних центрах, зупинках, громадських місцях (приміщення мерії, навчальних закладів тощо), розповсюдження рекламно-інформаційних матеріалів, приватних установ (об'єкти торгівлі та транспортної інфраструктури);
2. рекламний білборд на території ОТГ;
3. серія постерів для мережі Фейсбук – для використання у Фейсбук-групі ОТГ;
4. статті у віснику, публікації на сайті та дописи у Фейсбук-групі громади;
5. громадські та культурно-масові заходи;
6. Фейсбук, сайт;
7. розповсюдження інформації (афіші, флаєри) через громадські заклади (школи, дитсадки, лікарні тощо);
8. толоки за участі лідерів думки, відомих громадян;
9. довідник усіх соціально-важливих контактів ОТГ – від телефону та засобів зв'язку голови (включаючи Фейсбук і т. п.) до контактів психологів, репетиторів, соціальних працівників і т. п.; [23, с.129]
10. інфостенди в громадах.

Оскільки кризова комунікація як частина системи зв'язків з громадськістю знаходиться ще на стадії становлення, теоретичний матеріал займає меншу частку тексту роботи. Крім того, оскільки пандемічна криза стала принципово новим явищем у сучасному суспільстві, наукові дослідження на цю тему мають характер, який неможливо відокремити від безлічі прикладних журналістських та неаналітичних даних. Часто це практично неможливо.

Спираючись на теоретичні знання з кризової комунікації та конфліктології, ми маємо можливість простежити, як пандемії, що стали суспільними явищами, впливають на розвиток соціальних конфліктів у всьому світі. У цьому випадку ми вважаємо це різновидом соціального конфлікту з війною.

### **1.3. Принципи та методи дослідження інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування**

Щоб нейтрально та точно оцінити цю тему, ми використаємо низку наукових методів та принципів, які дають нам право далі формулювати питання кризової комунікації муніципалітетів у контексті пандемії COVID-19. Під час діяльності вивчаються загальнонаукові принципи (об'єктивність, гуманізм, послідовність, діалектична суперечність, науковість, єдність теорії і практики, послідовність) та основні теоретичні методи (дедукція, індукція, аналіз, синтез тощо) та емпіричні дослідження (спостереження, перевірка). , питання), без яких неможливо досягти істинного знання [45, с.96].

Під час дослідження були використані такі положення:

Положення об'єктивності, що спрямовує дослідника на отримання повідомлень, що визначають досліджуваний предмет (його властивості, ознаки, структуру), без урахування бажань досліджуваного сюжету, його світоглядних, ухиляючих, духовних та інших функцій. За допомогою принципу об'єктивності дослідження набуває наукового характеру, тобто на нього не впливають загальні враження симпатії чи антипатії, окремого бажання чи стану, з його допомогою можна виявити основну закономірність, яка не залежить від волі суб'єкта пізнання.

Принцип узгодженості передбачає представлення кожного предмета, що вивчається, як систему, рекомендовану подібними інгредієнтами:

1. складання деталей (комплект деталей);
2. Структура як форма взаємозалежності елементів;
3. Функції частин і цілих чисел тощо [29, с. 124].

Відповідно до цього принципу, ми розглянемо допомогу як систему факторів і факторів, що сприяють розвитку теми кризової комунікації муніципалітетів в умовах пандемії COVID-19 та визначимо структуру інструментів.

Важливу роль в успішному проведенні цього дослідження відіграє принцип схожості теорії з реальністю. Практика є критерієм істини, який лежить в основі кожного теоретичного положення. У зв'язку з цим навчання, яке не базується на практиці, буде абстрактним. Тому цей принцип необхідний для спростування або підтвердження гіпотези, яка лягла в основу даної роботи.

Принцип гуманізму постає як моральний план пізнання, він сповідує і співвідносить індивідуальність як найвищий зміст і особистість. Цей принцип визначає основні принципи практичного аспекту як чинника розвитку кризової комунікації громади в умовах пандемії COVID-19.

Принцип діалектичної неузгодженості зумовлений тим, що розвиток публік рілейшнз знаходиться в постійній зміні. Тільки в цьому випадку бажано встановити змінні в цій концепції та сформулювати відповідні висновки-рекомендації щодо підвищення ефективності.

Реалізація цих принципів стає реальною через загальні логічні прийоми. У пізнавальній діяльності всі використані в роботі методи перебувають у діалектичній єдності, взаємозв'язку, доповнюють один одного, що дає змогу осягнути об'єктивність та істинність пізнавального процесу. Сукупність принципів наукового пізнання вводиться в певні дослідження через доступ до застосування методів наукового пізнання, що поділяються на теоретичні (дедукція, індукція, аналіз, синтез та інші) та емпіричні (анкети, тести та інші). [14].

Завдяки дедукції певні визначення виділяються із загальних, тобто якщо загальна інформація відома як соціальний феномен, можна визначити вибіркові аспекти, пов'язані з контекстом кризової комунікації громади в контексті пандемії COVID-19.



Метод індукції дає можливість скласти загальну картину на основі певних фактів і явищ, пов'язаних із використанням дослідження щодо впливу на розвиток інструментів кризової комунікації органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19 на процес діагностики.

Незаперечно, що жодне дослідження не може бути проведене без аналізу досліджуваного явища чи об'єкта та узагальнення отриманих даних. Цей метод дозволяє розбити отриману під час дослідження інформацію на складові частини для кращого вивчення.

Синтез як спосіб наукового пізнання – це інший аналіз. Це дає право поєднувати дослідницькі компоненти як чинник кризової комунікації громади в умовах пандемії COVID-19.

Спостереження — це метод систематичного і цілеспрямованого сприймання об'єкта з метою вивчення його конкретних проявів за певних умов. Тестування – це метод психологічної діагностики, основним організаційним моментом якого є використання стандартних запитань і завдань за певною шкалою цінностей. Метод використовується для стандартизованого вимірювання суб'єктивних особистісних відмінностей [16].

Для отримання перших даних бажано використовувати такий метод збору емпіричної інформації, як опитування. Цей метод дозволить виявити рівень кризової комунікації органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19.

Для вивчення предмету використовувалися такі наукові методи, як аналіз, синтез, опитування, тестування, спостереження, дедукція, індукція. При цьому вони дотримувалися таких принципів: об'єктивності, єдності теорії і практики, гуманізму, діалектичної суперечності, науковості, послідовності та ін.

На основі цих зустрічних завдань було проаналізовано: стан наукової розробки особливостей кризової комунікації органами місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19; розглянули принципи та методи дослідження інструментів кризової комунікації, які використовують органи місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19. Було проведено аналіз

того, як ці принципи та методи можна використовувати для роботи та яких результатів можна досягти [16].

## РОЗДІЛ 2

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

### 2.1. Сутність кризових комунікацій

Ефективний аналіз кризи, спричиненої глобальною пандемією нової коронавірусної хвороби COVID-19, спершу вимагає визначення ключових термінів. А саме, що таке криза, як ми розуміємо комунікаційну кризу та як можна охарактеризувати явища у сфері комунікації, викликані пандемією [16].

Водночас для аналізу кризової комунікації під час пандемії COVID-19 необхідно з'ясувати, з одного боку, сутність таких термінів як «соціальна криза», їх характеристику та типологію, а з іншого – сутність понять «комунікаційна криза», «кризова комунікація», «кризові Public Relations». Тобто визначити розуміння основних явищ, дослідження яких є безпосередньо предметом і предметом нашого дослідження. Узагальнення теоретичних даних про кризи та кризову комунікацію, розпорошених у різних джерелах. Після цього ми зможемо охарактеризувати кризу, яка розгорнулася з початку пандемії COVID-19 [42, с. 194].

Цю кризу можна розглядати як поворотний пункт в еволюції системи, який відкриває місце для нового витку змін. У кожній системі вона має дві тенденції свого існування.

Функціональність – підтримання та підтримка функціональності, яка визначає цілісність системи.

Розвиток - набуття нових якостей, що змінюють стійкість і умови функціонування системи. Криза не тільки відображає протиріччя між функціональністю і розвитком, але може виникати в процесі самої функціональності. Крім того, кризи не обов'язково є руйнівними і можуть бути різного ступеня тяжкості. Розуміючи типологію та природу криз, є можливість

зменшити їх гостроту, скоротити час і забезпечити менш болючий процес. Криза класифікується відповідно до розподілу та групування за типом і характерними ознаками різних можливих кризових станів системи. Необхідність детальної класифікації криз пов'язана з різноманітністю засобів і методів антикризового управління.

Залежно від масштабу розрізняють наступні види криз: загальні кризи - охоплюють всю систему, локальні – охоплюють лише систему [15, с. 25].

За проблемами:: макро- та мікрокризи. Макрокризи – це великі проблеми та обсяги, тоді як мікрокризи включають лише окремі проблеми або їх невеликі групи.

За наслідками виникнення: природні, політичні, фінансові, економічні, соціальні та екологічні кризи.

За структурою відносин у соціально-економічній системі різноманітні проблеми її розвитку поділяються на окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз [17]. Наприклад, серед економічних криз виділяють фінансові кризи - кризи монетарного відображення економічних процесів (не обов'язково кризи фінансово-грошової спроможності конкретної системи). Соціальна криза виникає при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп і об'єднань. Соціальні кризи часто є продовженням або доповненням економічних криз, але вони можуть виникати і самостійно.

Політичні кризи (особливо втрата довіри та авторитету у виконавчій владі та партійний розкол) [4].

Ідеологічна криза — це руйнація принципів, засад, моралі, зростання злочинності. Кризи, які реалізують інтереси різних соціальних груп і класів), як правило, зачіпають усі сторони суспільного розвитку і з часом переростають в економічні кризи. Надмірна бюрократія часто є проявом організаційної кризи. Українці можуть запропонувати майстер-клас з подолання різних криз за роки незалежності. І ми добре знаємо, що глибокі політичні кризи супроводжуються кризами економічними, соціальними і навіть психологічними. Стрес, депресія,

відчай, драма, втрата – все це неодноразово переживала наша держава за останні 30 років.

Зовнішні причини криз пов'язані з тенденціями та стратегіями розвитку або глобальним економічним розвитком, конкуренцією і навіть політичною ситуацією в країнах. Внутрішні причини кризи пов'язані з небезпекою маркетингових стратегій, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управлінської, інноваційної та інвестиційної політики. Результат кризи залежить від ефективності антикризового управління, яке може пом'якшити або посилити кризу.

Можливі такі позитивні та негативні наслідки кризи:

- 1) оновлення, вдосконалення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнація, виникнення нової кризи; [43, с.106]
- 2) загострення або послаблення кризи;
- 3) різкі зміни в системі;
- 4) довгострокові, короткочасні, якісні, кількісні зміни (або разом);
- 5) необоротні або зворотні зміни.

Наслідками криз можуть бути відновлення систем і їх руйнування, а також вирішення накопичених протиріч і виникнення нових криз. Вихід із кризи не завжди має позитивні наслідки. Не можна виключати переходу до нової кризи (глибокої та тривалої). Криза може розвиватися як ланцюгова реакція. Кризові ситуації можуть тривати досить довго (здебільшого через специфічні політичні причини) [51, с. 66].

Таким чином, лідерам усіх рівнів важливо приймати рішення про те, як реагувати на кризу. Насправді будь-яке управління має справу з частковими кризами, і система повинна бути адаптована для тривалого виживання, щоб мати можливість адаптуватися до змін, навіть якщо вони відбуваються постійно. Я маю. Ефективність антикризового управління залежить від професіоналізму та мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов виникнення криз та їх можливих наслідків, відповідальності керівників.

Комунікація (комунікація) сьогодні є фундаментальною для підтримки життя. І саме він показав нам, наскільки важливі онлайн форми роботи та можливість працювати дистанційно, коли 2020 рік стане роком коронавірусу та карантину.

Кризова комунікація – це комунікація між місцевою владою та громадою (місцевими членами, громадськими активістами та іншими групами) до, під час та після кризової ситуації. Потреба в кризовій комунікації полягає в тому, що можна не тільки пом'якшити або усунути наслідки кризи, але іноді можна створити більш позитивну репутацію організації, ніж до кризи [18].

Кризи можуть виникнути через стихійні лиха, спалахи захворювань, неправильні бізнес-рішення, техногенні катастрофи, недбалість громадськості та навіть зловмисні наміри. Неможливо скласти повний список усіх можливих криз. Більшість криз виникає через існуючі або нові проблеми, з якими організації постійно стикаються і якими зазвичай (чи ні) можна (чи ні) ефективно (чи ні) керувати. Навіть несподівані кризи не завжди стають несподіванкою для відповідних експертів [38, с.104].

Візьмемо, наприклад, пандемію COVID-19, яка застала зненацька більшість політиків і широку громадськість у всьому світі. Водночас епідеміологи вже кілька років попереджають про можливість такого сценарію. Сучасний лідер повинен визначити проблеми, які можуть перерости в кризу, тим самим мінімізуючи загрози для своєї організації.

Для цього ми повинні швидко прийняти рішення щодо потенційних проблем і внести відповідні зміни (в керівництві, зв'язку та персоналі), щоб запобігти їм. Якщо виникають проблеми, їх потрібно вирішувати швидко і цілеспрямовано, щоб вони не переросли в повномасштабну кризу. Почати треба з передбачення можливих криз і сценаріїв їх розвитку.

Для виявлення можливих ризиків необхідно організовувати регулярні дискусії (наприклад, у формі мозкового штурму) за участю керівників місцевого самоврядування, представників галузевих відомств і комунальних підприємств,

юристів, фахівців з громадської безпеки та надзвичайних ситуацій, експертів з комунікацій та інших спеціалістів [24, с. 87].

Під час обговорення слід визначити можливі кризові ситуації, проаналізувати ймовірність їх використання та оцінити пов'язані з ними комунікаційні проблеми. На жаль, такі дискусії ще не стали звичайною практикою в органах місцевого самоврядування України, але вони широко використовуються в громадах Канади, Європейських країн та багатьох інших країн світу.

## **2.2. Зміст, технології, інструменти кризових комунікацій органів місцевого самоврядування**

Спілкування – це завжди взаємодія людей, партій, спільнот, компаній, організацій, країн, держав. Зокрема, обмін інформацією через мову регулює та контролює значення. Раніше ніхто не спростовував вислів: «Хто володіє інформацією, той володіє світом», а навпаки, тепер є переконлива ілюстрація, що підтверджує суть цього твердження [33].

Протягом останнього десятиліття світ перебував у постійній кризі серйозних травм, втрат і банкрутства. Навіть наймогутніші країни світу борються з майже мільярдним збільшенням населення землі, кількості інформації – сотні тисяч разів вчені говорять, що ми живемо в нову еру постмодернізму, без правил, логіки та законів. І те, що було виявлено вчора, сьогодні вже не працює. Згідно з опитуванням у серпні 2021 року, середньостатистичний українець дізнавався інформацію через телебачення (75%) та соцмережі (44,1%). Я використовував Facebook (58,2%), Instagram (24,8%), Telegram (8,5%) і Twitter (7,8%). Через війну з Росією різко впала активність у російських мережах «Однокласники» (5,9%) і «ВКонтакте» (5,1%) [44].

Усі використовують інформацію та вчать, але мало хто набуває важливих нових навичок, таких як цифрова грамотність (медійна грамотність), цифрова гігієна та цифрова безпека. У своїй роботі ми все частіше використовуємо

смартфони замість комп'ютерів і бездумно завантажуюмо десятки програм, які не містять нічого істотного для розвитку людини.

Основні принципи кризової комунікації:

- Популярність. Ми читаємо, чуємо і дивимося (лайкаємо, дивимося, ділимося, переглядаємо, обговорюємо, поширюємо) те, що зараз найпопулярніше. Все це впливає на нашу особисту увагу та інтерес. Але найголовніше – вибір, який веде до дії.

- Інновації, нові ідеї, оновлений контент. Подивіться історії про новий досвід, нові знання та нові враження, які лають і діляться на сторінці вашої дівчини у Фейсбук. Не кажучи вже про новинки [21, с. 168].

- Зручний і комплексний спосіб. Що легше – ініціатива чи новий фільм? Точніше, факти, фотографії, ілюстрації, відео та емоції, написані, опубліковані або показані в засобах масової інформації чи документальних фільмах, можна побачити, почути та почути. Швидше за все, справити вплив важливо, навіть якщо це стосується невеликої аудиторії.

- Дефіцит. Як пояснює Роберт Чалдіні: ми самі створюємо інтерес людей до урядів та їхніх процесів, подій. Однак у більш широкому сенсі цей принцип комунікації означає, що все, що є обмеженим, представляє інтерес і може використовуватися в процесі спілкування зі світом.

- Соціальний доказ. Принцип «соціального доказу» полягає в тому, що люди планують і діють як більшість. А тепер подумайте про політичну кампанію. Подумайте, чому ми часто дотримуємося більшості, чому ми обираємо фільми з найкращим рейтингом і найбільше переглядів на IMDb або готелі для відпочинку з найпозитивнішими оцінками. Вся соціальна реклама базується на «соціальному доказі» [13]. Якщо ви садите дерева, щоб покращити довкілля, багато хто піде, але ви ніколи не будете сидіти склавши руки. Під час коронавірусу 2020 року саме «соціальний доказ» допоміг переконати весь світ носити маски та рукавички, мити руки та навіть самоізолюватися (епоха глобалізації для сучасної людини — абсолютний нонсенс). До речі, під час кризи саме «соціальний доказ» не тільки рятує людей, але й надихає на зміни. Варто згадати Революцію Гідності



2014 року чи Помаранчевий Майдан 2004 року, принцип «соціального доказу» в масових комунікаціях стає все більш конкретним [25].

Інструменти комунікації необхідні, щоб допомогти органам місцевого самоврядування підвищити ефективність їх комунікації для стимулювання розвитку. Для цього необхідно:

1. Провести діагностику – проаналізуйте поточну ситуацію, зрозумійте рівень розуміння (прийняття чи неприйняття, згода громади щодо основних сфер і чому вони були обрані) та реалізації розробки, цільової групи, наявних інструментів для визначення чи зміни Організувати канали та/або засоби, процеси, ресурси тощо, доступні для інформування та залучення ключових аудиторій [10, с. 97].

2. Домовитись про спільне бачення – узгодити, як саме комунікація (релевантні повідомлення) сприятиме досягненню цілей розвитку суспільства; Визначте спільні цілі, цільові групи, канали та/або інструменти для інформування та залучення, необхідні результати, їх оцінку, відповідальних осіб, потреби та проблеми, пов'язані з інформуванням, заохоченням, переконанням та залученням для успішного впровадження розвитку орного землеробства. землі місцевого самоврядування, а саме спільно сформулювати комунікаційну стратегію з метою реалізації розвитку.

3. Визначити головне, сконцентрувати зусилля – в умовах обмежених ресурсів розставити пріоритети цілей та напрямів реалізації розвитку місцевого самоврядування.

4. Організувати роботу – спланувати ресурси та процеси для досягнення стратегічних цілей. Спільно узгодити шаблони реалізації узгоджених повідомлень для реалізації розробки.

5. Узгодити критерії успіху – встановіть реалістичні очікування та встановіть критерії для оцінки узгоджених командою результатів.

6. Створити команду реалізації розвитку органів місцевого самоврядування, а саме чіткого переліку відповідальних за кожен сферу розвитку комунікації.

Комунікаційна стратегія органів місцевого самоврядування спрямована на поширення спільноти та середовища (внутрішня та зовнішня комунікація) та реальної ситуації в онлайн-просторах, ЗМІ, громадській думці тощо.

Організовані програмними радниками зустрічі з представниками суспільства на тему побудови комунікаційної стратегії.

Перевірка існуючих інформаційних ресурсів місцевого самоврядування (наприклад, веб-сайтів і сторінок у мережі Фейсбук).

Аудит представництва своєї ОТГ в інформаційному просторі (моніторинг та аналіз медіа та результатів пошуку в Інтернеті) [34].

Спільна розробка та випуск шаблонів комунікаційних стратегій відповідно до стратегічних цілей для регулярного впровадження та контролю результату членами команди.

Таблиця 2.1

Ключові показники ефективності (та методи оцінки) комунікацій органів місцевого самоврядування [25]

Критерії	Кількісні показники	Якісні показники
Охоплення аудиторії громади або зовнішньої аудиторії	Кількість цільових контактів	Відгуки на контакти
Охоплення лідерів думки	Кількість цільових контактів	Відгуки на контакти
Ефективність організованих подій, акцій, презентацій, зустрічей, тощо		Рівень задоволеності учасників (анкетування – зворотний зв'язок)

Канали комунікації:

1. Фейсбук, сайти міської ради, ОТГ, інших виконавчих органів міської ради.
2. Інформаційні стенди/дошки – розміщення там кольорових постерів А3.

3. Брошури.

4. Розповсюдження інформації (афіші, флаєри) через громадські заклади (школи, дитсадки тощо).

Інструменти комунікації/спецпроекти:

- Толоки за участі лідерів думки, відомих громадян;
- Конкурси, квести та ін. розважальні заходи для додаткового заохочення участі молоді та сімейної аудиторії;
- Екологічні акції з демонстрації правил сортування сміття;
- Наочна демонстрація шкоди довкіллю від стихійних сміттєзвалищ у вигляді стендів (щодо медичних масок, які сьогодні все засмічують);
- Календар подій на рік для дошкільної, шкільної та позашкільної освіти, під час яких будуть розкриватись локальні проекти з покращення екології та ВДЕ, які можуть бути винесені на дорослу аудиторію.

У комунікаційній стратегії органам місцевого самоврядування необхідно використовувати структурування за такими елементами:

- Стратегічні та операційні цілі та завдання стратегії розвитку оргів місцевого самоврядування.
- Ключові повідомлення [34, с. 108].
- Цільова аудиторія.
- Канали та інструменти комунікації.
- Показники ефективності (кількість заходів та кількість відвідувачів, які їх відвідали).

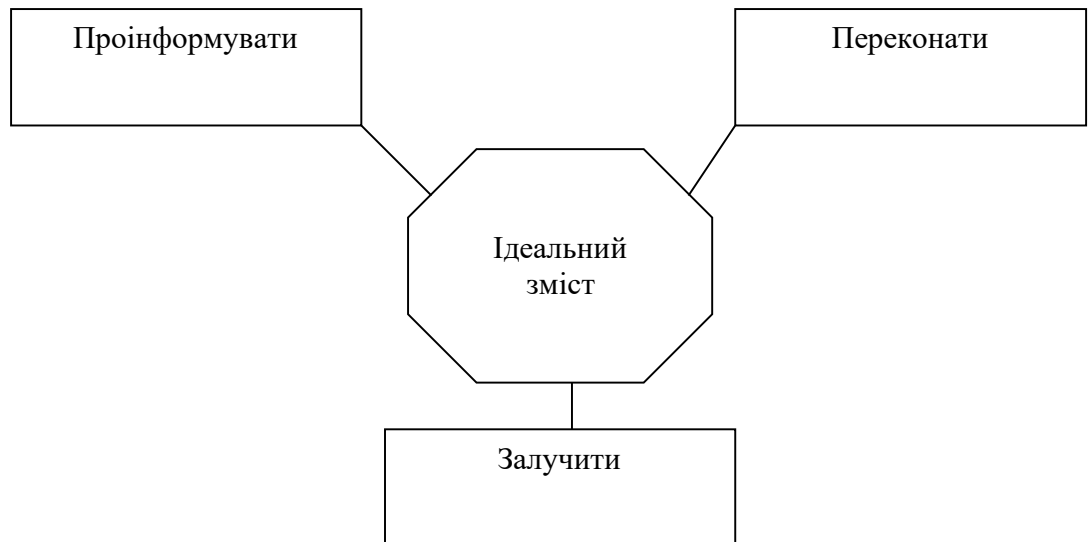


Рис. 2.1. Задачі комунікації органів місцевого самоврядування

Тому завданням кризової комунікації органів місцевого самоврядування є мінімізація впливу кризи на діяльність організації та її цільові групи, скорочення часу, необхідного для усунення кризи, а також якнайшвидше відновлення контролю над ситуацією та комунікації. Добре організована комунікація з боку органів місцевого самоврядування під час кризи може:

1. допомагати рятувати життя, захищати людей та їх майно;
2. значно підвищити довіру містян до органів місцевого самоврядування;
3. підвищити репутацію ОТГ; [31, с. 256]
  - продемонструвати компетентність як керівництва, так і працівників ОМС; повернути довіру громади;
4. сприяти підтриманню правопорядку.

Зрештою, хороша комунікація у кризових ситуаціях може допомогти врятувати життя та запобігти паніці, страху та іншим психологічним наслідкам кризи. Але для того, щоб мати можливість ефективно спілкуватися відразу після початку кризової ситуації, потрібна хороша підготовка. Лідери громад повинні розуміти, що громадяни вимірюють успіх зусиль реагування на кризу в основному ефективністю комунікацій місцевої влади.

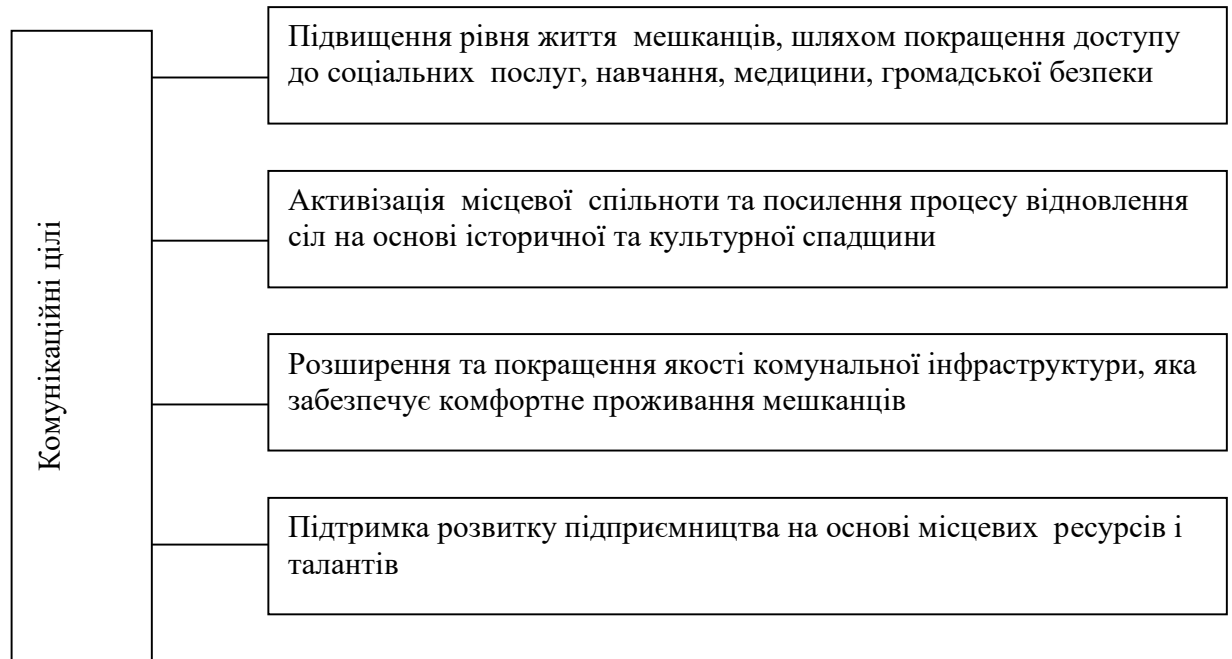


Рис. 2.2. Комунікаційні цілі розвитку органів місцевого самоврядування

Важливим аспектом є реалізація комунікаційних завдань. Для того, щоб досягти цілей комунікаційної стратегії, потрібно зрозуміти і дотримуватися деяких простих правил спілкування. Основою комунікації є ключове повідомлення, яке потрібно донести до органів місцевого самоврядування.

Заходи на початку комунікаційної кризи.

1. На звернення громади та ЗМІ необхідно реагувати швидко.
2. Публікувати можна лише відомі та перевірені факти.
3. Слід уникати спекуляцій щодо причин і жертв.
4. Інформація повинна надаватися систематично. Вона доставляється щодня у час, узгоджений з групою управління кризою. Необхідно проводити прес-конференції/брифінги/зустрічі з пресою та/або громадськістю.
5. Лідери спільноти повинні спілкуватися з громадою особисто або з командами. Відсутність лідера може бути депресивним і негативним. Довіра під час кризи дуже цінується, якщо не найголовніше.
6. Особливої уваги потребує публічна роль лідерів у кризовий період. Тон, голос, спокійний, впевнений, короткий і переконливий є ключовими для кризового спілкування [15, с. 27].

7. Особлива увага постраждалим та їхнім родинам. максимальна участь. Це та сфера роботи та спілкування, де часто формується ставлення людей до керівника та його команди під час кризи.

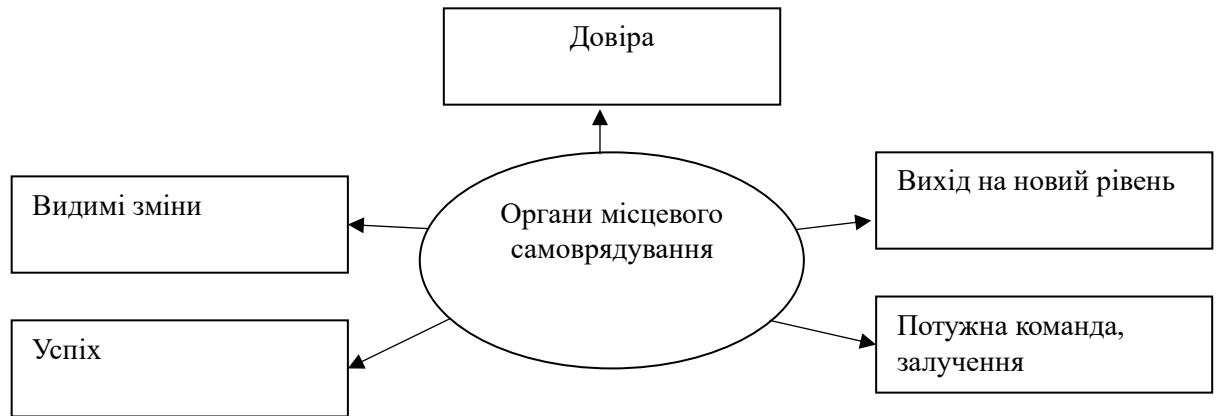


Рис. 2.3. Ключові результати комунікаційної політики розвитку органів місцевого самоврядування [45]

Невеликий сценарій, як поводитися в умовах пандемії під час комунікаційної кризи:

- Дізнайтеся про кризу з 2-3 джерел, яким можна повністю довіряти.

Планування на випадок надзвичайних ситуацій на основі спілкування.

- Планування на випадок надзвичайних ситуацій.
- Допомога потерпілим.
- Забезпечте спокій громаді.
- Створення кризової команди.
- Роз'яснення планів на випадок надзвичайних ситуацій (також для ЗМІ)

[45].

- Планування кроків для відновлення нормальної роботи після кризи.

Ключовими факторами успішного вирішення комунікаційної кризи, як правило, є:

1. Створення команди експертів з кризових ситуацій;
2. ефективна робота комунікаційників/співробітників;
3. Стиль поведінки можновладців («закриті» або «відкриті» відповіді).

### **2.3. Управління інструментами кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19**

Управління за допомогою або через комунікацію, як і сам процес комунікації, є одним із основних трендів сучасного інформаційного суспільства. Такі ситуації є природним явищем у суспільстві, основною складовою якого є інформація. Тому спрямування потоку інформації та комунікації, запровадження певної закономірності цього процесу, його регуляція та спрямування в потрібне русло є одним із важливих аспектів у сфері соціально-комунікативного дискурсу. Так, зараз говорять про комунікаційний менеджмент як про ключовий напрямок вирішення багатьох проблем як у бізнесі, так і на рівні громадських і державних структур.

Однією з сильних сторін, пов'язаних із використанням комунікаційних алгоритмів та трансформацією значення (управління інформацією/повідомленнями), є кризові ситуації та, як і в інших ситуаціях, або, що більш важливо, проактивна комунікація з громадськістю. Потрібна взаємодія. По суті, криза є як результатом внутрішніх протиріч у даній системі, так і своєрідною формою її вирішення, втіленням здатності до вдосконалення (оздоровлення) системи. соціальні конфігурації. У цьому сенсі кризи не є катастрофами, а відтворюють тимчасові труднощі та сприяють оновленню систем і відкриттю нових можливостей для дій [50, с. 162].

Фактичний процес такого оновлення вимагає належної комунікації та організації потоку інформації. Це не тільки реальний випадок, але він також працює з точки зору вирішення поточної проблеми, забезпечуючи процес вирішення ситуації та його складне завершення. Інтегративний підхід до розуміння цього феномену, за якого кризи розглядаються/розкриваються в контексті стратегічного менеджменту, організаційної теорії, організаційної поведінки, зв'язків з громадськістю та корпоративних комунікацій, є особливо актуальним для сучасних кризових досліджень [14, с. 288].

Д. Гавра зазначає, що організаційна криза супроводжується комунікаційною. Технології управління стабільними часами втрачають свою

ефективність і виникає потреба в новому режимі – керованій кризовій комунікації.

Терміни «PR (Public relations) і «кризова комунікація» наразі використовуються у сферах зв'язків з громадськістю та управління. Їх взаємозалежність є цілком логічною, оскільки ключовим елементом такого управління є комунікація, зокрема своєчасне виявлення необхідної інформації, її правильна побудова, налагодження та підтримка зв'язків з громадськістю. Необхідність налагодження такого діалогу виникає через бажання різних інституцій зберегти свою аудиторію навіть у кризовий період [63; 44].

Питання організації відносин з навколишнім середовищем є особливо актуальним під час кризи, оскільки дає можливість різним спільнотам, зацікавленим у функціонуванні компанії. Дослідники зазначають, що результат комунікації в кризових ситуаціях частково визначається існуючими стосунками та довірою з аудиторією, які сформувалися в докризовий період. Тому управління стратегічними комунікаціями стає все більш актуальним. Це передбачає функцію ініціювання, контролю та контролю комунікаційних процесів, а також інформаційних процесів у рамках організаційної політики.

Так, Г. Почепцов зазначає, що негативними проявами кризи є не лише саме явище, а й те, що воно тягне за собою відкриття «ворот» для негативних потоків інформації з різних джерел одночасно. як від нейтралів, так і від «сплячих ворогів». Проблема не у відсутності комунікації, а в недостатньому функціонуванні комунікації, що є принципово іншим. Комунікативні кризи визначаються не браком інформації, а її надлишком. Це можна пояснити тим, що всі соціальні інституції та актори представляють власну інтерпретацію ситуації. Дослідник виділяє дві свої ситуації розвитку кризової комунікації. Тобто, якщо є опонент з іншою версією або якщо версія виникає спонтанно, за його відсутності [40, с.48].

Кризові ситуації зазвичай супроводжуються багатьма факторами, які загострюють і ускладнюють проблему. Серед них несподіванка, відсутність необхідної інформації, ескалація подій, поява чуток, що перетворюються на



медійні факти, втрата контролю, підвищена увага ЗМІ та інших представників громадськості, параліч свідомості, наявність численних негативних публікацій у ЗМІ, недостовірність інформації, спонтанність суспільного сприйняття проблеми, втрата контроль за сприйняттям та впливом кризи [73, с. 129].

Подібним чином плани готовності компанії до кризових ситуацій і комунікації є важливими та потужними інструментами для розробки стратегії управління репутацією. «Управління репутацією в кризових ситуаціях полягає в усуненні репутаційних ризиків і розробці сценаріїв боротьби з позитивними репутаційними загрозами в даній ситуації. Детальні відповіді на запитання цільової групи про те, що сталося, хто винен і що компанія робитиме для подолання наслідків кризи» [43].

При цьому при організації комунікаційної стратегії доцільно використовувати мовні технології, які дозволять ефективно розробляти проекти та реалізовувати поставлені завдання. Основою його реалізації є системне планування роботи через передачу коротких повідомлень. Одним із шляхів реалізації цієї технології є неформальні зустрічі з журналістами та експертами поза протоколом.

Загалом антикризове управління передбачає уникнення кризи та нейтралізацію її наслідків, при цьому істотним фактором є створення кризового профілю компанії (кризового портфеля), тобто карти основних криз та їх розвитку, варіанти сценаріїв їх подолання [11, с. 416].

Тому необхідною умовою є формування команди критичного спілкування для інтенсивного мозкового штурму (мозкового штурму), спрямованого на генерування «кризових» ідей. Ефективність кризового мозкового штурму та сценарного моделювання (оптимістичний/песимістичний сценарії), у свою чергу, залежить від ретельності попереднього «аудиту вразливості» репутації компанії. Результатом такої оцінки має стати план реагування підприємства на кризові ситуації, у структурі якого окремо прописаний розділ про кризові комунікації.

Програми кризового спілкування реалізуються в кількох напрямках:

- 1) Налагодження інформаційного обміну.

2) Управління реагуванням на кризу (спілкування з різними представниками громадськості);

3) Вирішення кризових ситуацій (активізація різноманітних засобів комунікації);

4) Навчання з криз (кризове комунікаційне планування).

Тому комунікаційні стратегії в кризових ситуаціях слід модифікувати/розробляти так, щоб відтворювати зміст кризової комунікації, враховуючи характер і канали, за якими розгортається ситуація, що розвивається [36, с. 135].

Підтримання цього іміджу та репутації залежить від вибору тактики реалізації комунікаційної політики організації. Зокрема, перелічені такі комунікаційні стратегії реалізації кризової комунікації: стратегія атаки (докори та погрози), стратегія «жертви ситуації» (прикриття небезпеки поля дії), стратегія «жертви» (на основі про реструктуризацію компанії або відставку керівництва), «стратегія «відкриті руки» (прямий опис ситуації) [56].

Кожен із них пропонує певну модель поведінки в суспільстві та алгоритм спілкування з аудиторією. Це визначає роль інституту в суспільстві та формує відповідну громадську думку.

Варто зазначити, що ЗМІ відіграють важливу роль у кризових ситуаціях. Розглядаючи ЗМІ як канали масового поширення інформації, слід зазначити, що роль ЗМІ в кризових ситуаціях може проявлятися двояко. Своїми інтервенціями ЗМІ можуть забезпечити поширення повної та достовірної інформації та впливати на поглиблення криз [41].

Так, вона може бути реалізована як у рамках філософії (місія, кодекс поведінки), так і в рамках управлінських рішень (цілісна система управління), зокрема через оцінку та прогнозування ризиків:

– Використання веб-сайту організації (інструменти: прес-релізи, PDF-версії друкованих документів, аудіо- та відеоролики з ключовими особами компанії, конференції, прес-релізи, інформаційні бюлетені);

- активізація інтерактивної складової мережі Інтернет шляхом залучення користувачів, створення форумів, демонстрації відеозвітів і відеотрансляцій конференцій в мережі Інтернет;

- Викладення власної точки зору (версії) щодо ситуації, яка склалася шляхом розміщення серії документів та новин, інтерв'ю, відеоматеріалів тощо, а також створення сторінок для різних аудиторій;

- Формування зворотного зв'язку через коментарі та оцінки;

- використання блогінгу, який посідає домінуюче місце в системі кризової комунікації [12].

Різноманітні сфери взаємодії з різними групами громадськості надають широкі можливості для охоплення аудиторії, оперативного реагування на ситуації та підтримки постійного контакту, що вкрай важливо в кризових ситуаціях. ЗМІ відіграють важливу роль у «виживанні» кризових ситуацій. Як канали донесення інформації до широкої аудиторії, ЗМІ можуть формувати громадську думку та впливати на її обізнаність. Поширене ними повідомлення не тільки дає загальне уявлення про ситуацію, але тим самим демонструє професіоналізм керівництва на всіх рівнях її вирішення. Ми несемо особливу відповідальність за вирішення соціальної кризи, з якою ми зіткнулися. Завдання комунікації в даному випадку якраз і полягає в тому, щоб передбачати і запобігати конфліктам і створювати постійний потік інформації для різних груп населення.

Тому взаємодія із ЗМІ є необхідним інструментом реалізації комунікаційного менеджменту. Тому що ЗМІ вибудовують інформаційний ланцюг між відповідними структурами та громадськістю, який стає потужним майданчиком для кризової комунікації та підтримує постійний діалог із причетними. Розкрийтеся і вийдіть із кризової ситуації. Тема інформаційно-комунікаційної взаємодії на рівні суспільства стала актуальною на початку коронакризи 2020 року.

Розглядаючи цю сферу діяльності, особлива увага звертається на те, що в подібних ситуаціях ЗМІ виступають не лише в позиції соціальних інститутів, а їх основною метою є інформування широкої аудиторії про всі соціальні факти. Це

пояснюється тим, що те, як конкретна організація впливає не тільки на подію (кризове посередництво), а й на її функціональну специфіку, її ефективну роботу в ситуації [70]. У результаті медіа-професіонали були змушені змінити своє керівництво, включно з інформаційно-комунікаційними компонентами, щоб швидко реагувати на невизначені ситуації. Відсутність достатньої офіційної інформації та чітких пояснень ситуації, а також наявність різноманітних версій (часто недостовірних фейкових новин), наповнених соцмережами, викликали у ЗМІ щонайменше два гострих питання. рисове поле. Продовжувати працювати як бізнес і належним чином виконувати свої функціональні зобов'язання щодо своєчасного надання точної інформації споживачам. Так, за словами Н. Ригачової, «для більшості ЗМІ коронавірус став мобілізуючим фактором і лакмусовим папірцем редакційної політики» [22].

Головний редактор інтернет-видання «Детектор медіа» пояснює цей виклик тим, що «білого шуму» було багато, навіть із надійних джерел, навіть експерти та спеціалісти часто оперували недостовірними даними, припущеннями та різними версіями. пропозиції від відповідних особистостей були, на думку ВООЗ, полемічними та суперечливими. Вітчизняним ЗМІ бракувало фактів, відео та фото з країн, де активно розвивався коронавірус.

Зокрема, директор ТОВ «Радіостанція «Великий Луг» (м. Запоріжжя) Наталя Агаркова поділилася інформаційно-комунікаційними дилемами у сфері журналістики на початкових етапах глобальної коронакризи в кризовій ситуації. Відсутність добре спланованої інформації породила низку комунікаційних проблем для ЗМІ, у тому числі на рівні комунікаційного менеджменту.

Перш за все, мають бути узгоджені структурні зміни у напрямку внутрішньої комунікації у зв'язку з переходом на дистанційний формат роботи. Така трансформація вимагала припинення окремих проектів і заміни вже виконаних робіт. Тому для пояснення змін була потрібна активна комунікація з аудиторією. Відбулися зміни і в самій редакційній комунікації. Як спілкування в чаті та усунення традиційного мозкового штурму. Особливої уваги потребувало спілкування з рекламодавцями. Відсутність інформації та алгоритмів чітких дій

для компаній зрештою призвела до припинення реклами радіостанціями та «заморожування» рекламних пакетів, що є потужною силою, особливо для медійників. джерело фінансування є незалежним [42, с.194].

Рекламодавці повернулися лише завдяки активній роботі керівництва. Основною діяльністю організаційного менеджменту якраз і стало встановлення комунікаційних відносин з державними службовцями з метою отримання офіційних даних, оскільки ця інформаційна складова набула важливого значення у вирішенні інших організаційно-комунікаційних завдань. Водночас, як зазначила Н. Агаркова, на початковому етапі Запоріжжя не було конкретного спікера, який би дав базову інформацію про ситуацію, і разом з тим перестала працювати формула «проблема – дії, рішення».

З метою активізації цієї взаємодії Н. Агаркова опублікувала на своїй сторінці у Фейсбук звернення посольства до місцевої влади з проханням організувати комунікацію з офіційними повідомленнями про фактичний стан справ, що дозволить поширювати відповідні дані для широкої аудиторії [1].

Реакцією представників місцевої влади став запуск Телеграм-каналу з системною розсилкою інформаційних повідомлень.

З метою максимальної інформаційної підтримки представники радіостанції Великий Луг підтримували постійний зв'язок із громадськими організаціями медійної сфери – Спілкою журналістів та Національною асоціацією українських медіа.

Тому місцеві ЗМІ використовували різні інформаційно-комунікаційні інструменти для своєї діяльності під час кризи. Він став не лише платформою для надання достовірної та своєчасної інформації аудиторії цих ЗМІ, а й самій медіаорганізації. Як показує проаналізований практичний досвід, інформаційно-комунікаційні практики та їх інтеграція є ключовими елементами антикризового управління. Оскільки вони забезпечують позитивний потік інформації, що впливає на ефективність побудови діалогу з різними соціальними групами.

На комунікаційні та управлінські рішення українського уряду щодо боротьби з поширенням нового коронавірусу суттєво вплинула практика країн

Європейського Союзу. вплив європейського досвіду на роботу численних стипендіальних програм у сфері медіа та комунікації; Участь України в міжнародних організаціях та програмах розвитку в різних сферах, особливо у сфері охорони здоров'я.

Оцінка досвіду Європейського Союзу у сфері кризових відносин із громадськістю під час пандемії як єдиної структури не є об'єктивною в рамках цього дослідження, оскільки пандемія в ЄС розвивалася непослідовно. здається неможливим. Це означало, що не було повністю синхронізованої комунікаційної стратегії з деякими елементами, які можна було б відтворити майже в усіх країнах (зокрема, поширення рекомендацій щодо профілактики та карантину тощо). Кризова комунікація іноді обмежувалася обмежувальними заходами, використанням легітимних стратегій, зверненнями до влади та спробами переконати людей дотримуватися квазіраціональних аргументів [35, с. 124].

Підсумовуючи, зазначимо, що на запровадження механізмів антикризового управління в регіоні також негативно впливає складність проблем і суперечностей, які потребують мобілізації зусиль суб'єкта. Прорахунки в механізмі стратегічного планування, розуміння проблем і практик реалізації проекту, практика застосування SWOT-аналізу та NPEST-аналізу тощо [30].

Отримані результати свідчать про те, що реформи демократизації та децентралізації визначають нові механізми антикризового управління, заходи та стратегії територіального розвитку. 1) оптимізація прихованих ресурсів регіону та механізм системного регулювання; 2) інвестиції у процес вирішення проблем місцевого значення, які перешкоджають формуванню ефективної демократичної системи управління та соціально-економічному розвитку громади; недосконалість механізмів участі громадськості; 3) невирішені питання, недоліки в поточному управлінні діяльністю критичної інфраструктури ОТГ; 4) місцевий практичний досвід колективної та комунікативної діяльності, що стає ключовим ресурсом для партнерів для ефективного регіонального та національного розвитку. Перспективними є подальші дослідження в цьому напрямку на

місцевому рівні, спрямовані на антикризове управління системою управління освітою та муніципальним і державним житлово-комунальним господарством.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

#### **3.1. Сучасний стан інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19**

Спілкування та праця є основними інструментами розвитку людського суспільства. Ефективне спілкування для продуктивної співпраці в суспільстві – головна мета стратегічного плану.

Комунікаційна стратегія органів місцевого самоврядування спрямована на створення ефективного обміну інформацією між органами місцевого самоврядування та представниками громадських організацій, фізичними особами та компаніями. Донести стратегічні цілі громади та втілити їх у різноманітне життя ОТГ.

Розвиток інформаційних технологій збільшив швидкість і легкість спілкування не тільки між окремими людьми, а й між громадянами та націями. У 2013 році Рада Міністрів України схвалила Стратегію розвитку інформаційного суспільства в Україні, визнаючи переваги широкого використання Інтернету як у бізнесі, так і в державному управлінні. Однією з цілей стратегії було запровадження електронної демократії в Україні. Відповідно до стратегії, електронна демократія (або е-демократія) – це форма суспільних відносин, у якій громадяни та організації беруть участь у створенні державного та громадського управління та місцевої автономії шляхом широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій.

У 2018 році Рада Міністрів України схвалила Концепцію розвитку електронної демократії в Україні. У цій концепції інструменти електронної демократії були визначені як засоби для формування та реалізації національної політики та для розвитку автономії урядів. Використання інформаційно-



комунікаційних технологій у демократичних процесах. Завдяки потенціалу електронної демократії кількість інструментів, за допомогою яких звичайні громадяни можуть впливати на свою владу, значно розширилася, а швидкість обміну інформацією значно зросла.

У результаті місцева демократія більше не обмежувалася обранням представників до місцевих рад, а й давала громадянам можливість брати участь у вирішенні місцевих проблем. Законодавство України передбачає такі інструменти місцевої демократії: загальні збори громадян, звернення (в тому числі петиції), громадські слухання, бюджет участі, робота в органах самоорганізації населення, громадські збори.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» загальні збори — це збори всіх або частини жителів села (села), селища, міста для вирішення питань місцевого значення. Рішення зборів громадян повинні враховуватися органами місцевого самоврядування у своїй діяльності [52]. Хоча Законом України «Про місцеве самоврядування» передбачено, що порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом територіального громади, на сьогодні в Україні немає окремого закону. уточнюючи порядок його проведення регулюють збори громадян. За відсутності такого закону порядок проведення загальних зборів громадян регулюється Положенням про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні, затвердженим постановою Верховної Ради України від 17 грудня. 1993 р. № 3748-ХІІ [37].

Пандемія COVID-19 вплинула на всі сфери життя не лише в Україні, а й у всьому світі. Найбільшу увагу приділено наслідкам пандемії та пов'язаного з нею карантину для медичної галузі та економіки.

Проте відносно мало обговорених сфер суспільного життя, які мають велике значення для суспільного розвитку та демократизації України. Мова йде про доступність влади масам і реальний вплив громадян на дії відповідних державних органів. Пандемія та необхідність дотримання протиепідемічних заходів змусили багато органів влади переглянути не лише плани роботи та

формати надання державних послуг, а й спосіб спілкування з громадянами. Це пов'язано з тим, що скорочення прямого спілкування з громадянами та перехід до зв'язку на відстані вплине на здатність громадян впливати на процеси прийняття рішень, а сама влада певною мірою втратить гостроту у розумінні соціальних проблем [41]. .

Водночас органи місцевого самоврядування відреагували на пандемію швидше, ніж центральні, завдяки досить тісній співпраці місцевої влади, бізнесу та громадськості. В аналітичному звіті «Державна підтримка економічної діяльності під час пандемії COVID-19: регіональний вимір» ІЕД дійшов висновку, що місцева влада приймає рішення щодо підтримки місцевого бізнесу швидше, ніж центральна влада, і до створення «Covid»-фонду, який фінансує витрати на обладнання та протиепідемічні заходи за рахунок коштів місцевого бюджету У багатьох регіонах відкриті «гарячі лінії» для того, щоб мати змогу оперативно реагувати на негативні наслідки пандемії COVID-19.

Пандемія COVID-19 створила як нові виклики, так і нові можливості для участі громадськості в демократичних процесах у всьому світі. Його моніторинг впливу коронавірусної хвороби COVID-19 на демократію та права людини показав, що в багатьох країнах демократичні процеси були непропорційно обмежені порівняно із серйозністю пандемії. Йдеться зокрема про роботу інститутів громадянського суспільства. Тим часом пандемія прискорила впровадження електронного уряду в усьому світі [41].

У дослідженні ООН з електронного врядування 2020 та Компендіумі ініціатив щодо реагування на е-врядування описано, як уряди реагують на цю сферу в перші місяці пандемії. Більшість ініціатив були зосереджені на електронній охороні здоров'я, обізнаності громадськості та відстеженні контактів, але були також заходи щодо залучення громадськості та цифрового залучення. Спочатку заходи передбачали використання волонтерів і пожертвувань для підтримки вразливих груп населення та виконання інших завдань під час пандемії.

Муніципалітети відіграють важливу роль у подоланні викликів пандемії. Їм довелося адаптувати свою роботу до кризи. Партнерство «Відкритий уряд» розробило рекомендації щодо відкритого уряду в контексті пандемії COVID-19.

Зокрема, пропонується:

1. Забезпечити прозорість адміністративних рішень шляхом максимального дотримання вимог публічних консультацій, оцінки впливу регуляторних заходів на проект та належного оприлюднення всіх прийнятих рішень.

2. Забезпечити прозорість процесу прийняття рішень групою, зокрема, транслюючи та публікуючи протоколи засідань групи та надаючи можливості для коментарів через онлайн-платформи або електронну пошту.

3. Широке використання інструментів електронного урядування для залучення громадян онлайн:

- Це професійна онлайн-платформа для участі громадськості, і вибір платформи має здійснюватися за участю зацікавлених сторін.

- Набір онлайн-інструментів, включаючи опитування та двостороннє спілкування через соціальні мережі.

- Вільний або пільговий доступ до Інтернету та використання традиційних засобів комунікації (розповсюдження інформації через газети, радіо та телебачення, отримання коментарів по телефону та електронною поштою) для забезпечення участі громадськості.

- Продовжувати зусилля для підтримки прогресу в активізації участі громадськості та подолання інформаційної прогалини після закінчення епідемії. Загалом, багато міст у всьому світі вживають заходів для збільшення участі громадян в Інтернеті.

За словами засновника комерційної платформи громадянської участі CitizenLab Вітсе ван Рансбеека, який працює в ЄС, США та інших країнах, коронакриза відштовхнула впровадження «цифрової демократії» на два-три роки [37].

До початку кризи багато міст розглядали можливість впровадження онлайн-інструментів, але кризові умови прискорили це рішення. Епідемія також стимулювала розширення функцій існуючих платформ. Далі ми розглянемо вплив пандемії COVID-19 на два ключові елементи участі громадськості в процесі місцевого самоврядування: громадські консультації та державне бюджетування.

Найбільш поширені громадські консультації стосуються консультацій щодо місцевих планів розвитку, зокрема щодо планів розвитку індивідуальних житлових проектів та їх (проекту) впливу на навколишнє середовище. Громадські консультації також можуть бути невід'ємною частиною розробки та прийняття органами місцевого самоврядування багатьох інших регуляторних рішень. Це може суттєво вплинути на добробут громадян.

Аналіз опублікованих звітів про консультації показує, що останніми роками ці консультації часто відбувалися частково онлайн і дуже часто письмові коментарі можна було надіслати через онлайн-форму або електронною поштою. Крім того, деякі слухання відбувалися офлайн, але можна було взяти участь онлайн або повністю на онлайн-платформі. Це було зроблено з метою залучення ширшого кола зацікавлених сторін до публічних консультацій.

У розвинених країнах громадські консультації, пов'язані з пандемією COVID-19, природно перейшли в онлайн-формат, хоча були випадки, коли їх скасовували через надзвичайні ситуації. Аналіз англomовних повідомлень про публічні консультації з початку пандемії COVID-19 (через пошук Google) показує, що спільноти, які вже користувалися онлайн-платформами громадських консультацій, все частіше їх використовують. Навіть у громадах, де онлайн-консультації раніше були недоступні, карантинні обмеження змусили місцеву владу використовувати онлайн-платформи Zoom, Webex, Microsoft Teams та інші для проведення засідань місцевих рад, комісій та інших колегіальних органів.

Зміни в місцевих нормативних актах або національних законах, які дозволяють проводити засідання групи віддалено, в принципі також стосуватимуться онлайн-слухань. Вимоги щодо відкритості управління також

тимчасово змінено в рамках надзвичайного стану, оголошеного у зв'язку з епідемією. Також поширена практика онлайн-трансляцій парламентських засідань на муніципальному рівні, зокрема для забезпечення вимог відкритості влади (зокрема через вбудовані можливості онлайн-платформ). Це може покращити обізнаність громадськості щодо порядку денного місцевого самоврядування та збільшити участь у наступних громадських консультаціях [40, с. 48].

Проведення публічних слухань онлайн може відштовхнути людей з обмеженим доступом до Інтернету або браком відповідних навичок відвідувати їх. З метою забезпечення повного обговорення з громадськістю органи влади можуть запропонувати альтернативні методи отримання коментарів від зацікавлених сторін: письмові заяви електронною поштою або участь у слуханні по телефону.

Незважаючи на складні умови 2020 року, місцеві органи влади запровадили різноманітні електронні канали зв'язку, щоб громадяни мали доступ до зустрічей (ZOOM, Microsoft Teams, Youtube). Це підвищило прозорість роботи рад та інших колегіальних органів на місцевому рівні, а доступ громадян до громадських слухань, ймовірно, розширився через їх проведення онлайн. Наприклад, 8 квітня 2021 року Київрада вперше провела онлайн-засідання за програмою Microsoft Teams. Наразі Київрада тестує механізм «Запитай депутата на Youtube», який передбачає надання відповідей на запитання у форматі відеозвернення. Однак у сільській місцевості зв'язок між владою та громадськістю погіршився, не в останню чергу через погане підключення до Інтернету. Для великих сільських громад, які складаються з десятків сіл, важко зібрати всіх представників. Крім того, у деяких громадах на початку пандемії COVID-19 влада використовувала карантинні обмеження як привід для зменшення впливу громадськості [74].

Онлайн-комунікація з громадськістю є дуже важливою як з боку інституцій, так і з боку окремих голів і віце-президентів рад. «В приватному порядку депутати почали більше спілкуватися через соцмережі. Я навіть бачив депутатів, яких не було в соцмережах, вони активізувалися. Вони почали

розповідати про свою роботу, задавати питання виборцям і більше прислухатися до коментарів користувачів». (Андрій Токарський, Рівненська обласна організація ВГО "Громадянська мережа "ОПОРА").

Але є й негативні приклади, наприклад, мер міста Запоріжжя, який був при владі на початку коронавірусної кризи не був активним у соціальних мережах і не давав коментарі з приводу COVID-19.

Опитані представники громадських організацій відзначають, що сільське населення часто не обізнане про наявні інструменти місцевої демократії та вплив на рішення регіональної влади. «Вони не знають елементарних речей. Для них принципово дуже важливо пояснити, які важелі вони мають як спільнота. Бо сьогодні вони не розуміють». (Марина Пугачова, ГО "Берегиня"). Ми можемо робити круті речі та пропонувати круті інструменти, але ми не вміємо добре комунікувати та продавати їх громадськості. Якщо це рівень міського суспільства, то простіше користуватися можливостями Інтернету. У сільських громадах має бути більше живого спілкування. Більше візуалізації. Наприклад, дошки оголошень, рекламні щити тощо». (Андрій Токарський, Рівненська обласна організація Всеукраїнської громадської організації "Громадянська мережа "ОПОРА").

Також відзначили особливості роботи з людьми похилого віку: вони не вміють спілкуватися. Вони патерналістськи ставляться до влади, як до короля. Старших людей використовують лише у виборчих кампаніях. Дуже важливо розуміти, що ця половина суспільства не є баластом. Це та половина, яку потрібно трохи повчити, щоб зрозуміти процеси, які зараз відбуваються в суспільстві. Вони є потенціалом розвитку суспільства, який можна реалізувати. А ми – ні» (Наталія Бондаренко, ГО «Фонд підтримки людей похилого віку «Вік щастя»).

Загалом пандемія змусила різні відомства та органи місцевого самоврядування адаптуватися до нових умов. Значне збільшення звернень через мережу Інтернет до міськадміністрацій та облдержадміністрацій дозволяє зробити висновок, що населення регіонів за наявності необхідних умов швидко

адаптувалося до життя під час пандемії COVID-19 з точки зору комунікаційних технологій.

Ці передумови включають:

Діяльність місцевого самоврядування. Це можна охарактеризувати доступом до трансляцій засідань місцевих рад, активним спілкуванням у соціальних мережах, швидким та ефективним інформуванням місцевих жителів про важливі новини.

Громадські організації мають інформувати місцеву владу про актуальні проблеми та захищати її інтереси, а скасування очних візитів під час карантину може збільшити прірву між місцевою владою та мешканцями.

За таких умов можливий розвиток електронних петицій, партиципаторного бюджету, міських зборів та інших форм взаємодії влади та громадськості, які також прислужаться Україні під час пандемії [59].

Слід також зазначити, що в умовах суспільно-політичних криз, таких як пандемія COVID-19, виникають нові можливості для культурно-політичного тиску та маніпуляцій з боку окремих країн на геополітичному рівні. Однією з таких держав є Російська Федерація, яка відома різними проявами інформаційної війни в усьому світі, і кейс цієї країни дозволяє проаналізувати, наскільки принциповою є комунікація органів місцевого самоврядування з громадськістю для боротьби з ними. проти політичних маніпуляцій.

У контексті зміни підходів до публічної комунікації через політичний та інформаційний тиск пандемію COVID-19 можна поділити на два періоди:

1) Початок коронакризи з моменту появи перших інфікованих людей наприкінці 2019 року до травня 2020 року.

2) Період після першого піку наприкінці весни 2020 року і дотепер.

На першому етапі було багато інформаційних маніпуляцій ззовні та всередині країни. Наприклад, щодо тієї чи іншої вакцини від коронавірусної хвороби, яка їх ефективність?

У другому періоді рівень страху населення перед конкретною проблемою, який зростає після виникнення конкретної кризи та протягом конкретного

періоду, знижується через зменшення або усвідомлення уявних і матеріальних ризиків такої кризи [48].

Особливістю першого періоду стала зміна нарративу в міжнародній дезінформаційній діяльності з боку Російської Федерації. Спочатку компанія звернулася до ряду країн, спочатку до Європейського Союзу та пострадянського блоку, а потім до Сполучених Штатів, щоб посилити недовіру населення до здатності їхніх урядів впоратися з наслідками несподіваної пандемії. Основними джерелами дезінформації були телеканал RT та інформаційне агентство Sputnik, які Європарламент звинуватив у 2016 році у «ворожій пропаганді», агенти впливу – громадські діячі з неросійським походженням, які мають російське походження та/або симпатії до цієї країни, а також численні боти та тролі в соціальних мережах [8].

Протягом першого обумовленого періоду інформаційні маніпуляції базувалися на низькій обізнаності світової спільноти про COVID-19 та страху перед новою загрозою [60]. Особливо сприятливими для активізації дезінформації є часи, коли попит на інформацію з певної теми перевищує можливості її швидкого дослідження та поширення результатів такого дослідження.

Після першого піку коронакризи в травні 2020 року громадська обізнаність про симптоми, розвиток хвороби та методи боротьби з нею зросла, а рівень смертності не був таким високим, як під час інших пандемій останніх років (туберкульоз, SARS, Ебола, тощо) стає складніше маніпулювати інформацією: страх перед кризою зменшується, а світова спільнота більш раціонально сприймає існуючу загрозу з боку глобальних комунікацій.

Так, матеріали про коронавірус в українських ЗМІ у березні 2020 року становили 58,5% від загального обсягу новин, у квітні – 45%, а вже на кінець травня того ж року – 27% [2]. На початку 2022 року перед Україною виникла нова криза – повномасштабна війна через агресію РФ, а публічний простір окупований новинами про війну. Наприклад, Міністерство охорони здоров'я створило офіційну Viber-спільноту «Коронавірус Інфо», де були публікації про поширення



COVID-19 в Україні, висвітлюючи всю актуальну інформацію про новини про COVID-19: щоденно оновлену інформацію про захворюваність, статистика, рівень вакцинації та карантинні обмеження. З початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України спільнота поступово перетворилася на «Країна\_інфо», де зараз обговорюються останні події в країні: ситуація в регіонах, військові досягнення, підтримка від партнерів, дії окупантів [42].

У 2022 році зниження показників свідчить про зниження суспільного інтересу до проблеми і, відповідно, поступовий перехід сприйняття пандемії від кризового явища до буденного [61].

Тож можна сказати, що глобальна пандемія COVID-19 стала чудовою можливістю для поширення дезінформації та появи нових варіантів політичного тиску на світову демократичну спільноту. Водночас, як показує практика, завдяки комунікації з населенням влада із застосуванням кризи зменшується і стає контрольованою.

### **3.2. Шляхи розвитку та оптимізації інструментів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19**

Важливість добре скоординованої комунікації стає особливо очевидною в кризових ситуаціях. Але під час кризи налагоджені інформаційні потоки зазвичай руйнуються.

Кризова ситуація завжди є головною подією в усіх новинах дня (днів). Саме ЗМІ в кризових ситуаціях відбирають, структурують і поширюють інформацію про кризу та поведінку керівництва держави під час кризи. Таким чином ЗМІ формують думку громадськості про владу в країні та на місцях, її здатність вирішувати кризи. У такій ситуації головним завданням є розробка та застосування системи антикризового реагування та написання антикризової комунікаційної стратегії. Ці заходи спрямовані як на захист репутації окремих посадових осіб, так і на запобігання негативним наслідкам для репутації держави

в цілому. Крім того, антикризові заходи та їх комунікаційне забезпечення допомагають уникнути непорозумінь дій держави, хаосу та хвилювань у кризових ситуаціях, які можуть загрожувати безпеці населення. На жаль, на сьогоднішній день навіть демократична влада не вибудувала ефективною системи антикризової комунікації, використовуючи методи приховування інформації або повного замовчування, не доносячи важливу інформацію до населення [5].

Також, влада під час кризи не завжди налагоджує стосунки зі ЗМІ з метою досягнення згоди про те, що ЗМІ під час кризи мають зосередитися на вирішенні проблеми, а не на постійній критиці дій влади, усвідомлюючи відповідальність за поширення непідтвердженої, неофіційної або неправдивої інформації. Поширюючи неточну інформацію саме ЗМІ часто стають джерелом ескалації кризи [68]. Часто саме тому, що журналісти мало знають про природу, ознаки та основні етапи розвитку кризи та погано розуміються на комунікації під час кризи. Тому державі/уряду/ОМВ, а також ЗМІ важливо знати, яка інформація терміново потрібна суспільству, а яка може стати непотрібним роздратуванням. З огляду на це та враховуючи практику інших країн, важливою є централізація антикризової комунікації в органі/штабі, здатному керувати та інформаційно супроводжувати кризову ситуацію у разі її виникнення. Важливо розуміти, що поки не станеться криза, усі, хто бере участь у вирішенні та підтримці, будуть задіяні в автоматичному режимі. Для того, щоб це працювало, центр антикризових комунікацій має постійно працювати на рівні моніторингу, аналізу та прогнозування ситуації, моделювання криз та пошуку їх запобігання чи підтримки, створення сценаріїв протидії та напрацювання тактичних речей, які мають найбільше значення. вплив на населення для подолання кризи та її наслідків [26].

Підтримка громадянського суспільства – один із пріоритетних напрямів стратегії розвитку. Важливим інструментом інформування мешканців про плани та проекти, які бажає реалізувати керівництво громади, є офіційний сайт та сторінка у Фейсбуці. Окрім систематичного інформування, важливою є активна участь мешканців у певних процесах у громаді.

Для цього на сайті органів місцевого самоврядування працюють такі електронні інструменти: електронні петиції; електронні консультації; громадський бюджет [50; 57].

Також, на сайтах окремих органів місцевого самоврядування з'явився сервіс «Електронні консультації». Він пропонує широкий спектр налаштувань, дозволяє обговорювати різні питання, пов'язані з функціонуванням громади, враховує громадську думку при розгляді нормативно-правових актів. Судові процеси, зміни до стратегічних документів тощо.

Означені електронні інструменти, не є ефективними під час настання криз і для ОМС необхідним є пошук ефективних інструментів кризових комунікацій.

У рамках дослідження інструментів кризової комунікації органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19 було виявлено, що інструменти комунікації в кризових ситуаціях є дуже важливими для швидкого подолання таких криз, а також разую сприяють реалізації реформ [54].

Органи місцевого самоврядування мають бути готові до кризових ситуацій і знати, які заходи комунікації щодо кризових ситуацій застосовувати в окремих випадках. Наприклад, можна запропонувати такі заходи:

- 1) Необхідно мати список потенційних кризових ситуацій і регулярно його оновлювати.
- 2) Створити кризову комунікаційну групу з потенційних представників.
- 3) Створити та регулярно оновлювати кризову базу контактів (телефони, адреси електронної пошти, адреси на Фейсбук-сторінках керівників, усіх співробітників, працівників вашого уряду, відомих журналістів, редакторів телестанцій, радіо та газет).
- 4) Мати готовий шаблон для повідомлень під час кризи.
- 5) Підготувати спікерів.
- 6) Надати можливість оперативного оновлення сайту органу [20].

Деякі інструменти, які є ключовими під час гострої кризи: відразу після початку кризи: прес-релізи (оновлення веб-сайту). У наступний час: прес-конференція; трансляція звуку в прямому ефірі; співбесіди, в тому числі по

телефону; телефон гарячої лінії. У наступні дні: розмова про раптові обставини; великий матеріал з подробицями.

При виникненні кризової ситуації органи місцевого самоврядування повинні терміново вжити таких заходів:

- займати чітку та недвозначну позицію;
- завоювати якомога більше шанувальників;
- посилення підтримки третіх сил;
- організувати присутність вищого керівництва на місці, пов'язаному із кризою;
- централізувати зв'язок, контролювати прийом і поширення інформації;
- співпрацювати зі ЗМІ;
- планувати антикризову стратегію;
- постійно контролювати ситуацію та вживати відповідних заходів [62].

Більшість науковців, схильні, що фактори успіху антикризового управління включають: мати план кризової комунікації; формування команди антикризових спеціалістів; ефективність роботи прес-секретаря; обрати стиль поведінки керівництва владної структури («закритість» або «відкритість» реакцій).

Підсумовуючи, під час таких криз, як пандемія COVID-19, органи місцевого самоврядування повинні використовувати такий сценарій під час спілкування з громадськістю:

1. Чесне спілкування. Для цього необхідно вжити ряд заходів:

1.1. Підвищення довіри населення до місцевої влади.

1.2. Підвищення обізнаності на місцевому рівні про ініціативи, проєкти та результати місцевої влади (хочу знати, що робить і що зробила влада) для подолання коронавірусної хвороби COVID-19.

Для цього необхідно скоординувати канали та інструменти комунікації з цільовою групою [27].

Інформування громадськості про пандемію COVID-19 характеризується тим, що влада спілкується «з усіма» одночасно через «усі» канали. Перед кожним новим повідомленням органи місцевого самоврядування повинні:

1) Вирішіть, для кого це (цільова аудиторія) і чого ви очікуєте від громадськості (очікувані результати).

2) Виберіть правильне місце та час для зв'язку з цими людьми (найкращі канали зв'язку та інструменти).

3) Створюйте текстові, графічні чи відеоматеріали, які найкраще підходять для цих людей і формату. Натомість розміщення такої реклами в громадських місцях (інформаційні стенди, флаєри тощо) матиме значно більший ефект. Оголошення та новини про пандемію також варто розміщувати на шкільних інформаційних стендах та в лікарнях.

Крім того, для подолання кризи органи місцевого самоврядування повинні постійно підвищувати ефективність наявних комунікаційних каналів та інструментів.

Одним із каналів комунікації, який активно використовують органи місцевого самоврядування, є інформаційні стенди. Рекомендується регулярно використовувати кольорову інфографіку та інші формати графічних матеріалів, розроблених в єдиному стилі (бренді).

Рекомендовано вести веб-сайт та/або сторінку ОМС у Фейсбуці для постійного інформування про ситуацію з коронавірусною хворобою COVID-19:

1. Використовувати цитати третіх осіб, щоб пояснити та підвищити автентичність повідомлення.

Рекомендується підтримувати баланс між новинами та повідомленнями ОМС, завжди зосереджуючись на своєчасній інформації щодо COVID-19 і надаючи їй своєчасну інформацію. Наприклад, на сайті Запорізької міської ради є окрема вкладка, де можна знайти актуальну інформацію про COVID-19.

2 – Бажано, щоб міський голова або особа, яка виконує його обов'язки, вели свою сторінку у Фейсбуці та в новинах, використовували особисті теги (@) для

початку дискусії та користувалися повноваженнями «першої особи» щодо покращення міста.

3 – Прес-службі ОМС слідкувати за повідомленнями ЗМІ, пов'язаними з ОМС та ситуацією – коронавірусною хворобою COVID-19.

І відповідайте на повідомлення ЗМІ, додавайте вступний текст від спільноти, наприклад: «Газета X писала про таку проблему». Ми знаємо про це і вирішуємо так... або зараз це гостра проблема через... Громада вирішує».

1.3. Громадські організації мають відслідковувати відгуки громади та вдосконалювати механізми діалогу між громадою та владою (кожна думка має значення)

Залежно від масштабів кризи формується антикризова команда. Її основними завданнями з настанням кризи є:

1. Визначення необхідних заходів у антикризовому плані та уточнення складу групи антикризового управління.

2. Чітке визначення місця розташування «штабу» антикризового управління.

3. Призначення заступників головного кризового стану. Система заміни має бути якісною, надійною та уникати сюрпризів.

4. Розробка спеціальних процедур нейтралізації наслідків можливих надзвичайних ситуацій на основі кризових моделей.

5. Підготовка учасників антикризового управління до роботи зі ЗМІ.

6. Розробка інструкцій та надання їх учасникам процесу антикризового управління. Співробітники повинні знати позицію організації з усіх основних питань, мати список домашніх телефонів антикризових менеджерів.

7. Організація забезпечення діяльності прес-служби та консультантів.

Елементом антикризового менеджменту є оцінка впливу кожної з можливих подій на цільову групу.

Це допомагає передбачити ланцюгові реакції, викликані кризою.

При спостереженні за громадською думкою спочатку виявляються приховані проблеми. Коли настає криза, починають формуватися соціальні групи

- за ставленням до події та реакцією організації на нього. Результатом може стати публічне обговорення проблеми. У міру розвитку ситуації формується громадська думка. Результатом формування громадської думки є соціальна дія. Зазвичай після цього йде офіційна відповідь, після чого групи спільноти повертаються до свого початкового стану.

Аналіз показує, наскільки важливо в антикризовій роботі знати, як громадськість сприймає кризу.

Також необхідно регулярно організовувати опитування та дискусії на різних каналах комунікації. Проводити регулярні опитування на сторінці громади у Фейсбуці та ініціювати обговорення суспільно важливих питань. Деякі опитування/опитування заохочують до регулярної участі. Наприклад, опитування чи достатньо заходів для подолання коронавірусної хвороби здійснено органами місцевого самоврядування.

1.2.2. Регулярно публікувати результати опитувань, думки та позиції мешканців з різних питань, а також відповіді та коментарі керівництва місцевого самоврядування, сторонніх експертів тощо. Забезпечити спеціальні регулярні рубрики з відповідями на запитання та коментарі громадян (на сайті, в бюлетені), регулярні експрес-опитування - телефонні дзвінки + відгуки на певну тему - на інформаційних стендах і в бюлетені («Розкажіть нам про ... » / «Нам цікава ваша думка про ...») - це ті механізми, які поживляють двосторонню комунікацію та залучають більше жителів громади.

1.4. Пояснення проблеми (кризової ситуації), з якою стикаються органи місцевого самоврядування, та їх роль у розвитку суспільства

1.4.1. Ви повинні використовувати спрощені формати для передачі складної інформації

Максимально використовує візуальні методи, такі як інфографіка та формат «10 запитань по темі», щоб передавати складну інформацію, особливо під час кризи.

Використовуйте змістовні заголовки для тексту на кшталт «Дізнайтеся, чому ОМС має скоротити витрати на... щоб збільшити витрати на боротьбу з вірусом».

1.4.2. Запровадити спеціальний регулярний формат спілкування (аудіо чи відео) для мера чи його дій.

Альтернативою або доповненням до класичного радіо є онлайн-канал з аудіозаписами (подкастами) програмних виступів або коротких відеоповідомлень.

Кожне аудіо/відеоповідомлення може починатися з «запитання, чому...» (наприклад, чому не збудовано/відремонтовано.../чому не вистачає лікарів/чому скорочують штат... тощо)

1.5. Сприяння розвитку підприємництва. Підкресліть, які підприємці та як допомагають подолати кризу коронавірусу COVID-19.

Канали зв'язку між органами місцевого самоврядування та громадськістю відіграють особливу роль у часи кризи. Можна виділити наступні канали зв'язку між муніципалітетами та громадянами, які використовувалися під час пандемії COVID-19:

1) 1. Фейсбук, сайти міської ради, ОТГ, інших виконавчих органів міської ради.

2) Інформаційні стенди/щити - розмістити там кольорові плакати формату А3.

3) Залучення молодіжної ради як лідера думок.

4) Вісник громади.

5) Розповсюдження інформації (плакатів, флаєрів) державними установами (школами, дитячими садками, лікарнями тощо).

Крім того, важлива та своєчасна інформація про боротьбу з коронавірусною хворобою була передана через такі комунікаційні інструменти/спеціальні проекти:

1) ліквідаційна робота за участю лідерів думок, відомих громадян, спеціалістів галузі – лікарів, вірусологів.



2) Спеціальні заходи через Інтернет: вебінари тощо.

На прикладі пандемії COVID-19 можна сформулювати основні правила кризової комунікації ХІЗ з громадськістю, щоб не загострити кризу:

1) Інформація про ситуацію в місті повинна надаватися швидко і вчасно. Давати інформацію краще, ніж ховати. Ми повинні працювати зі ЗМІ, а не проти них. Це створює довіру. Ви стаєте джерелом інформації для ЗМІ і немає сенсу використовувати чутки чи інші сумнівні джерела. Сучасні комунікаційні технології унеможливають приховування інформації. Особливо, якщо ця інформація цікавить багатьох людей [70].

2) Важливим критерієм ефективності кризової комунікації є її сприйняття, тому необхідно постійно аналізувати реакцію громадян на заходи влади.

3) Поважайте кризову аудиторію та зменшуйте емоційну напругу між нею. Під час незвичайної/складної/надзвичайної ситуації важливо не напружувати людей емоційно. Необхідно надати інформацію, важливу для них і в даний момент - поради, бронювання, правила поведінки, необхідні адреси і телефони.

Під час кризи є три правила:

- 1) Ніколи не публікуйте нічого, що не гарантовано на 100%.
- 2) Кожен раз звертатися до наявного стану свідомості.
- 3) Важлива хронологія, а не причинність (каузальність чи причинність).

Підсумовуючи, можна виділити наступне:

1. Люди дізнаються про кризу в основному через міжособистісні канали спілкування, тому необхідно відстежувати та спростовувати чутки.

2. Люди схильні трактувати серйозність кризи як особистий ризик.

3. Під час кризи найавторитетнішими вважаються офіційні джерела – так звані «державні наповнювачі інформації».

4. Рівень висвітлення в ЗМІ говорить про масштаби кризи: чим більше інформації, тим серйозніша криза.

5. Наявність доступної (достовірної, перевіреної) інформації про кризу запобігає поширенню чуток.

Після кожної кризи необхідно проводити аналіз комунікаційних дій і аналіз невдач під час таких криз. Майте на увазі, що після кризи має бути бажання вести судовий процес.

Криза пандемії COVID-19 ще триває, але, аналізуючи роботу органів місцевого самоврядування в ОТГ, можна стверджувати, що на початку пандемії були задіяні не всі канали зв'язку, згодом ця ситуація нормалізувалася і всі доступні засоби комунікації з громадськістю. Найважливішим під час цієї пандемії було використання захищених каналів зв'язку, щоб не заразити громадян.

## ВИСНОВКИ

На основі дослідження було зроблено наступні висновки.

1. Кризова комунікація є специфічною сферою досліджень у галузі зв'язків з громадськістю, яка продовжує активно розвиватись. Можна зі впевненістю сказати, що тема антикризового менеджменту стала домінуючою в дослідженнях зв'язків з громадськістю. Незабаром зможемо спостерігати ситуацію, коли кризові комунікації стануть практично самостійною галуззю знань, мінімально залежною від зв'язків з громадськістю.

Кризова комунікація нерозривно пов'язана з трьома іншими ключовими сферами PR: ризиковою комунікацією, проблемним менеджментом та репутаційним менеджментом. Тому дуже важливо, щоб цю проблематику досліджували в єдиному контексті.

2. Кризова ситуація – це явище, яке супроводжується відповідними змінами та трансформаціями тих чи тих процесів, відповідно, таких модифікацій зазнають й комунікації організації, позаяк вони є потужним складником реалізації менеджменту в структурі. Своєю чергою кризові комунікації як закономірний феномен сучасного інформаційного простору формують особливий соціально відповідальний дискурс з аудиторією, сутність якого проявляється в підтримці взаємин зі споживачами/клієнтами на рівні довірчих довготривалих стосунків та надання необхідної інформації.

Існують різноманітні інформаційно-комунікаційні практики, які відтворюють багатовекторність кризових комунікацій. Із метою підвищення ефективності діяльності організацій (як на внутрішні, так і зовнішні групи громадськості) доцільно вдаватися до їх інтеграції, що зумовить синергетичний ефект та підсилить прагматику комунікаційного контакту.

3. Інструменти та канали комунікації – це основні інструменти оперативної комунікації сьогодні з динамічним розвитком різних засобів комунікації, таких як мобільні телефони, телекомунікації та Інтернет. Бажано вибрати набір інструментів і комунікацій, який найкраще підходить для вас, буде корисним для вашої цільової аудиторії або важливим для вашої ефективності при виконанні

певного завдання. Головне для керівника – завжди говорити доступною, простою людською мовою, пояснювати, пояснювати, пояснювати.

Канали комунікацій органів місцевого самоврядування – інформаційні ресурси (власні внутрішні або зовнішні), які використовує територіальна громада для взаємодії із цільовими аудиторіями згідно з комунікаційною стратегією з метою реалізації Стратегії розвитку громади.

Інструменти комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19 – способи, за допомогою яких громада взаємодіє із цільовими аудиторіями через заходи, ініціативи, проекти тощо.

4. завдання кризових комунікацій органів місцевого самоврядування полягає в тому, щоб мінімізувати вплив кризи на діяльність організації та її цільові аудиторії, зменшити час, що витрачається на ліквідацію кризи, а також якомога швидше відновити контроль над ситуацією та комунікацією. Добре організовані комунікації органів місцевого самоврядування під час кризи можуть: допомогти зберегти життя, захистити людей і їхнє майно; істотно посилити довіру членів громади до органів місцевого самоврядування; поліпшити репутацію ОМС; продемонструвати компетентність як керівництва, так і працівників ОМС; повернути довіру громади; сприяти забезпеченню закону та порядку.

5. Виявлення та аналіз чинників впливу на рівень забезпечення комунікативної взаємодії між владою та суспільством сприяє формуванню успішного конструктивного діалогу з метою забезпечення стабільності існуючого порядку. Розуміння впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на рівень забезпечення комунікативної взаємодії дозволить врахувати обмежувальні та стримуючі заходи, та реалізувати існуючі можливості для донесення сфокусованого стратегічного і злагодженого повідомлення до суспільства. Окрім цього, різноманітні соціальні медіа можуть стати не тільки інформаційною платформою комунікації влади та суспільства, але й корисним інструментом загальної комунікативної стратегії.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агаркова Н. Допис-звернення до органів місцевої влади з проханням організувати комунікацію з офіційними повідомленнями про реальний стан справ щодо пандемії COVID-2019 URL:[https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=2263326247304094&id=100008802224061](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=2263326247304094&id=100008802224061).
2. Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 92–96.
3. Бабаджанова О. Ф., Рогуля А. О. Нормативно-правове забезпечення органів місцевого самоврядування у сфері цивільного захисту. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 3 (62). С. 146 – 153.
4. Барило О. Г. Діяльність органів державного управління у сфері цивільного захисту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 11. URL: [http://www/dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua) (дата звернення : 30.10.2022)
5. Барило О. Г. Інформація як складова системи державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 2. С. 76–78.
6. Барило О. Г. Оцінювання адекватності інформації органами державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 4. С. 72–74.
7. Батракова Т. І. , Сардак А. О. Механізм реалізації антикризової стратегії держави, антикризові заходи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 14. Частина 2. С. 25–28.
8. Бегерська О.В. Особливості інтернет-комунікації. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/257026.pdf> (дата звернення: 13.09.2022)
9. Безена І. М. Демократизація публічного управління і інформаційно-медійний розвиток компетентностей його посадовців. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 3(67), С. 27–32.
10. Безена І. М. Нові стратегії розвитку територіальної громади як фактор демократизації місцевої влади в Україні. *Вчені записки Таврійського*

національного університету імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31(70), № 1 С. 97–101.

11. Березенко В.В. PR в Україні: осмислення феномену : монографія / за заг. наук. ред. В.М. Владимірова. Київ : Академія Української Преси, 2013. 360 с.

12. Боброва А., Ломоносова Н. Коронавірус і соціальний захист: між реформою і кризою: аналітичні матеріали. URL: <https://cedos.org.ua/uk/articles/koronavirus-i-sotsialnyi-zakhyst-mizhreformoiu-i-kryzoiu#106> (дата звернення 19.09.2022).

13. Божкова В. В., Птащенко О. В., Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації та ін. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 73–82.

14. Бородін Є. І., Безена І. М., Марк Е. Генсон. Про шляхи демократизації та децентралізації публічних інституцій держави. *Публічне управління та митне адміністрування. Науковий збірник*. 2019. № 3(22). 290 с.

15. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність. Київ : Університет «Україна», 2013. 416 с.

16. Визначення поняття «коронавірус». URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Коронавірусна\\_хвороба\\_2019](https://uk.wikipedia.org/wiki/Коронавірусна_хвороба_2019) (дата звернення 19.05.2022).

17. Висоцька О. Є. Комунікація як основа соціальних перетворень (у контексті становлення постмодерного суспільства): монографія. Дніпропетровськ: Інновація, 2009. 316 с.

18. Вплив епідемії COVID-2019 на журналістику та локальні медіа в Україні. URL: <http://nsju.org/novini/vplyv-epidemiyi-covid-19-na-zhurnalistyku-ta-lokalni-media-v-ukrayini/>

19. Гошовська В. А. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.

20. Двігун А. О. Коронакриза: нові можливості громад та виклики для децентралізації. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/scientific-achievements-of-modern-society-niss.pdf> (дата звернення: 20.09.2021).

21. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії : монографія / Козаков В. М., Рашковська О. В., Ребкало В. А. та ін. Київ : Персонал, 2017. 288 с.
22. Децентралізація дає можливості – Дніпропетровська область: формула успіху. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas/0562>.
23. Дзвінчук Д. І. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування. Івано-Франківськ, 2016. 129 с.
24. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с. (дата звернення: 10.10.2022).
25. Дубов Д. В., Баровська А. В. Аудит спроможностей органів державної влади у сфері кризових комунікацій // Стратегічна панорама. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stra\\_2018\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stra_2018_1_5) (дата звернення : 01.11.2022)
26. Закірова С. Форс-мажорні обставини: що змінила пандемія вірусу COVID-19? *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 5 (190). С. 4-10. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2020/5.pdf>.
27. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика: підручник / Королько В. Г. та ін. 3-тє вид. доп. і перероб. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2009.
28. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Проблеми комунікацій в управлінні організацією. *Економічний вісник університету*. 2016. Випуск № 31/1. С. 56–63.
29. Інститут Масової Інформації : COVID-19 відходить на другий план: звіт з моніторингу онлайн-медіа. Київ, 2020. URL: <https://imi.org.ua/monitorings/covid19-vidhodyt-na-drugyj-plan-zvit-z-monitoryngu-onlajn-media-i33275> (дата звернення 11.10.2021).
30. Кіслов В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=551> (дата звернення: 13.10.2022).
31. Коник Д. Стратегічні комунікації : посібник для держслужбовців. Київ, 2016. 256 с.

32. Концепція проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 січня 2010 р. № 85-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 13.10.2022).

33. Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія : Державне управління. 2016. № 4. С. 87–92.

34. Кризова ситуація в інформаційному просторі становить загрозу для демократії. Як подолати ці виклики? URL: <http://nsju.org/novini/kryzova-sytuacziya-v-informacziynomu-prostori-stanovy-t-zagrozu-dlyademokratiyi-yak-podolaty-czi-vyklyky/>

35. Крикун В. Б. Особливості здійснення антикризового управління економікою на рівні місцевого самоврядування. *Право і безпека*. 2010. № 3(35), С. 66–69.

36. Кушнір О. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні. *Право і суспільство*. 2015. № 6. с. 27-31.

37. Лигачова Н. Пандемія яскраво проявила справжню мету різних медіа – інформувати чи зомбувати. URL: <https://rpr.org.ua/news/nataliia-lyhachova-pandemii-iaskravo-proiavy-la-spravzhniu-metu-riznykh-mediiainformuvaty-chy-zombuvaty/>

38. Лигачова Н. Пандемія яскраво проявила справжню мету різних медіа – інформувати чи зомбувати. URL: <https://rpr.org.ua/news/nataliia-lyhachova-pandemii-iaskravo-proiavy-la-spravzhniu-metu-riznykh-mediiainformuvaty-chy-zombuvaty/>

39. Ліпкан В. Поняття та структура стратегічних комунікацій на сучасному етапі державотворення. URL: <http://lipkan.com/ponyattya-ta-struktura-strategichnih-komunikatsij-nasuchasnomu-etapi-derzhavotvorennya/>.

40. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект : колективна монографія /за ред. Е.М. Лібанової ; Ін-т



демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ, 2015. 356 с.

41. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / Д.М. Черваньов, О.І. Жилінська, М.В. Петровський та ін. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.

42. Міхеєва О. Українське суспільство та коронавірус: як пандемія змінює кожного з нас зсередини. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30510549.html> .

43. Мудрак Л. Комунікація і криза як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : посібник. Київ. 2020. 108 с.

44. МЦПД представив доповідь про вплив пандемії коронавірусу на Україну: економічний, політичний та соціальний аспекти. – URL: <http://www.icps.com.ua/mtspd-predstavuv-dopovid-pro-vplyv-pandemiyikoronavirusu-na-ukrayinu-ekonomichnyu-politychnyy-ta-sotsialnyu-aspekty/>

45. Незалежні регіональні медіа в Україні: як рухатися вперед і планувати. URL: <http://redactor.in.ua/2020/10/27/nezalezhni-regionalni-media-v-ukrayini-yak-ruhatysya-vpered-i-planuvaty/>

46. Овсяник В. М. Кризові комунікації в умовах надзвичайних ситуацій. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2018. № 2. С. 105–111.

47. Пандемія COVID-19 в державах ЄС: егоїзм, солідарність та поширення впливу (за ред. Вдовиченко В.А.): аналітична записка програм Регіональних ініціатив та сусідства та Європейських студій Ради зовнішньої політики “Українська призма” в рамках проекту Інституційного розвитку аналітичних центрів за підтримки Посольства Швеції в Україні, Ініціативи відкритого суспільства для Європи (OSIFE) та Міжнародного фонду «Відродження». Київ, 2020. 55 с. URL: <http://prismua.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID19EU.pdf>

48. Парсонс Вейн Публічна політика: Вступ до теорії й практики аналізу політики; пер. з англ. Київ.: Вид.дім. «КиєвоМогиллянська академія», 2006. С. 7–20.

49. Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>.

50. Прикладні антикризові PR-технології: навч. посіб. / М.А. Зубарева. Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. 162 с.

51. Приятельчук О. А., Ковальчук Ю. С. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 3. С. 124–133.

52. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

53. Рачинська О. А. Комунікативне партнерство як механізм оптимізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2(45). С. 135–145.

54. Реакція представників місцевої влади на COVID-19 і запуск телеграм-каналу із системним наданням інформаційних повідомлень URL: [https://www.inform.zp.ua/2020/03/19/90440\\_zaporozhskayameriya-zapustila-telegramm-kanal-obor-be-skoronavirusom-v-zaporozh-ye/](https://www.inform.zp.ua/2020/03/19/90440_zaporozhskayameriya-zapustila-telegramm-kanal-obor-be-skoronavirusom-v-zaporozh-ye/).

55. Роджерс Еверетт М. Дифузія інновацій. Київ.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2009.

56. Романчук С. М. Формальна та неформальна наукова комунікація: соціологічний аспект. URL: <https://pgk.ffs.npu.edu.ua/--1/34-2010-11-23-19-02-49> (дата звернення: 13.10.2022).

57. Сальнікова О. Ф., Іващенко, А. М., Сівоха, І. М. Застосування рефлексивного управління в стратегічних комунікаціях для протидії загрозам гібридного характеру. *Social development & Security*. Т. 9, № 5. С. 16–22.

58. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі державного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 386 с.

59. Славкова О. П., Коваленко О. М. Концептуальні засади дослідження комунікативної політики в ОТГ. *The III International Science Conference «Interaction of society and science: problems and prospects»*, October 05 – 08, 2021, London, England. С. 104-107.
60. Ставченко С. В. Керування проблемами як різновид превентивних технологій антикризового управління в політиці. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014, Т. 22. Вип. 24. С. 99–106.
61. Суспільно-політичні процеси в умовах пандемії: особливості та виклики : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 16 квітня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Кравченко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 184 с.
62. Тенденції 2020-го та прогноз на 2021-ий: політика, економіка, та зовнішні відносини України / Команда Міжнародного центру перспективних досліджень: Філіпчук В., Капітоненко М., Петренко І., Киян Є., та ін.. URL: <https://drive.google.com/file/d/12nkVY4RNDFeaeZPEWJ59XdPIC7xqm5d7/view>
63. Терентьєва О.В. Організація кризових комунікацій в репутаційному менеджменті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 48–57.
64. Тодорчук О. Комунікації під час пандемії: лекція. URL: <https://bazilik.media/komunikatsii-pid-chas-pandemiilektsiia-oleksandra-todorchuka> (дата звернення : 01.11.2022)
65. Тоффлер Е. Третя хвиля / пер. с англ. Андрій Євса, за ред.: В. Шовкуна. Київ: Видавничий дім «Всесвіт», 2000. 480 с.
66. Тоффлер Э. Шок будущего : пер. с англ. / Э. Тоффлер. – Москва : Изд-во АСТ, 2002. 557 с.
67. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194–196.
68. Фісенко Т. В. Зміна парадигми кризових комунікацій у період пандемії COVID-19 (на прикладі України). *Обрії друкарства*. 2021. № 1–2 (9–10). С. 106–120.

69. Який світ після пандемії? – Бруно Латур, Єва Іллуз, Жан-Люк Нансі. пер. А. Рєпа. Політкритика. URL: <https://politkrytyka.org/2020/03/31/yakuj-svit-pislya-pandemiyi-bruno-latur-yeva-illuz-zhan-lyuk-nansi/>
70. Coombs T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Management and Respoding. URL: <https://books.google.com.ua/books> (дата звернення : 01.11.2022)
71. COVID-19 vaccination: increasing uptake  
URL: <https://www.local.gov.uk/case-studies/covid-19-vaccination-increasing-uptake>
72. Lambin J. J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-Driven Management, Second Edition: Strategic and Operational Marketing. NY. : Palgrave Macmillan. 2007. 496 p.
73. Smorgunov L. V. In search of governability: concepts and transformation of public administration in the 21 st century. Saint Petersburg : St. Petersburg University. 2012. 362 p.
74. Wedziuk S. Komunikacja w-czasie-koronawirusa. URL: <https://www.pb.pl/komunikacja-w-czasie-koronawirusa98904> (дата звернення : 02.11.2022)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Систематизація чинників впливу на рівень забезпечення комунікативної взаємодії органів публічного управління



## Додаток Б

## SWOT-аналіз комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність сучасного веб-сайту ОМС із електронними інструментами взаємодії для громадян: електронні петиції, еконсультації, громадський бюджет, тощо.</li> <li>- Розгалужена мережа сторінок у соціальних мережах: заклади культури, соціального захисту, освіти, незалежні медіа, тощо.</li> <li>- Сталі традиції проведення великих масових заходів як у центрі ОМС, так і в її сільських населених пунктах, безпосередні зустрічі та комунікація в реальному часі між «владою», мешканцями, різними соціальними групами та віковими категоріями.</li> <li>- Наявність активних громадських організацій, Молодіжної міської ради, Ради директорів, Ради підприємців, інших самоорганізованих цільових груп мешканців</li> <li>- Участь ОМС у Програмі ДОБРЕ, що дає можливість покращувати матеріально-технічну базу для комунікацій, брати участь у сучасних тренінгах та обмінюватись важливим практичним досвідом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Старіння громади (кадровий склад окремих установ та організацій, а також – велика кількість людей пенсійного віку, які не вміють користуватися сучасними інструментами комунікації)</li> <li>- Мала кількість місцевих новин (особливо - позитивного спрямування) на телебаченні, що досі залишається найефективнішим каналом комунікації для віддалених населених пунктів та старшого покоління.</li> <li>- Низький показник соціального капіталу (взаємної довіри та підтримки між мешканцями) – трохи більше 10 %</li> <li>- Ментальні особливості пострадянського суспільства – чекати рішення «зверху» та перекладати відповідальність на «владу»</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поступове «омолодження» кадрів в органах місцевого самоврядування через співпрацю з ОСН: на роботу до міської ради та її структурних підрозділів приходять випускники Молодіжної міської ради, активні члени громадських організацій, тощо.</li> <li>- Поширення корисних практик співпраці (місцевого самоврядування, його установ та організацій з ГО, молоддю, іншими цільовими групами мешканців) через ЗМІ і як наслідок – підвищення соціального капіталу, рівня взаємної довіри у громаді.</li> <li>- Наявність в ОМС неформальних груп «за інтересами»: екологічних, благодійних, тощо, які в подальшому можуть стати ефективними інструментами для комунікацій між ОМС та жителями громади.</li> <li>- Наявність партнерів ОМС – закордонних міст, Вищих навчальних закладів, установ та організацій по Україні і за її межами та популяризація (промоція) успіхів ОМС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Еміграція молоді, працездатного населення за межі громади, витік готових професійних кадрів та людського потенціалу</li> <li>- Нестабільна політична ситуація та законодавство, яке змінюється в залежності від того, яка політична сила отримує важелі впливу на загальнодержавному рівні та місцевих рівнях управління спільними ресурсами.</li> <li>- Завищені очікування серед жителів громади від різногалузевих реформ, поступових та ґрунтовних змін в ОМС, невміння (небажання) мешканців працювати на перспективу, а не лише на миттєвий особистісний результат.</li> </ul>

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Савченко Яна Сергіївна, магістрантка 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти yanadavid31@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Інструменти кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах пандемії COVID-19» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Савченко Я.С.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Глазунов В.В.