

*В. О. Кушнір,
к. держ. упр., докторант кафедри стратегічних комунікацій навчально-наукового центру
стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони,
Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-0805-4092*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.52

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ: СИТУАЦІЙНО-КРИЗОВА МОДЕЛЬ

*V. Kushnir,
PhD in Public Administration, Doctoral candidate of the Department of Strategic communications
of the educational and research center of strategic communications in the sphere of security and defense,
National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Kyiv*

FEATURES OF CONSTRUCTION OF THE SYSTEM OF CRISIS COMMUNICATION
IN THE SECTOR OF SECURITY AND DEFENSE OF UKRAINE: SITUATIONAL CRISIS MODEL

Статтю присвячено аналізу механізму регулювання кризовими комунікаціями у Збройних Силах України, враховуючи досвід локалізації кризових ситуацій в ході виконання заходів із відсічі та стримування збройної агресії Російської Федерації проти України.

Базою джерел дослідження стали роботи у сфері кризових комунікацій, нормативно-правова база у зазначеній тематиці та власний досвід кризового менеджменту під час кризових ситуацій під час роботи у Міністерстві оборони України.

Загально відомо, що з самого початку збройної агресії Російської Федерації проти України виявилось, що державна система комунікацій не готова до нових викликів та загроз та потребує нових управлінських рішень. Для підвищення ефективності організації комунікацій у Міністерстві оборони України було створено систему стратегічних комунікацій, засновано відділ координації стратегічних комунікацій та моніторингу, засновано навчально-науковий центр стратегічних комунікацій, створено відповідну нормативно-правову базу. Фахівці зі стратегічних комунікацій Міністерства оборони України мають унікальний досвід врегулювання кризових ситуацій, набутий за роки збройної агресії Російської Федерації проти України.

Для локалізації кризових ситуацій під час надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків у Міністерстві оборони України запропоновано діяти згідно з "Інструкціями про організацію кризових комунікацій". У ході локалізації кризових ситуацій необхідно створити план подолання кризи, для оперативного інформування громадськості про подію, не пізніше години після надходження інформації про кризову ситуацію до чергової служби Об'єднаного оперативного штабу, створюється антикризова група, до складу якої входять відповідальні посадові особи із підрозділів стратегічних комунікацій та інших підрозділів, у залежності від специфіки кризи, створюється план щодо подолання кризи та формується оперативна група з інформування, яка негайно відбуває на місце події (за необхідністю).

У висновках надано пропозиції щодо організації механізму регулювання кризових ситуацій, який має бути опрацьованим у теорії та на практиці.

The article is devoted to the analysis of the mechanism of crisis communication regulation in the Armed Forces of Ukraine, taking into account the experience of localization of crisis situations during the implementation of measures to repel and deter the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine.

The sources of the study were based on work in the field of crisis communications, the legal framework in this area and their own experience of crisis management during crisis situations while working in the Ministry of Defense of Ukraine.

The study found that from the very beginning of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, it turned out that the state communications system is not ready for new challenges and threats and needs new management decisions. To increase the efficiency of communications

The Ministry of Defense of Ukraine has established a system of strategic communications, established a department for coordination of strategic communications and monitoring, established a training and research center for strategic communications, created an appropriate regulatory framework.

Strategic Communications Specialists of the Ministry of Defense of Ukraine have a unique experience in crisis management gained during the years of armed aggression of the Russian Federation against Ukraine

It is established that in order to localize crisis situations during emergencies and eliminate their consequences, the Ministry of Defense of Ukraine in 2017 proposed to act in accordance with the "Instruction on the organization of crisis communications." The analysis of the document shows that during the localization of crisis situations it is necessary to create a plan to overcome the crisis, to promptly inform the public about the event, no later than one hour after receiving information about the crisis to the next service of the Joint Operational Headquarters. officials from strategic communications units and other units, depending on the specifics of the crisis, create a plan to overcome the crisis and form a task force to inform, which immediately goes to the scene (if necessary). The conclusions provide proposals for the organization of a crisis management mechanism, which should be developed in theory and in practice.

Ключові слова: криза, кризові ситуації, кризові комунікації, стратегічні комунікації, модель кризових комунікацій, сектор безпеки і оборони.

Key words: crisis communications, crisis situations, crisis communications, strategic communications, situational crisis model, security and defense sector.

МЕТА СТАТТІ

У статті автори ставлять за мету проаналізувати досвід організації роботи під час кризових комунікацій у секторі безпеки і оборони України з метою створення пропозицій щодо удосконалення зазначеного процесу роботи, відображення удосконаленої ситуаційно-кризової моделі взаємодії відповідальних осіб та структурних підрозділів під час подолання кризи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЦІЄЇ ПРОБЛЕМИ

Теоретико-методологічні засади стратегічних комунікацій досліджуються у працях провідних вітчизняних вчених: Бакаєва Ю., Баровської А., Гуцала С., Дороніна І., Драгомирецької Н., Дубова Д., Князева В., Компанцевої Л., Кушнір О., Ліпкана В., Попової Т., Сальнікової О., Невальонного Є. та інших.

Зазначимо, що фахівці, які працюють за напрямом кризових комунікацій в секторі безпеки і оборони України, перебувають у постійному пошуку нових методів роботи та розробки сучасних державних механізмів кризових комунікацій згідно з вимогами часу. Беззаперечним є той факт, що активно у цьому напрямі працюють і в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, яка була затверджена Наказом Міністерства оборони України № 612 від 22.11.2017 року, визначає одну із головних проблем, яка потребує розв'язання — належне навчання співробітників кризових та стратегічних комунікацій та стратегічного планування [1].

У Доктрині зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України наголошено, що організація кризових си-

туацій передбачає створення послідовності дій, що мають завданням оперативне і послідовне встановлення і функціонування ефективної системи кризових комунікацій, а також плану з їх розгортання під час кризи. Основна мета кризових комунікацій полягає у захисті учасників кризи від загроз для їх репутації, а іноді і для подальшого існування [2].

У Збройних Силах України також чимало уваги приділяють організації кризових комунікацій, проте загальноновизнано, що ця робота потребує удосконалення у зв'язку із змінами часу та гібридними загрозами, які впливають на свідомість українського суспільства.

У статті запропоновано напрями удосконалення роботи державного механізму кризових комунікацій в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. Проаналізовано специфіку і ефективність найпоширеніших форм комунікацій в Збройних Силах України та обґрунтовано шляхи удосконалення державного механізму кризових комунікацій у Міністерстві оборони України.

Базою джерел дослідження стали наукові праці за напрямом стратегічних комунікацій, нормативно-правова база та власний досвід роботи у сфері стратегічних комунікацій та державного управління під час роботи у Міністерстві оборони України.

У рамках дослідження автор проаналізував особливості побудови системи кризових комунікацій та розробив відповідну ситуаційно-кризову модель взаємодії підрозділів на стратегічному та оперативно-тактичному рівнях управління під час кризової ситуації з метою створення рекомендацій органам військового управління щодо удосконалення роботи у царині кризових комунікацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Кожна кризова ситуація потужно впливає на життєдіяльність Збройних Сил України, а іноді навіть загрожує виконанню завдань за призначенням. З огляду на це керівникам органів військового управління, військовим посадовим особам необхідно розуміти природу, ознаки, основні етапи розвитку криз, а також знати особливості комунікацій у кризовий період. З огляду на те, що кризова ситуація дуже швидко потрапляє у інформаційний простір і стає загальновідомою, потрібна і швидка організація реагування на кризові виклики. До організації дій під час кризових ситуацій потрібно готуватися заздалегідь.

У будь-якій ситуації дуже важливим є налагодження безперебійного моніторингу інформації у ЗМІ та соціальних мережах, — потрібно постійно слідкувати за розвитком ситуації, аналізувати джерела, які розповсюджують інформацію, розуміти наскільки вони надійні, достовірні, впливові. Головна мета — забезпечити ефективне вирішення кризової ситуації та мінімізувати негативні наслідки та вирішити наступні завдання: нейтралізувати критику, надавати термінову інформацію на звернення, оперативно контролювати події, намагатися прогнозувати майбутні події та діяти на випередження. Вирішальними вважаються перші 24 години після виникнення кризи. За цей період необхідно надати ЗМІ дані про подію та її причини, чітко сформулювати свою позицію і бачення ситуації, по-

інформувати громадськість про заходи, які вжито для мінімізації наслідків кризи.

У Доктрині зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України зазначено, що більшість кризових ситуацій фізичного характеру відома військовому керівництву, сценарії подолання описані та закладені у відповідні плани. Готовність до реалізації таких планів є штатною. Кожна кризова ситуація інформаційного характеру є нештатною, негативно впливає на діяльність військ (сил) та іноді навіть загрожує зривом виконання завдань за призначенням [2].

Порядок організації кризових комунікацій у Міністерстві оборони України пропонується організувати згідно з окремою Інструкцією, яка б регламентувала відповідний порядок дій. Зазначеною Інструкцією передбачити послідовність дій особового складу, який входить до системи реагування у випадку кризи в рамках дій стратегічних комунікацій. У разі виникнення надзвичайних ситуацій, масштабних подій, випадків, які можуть викликати резонанс у суспільстві, для ефективного реагування на них у інформаційному просторі, разом із відповідальними посадовими Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України мають негайно інформуватися (на стратегічному рівні управління) начальник Директорату інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій Міністерства оборони України, начальник управління комунікацій та преси Міністерства оборони України, начальник Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України та помічник Міністра оборони України — прес-секретар та інші відповідальні особи.

Для оперативного інформування громадськості про подію, не пізніше однієї години після надходження інформації про кризову ситуацію до чергової служби Об'єднаного оперативного штабу, створюється антикризова група (оперативно-тактичний рівень управління), до складу якої входять представники Директорату інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій Міністерства оборони України, Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України, Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України, помічник Міністра оборони України (прес-секретар), а також посадові особи, до сфери відповідальності яких стосується кризова ситуація. Окрім цього, не пізніше однієї години після створення антикризової групи, створюється оперативна група з інформування, до складу якої входять спікери, відомчі журналісти та відеоператори. Склад групи може змінюватися в залежності із специфікою виконання завдань.

Антикризова група відповідає за забезпечення безперебійного інформування громадськості та засобів масової інформації шляхом надання коментарів, розміщення інформації на офіційних сайтах та поширення у соціальних мережах та координацію роботи оперативної групи з інформування. Відповідає особи, щогодини надають інформацію про стан справ до антикризової групи, а у разі різкої зміни обстановки — негайно.

Оперативна група з інформування відбуває у безпосередню близькість розташування до району розгортання подій. Окрім цього, оперативна група з інформування відповідальна за організацію роботи з журналістами на місці подій, постійного моніторингу місцеві

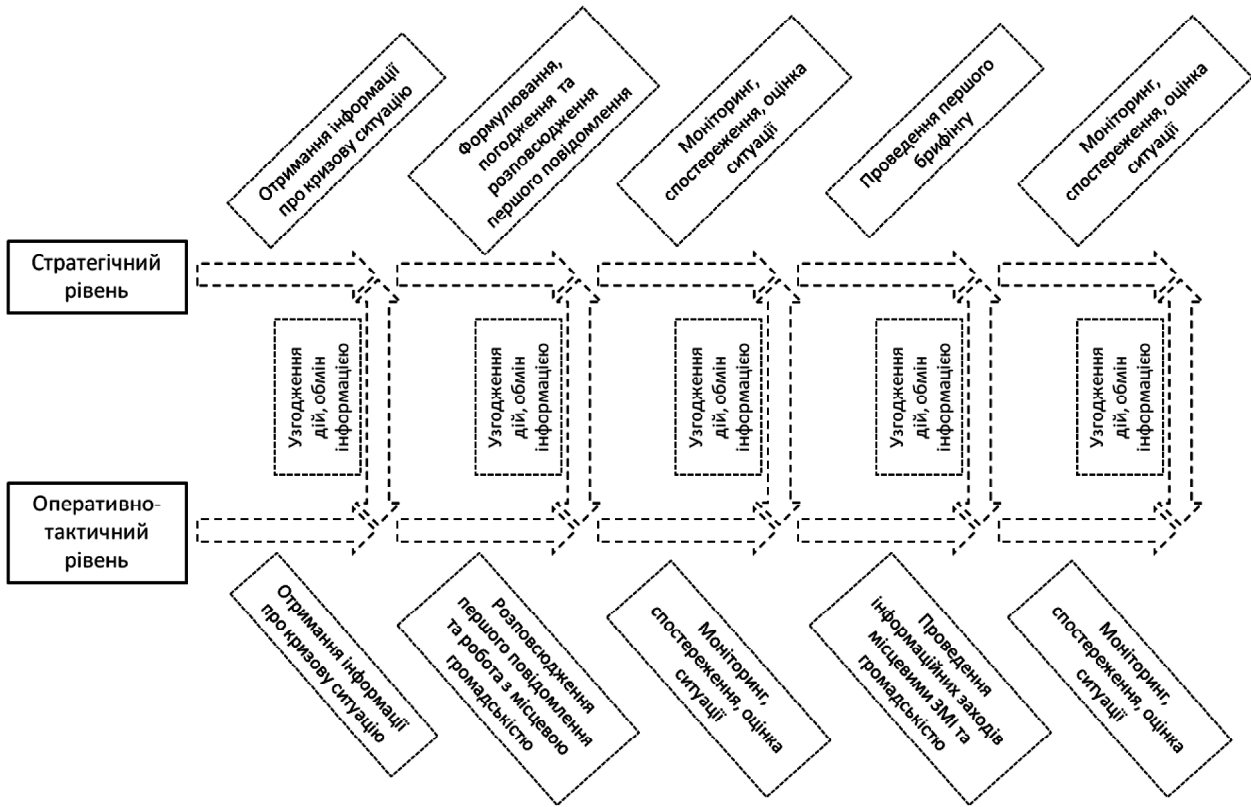


Рис. 1. Система побудови взаємовідносин під час локалізації кризової ситуації

преси, дослідження як розгортається локалізація кризи на місцевому рівні та забезпечення оперативного висвітлення кризової ситуації шляхом надання коментарів, фото та відеоматеріалів з місця подій.

Командири та начальники, у сфері та районі відповідальності яких розгортається кризова ситуація, сприяють роботі представників засобів масової інформації, навіть якщо до кризової ситуації залучені цивільні служби та органи.

Систему побудови взаємовідносин під час локалізації кризової ситуації можна зобразити так (рис. 1).

Розробка кризової стратегії важлива не лише у військовій сфері діяльності, а й у цивільному житті.

На випадок непередбачених ситуацій необхідно обов'язково мати план кризових комунікацій. На думку фахівців організації Європейський Простір [3], які більше 10 років працюють на підтримку проєвропейського поступу країни, надаючи інформаційний супровід, ресурсну базу, презентаційний майданчик для громадських організацій, кризові комунікації потрібно налагоджувати постійно, не чекаючи коли трапиться кризова ситуація.

Створення групи "швидкого реагування" — важливий крок під час локалізації будь-якої кризи, не лише у військовій сфері діяльності. До складу цієї групи мають входити компетентні фахівці, здатні швидко працювати у непередбачуваних умовах, добре підготовлені та досвідчені.

Вчасний та правильний аналіз ризиків також важлива умова створення системи правильного реагування на кризову ситуацію. Для швидкого й зрозумілого аналізу ризиків, європейські фахівці пропонують створювати таблицю ризиків: зліва вказувати ризики, а справа — відповіді на них.

Систематичний моніторинг засобів масової інформації та аналіз ситуації допомагає вчасно корегувати наступні кроки щодо врегулювання кризової ситуації. Залучення авторитетних партнерів, які допомагатимуть у врегулюванні кризи також позитивно впливатиме на переконувальність аудиторії та подальше розповсюдження інформації про врегулювання кризи. Спікером, який відповідатиме за надання основних коментарів про перебіг подій може бути галузевий професіонал, визначення цієї людини та відповідна підготовка повинна відбуватися заздалегідь до початку кризи. Окрім цього, фахівці з кризових комунікацій надають і покрокові практичні поради такого характеру: сформууйте команду, упорядкуйте повноваження ваших працівників та спікерів, створіть чат з усіма учасниками, які займаються врегулюванням кризи у напрямі стратегічних комунікацій (це дозволить спілкуватися з ними постійно та миттєво), проводьте щоденні наради з вашим колективом, під час нарад постійно визначайте ризики, бо вони постійно змінюються; подбайте про те, щоб ваша команда не вигорала емоційно: діліться позитивними новинами також, не потрібно зациклюватися на кризі. Окремі поради стосуються і самої реакції на критику: не реагуйте на критику опально, без аналізу подій, а проаналізуйте призначення критики у ваш бік: це може бути хейт або конструктивне зауваження, зрозумійте, чому критика виникла: непорозуміння, відсутність інформації, переформуйте свої ключові меседжі з урахуванням критики, визнавайте свої помилки — це краще ніж недоуго викручуватися із ситуації, що склалася.

Для ефективної підготовки до дій під час кризових ситуацій бажано пройти відповідні тренінги та протестувати кризові комунікації ввіреного відомства (підроз-

ділу, підприємства) у штучних умовах за певними сценаріями.

Характерними проблемами комунікацій в умовах кризових ситуацій є різке скорочення кількості контрольованих джерел поширення об'єктивної інформації, відсутність чіткої та зрозумілої інтерпретації подій, втрата довіри до офіційних каналів комунікацій, розрив інформаційних потоків, їх нездатність виконувати звичні функції, створення ситуативних систем обігу інформації (соціальні мережі, канали в популярних менеджерах та інші).

Оскільки криза створює нестандартні умови, які ускладнюють раціональне осмислення ситуації та вибір адекватної стратегії, то спілкування з громадськістю має ґрунтуватися на оперативному поширенні повідомлень, що відповідають очікуванням та потребам аудиторій, враховуючи специфіку самої ситуації та особливості професійної поведінки засобів масової інформації [2].

Подолання наслідків кризи, або "одужання" — це робота, яку виконує організація у післякризовий період, щоб повернутися до нормальної життєдіяльності. Як правило, організація, яка пережила кризу, зазнає змін у політиці або процесах, що виявилися небезпечними та неадекватними, або внаслідок зміни у керівництві. Криза змушує організацію проаналізувати її причини, усі події, що відбулися, шляхи найкращого виходу з ситуації. Саме тому після кризовий період для організації — час великих змін [4]. Якщо організація не зробить висновків із кризи і не зміниться, то ризикує потрапити у подібну ситуацію у майбутньому. Одужання від кризи — це позитивний час для організації, період оновлення і приведення своєї діяльності у відповідність до тих цінностей і принципів, за яких її було створено. Те, як організація або органи влади поведуться під час кризи, говорить про її здатність ефективно долати кризи, перед її відповідальність перед суспільством та рівень професійної майстерності відповідальних посадових осіб.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Зважаючи на різноманітність сучасних викликів і загроз, неможливо передбачити, яка саме криза і коли може відбутися, але діяти під час кризової ситуації потрібно готуватися заздалегідь. Механізм регулювання кризових ситуацій має бути опрацьованим у теорії та на практиці. А саме:

- підготувати алгоритм дій у період кризової ситуації;
- мати заздалегідь підготовлену діяти у кризових ситуаціях команду спеціалістів, бажано із практичним досвідом роботи;
- необхідно бути вчасно поінформованими про виникнення кризової ситуації, а отже, заздалегідь продумати та підготувати працюючу систему оповіщення про кризові ситуації,
- вчасно (інколи протягом години) скликати антикризову групу та підготувати план щодо подолання кризи, враховуючи специфіку ситуації;

— вчасно погодити план основних заходів із безпосереднім керівництвом, а також необхідність залучення до можливих коментарів вищого керівництва;

— за необхідністю створити оперативну групу з інформування на місці події для забезпечення організації роботи із журналістами та місцевим населенням;

— створити систему вчасного інформування усіх спеціалістів, задіяних у заходах з врегулювання кризи, у перебігу подій;

— забезпечити вчасне оперативне інформування населення через засоби масової інформації;

— у разі виникнення затяжної кризи забезпечити систематичне оновлення інформації через відомі джерела надходження інформації (сайти, соціальні мережі, радіо) та через засоби масової інформації;

— у ході проведення заходів знаходити час на їх оцінювання та вчасне корегування;

— по завершенню заходів із врегулювання кризової ситуації обов'язково провести детальний аналіз та внести зміни у алгоритм дій у разі зауважень.

Література:

1. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: затв. наказом Міністерства оборони України від 22.11.2017 № 612. URL: http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/612_nm_2017.pdf

2. Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України від 12.10.2020. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/%D0%94%.pdf>

3. Європейський Простір: веб-платформа підтримки громадянського суспільства України. URL: <https://euprostir.org.ua/courses/149183>

4. Основи стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони. Київ — 2020; Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85.pdf>

References:

1. Ministry of Defence of Ukraine (2017), "The concept of strategic communications of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine", available at: http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/612_nm_2017.pdf (Accessed 10 Jan 2021).

2. Armed Forces of Ukraine (2020), "Doctrine on strategic communications of the Armed Forces of Ukraine", available at: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/%D0%94%.pdf> (Accessed 10 Jan 2021).

3. European Prostir (2021), available at: <https://euprostir.org.ua/courses/149183> (Accessed 10 Jan 2021).

4. The National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy (2020), "Fundamentals of strategic communications in the field of national security and defense", available at: <http://stratcom.nuou.org.ua> (Accessed 10 Jan 2021).

Стаття надійшла до редакції 17.01.2021 р.