

**Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова**

**Т. М. Костирко**

**Кризові комунікації**

**Навчально-методичні рекомендації та вказівки  
для самостійної роботи студентів**

*Рекомендовано Методичною радою НУК*

Миколаїв 2024

УДК 316.77(073)  
К82

Укладач:

Т. М. Костирко, кандидат наук із соц. комунікацій, директор НБ НУК

Рецензент:

О. С. Філатова, д-р філологічних наук, професор

*Рекомендовано Методичною радою НУК*

К82 Кризові комунікації : навч.-метод. рек. та вказівки для самостійної роботи студентів / уклад. Т. М. Костирко. – Миколаїв : НУК, 2024. – 74 с.

У навчально-методичних рекомендаціях та вказівках до самостійної роботи розглядаються теоретичні та методологічні аспекти кризових комунікацій, аналіз кризових явищ; визначаються основні передумови, чинники та закономірності виникнення кризових явищ; управління організацією під час кризи.

Рекомендації за змістом відповідають робочій навчальній програмі дисципліни та призначені для самостійного вивчення теоретичного курсу та виконання самостійної роботи студентами спеціальності журналістики, реклами та PR-технологій.

УДК 316.77(073)

© Т. М. Костирко, 2024  
© Національний університет  
кораблебудування  
імені адмірала Макарова, 2024

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>4</b>
1. Мета вивчення навчальної дисципліни .....	4
2. Очікувані результати навчання .....	4
3. Програма навчальної дисципліни .....	5
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи дослідження кризової комунікації. ....</b>	<b>8</b>
Тема 1. Поняття кризи і кризової ситуації .....	8
Тема 2. Зовнішні кризові комунікації. Внутрішні кризові комунікації в організаціях. ....	16
<b>Змістовий модуль 2. Комунікації в кризових ситуаціях різного типу .....</b>	<b>28</b>
Тема 3. Профілактика кризи та докризові заходи .....	28
Тема 4. Операційне реагування: здійснення комунікацій в період кризи ...	41
Тема 5. План роботи у кризовій ситуації. Створення та перевірка плану кризової комунікації.....	45
Тема 6. Суб'єкти антикризового менеджменту .....	50
Тема 7. Управління організацією під час кризи. Роль керівництва. Аналіз впливу. Управління наслідками .....	59
Тема 8. Відновлення. Ухвалення рішення. П'ять китів комунікації в умовах кризи.....	64
<b>Рекомендовані джерела інформації.....</b>	<b>69</b>

## **Вступ**

Якісна комунікація є однією з ключових передумов успішної діяльності організації. Однак під час кризи її важливість зростає в геометричній прогресії.

Кризову комунікацію характеризують як «збір, обробку і поширення інформації, необхідної для виходу з кризової ситуації».

**Мета курсу «Кризові комунікації»** – ознайомити студентів із сучасними засадами антикризового менеджменту в галузі зв'язків з громадськістю як перспективного напрямку розвитку соціальних комунікацій, навчити вибудовувати правильну комунікацію в кризові періоди, навчити комплексу комунікативних заходів, спрямованих на прогнозування, недопущення, подолання, а також регулювання наслідків кризи

### **1. МЕТА ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Метою вивчення навчальної дисципліни *«Кризові комунікації»* є формування у студентів відповідно до освітньої програми таких компетентностей:

ЗК 3 – Розуміти сутність та роль масової інформації у розвитку сучасного інформаційного суспільства, усвідомлення небезпек та загроз, що виникають у цьому процесі, розуміння необхідності дотримуватися основних вимог інформаційної безпеки.

ЗК 4 – Здатність аналізувати соціально-значущі проблеми та процеси масової комунікації, узагальнювати сприйняту інформацію та приймати обґрунтовані ефективні рішення.

### **2. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ**

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів таких результатів навчання:

ПРН 12. Виконувати міждисциплінарний аналіз соціально явищ та комунікативних проблем в однієї або декількох професійних сферах.

ПРН 14. Демонструвати вміння абстрактно мислити, застосовувати аналіз та синтез для виявлення ключових характеристик комунікативних систем різного рівня, а також особливостей поведінки їх суб'єктів.

ПРН 15. Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами та у невизначених умовах.

ПРН 16. Набути навички самостійної роботи, виявляти ініціативу та підприємливість, бути критичним та самокритичним.

### **3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи дослідження кризової комунікації.**

#### **Тема 1. Поняття кризи і кризової ситуації.**

Соціологічне розуміння кризи. Місце кризи у соціальній динаміці. Термін «криза» в різних мовах. Об'єкти кризи. Поняття загроз і ризиків. Поняття соціальної безпеки. Поняття управління кризовими ситуаціями. Типологія кризових явищ, критерії типізації. Типи криз за сферами прояву (соціальні об'єкти), за ступенем гостроти, за характером причин, за тривалістю, за глибиною наслідків. Поняття і генезис кризових комунікацій. Суспільна рефлексія кризи.

Література: [3], [4], [10].

**Тема 2. Зовнішні кризові комунікації. Внутрішні кризові комунікації в організаціях.**

Функції (завдання) зовнішніх комунікацій. Ситуаційна теорія кризових комунікацій. Стратегії побудови комунікацій в залежності від фактора атрибуції. Тактика дій кризового менеджменту в залежності від обраної стратегії.

Типові кризові явища в комерційних і некомерційних структурах. Регулярний і кризовий менеджмент в організаціях. Сутність раннього і випереджаючого кризового менеджменту. Менеджмент на етапі банкрутства або ліквідації бізнесу. Критичні параметри кризового етапу.

Література: основна [3], [4], [4], [10]; електронні ресурси.

## **Змістовий модуль 2. Комунікації в кризових ситуаціях різного типу**

### **Тема 3. Профілактика кризи та докризові заходи.**

Докризові заходи. Антикризове стратегічне планування. Карта ризиків. Структура антикризової команди. Основні етапи та формування антикризової стратегії. Розробка плану підготовки до репутаційних криз. Антикризове управління та його інструменти. Класифікація, оцінка ризиків. Сценарії реагування та антикризової стратегії. Категорії значущості та публічності. Етапи розвитку кризи. Загальні помилки при комунікації.

Література: основна [3], [6], [9]; електронні ресурси [1], [3], [8].

### **Тема 4. Операційне реагування: здійснення комунікацій в період кризи.**

Етапи розвитку кризи. Ресурси антикризової PR-кампанії. Нейтралізація негативу. Функції PR-фахівця, пресекретаря в умовах кризи. Специфіка і практика спілкування зі ЗМІ в кризовий період.

Література: основна [3], [4], [7], [8]; допоміжна [4], [6], [11].

### **Тема 5. План роботи у кризовій ситуації. Створення та перевірка плану кризової комунікації.**

Обов'язкові фактори реагування. Сприйняття кризи громадськістю. Правила реагування в перші вісім годин. Боротьба з чутками. Правила кризової комунікації. Специфіка роботи в кризовій ситуації з PR-агентством.

Література: основна [3], [4], [10]; допоміжна [5], [10], [13].  
Тема 6. Суб'єкти антикризового менеджменту. Робота з персоналом. Зв'язки з громадськістю. Пам'ятати про людей.

Література: основна [3], [6], [10]; допоміжна [10], [13], [15].

### **Тема 7. Управління організацією під час кризи. Роль керівництва.**

#### **Аналіз впливу. Управління наслідками.**

Масштаб впливу подій на психологічний та емоційний стан. Вплив кризи,

реагування та емоційне усвідомлення ситуації. Створення стійкої організації.  
Планування й підготовка до усунення кризи.

Література: основна [3], [4], [7], [10]; допоміжна [6], [8], [18].

### **Тема 8. Відновлення. Ухвалення рішення.**

Реагування. Фундамент позитивного погляду на відновлення репутації організації – довіра і впевненість. Ефективне впровадження елементів комунікаційного реагування на кризу.

Література: основна [1], [3], [4], [11]; допоміжна [18], [21], [22]; електронні видання [6], [7], [8].

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

## Тема 1. Поняття кризи і кризової ситуації.

*Соціологічне розуміння кризи. Місце кризи у соціальній динаміці. Термін «криза» в різних мовах. Об'єкти кризи. Поняття загроз і ризиків. Поняття соціальної безпеки. Поняття управління кризовими ситуаціями. Типологія кризових явищ, критерії типізації. Типи криз за сферами прояву (соціальні об'єкти), за ступенем гостроти, за характером причин, за тривалістю, за глибиною наслідків. Поняття і генезис кризових комунікацій. Суспільна рефлексія кризи.*

Криза – це стан функціонування системи під дією негативних факторів, який передбачає зміну однієї або кількох її суттєвих характеристик із збереженням хоча б частки життєздатності цієї системи. Розуміння поняття «антикризовий PR» як комплексу PR заходів, спрямованих на подолання кризового стану функціонування системи. У щоденній практиці фахівець зі зв'язків з громадськістю залежно від галузі, в якій він працює, стикається з різними кризами. Це можуть бути: біржова криза (масовий розпродаж акцій та облігацій на фондовій біржі, спричинений різким падінням курсу цінних паперів); валютна криза (різкі коливання валютних курсів, девальвація та ревальвація валют); грошово-кредитна криза (порушення грошового обігу внаслідок інфляційних процесів у країні); екологічна криза (ситуація, що виникає в екологічних системах унаслідок порушення рівноваги під впливом стихійних природних явищ або внаслідок антропогенних факторів); економічна криза (відносне надвиробництво товарів, які не знаходять збуту через обмежений платоспроможний попит населення); фінансова криза (глибокий розлад фінансової системи держави); політична криза (це ситуація в державі, яка склалася через неможливість узгоджених дій між політичними силами, наслідком чого є припинення всіх законотворчих процесів і ослаблення державного контролю); техногенна криза (ситуація, яка виникає внаслідок катастроф, стихійних лих, аварій або терористичних актів, і супроводжується руйнуваннями та людськими жертвами); інформаційна криза



(ситуація, яка виникає внаслідок антропогенних факторів катастроф, аварій або терористичних актів).

### **Кризові явища як об'єкт дослідження в соціальних комунікаціях**

Будь-яка організаційна форма у своєму розвитку проходить фазу кризи. У спеціальній літературі «криза» найчастіше описується такими англійськими термінами, як Stalemate, Impasse, Deadlock, що українською можна перекласти як «глухий кут». У китайській мові «криза» зображується двома ієрогліфами: перший – «увага, небезпека!» і другий – «вихід з неї, можливість». Криза протистояння постійно наростає, протиріччя загострюються, і якась організаційна форма все більше набирає невизначеності. Це триває доти, доки одна зі сторін протиборства не здобуде перемогу, або ж обидві сторони не знайдуть компромісне рішення. Таким чином, криза закінчується зняттям невизначеності. Криза є завершальною фазою попереднього етапу розвитку організаційної форми (системи), і водночас початковою (першою) фазою наступного етапу розвитку форми – чогось нового, організаційно іншого, ніж колись. Аналіз довідкових статей енциклопедичних видань різних наук свідчить про існування кількох методологічних проблем у розумінні кризи.

### **Проблематика досліджень кризових явищ**

Автори українських енциклопедичних видань пов'язують кризу із загостренням і поглибленням суперечностей і конфліктів (що не одне і те саме), надаючи кризі значення змінної величини у розвитку конфлікту, практично ототожнюючи її з конфліктом. Такий підхід суперечить науковому визначенню понять та необхідності їх розмежувань. Адже конфлікт може і не спричинити зміни у функціонуванні системи: при вдалому його розв'язанні ситуація повертається до свого попереднього стану. Натомість криза завжди веде до трансформації системи. А це означає, що одна або кілька суттєвих характеристик системи змінюються, проте вона продовжує існувати.

Питання для самостійного вивчення:

1. Методологія дослідження кризових явищ.

## 2. Історія антикризових комунікацій

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які існують типи криз?
2. Яка сутність кризи (як об'єкта соціальних комунікацій)?
3. У чому полягає предмет кризи?
4. Які ви знаєте основні тлумачення поняття «криза»?

### **Спонування до дискусії:**

1. Чи може психологічна криза вплинути на кризу політичну чи біржову?
2. Криза це подія чи процес?

### **Фактори, ознаки й етапи кризи**

Розгляд екзогенних та ендогенних факторів, які є каталізаторами виникнення кризи. Аналіз основних ознак кризи, які є досить різноманітні і в більшості залежать від конкретного стилю її протікання. Однак є типові, які мають місце у більшості випадків. Ф. Зейтель називає їх попереджувальними сигналами: подив, недостатність інформації, ескалація подій, втрата контролю, зростаюча зовнішня перевірка, облога, паніка. Розгляд різних підходів виокремлення етапів кризи, серед яких найбільш поширеним є виділення 3-х її стадій (рання, проміжна, пізня). Існує інший підхід до визнання типу «ймовірна криза», «прихована криза», «легка криза», «важка криза») і більш глибокий з більшою кількістю відтінків: ризикована ситуація, передкризова ситуація, криза та довгострокова криза. Нині є кілька різних класифікацій видів криз. Найбільш відповідною для цілей PR є типологія криз С. Блека, який поділяє кризи на «невідоме невідоме» (НН) і «відоме невідоме» (ВН) і доводить, що (ВН) становлять більшу частину криз.

Фактори, які впливають на появу/розвиток/зникнення кризи Причиною появи кризових явищ прихована найчастіше в самій системі, тому треба постійно коригувати основні її елементи та функціональні підсистеми.

Суттєвим фактором може бути і несприятливий зовнішній вплив. Аналіз закономірностей виникнення та протікання криз, факторів виникнення кризи: внутрішні, зовнішні, загальні, специфічні, основні, другорядні, постійні, тимчасові (за Ф. Котлером). Основною ознакою кризи є суттєве пошкодження або втрата життєздатного стану системи внаслідок порушення параметрів життєздатності. З погляду можливої глибини розвитку і потенціалу системи виділено такі стадії розвитку кризи, як «ймовірна криза», «прихована криза», «легка криза», «важка криза». Виокремлено три групи суперечностей, які є свідченням глибини кризи: функціональні, структурні, системні (Ю. Мацієвський, В. Шамрикова, Т. Полосенко, С. Катліп). У своєму розвитку криза проходить ряд етапів, кількість яких у роботах різних учених та практиків варіюється від трьох до восьми.

### **Ознаки кризи**

За класифікацією С. Блека всі кризи поділяються на два види: «невідоме невідоме» (НН) – непрогнозовані, «відоме невідоме» (ВН) – цілком прогнозовані. Постійна криза частіше за все провокує виникнення раптових криз. Під час кризи відбувається небажане просочування інформації, що вимагає негайного реагування з боку учасників кризи. Зростає інтерес до об'єкта з боку ЗМІ та інших, пов'язаних з ним, цільових аудиторій, інтереси яких зачіпає криза. Посередником у цій комунікації є журналісти, які здійснюють комунікативний вплив на маси. Ця комунікація має маніпулятивний сенс та формує громадську думку відносно до тієї чи іншої ситуації. Відомі фахівці С. Катліп, А. Сентер і Г. Брум розділяли кризи за динамікою їх протікання: несподівані кризи (відбуваються раптово, вимагають завчасного загального плану дій); назріваючі кризи (дають більше часу для вивчення і планування, але вступають у руйнівну стадію раптово; важливо зробити відповідні кроки до цього моменту); безперервні кризи (тривають місяцями і навіть роками, часто підтримуються черговою хвилею чуток.

## **Етапи розвитку кризи**

Спільним в більшості трактувань етапів розвитку кризи є виокремлення трьох фаз: 1) латентної, або передкризової; 2) кульмінації; 3) завершення. Криза як чотирьохфазовий процес: ризикована ситуація, передкризова ситуація, криза, довгострокова криза, де основним критерієм її розміру є залученість аудиторій.

### **Питання для самостійного вивчення:**

1. Сутнісні ознаки кризи.
2. Групи функціональних суперечностей кризових явищ.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які фактори впливають на виникнення та розвиток кризи?
2. Які існують ознаки кризи?
3. Як розділяються кризи за ознакою протікання?
4. Які існують етапи розвитку кризи?

### **Спонування до дискусії:**

*Як ви вважаєте, чи відрізняється підхід до подолання кризи за категорією НН та ВН?*

Одна криза не схожа на іншу, і шукати між ними подібних рис – невдячна справа. Є багато типологій криз. Криза так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан.

Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку змін. Будь-яка система має дві тенденції свого існування:

– ФУНКЦІЮВАННЯ – підтримка, збереження функцій, що визначають цілісність системи;

– РОЗВИТОК – набуття нової якості, що змінює стабільність та умови функціонування системи. Кризи відображають не тільки протиріччя функціонування та розвитку, а й здатні виникати у самих процесах функціонування. Також кризи не обов'язково є руйнівними – вони можуть

протікати з різною мірою гостроти. Якщо є типологія та розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу та забезпечення менш болісного протікання». Кризи класифікують шляхом розподілення і групування за сутністю та характерними ідентифікаційними ознаками різних можливих кризових станів системи. Необхідність у детальній класифікації криз пов'язана з диверсифікацією засобів та способів управління ними.

Розрізняють такі види криз за відповідними ознаками їх класифікації:

– ЗА МАСШТАБАМИ ПРОЯВУ: загальні кризи – охоплюють усю систему та локальні – охоплюють лише її частину.

– ЗА ПРОБЛЕМАТИКОЮ: макро- і мікрокризи. Макрокризи – масштабної проблематики й обсягів, мікрокризи охоплюють лише окрему проблему чи невелику їх групу (мікрокриза здатна викликати ланцюгову реакцію, поширитися на всю систему та призвести до макрокризи).

– ЗА ПРИЧИНОЮ ВИНИКНЕННЯ: природні, політичні, фінансові, економічні, суспільні та екологічні кризи.

– ЗА СТРУКТУРОЮ ВІДНОСИН У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ й диференціації проблематики її розвитку виділяють окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз. Наприклад, у складі економічних криз виділяють фінансові – кризи грошового вираження економічних процесів (як варіант, фінансово-грошових можливостей певної системи). Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Соціальні кризи найчастіше є продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати й самі по собі.

– ПОЛІТИЧНІ КРИЗИ: складовими елементами яких є, зокрема, втрата довіри й авторитету апарату управління, розкол у партіях.

– ІДЕОЛОГІЧНА КРИЗА – руйнація принципів, підвалин, моральності, зростання злочинності; криза реалізації інтересів різних соціальних груп та класів тощо), як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і з

часом трансформуються в кризи економічні. Непомірна бюрократизація часто є проявом організаційної кризи. Українці можуть давати майстер-класи з подолання різних криз за всі роки незалежності. І ми чудово знаємо, як гострі політичні кризи тісно пов'язані з економічним, соціальними й далі з

– ПСИХОЛОГІЧНИМИ КРИЗАМИ. Стрес, депресія, розпач, драми, втрати – усе це неодноразово за минулі 30 років проходила наша держава. Кризи національного рівня мають масовий характер. І завжди відображаються на кожному з нас: викликають почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеність роботою, правовою незахищеністю і втрату часу для особистого розвитку.

Існують також

– ТЕХНОЛОГІЧНІ КРИЗИ. Вони виникають як кризи нових технологічних ідей в умовах, коли нагальною є потреба в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів, криза відторгнення нових технологічних рішень тощо. Такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу.

– СТРУКТУРНА КРИЗА є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва.

Павло Кухта радить поділяти кризи на ПЕРЕДБАЧУВАНІ (закономірні) й НЕСПОДІВАНІ. Передбачувані кризи настають як етап розвитку системи, вони можуть прогнозуватися, оскільки викликаються об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи. Несподівані кризи (зумовлені суб'єктивними причинами) є результатом, наприклад, помилок в управлінні, катастрофічних природних явищ, економічної залежності тощо. Існують також кризи явні – протікають помітно й легко виявляються та приховані – чим і зумовлена небезпечність таких криз.

**Зовнішні причини криз** пов'язані з тенденціями та стратегією розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні.

**Внутрішні причини криз** – із ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю

управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати, або загострювати кризу. Виділяють такі можливі позитивні й негативні наслідки кризи: 1) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи; 2) загострення або послаблення кризи; 3) різкі зміни в системі;

4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом); 5) незворотні або зворотні зміни.

Отже, наслідком кризи може бути як відновлення системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть іще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість консервації кризових ситуацій на доволі тривалий період (найчастіше це зумовлено певними політичними причинами). Тому прийняття рішень антикризового характеру вкрай відповідальне для лідера будь-якого рівня. Власне, будь-яке управління частково має бути антикризовим, а система повинна бути пристосована до тривалого існування з можливостями адаптації до змін, навіть якщо вони відбуваються постійно. Ефективність антикризового менеджменту залежить від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов виникнення кризи та її можливих наслідків, а також відповідальності керівників.

Криза – це певний етап життя і розвитку системи для її подальшої якісної трансформації.

Як показує досвід, кризи можна передбачити, очікувати, а за бажання й викликати; кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати, тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими; також до криз можна й необхідно готуватися. Хочете ви чи ні, але кризовий менеджмент

зараз так само важливий, як і стратегічний чи операційний менеджмент. Вчитися, як діяти у кризових ситуаціях, чи ні, вирішувати вам самотійно. Але, безперечно, краще вчитися. «Якщо ви зараз не будете вчитися й перевчатися упродовж всього життя, ви залишитеся на узбіччі життя» – звучить як меседж для сучасних лідерів. І безперечно, для лідерів одна з найважливіших наук – це наука переконання.

**Питання для самотійного вивчення:**

1. Методологія дослідження кризових явищ.
2. Історія антикризових комунікацій.

**Питання для самоконтролю:**

1. Які існують типи криз?
2. Яка сутність кризи (як об'єкта соціальних комунікацій)?
3. У чому полягає предмет кризи?
4. Які ви знаєте основні тлумачення поняття «криза»?

**Спонування до дискусії:**

1. Чи може психологічна криза вплинути на кризу політичну чи біржову?
2. Криза це подія чи процес.

**Питання для самоконтролю:**

1. Які фактори впливають на виникнення та розвиток кризи?
2. Які існують ознаки кризи?
3. Як розділяються кризи за ознакою протікання?
4. Які існують етапи розвитку кризи?

**Спонування до дискусії:** Як ви вважаєте, чи відрізняється підхід до подолання кризи за категорією НН та ВН?

**Тема 2. Зовнішні кризові комунікації. Внутрішні кризові комунікації в організаціях.**

*Функції (завдання) зовнішніх комунікацій. Ситуаційна теорія кризових комунікацій. Стратегії побудови комунікацій в залежності від фактора атрибуції. Тактика дій кризового менеджменту в залежності від обраної*



*стратегії. Типові кризові явища в комерційних і некомерційних структурах. Регулярний і кризовий менеджмент в організаціях. Сутність раннього і випереджаючого кризового менеджменту. Менеджмент на етапі банкрутства або ліквідації бізнесу. Критичні параметри кризового етапу.*

Література: основна [3], [4], [4], [10]; електронні ресурси.

Причини, за якими підприємство попадає в кризу, можна розділити на дві групи: зовнішні, які не залежать від підприємства або на які підприємство може вплинути незначно (стан національної економіки, політичні фактори, правові фактори, соціальні фактори, технологічні фактори, взаємовідносини з покупцями та постачальниками) та внутрішні, які виникли в результаті діяльності самого підприємства. Ринкові форми господарювання в умовах жорсткої конкуренції приводять до неспроможності окремих суб'єктів господарювання або ж до тимчасової неплатоспроможності. За даними Державного комітету статистики України, кількість підприємств промисловості, які отримали збиток за період січень-липень 2015 року складає 35 %. Однак, навіть у випадку стабілізації економіки не варто чекати, що таких підприємств в країні не буде. В США, наприклад, біля 50 % тільки створених малих та середніх підприємств припиняють свою діяльність протягом року; разом з тим визнані законом банкрути складають біля 1 % кількості усіх підприємств. Як показує теорія та підтверджує досвід, порушення платоспроможності в сучасних умовах є наслідком відсутності або невідповідності стратегії та планів розвитку підприємств тенденціям розвитку ринкової ситуації.

Криза підприємства настає у результаті невідповідності його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища, що, у свою чергу, обумовлено неправильною стратегією, неадекватною організацією бізнесу, слабким адаптуванням до вимог ринку і, як наслідок, неплатоспроможністю, тобто виникає загроза зупинення виробництва і (чи) банкрутства. Ключовим моментом тут є настання неплатоспроможності. Саме ця ситуація, на нашу думку, повинна бути об'єктом антикризового управління.

В антикризовому управлінні важлива роль буде належати управлінню плануванням. Головна увага повинна приділятися проблемам виходу із кризи, тому вчасна діагностика стану підприємства, контроль та планування заходів повинні бути покладені в основу стратегічного антикризового планування. Всі цілі мають тісний зв'язок і структуру, виражаючись через горизонтальні та вертикальні зв'язки, тому саме правильне управління плануванням може забезпечити якнайкраще досягнення поставлених цілей і завдань.

1. Антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Об'єкт антикризового управління – виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Проблеми розгортання кризи на рівні окремого підприємства не є локальними. Окреме підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарської системи. Кризові явища в його діяльності, загроза визнання підприємства банкрутом мають негативні наслідки не тільки для його кредиторів (з точки зору ризику незадоволення претензійних вимог), а й для усіх суб'єктів ринкової економіки.

Партнери підприємства по господарській діяльності не отримують продукцію та послуги, необхідні їм для власної виробничої діяльності, що призводить до погіршення їхнього фінансового становища.

Робітники підприємств втрачають роботу, можливість отримання заробітної плати та поповнюють армію безробітних, які потребують державної фінансової підтримки.

Держава, з одного боку, втрачає платника податків та обов'язкових платежів, що зменшує надходження до державного бюджету і ще більше

посилює його дефіцит. З іншого – погіршується макроекономічна ситуація в країні у зв'язку з розбалансованістю економіки та її невідповідністю ринковим вимогам.

Таким чином, у банкрутстві підприємств не зацікавлений жоден суб'єкт макроекономічної системи. Отже, проблема кризи та банкрутства, його прогнозування та запобігання, має не тільки локальний (для окремого підприємства), а й загальнодержавний характер.

2. Визнання цього факту об'єктивно обумовлює необхідність створення певної державної системи контролю, діагностики та захисту підприємств від фінансового краху (системи протидії банкрутству).

Система протидії банкрутству на рівні підприємства повинна бути спрямована на створення передумов для подолання кризових явищ у життєдіяльності окремого суб'єкта господарювання і є постійно діючою складовою загального господарського механізму підприємства.

Її елементами є: по-перше, механізм подолання кризових явищ та запобігання банкрутству, представлений у спеціальний спосіб організованою підсистемою антикризового управління; по-друге, механізм профілактики виникнення кризи, який охоплює основні напрями роботи, пов'язані зі створенням передумов недопущення виникнення та поширення кризових явищ (підсистема профілактики). Підсистема профілактики має створюватися в усіх функціональних сферах підприємства, де існує ймовірність виникнення локальних криз. Але головне місце посідають ефективно діючі операційний та фінансовий менеджмент на підприємстві, оскільки саме реалізація фінансово-економічних заходів підтримує належний фінансовий стан, оптимізує позиції суб'єкта господарювання на шкалі «прибутковість – ризик», що унеможлиблює перехід локальних кризових явищ у системну кризу.

Формування системи протидії банкрутству на рівні держави, на думку автора, має на меті створення необхідних передумов для нормальної взаємодії між окремими суб'єктами господарювання на принципах рівності та

порядності, створення загальних умов їх функціонування, збереження кожного життєздатного підприємства, діяльність якого вигідна суспільству. Складові системи протидії банкрутству на рівні держави обумовлюється таким:

1) найвагомим інструментом державної підтримки підприємств, що опинилися в ситуації банкрутства, але є потенційно життєздатними суб'єктами ринку, є ефективне законодавство про банкрутство та санацію неплатоспроможних підприємств, побудова якого має здійснюватися відповідно до вищевикладених цілей, завдань та принципів застосування цього інструменту;

2) протидія виникненню кризи може бути забезпечена ще в етапі «народження» підприємства за рахунок впровадження державного контролю за процесом створення підприємств та формуванні їх статутного фонду. Це дасть можливість протидіяти виникненню свідомо нежиттєздатних суб'єктів господарювання, які неспроможні розпочати господарську діяльність;

3) впровадження державного контролю за функціонуванням підприємств та проведенням окремих господарських операцій сприятиме недопущенню виникненню кризових явищ та підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання;

4) вагомим антикризовим заходом держави слід вважати створення рівних умов для ведення бізнесу, захист справедливих вимог та майнових інтересів підприємств, протидія монополістичним тенденціям та недобросовісної конкуренції;

5) державний контроль за функціонуванням банківсько-кредитної сфери та фінансових посередників є необхідним для протидії платіжній кризі та прискоренню швидкості обороту, недопущенню втрат коштів підприємств під час проведення розрахунків по господарських операціях;

6) швидкому переборенню кризових явищ сприятиме створення спеціалізованого державного органу для розробки методичних засад антикризового управління, надання консалтингової методичної допомоги неплатоспроможним підприємствам, проведення підготовки та перепідготовки кадрів.

Отже, головним завданням системи протидії банкрутству на рівні держави є антикризове регулювання економічних процесів на мікрорівні шляхом реалізації відповідних організаційно-економічних та нормативно-правових заходів впливу державних органів на діяльність підприємства.

Обґрунтування мети (завдань) антикризового управління та змісту окремих етапів процесу антикризового управління має спиратися на усвідомлення необхідності та творчий розвиток процесного підходу до управління.

Як відомо, процесний підхід, запроваджений прихильниками школи адміністративного управління, передбачає виділення та опис окремих функцій менеджера. Управління розглядається як процес, тому що «робота щодо досягнення цілей за допомогою інших – це не яка-небудь одночасна дія, а серія безперервних пов'язаних дій, які називаються управлінськими функціями. Процес управління, таким чином, являє собою суму усіх функцій», тобто видів цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлених кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджерській діяльності.

Відповідно до розробок Анрі Файоля, який є родоначальником даної концепції, процес управління складається з п'яти функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації та контролю. У підручнику М. Мескона виділяються чотири основні функції: планування, організація, мотивація та контроль, які пов'язані між собою поєднувальними процесами – прийняття рішень та комунікаціями. В літературі трапляються понад 50 класифікацій функцій менеджменту, які віддзеркалюють авторське бачення найбільш раціонального виділення окремих частин управлінського процесу. Як правило, це пов'язується з особливостями конкретної системи управління, яка досліджується.

Використовуючи процесний підхід, Л. А. Лігоненко пропонує виділяти та розглядати п'ять функцій антикризового менеджменту (цілевизначення, планування, організацію, мотивацію, контроль) та два поєднуваних процеси

(прийняття рішень та комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Досить часто організації громадянського суспільства зосереджені на вирішенні дуже важливих питань, аби змінювати цей світ на краще. І часто фокусуються виключно на тому, що відбувається «там», зовні, не приділяючи досить уваги тому, що коїться всередині організації. Чим живе команда, яка атмосфера панує за умовчанням, як добре спілкуються та обмінюються інформацією колеги.

**Зовнішня комунікація** – це комунікація зі світом, що знаходиться за межами вашої організації, це комунікації між організацією і зовнішнім середовищем.

**Внутрішня комунікація** – це не лише про формальні політики, стратегії, офіційні розсилки чи наради. Це всі ваші взаємодії, включно з розмовами за кавою, спільним дозвіллям, гумором, підтримкою.

#### **Ключові принципи для планування внутрішніх комунікацій:**

- Орієнтація на довгостроковий фокус.
  - Чітке окреслення цінності вашої організації.
  - Визначення конкретної цілі вашої внутрішньо комунікаційної стратегії.
  - Використання комплексних, всепроникних методів.
  - Необхідність бути послідовними у своїх повідомленнях
- Що робить внутрішні комунікації продуктивними?

#### **1. Ставте вимірювані цілі.**

Часто цілі є невиразними. Зробіть свій SMART – конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та своєчасні. Це допоможе вам зосередитись на тому, що потрібно досягти. Майте єдину візію успіху: яка найпереконливіша ідея, яку варто запам'ятати у ваших покращеннях?

#### **2. Будьте конкретні і послідовні.**

Запитуйте про позицію та розуміння. Що кожен/кожна знають і думають зараз? Що ви хочете, аби змінилось у результаті вашої комунікації? Це допоможе

розробити і здійснити обмін ключовими повідомленнями.

### **3. Переконайтесь, що тактика відповідає потребам/перевагам.**

Виявіть, які канали, інструменти, сервіси комунікацій справді зручні та помічні для вашого спілкування. У час кризи все таки варто зробити переоцінку звичних. Це більше брейнштурмінгів, менше різних чатів, месенджерів. Чи, можливо, більше візуального командного планування?

### **4. Вимірюйте результативність.**

Не лише в цифрах. Шукайте способів оцінити те, що члени команди думають, відчувають і роблять: через опитувальники, інтерв'ю чи фокус-групи. Що спрацьовує на результат. Багато цікавих опцій та підказок дає корисний ресурс. Періодична таблиця елементів внутрішніх комунікацій –що об'єднує всі елементи внутрішніх комунікацій під одним дахом, допоможе вибудовувати краще спілкування, надасть нові ідеї та продемонструє важливість внутрішнього спілкування.

### **5. Впроваджуйте культуру зворотного зв'язку.**

Природно для кожного з нас розуміти свій внесок у роботу, почути відгук. Окрім «добре» і «дякую», варто додавати й конкретності зворотному зв'язку, це додає сміливості рухатися вперед. І відгуки від колег так само важливі, як і від керівника.

### **6. Плануйте, дійте, переглядайте.**

Прагнути до постійного вдосконалення, оцінювати і реагувати. Будьте креативними, гнучкими і палкими в тому, що ви робите разом. Окрім щоденних справ, обов'язково повідомляйте про «великі ідеї», щоб команда розуміла «більшу картину» того, як рухається загальна справа. Формулюйте такі візії краще в листах.

### **7. Довіряйте.**

Команда – це не просто група людей, яка працює разом. Це спільнота, де всі довіряють один одному. Чим вище рівень довіри і слухання в команді, тим якісніше вона росте, тим вище рівень ініціативи в команді. А в кризу довіра випробовується більше, ніж будь-коли.

## **Криза колектив перетворює на команду**

Проста правда полягає в тому, що кожна організація є вразливою перед кризою, незалежно від того, наскільки вона велика чи як довго працює. Те, як спілкується ваша команда, може змінювати ситуацію – з кризи, що виходить з-під контролю, на тимчасовий складний момент.

Роль лідера є вкрай важливою в моменти криз. В принципі, лідер має у кожний момент часу розуміти – у якому стані, тонусі на якому етапі знаходиться його команда. Він сам відповідно реагує, спираючись на це: змінюється та робить відповідні зміни відносно команди, вимог тощо.

**Великі лідери не вважають себе великими – вони бачать себе людьми.**

Коли сьогодні ми адаптуємось до нових способів роботи та намагаємось продовжувати «все як завжди», дуже важлива внутрішня підтримка та сильна, структурована, співчутлива комунікація.

**Ми РАЗОМ долаємо кризу, коли:**

***Беремо владу над моментом зараз***

Думаймо, що ми можемо зробити в цей момент – і робимо. Усе, що в зоні нашого контролю і можливостей, – допомагає рухатись. Заражайте один одного спокоєм і фокусуйтеся на своїх невеличких традиціях, які були в команді до цього.

***Інформуємо***

У час безпрецедентної невизначеності, змін та занепокоєння – на всіх рівнях життя, інформація важлива. Регулярно інформуйте про ключові новини, які стосуються роботи організації, робіть апдейти – що змінюється, які є потреби. Ваша команда не просто частина організації, а частина сектору. Ваша команда робить свій внесок у щось більше, ніж вона сама, тут кожен є агентом змін. Це мотивує.

***Тримаємо зв'язок***

Оберіть свій комплект інструментів та каналів для комунікації: для роботи вдома може знадобитися більше опцій для командної взаємодії – ніж зазвичай: спільні онлайн-чати (Телеграм, Фейсбук месенджер), спеціальні програми,



командні зідзвони (Zoom, Skype) тощо. Головне, керуватися метою, підбираючи під неї інструментарій.

### **Комунікуємо рішення**

У складні часи прозорість гуртує ще більше. Коли всім зрозуміло, які критерії для прийняття саме таких рішень, чому та як переглядаємо стратегії та політики, чому обираємо саме таке партнерство.

### ***Додаємо емпатії та турботи***

Робимо емоційно-настроєве зондування почуттів, думок, станів. Це час для підтримки, заспокоєння через спілкування. Переконайтеся, що є активне слухання, в розмови додавайте душевності. Не переходимо особистих меж, це може спрацювати проти самого наміру.

### ***Відчуваємо-реагуємо***

Знімайте одразу можливу (іноді безпідставну) напругу, практикуйте індивідуальні розмови, онлайн чат може створювати хибне сприйняття, часто уявні тертя, тож залишайте відкриті двері для ініціювання спілкування сам насам.

### ***Проживаємо нові форми неформального спілкування***

Дивуйте, робіть небанальні вітання, міні ритуальчики, кавування онлайн, «зідзвони з балконів», обмінюйтесь фото, долучайтесь і до командних челенджів в соціальних мережах, це добре і для зовнішнього іміджу, а також для вас – стверджує командність.

### ***Відстежуємо ресурсність***

Робота дистанційно може зробити людей більш продуктивними, але не під час пандемії. Люди не самі вирішили працювати віддалено, вони не встигли підготуватися. Тож вчасно виявляйте пікові моменти, уникайте накопичення в один момент багатьох завдань, реагуйте, розподіляйте навантаження, запитуйте/пропонуйте допомогу. Переходьте в режим енергозбереження.

### ***Упроваджуємо «віддалену» культуру***

Допоможіть вашій команді розробити свій зручний «віддалений» робочий ритм. Найголовніше – бути гнучким. Зосередьте увагу на результаті: якщо це дозволяє специфіка роботи, нехай люди самі обирають, як вони працюють.

Допоможіть своїй команді побудувати графік, що дозволить їм балансувати робочий час з особистими справами, сімейним часом. Спробуйте використати **Remote Culture Canvas** – гайд для підвищення співпраці та продуктивності команди у віддаленому режимі.

### ***Надихаємо один одного***

У ці моменти мотиваціями і розрадою можуть бути прості дружні розмови. Коли більше відкритості і відкриття нових граней твоїх колег: хтось пише командний щоденник, хтось вперше зважується показати свої творчі доробки – це все допомагає проживати і сприймати ситуацію легше.

### **А ще надихати/сь можна і робочими перемогами**

Попри всі складнощі, у цій кризовій ситуації знаходьте позитивне-мотивуюче, що нагадає для чого ви тут, у цій команді: може тому, що створюєте надкорисний контент, а тому росте відвідуваність сайту (робимо скріншот Google Analytics – і мчимо в чатик показати), а ваш колега уже випередив вас, надіславши ще щось надихаюче, наприклад, позитивний коментар про ваш продукт, або пост, в якому вашу організацію згадує «незлим тихим» шанований вами лідер думки. Будь ласка, фіксуйте це все та показуйте своїй команді. Це дійсно наснажує.

### **Коли кожен стає амбасадором та кризовим менеджером**

У час хаосу, коли події швидко розвиваються, є ризик забути, що ваші люди є вашою найважливішою аудиторією. Та під час кризи, можливо більше, ніж у будь-який інший час, працівникам потрібно бачити внутрішню комунікацію – як надійне джерело інформації.

Навіть якщо ви гадаєте, що у вас вже все давно відкомуніковано – важливо пам'ятати: все змінюється в умовах кризи. Тож не приймайте командну роботу як належне.

Навпаки, погляньте на це крізь площину нових можливостей, адже кожен працівник стає амбасадором вашого бренду та кризовим менеджером для вашої організації. Люди в команді – найбільш поінформовані про ваші цінності та місію – будуть зацікавлені оперативно включатись, шукати шляхів як допомогти

керівництву втримати ситуацію і як вирішити всі складнощі. Тож варто забезпечити вирівнювання внутрішніх та зовнішніх повідомлень, постійно інформувати/сь, чітко та послідовно.

Внутрішня комунікація є визначальною в тому, що всі тримаються разом, коли все інше непевне і розпадається. Якщо у вас уже є план кризових комунікацій, алгоритм дій та ключові повідомлення, це допоможе відчуті контрольованість ситуації. Зрештою, саме це визначає, наскільки швидко та повноцінно відновиться організація, команда якої буде вже озброєна кризовим мисленням.

Аби уявити, на що схожі добрі внутрішні комунікації у час криз – можна їх порівняти з футболом. Ця гра вчить вирішувати проблеми в даний момент. Це змушує співпрацювати. Футболісти постійно розмовляють і слухають. Постійно тренуються один з одним. Попереджають один одного про загрози та вказують на можливості. Гравці грають на різних напрямках і мають свої зони відповідальності, вони можуть вести в одній грі, але відступити в іншій конфігурації, вони можуть бути гравцями з досвідом або новачками. Якщо ви граєте добре як команда, лідерство розподіляється і є рівномірним. Футбол вчить оглядатись навколо загроз та можливостей, спілкуватися та поважати своє поле, своїх колег та конкурентів. І найголовніше – ставати згуртованою командою.

#### **Питання для самостійного вивчення:**

1. Які функції зовнішніх комунікацій?
2. Розкрийте сутність раннього і випереджаючого кризового менеджменту.
3. Ключові принципи зовнішніх комунікацій.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КОМУНІКАЦІЇ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ РІЗНОГО ТИПУ**

### **Тема 3. Профілактика кризи та докризові заходи.**

*Докризові заходи. Антикризове стратегічне планування. Карта ризиків.*

*Структура антикризової команди. Основні етапи та формування антикризової стратегії. Розробка плану підготовки до репутаційних криз. Антикризове управління та його інструменти. Класифікація, оцінка ризиків. Сценарії реагування та антикризової стратегії. Категорії значущості та публічності. Етапи розвитку кризи. Загальні помилки при комунікації.*

Література: основна [3], [6], [9]; електронні ресурси [1], [3], [8].

Для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість обрати та реалізувати раціональну стратегію розвитку. Для цього використовують різні стратегії антикризового управління.

1. Стратегія поведінки підприємства на ринку, характер та тактика управління зумовлюють категоризацію за наступними типами антикризових стратегій: а) стратегія виживання, яка передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища, що склалося; плавне з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу зі стану кризи; б) стратегія прориву, що забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімально короткий час і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.

2. За базисністю визначенням головного напрямку управління компанією видами антикризових стратегій є: – стратегія стабілізації; – стратегія скорочення; – стратегія реструктуризації.

Антикризові стратегії стабілізації за темпами виробництва, інвестування та реалізації проектів поділяють на наступні: 1) пауза (навмисне призупинення збільшення збуту); 2) обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху); 3) без змін (заморожування ситуації, припинення інвестицій); 4) зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

Стратегії виживання (скорочення) за способами реалізації поділяються на: 1) стратегії розвороту; 2) стратегія відокремлення; 3) стратегія ліквідації. Стратегії скорочення за характером підходів: – скорочення витрат – близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей і вжиття заходів для скорочення витрат підприємства; – «збирання

врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння того, що бізнес приноситиме швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період; – скорочення організаційної структури підприємства, коли підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою довгострокової зміни меж діяльності; – ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність.

3. Серед стратегій антикризового управління найбільш важливими є наступні:

- попередження кризи, підготовка до її появи;
- очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидія кризовим явищам, уповільнення кризових процесів;
- стабілізація ситуації за рахунок використання резервів, додаткових ресурсів;
- розрахунок ризику;
- послідовне виведення з кризи;
- передбачення та утворення умов усунення наслідків кризи. Вибір тієї чи іншої стратегії визначається характером та глибиною кризи

Менеджмент кризових ситуацій складається з наступних етапів:

- діагностування та оцінка параметрів кризи;
- розробка концепції переборення кризи, що спрямована на планування стратегічних та тактичних заходів;
- реалізація прийнятої концепції по виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників.

4. Варіанти антикризових стратегій:

перервно-послідовна, безперервно-послідовна, паралельна, паралельно-поетапна, паралельно-послідовна стратегії структурних перетворень.

Стратегічне планування – це процес створення й підтримки стратегічного відповідності між цілями компанії, її потенційними можливостями і що шансами

на успіх у умовах ринку. Мета стратегічного планування – виявити найперспективніші напрями діяльності компанії, що забезпечать її зростання і процвітання. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію підприємства, установи, організації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища й на вилучення вигод із нових можливостей, що надає ця середовище. У основу розробки стратегічних планів кладеться аналіз розвитку компанії за певних припущеннях тенденції змін довкілля. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позицій компанії, у конкурентної боротьби за ринки збуту своєї продукції. Велика роль у стратегічному плануванні відводиться вивченню чинників невизначеності та обліку різних ризиків, породжуваних невизначеністю. Одним із головних завдань стратегічного планування є формування (вибір, розробка) антикризової стратегії підприємства

Формування стратегії антикризового управління передбачає використання системи методів попередньої діагностики фінансового стану, що спрямовано на впровадження можливого захисту від банкрутства.

Процес розробки антикризової стратегії підприємства частіше за все, виділяють три основні етапи: 1) перший етап – визначення місії новостворених підприємств або перегляд місії і системи цілей для вже існуючих бізнес-структур; 2) другий етап – аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів кризової ситуації на підприємстві; 3) третій етап – аналіз альтернатив і вибір адекватної антикризової стратегії. Вибір стратегій антикризового управління має вигляд моделі, яка складається з окремих блоків: системи антикризового управління; механізму антикризового управління; процесів антикризового управління; процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління. Для кожного окремого підприємства критеріями обґрунтування вибору антикризової стратегії виступають узагальнюючі показники в основних напрямках оцінювання рівня кризового стану підприємства. Такими показниками є:

1. Аналіз стану підприємства та перспектив його розвитку.
2. Формування антикризової стратегії.
3. Розробка функціональних (локальних) антикризових стратегій.

4. Формування організаційної структури, яка забезпечує реалізацію антикризової стратегії.

5. Реалізація антикризової стратегії та контроль за ходом її виконання є: об'єм прибутку і величина рентабельності, ефективність використання основних фондів підприємства, показники ділової активності підприємства, показники фінансової стійкості підприємства, платоспроможність і ліквідність майна підприємства, показник ймовірності банкрутства підприємства, ефективність використання персоналу підприємства. Розробляючи антикризову стратегію, спочатку слід визначитися з двома концептуальними питаннями: – режим антикризового управління у досудовому порядку чи реалізація антикризових заходів у рамках провадження справи про банкрутство? – санація за збереження існуючої організаційно-правової форми чи на основі реорганізації підприємства? Від характеру відповіді на ці питання залежить стратегія і тактика антикризового фінансового менеджменту, монетарні та немонетарні цілі. Для забезпечення логічного взаємоузгодження, координації сукупності монетарних та немонетарних цілей слід побудувати дерево цілей підприємства – структурну декомпозицію основної стратегічної цілі у вигляді багаторівневої системи підцілей. На розробку стратегії виходу із кризової ситуації (прийняття відповідних управлінських рішень) в антикризовому управлінні впливають чинники такі, як:

- 1) категорія проблеми;
- 2) умови виконання управлінських рішень;
- 3) достатність вихідної (первинної) інформації;
- 4) достовірність інформації;
- 5) масштаб проблеми;
- 6) технічне оснащення.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має сама стратегія управління, де головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньо пов'язаних з усуненням причин, що сприяють виникненню кризи.

Антикризове управління та реалізація стратегії підприємства у кризовій

ситуації передбачає використання адекватної моделі менеджменту. Діяльність менеджерів при реалізації обраної стратегії включає в себе виконання наступних завдань: остаточне з'ясування виробленої антикризової стратегії і цілей, їх відповідність один одному; більш широке доведення ідей нової стратегії і сенсу цілей до співробітників з метою підготовки ґрунту для посилення залучення співробітників у процес реалізації антикризової стратегії; приведення ресурсів у відповідність із реалізованою антикризовою стратегією; ухвалення рішення з приводу організаційної структури. При реалізації нової стратегії необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили будуть чинити опір, який стиль поведінки треба вибрати. Опір необхідно зменшити до мінімуму або усунути незалежно від типу, сутності та змісту зміни.

Сутність антикризової програми підприємства Процес виведення підприємства із кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Розуміння цих аксіоматичних істин обумовлює доцільність визначення основних документів, що повинні розроблятися у процесі антикризового управління підприємством. Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві, що опинилося в кризовому стані, є антикризова програма та план антикризових заходів. Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану. Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблятися антикризові програми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення та дезагрегація заходів, передбачених на рівні підприємства). Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи. Необхідно обговорити та узгодити антикризову програму з



власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства. Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу. Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги: забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства; бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства; бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для її здійснення; встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися; містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства; конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства; передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

Виходячи зі встановлених вимог антикризова програма підприємства має набувати орієнтовного формату (структури). Чи досягаються стратегічні цілі антикризового управління?

- 1 етап.** Діагностика кризового стану і загрози банкрутства.
- 2 етап.** Визначення цілей та завдань антикризового управління.
- 3 етап.** Визначення суб'єкта антикризового управління.
- 4 етап.** Оцінка часових обмежень процесу антикризового управління.
- 5 етап.** Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління.
- 6 етап.** Розробка антикризової програми підприємства.
- 7 етап.** Впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням  
Корегування та модернізація антикризової програми  
Продовження реалізації розробленої антикризової програми.
- 8 етап.** Розробка та реалізація профілактичних заходів щодо

запобігання повторенню кризи.

Перший етап – це загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблеми, що потребують розв’язання. Другим етапом є визначення цільових параметрів антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників (встановлені цільові параметри в подальшому використовуються для моніторингу за перебігом реалізації програми та дають можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей). Третім етапом є визначення обмежень антикризового процесу (часових та ресурсних). Четвертий етап – перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них (з конкретизацією завдань по підрозділах та виконавцях). П’ятим етапом антикризової програми є розробка бюджету витрачання коштів на реалізацію програми (плану) (якщо планові заходи потребують додаткового фінансування певних специфічних витрат). Шостий етап – це фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, у тому числі план обслуговування та погашення боргів, план руху грошових коштів. Сьомим (останнім) етапом є розробка форм та механізмів контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін (власників, кредиторів, органів державного управління тощо), їх повноваження щодо поточного управління реалізацією програми. Розроблена таким чином антикризова програма за потреби стає необхідним підґрунтям для підготовки інших похідних спеціальних планових документів, що мають вузьке функціональне призначення, зокрема бізнес-плану фінансового оздоровлення та плану санації.

### **З чого почати?**

Щоб створити план дій на випадок криз, спочатку необхідно спланувати безпосередньо його розробку. Починати варто із часу, який ви закладаєте на розробку стратегії. Добре розрахуйте, скільки часу вам буде необхідно від початку роботи до моменту фінальної презентації та імплементації стратегії в роботу. Цей час може залежати від багатьох чинників, притаманних структурі вашої компанії та ваших особистих ресурсів. Тут також варто пам’ятати, що це

об'ємний документ і для того, щоб розробити цей документ в зазначений термін, краще розбити робочий процес на декілька етапів та визначити окремі дедлайни на кожен із них.

### **Приклад 1.**

Розробка структури та формату плану — 1 тиждень.

Розробка вступного блоку — 2 тижні.

Розробка основного блоку — 2 тижні.

Розробка завершального блоку та скриптів — 3 тижні.

Затвердження із юридичною командою (з урахуванням правок) — 2 тижні.

Затвердження із командою менеджерів (з урахуванням правок) — 1 тиждень.

Презентація командам (з урахуванням організації презентації) — 1 тиждень.

Цей приклад не є константою і, враховуючи специфіку вашої компанії та команди, може бути як розширений, так і зменшений. При постановці дедлайнів завжди необхідно враховувати завантаженість спеціалістів, які будуть працювати разом із вами над стратегією, та тих, хто буде її затверджувати. Таку об'ємну роботу потрібно завести окремим проєктом у таск-менеджер, який ви використовуєте.

### **Структура плану кризових комунікацій**

Загальний блок:

Що таке криза, критерії її визначення; Норми дій PR-відділу;

Типи криз.

Основний блок:

Цілі;

Команда кризових комунікацій та функціональні обов'язки; Команда кризових комунікацій у персоналіях;

План дій кризового менеджера (-ки);

План дій команди кризових комунікацій та визначені терміни виконання завдань.

Завершальний блок

Типи офіційних відповідей; Структура офіційних відповідей; Приклади офіційних відповідей.

## Загальний блок

Загальний блок вашого плану обов'язково має включати теоретичну частину, адаптовану під ваш продукт чи сервіс. Це допоможе всім співробітникам розуміти, що відбувається, які перспективи та ризики.

Пропишіть у цьому блоці визначення кризи та критерії її оцінки, відповіді на питання, що саме для вашої компанії є комунікаційною кризою, у яких випадках ви починаєте кризову комунікацію та хто відповідальний за визначення цих критеріїв.

### Приклад 2.

Криза – це будь-яка подія чи ситуація, яка загрожує репутації бренду. Crisis Comms Manager відповідають за оцінку ступеня впливу кризи на репутацію бренду та бізнес-показники за допомогою інструментів відстеження, надання ситуації відповідного статусу та приймають рішення щодо запуску плану кризових комунікацій.

У цьому ж блоці варто зазначити, що мають, а що не мають робити у випадку кризи всі співробітники компанії, які не будуть залучені безпосередньо в роботу над усуненням кризової ситуації.

Оскільки піарники відіграють важливу роль у процесі зменшення негативного впливу, вони повинні знати, як реагувати на негативні обставини та вести комунікацію у критичний момент. Code of Conduct (норми та стандарти дій PR-команди) для PR-відділу стане як мотиваційним, так і практичним блоком, який допоможе зрозуміти етичні стандарти реагування на кризи, принципи комунікації притаманні вашій компанії тощо.

У загальний блок також необхідно включити типи комунікаційних криз. Типи комунікаційних криз – це прогнозування напрямів, у яких ваша компанія потенційно може потрапити в поле негативної медійної комунікації. Можна визначити декілька загальних чутливих напрямків, які є стандартними для будь-якої ніші, наприклад: кадрові комунікаційні кризи, претензії щодо авторських прав, хейт спіч тощо. Також є специфічні напрямки, які ви маєте окреслити в рамках вашої індустрії. До кожного типу кризи краще додати приклади інших

брендів – публікації та хід розвитку подій того чи іншого медійного скандалу.

#### Основний блок

Обов'язковим для плану або стратегії кризових комунікацій є цілі, яких компанія має досягти розв'язуючи комунікаційну проблему. Чітко прописані цілі із бажаними показниками успішності кризової комунікації – це розуміння для чого, як, за яких інструментів та в які терміни компанія згасить пожежу.

#### Приклад 3.

Цілі кризової комунікації для бренду: зупинити ескалацію неправдивої/негативної інформації; зменшити юридичні, репутаційні, брендові та фінансові збитки; звести до мінімуму кількість негативних публікацій і згадок; створити позитивний вплив.

Гасити пожежу доведеться окремій команді, яку потрібно зібрати та проінформувати заздалегідь. Команда кризових комунікацій має бути чітко прописана у вашому плані із переліком відповідних функцій та обов'язків, потенційним скоупом навантаження. За подальший менеджмент реалізації плану кризових комунікацій має відповідати кризовий менеджер(-ка) (див. Приклад 1). Це має бути людина із суттєвим досвідом, як у PR та Comms, такі в менеджменті проєктів. Також це може бути людина, яка безпосередньо займалась розробкою плану, або ж окремо назначений спеціаліст(-ка).

#### Приклад 4

Команда кризових комунікацій:

кризовий менеджер(-ка), який відповідає за проведення та результати кризової кампанії;

C-level менедежер(-ка), який відповідає за фінальне затвердження ходу антикризової кампанії;

публічна персона від бренду, яка відповідає за забезпечення офіційних заяв бренду та вектора комунікації під час кризи (часто C-level менедежер(-ка);

кризовий PR-спеціаліст(-ка), який відповідає за медіамоніторинг, комунікації із журналістами та беруть участь у створенні офіційної заяви бренду;

керівники юридичного відділу компанії, які відповідають за перевірку всіх

юридичних аспектів кризи та затвердження офіційної заяви.

Залежно від сфери вашої роботи до команди також можуть бути залучені такі спеціалісти, як копірайтери, контент менеджери, менеджери соціальних мереж, ком'юніті-менеджери тощо.

Визначившись зі спеціалістами, які будуть реалізовувати ваш план, потрібно призначити до команди кризових комунікацій співробітників вашої компанії, враховуючи їхній досвід, посади, завантаженість та рівень їхнього професійного впливу. Пропишіть всю необхідну інформацію про них в умовній таблиці: від посади до контактної інформації та часових обмежень для контакту.

Однією із найважливіших складових основного блоку є чітко прописаний план дій менеджера(-ки), які відповідають за реалізацію та результати стратегії та план дій всієї команди чи спеціалістів окремо. План дій необхідно розбити на фази, залежно від ескалації проблеми, прописати кожен крок до дрібниць, окремим пунктом плану зазначити орієнтовні терміни виконання тих чи інших завдань під час реалізації кризової комунікації.

#### Приклад 5.

План дій кризового менеджера(-ки). Фаза 1, тривалість 8 годин:

визначення типу кризи;

організація термінової зустрічі із командою; створення окремого каналу комунікації із командою;

надання всієї інформації команді про кризу (що, де й коли сталося? Хто був причетний? Коли дізналися про подію? Який вплив/ймовірний вплив? Чи є якась безпосередня небезпека? Скільки є часу? Тощо.);

повідомлення про кризу співробітникам та нагадування їм плану дій; розподіл обов'язків, встановлення цілей, термінів виконання для кожного(-ї) спеціаліста(-ки);

налагодження системи моніторингу; робота над офіційною відповіддю; робота із вхідними медіазапитами; затвердження із юридичною командою; створення відповідних матеріалів;

оцінка результатів.

Цей приклад стисло показує алгоритм можливих дій, проте в розробці кризової стратегії цей пункт важливо розкрити максимально широко до хвилини виконання кожного етапу, оскільки перша фаза, яка має бути реалізована на початку кризи, є надважливою в запобіганні ескалації негативного впливу на репутацію бренду.

### **Завершальний блок.**

Лейтмотивом роботи над кризою є швидкість. План кризових комунікацій – це інструмент для пришвидшення усунення проблематичної ситуації. Зазвичай майже кожна кризова комунікація потребує офіційної заяви (наприклад: офіційне спростування чи підтвердження масштабного факату) від бренду, засновників компанії, їхніх пресекретарів тощо. І дуже часто компанії зтягують із виходом у світ офіційного звернення, коли саме позиція щодо ситуації, яка озвучена публічно, може зупинити хейт зі сторони аудиторії. Написання та затвердження офіційної відповіді – процес відповідальний та може потребувати більше часу, ніж у вас є. Тому, на мою думку, варто заздалегідь підготувати типи відповідей, їхній формат та структуру. Цілком має сенс підготувати скелети, вклавши в них ваші цінності та логіку ваших каналів комунікації.

### **Затвердження та імплементація в роботу**

Для запуску плану в роботу його має затвердити низка людей, які відповідальні за прийняття всіх фінальних рішень згідно з регламентами вашої компанії, а також документ має бути ретельно перевірений та затверджений зі сторони ваших юристів. Подумайте над правильною презентацією та розставленням акцентів кожній із необхідних інстанцій як PR-спеціаліст(-ка). Лише після правок та тотального апруву презентуйте стратегію або всій команді, або окремим департаментом. Опціонально можна підготувати лайт-версію плану кризових комунікацій, яку буде в доступі для кожного співробітника.

### **Підготовка окремого плану кризових комунікацій під час запуску спеціальних проєктів**

Дуже часто комунікаційні кризи виникають саме тоді, коли бренди

запускають рекламні та PR-кампанії, масштабні брендові ініціативи, колаборації або виходять у світ з новим продуктом. Причиною кризи можуть бути меседжі, які були сприйняті аудиторією не так, як очікувалось, відсутність відповідей на потенційні питання від аудиторії щодо проєкту, розбіжність у так званих запитах та пропозиціях тощо. Під час запуску проєктів робота кипить і навіть невеликий комунікаційний факап, як мінімум, буде не на часі. Тому, підготовка запуску чи то брендової компанії, чи то нового продукту, має включати підготовку окремого плану кризових комунікацій.

#### **Питання для самостійного вивчення:**

1. Назвіть докризові заходи.
2. Що таке антикризове стратегічне планування?

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Назвіть етапи створення кризи?
2. Які ви знаєте загальні помилки при комунікації?

**Спонування до дискусії:** Антикризове управління та його інструменти  
Класифікація та оцінка ризиків

#### **Тема 4. Операційне реагування: здійснення комунікацій в період кризи**

*Етапи розвитку кризи. Ресурси антикризової PR-кампанії. Нейтралізація негативу. Функції PR-фахівця, пресекретаря в умовах кризи. Специфіка і практика спілкування зі ЗМІ в кризовий період.*

Література: основна [3], [4], [7], [8]; допоміжна [4], [6], [11].

Дії, до яких вдається організація або компанія за умов певних подій, є центральною для кожної кризи. Жодна кількість ретельно викарбуваних слів чи провокативних комунікаційних стратегій не стане запорукою ефективної реакції, якщо непомітно, щоб компанія вживала відповідних заходів. Саме тут професіонал з комунікації може стати вирішальною особою, яка надає стратегічні поради та оцінює, як виглядатимуть ужиті заходи з іншого боку. Комунікатор



надає цінний погляд на вплив, якого можуть завдати дії компанії її ж репутації. Далі в цьому розділі ми обговоримо, чому захист репутації не повинен бути єдиною метою одразу операційної роботи та комунікаційної діяльності під час порання із кризою.

Існує багато навичок, потрібних для здійснення комунікації в період кризи, але найважливішою є здатність зберігати спокій, перебуваючи під тиском. Якщо люди підготовлені, це допоможе їм залишатися спокійними, оскільки у них буде каркас дій і вони знатимуть, що саме робити в ситуації кризи. Чи допоможе спокійна та впевнена поведінка комунікатора, який має справу із кризою, заспокоїти гендиректора, прес-секретаря, хоч би хто ним був, та старше керівництво. Це відчуття спокою може поширитись на інших людей, які працюють із кризою. Коли ми спокійні та незворушні, то можемо ясно уявляти собі процес ухвалення рішень і зможемо з холодною головою визначити правильні кроки.

### **Перші кроки. Рання тривога.**

Може статися, що робоча група помітить проблему, або її виявлять спеціалісти з кадрів, чи юридична команда щось розкриє, або ж, як обговорювалось раніше, моніторинг репутації команди комунікаторів виявить якусь проблему. Ключ у тому, що не має значення, який саме сектор розпізнає проблему – все одно генеральний директор та вище керівництво заявлятимуть про те, що це є кризою або важливим інцидентом для компанії.

Проголошуючи про настання кризи організації, варто також користатися структурованим підходом, який надасть упевненості, що дії впроваджуються, а всі відділи, залучені до реагування, попереджені про ситуацію. Тобто коли виникає проблема, низка подій гарантує, що представник кожної сфери компанії отримає сповіщення, через яке прийде у стан готовності. Це можна легко зробити за допомогою мобільних технологій. Вони дозволяють надіслати одне повідомлення цілій групі провідних керівників.

Може трапитись і так, що компанія вперше дізнається про проблему, коли ту відкрито обговорюють у соціальних мережах, і в багатьох випадках це

обговорення загромождається коментарями розлючених споживачів.Цього можна уникнути, якщо комунікатор здатен працювати швидко і вже склав план, який дозволяє діяти швидко від імені компанії та без необхідності проходити крізь декілька шарів схвалень.

Усі найперші дії будуть зосереджені на тому, щоб отримувати від людей, які працюють із проблемою, чітке оновлення ситуації. Ви як комунікатор маєте розуміти, яка інформація є доступною і наскільки вона достовірна, що наразі невідомо і які можуть бути потенційні наслідки цієї ситуації. Потім ви можете додати до цього власні знання щодо погляду суспільства на проблему та вплив на репутацію, який може бути відомим на ранніх стадіях. Таке детальне розуміння й усвідомлення свідчать про спроможність комунікатора окреслити, що саме можна повідомити в усній реакції та що можна швидко зробити, водночас зберігаючи чесність та переконливість. Потім можна складати план інформації, яку можна оприлюднювати, відводити ключовий час для робочої відповіді, визначати необхідну важливу інформацію та робити підготовку до подальшого розвитку подій. Отримувати максимальний об'єм інформації щодо розвитку ситуації потрібно, навіть коли ситуація є нібито неясною. Збирайте якомога більше фактів.

### **Отримання фактів**

Комунікатори можуть перейматися через те, що про кризу є мало інформації, як у прикладі зі збоєм банківської системи. У такому разі банк може й не знати про причини проблеми або скільки часу знадобиться на налагодження, і такі явища ускладнюють ефективну комунікацію. Однак існують численні заходи, яких можна вжити. По-перше, швидке констатування наявності проблеми та розмова про вжиті заходи допоможуть заспокоїти людей і дати їм упевненість, що компанії відомо про ускладнення і що вона їх вирішує. На ранніх стадіях кризи це є необхідним. Але інші деталі щодо масштабу реагування команди, альтернативних наявних заходів для клієнтів і того, як люди зможуть отримувати оновлення – всі ці елементи мають бути доступними, коли інформації недостатньо. Завжди запитуйте, чому у вас не виходить надавати інформацію, а не чи потрібно щось робити, адже це допомагає

## **Комплектування підкріплення**

З більш практичного погляду, у перші декілька годин після виявлення кризи і від початку робіт по всій компанії із забезпечення узгодженої та послідовної реакції, цей час також є важливим для запуску деяких процесів, які допоможуть у майбутньому управлінні комунікацією. По-перше, це важливість усвідомлення ресурсів, необхідних комунікаційній команді для ефективного реагування на інцидент або подію.

Протягом перших однієї-п'яти годин може керувати основна група персоналу, залежно від масштабу кризи. Проте із плином часу треба застосовувати більше дій, ділитися більшою кількістю інформації, і такий обмін є фундаментальним для ефективної комунікаційної відповіді. Ніколи не можна недооцінювати швидкість, із якою розвивається криза, та потрібну вам кількість людей для втілення комунікаційної стратегії. По-друге, пам'ятайте, що треба створити систему протоколювання, де фіксуватиметься те, що ви оприлюднювали, рішення, які були ухвалені, та всі надані доручення – кому і ким.

### **Початкова заява.**

Перший прояв комунікації, що надходить від компанії щодо кризи, є найважливішим. І якщо все було зроблено правильно, це може збільшити ймовірність ефективного результату після скінчення кризи. Це може також зберегти репутацію та довіру суспільства й підтримати життєздатність бізнесу. Переконайтесь, що у заяві виражено обізнаність щодо ситуації та розповідається про заходи, які вживаються. Також у цій заяві варто зазначити, що подальшу інформацію буде надано із розвитком подій. Тож перша заява не повинна бути тривалою та деталізованою, але її оприлюднення забезпечить певний час комунікатору, щоб зібрати повні відомості про оновлення ситуації. Заява залишає вільний шлях для подальшої інформації, яка висвітлить події, проте не надає інформації, яка може виявитися ймовірною або недостовірною.

### **Питання для самостійного вивчення:**

1. Назвіть етапи розвитку кризи.

### **Питання для самоконтролю: 1. Назвіть**

ресурси антикризової PR-кампанії. 2. Як  
нейтралізувати негатив?

### **Спонування до дискусії:**

1. Функції PR-фахівця, пресекретаря в умовах кризи.
2. Специфіка і практика спілкування зі ЗМІ в кризовий період.

## **Тема 5. План роботи у кризовій ситуації. Створення та перевірка плану кризової комунікації**

*Обов'язкові фактори реагування. Сприйняття кризи громадськістю. Правила реагування в перші вісім годин. Боротьба з чутками. Правила кризової комунікації. Специфіка роботи в кризовій ситуації з PR-агентством.*

Література: основна [3], [4], [10]; допоміжна [5], [10], [13].

### **Підготовка антикризових програм у сегменті PR**

Кризу неможливо подолати за відсутності чіткого плану дій. В першу чергу тут ідеться про план заходів, який мінімізує ймовірність виникнення кризової ситуації. Крім того, вже було зауважено, що практика роботи закордонних компаній має таку передумову як наявність плану, в тому числі чітких інструкцій для підрозділів на випадок виникнення позаштатної ситуації. С. Блек пропонує шість етапів підготовки кризового плану:

1. Аналіз можливого набору проблем.
2. Підготовка плану.
3. Відбір команди.
4. Забезпечення засобами зв'язку.
5. Тренування.
6. Ділові ігри.

Із західного досвіду, підсумованого С. Блеком, можна виділити такі фактори:

1. Потрібна моментальна реакція на запити преси.
2. Тільки відомі факти можна оприлюднювати, слід уникати здогадів

про причини й жертви.

3. Як тільки зібрано достатній обсяг неприємних новин, слід негайно скликати прес-конференцію. Якомога повніша інформація має бути оприлюднена на ній, і на всі питання преса повинна отримати відповідь.

4. На прес-конференціях обов'язково мають бути присутні перші особи. Відсутність їх справляє дуже погане враження. Роль спікера вимагає особливої уваги, тому що його зовнішність, голос, манера говорити будуть впливати на аудиторію.

5. Важливим напрямом роботи має бути допомога родичам потерпілих, якщо це катастрофа, де є людські жертви. Компанія повинна виявити максимум можливої участі. Саме на цьому рівні часто формується ставлення до компанії у громадській думці.

Найкращий приклад – комунікаційна політика міжнародної компанії «Філіпс», PR-відділ якої виявився готовим до фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр. Зіштовхнувшись із проблемою зменшення прибутків, неможливості отримання банківських кредитів та необхідністю проводити реструктуризацію бізнесу і скорочення персоналу, керівництво компанії поставило перед собою мету – не допустити паніки в жодному представництві «Філіпс». Було розроблено програму «Бачення 2010», в якій відкрито подано інформацію про справжній стан компанії та закликало топ-менеджмент серйозно і спокійно поставитись до цієї ситуації. При цьому керівництво врахувало необхідність як зовнішніх комунікацій (ЗМІ, партнери, клієнти), так і внутрішніх (менеджмент і персонал), що також є надзвичайно важливою умовою правильно побудованої стратегії антикризової комунікації.

Коли зробите першу заяву, зберете якомога більше інформації щодо ситуації та почнете розробляти план кризової комунікації, – треба буде розглянути можливість початку роботи із зацікавленими сторонами. Швидке встановлення зв'язку із найбільш важливими для компанії зацікавленими сторонами стане корисним у довгостроковій перспективі. Цей зв'язок означатиме, що вони матимуть інформацію раніше або принаймні водночас із широкою

громадськістю. Якщо ж до них доберуться ЗМІ або соцмережі із проханням прокоментувати ситуацію, вони розмовлятимуть з позиції обізнаних осіб.

Тестування і тренування є важливою частиною розвитку відповідних планів, але настільки ж важливим є й процес підбиття підсумків. Після кожної значної події, маневру або діяльності настане час структурованого підходу до перегляду розгортання подій і з'ясування, що спрацювало і що можна було б зробити краще. Це працює від початку діяльності й до отримання результату. Такі дискусії гарантують, що буде оцінено всі ухвалені рішення, а також розглянуто аспекти, які можна було б удосконалити. Це створює навчальну атмосферу, у якій дехто може поділитися своїм досвідом, а решта – оцінити його. До того ж у цій атмосфері люди прагнуть докладати зусиль і ніхто не хоче справити враження нездатного впоратись зі своєю роллю в найважливішій мить кар'єри. Це відчуття накладає велику особисту відповідальність на кожного представника групи або відділу.

Структура, навички, процеси та підтримка – усе це побудовано навколо того, що персонал працює найкращим чином і демонструє спроможність працювати разом для досягнення необхідного результату. Багатьом компаніям не вистачає концентрації на важливості високоефективної команди, яка спроможна досягати результатів. Самі тільки правильні дії не дадуть того результату, на який ви розраховуєте, переконавшись, що весь персонал бере участь у підготовці.

### **Підхід служб екстреної допомоги.**

Варто зрозуміти принципи роботи екстрених служб під час кризи, щоб у разі вашого потрапляння у якийсь інцидент знати, що трапиться надалі та яке значення матимуть ці події для комунікаційного підходу вашої компанії.

Результати проведеного аналізу ризиків стануть основою вашого плану кризових комунікацій. Очевидно, що план кризових комунікацій не є планом реагування на кризу, проте він доповнює операційні протоколи з подолання кризи. Процеси ліквідації наслідків кризи та кризової комунікації мають відбуватися одночасно, допомагаючи й доповнюючи один одного. Слід зрозуміти,

що план кризового реагування – це не тільки та не стільки документ, скільки процес, під час якого організація аналізує потенційні загрози, формує антикризову команду та готує свій персонал до можливої кризи. З огляду на велику кількість варіантів потенційних кризових ситуацій, а також на постійну зміну зовнішнього середовища плани кризового реагування постійно потрібно пристосовувати до сучасних умов, і вони ніколи не бувають остаточно фіналізованими. У сучасній організації такі плани регулярно переглядають та оновлюють – від щоквартального перегляду до раз на два роки.

За своїм характером кризовий план є зібранням необхідних документів, що регулюють діяльність організації під час подолання кризової ситуації. Зазвичай це універсальний документ, підготований не під якусь одну можливу кризову ситуацію, а розрахований для використання за різних типів криз. Цей документ має містити в собі опис організації роботи структурних підрозділів, які відповідатимуть як за подолання кризи, так і за кризові комунікації, посадові обов'язки кожного із членів антикризової команди, а також покрокові сценарії дій. Під час розроблення кризового плану слід завжди керуватися пріоритетами громади. Не потрібно робити кризовий план занадто довгим і надмірно його ускладнювати, бо це буде робочий документ, яким керуватимуться в умовах надзвичайного стану, коли антикризова команда не матиме часу на з'ясування, хто та які має повноваження. І це логічно, адже коли криза розпочалася, то вже немає часу на підготовку команди, яка її долатиме. Саме тому це необхідно зробити заздалегідь.

### **10 необхідних складників вашого плану кризових комунікацій:**

1. Список членів антикризової управлінської команди.
2. Контактна інформація основних управлінців, членів антикризової команди та речників.
3. Коротка інформація про ОМС, підрозділи, фізичні локації (наприклад, комунальне підприємство, виробничий цех).
4. Біографії та інформація про всіх ключових працівників ОМС.
5. Шаблони інформаційних повідомлень як для преси (офіційні заяви,

прес-релізи та інші матеріали), так і для різних цільових аудиторій (листи до організацій партнерів, зразки оголошень для населення тощо).

6. Копії всіх необхідних логотипів, бланки пресрелізів, офіційних листів, скановані підписи керівників ОМС.

7. Рекомендації для речників, тези виступів і підготовлені відповіді на можливі важкі запитання (які було виявлено під час аналізу можливих криз).

8. Необхідна технічна та логістична інформація, яка знадобиться всім фахівцям, що будуть задіяні у вирішенні кризової ситуації.

9. Контактні дані журналістів, аналітиків і впливових блогерів.

10. Стандартні прес-матеріали.

### **Склад команди з кризових комунікацій**

Речник. Відповідальний за зв'язки з медіа. Відповідальний за соціальні медіа. Юридичний радник. Фахівець із громадської безпеки. Відповідальні за зв'язки з:

- членами громади;
- Урядом та іншими державними органами;
- працівниками ОМС;
- громадськими організаціями;
- бізнесом;
- іншими стейкхолдерами.

Члени команди з кризових комунікацій в ідеалі мають бути серед розробників кризового плану та плану кризових комунікацій. З кожним із членів команди потрібно обговорити його обов'язки та як вони узгоджуються з обов'язками інших. Команда має проводити регулярні зустрічі для уточнення й перегляду плану кризових комунікацій. Важливо не забувати і про навчання як членів команди, так і всього персоналу ОМС. Допоки ви не проведете навчальну вправу (симуляцію) щодо застосування кризового плану ви не знатимете його сильних і слабких сторін, адже завжди є щось, чого вине передбачили. Навчальна вправа корисна навіть не тим, що може моделювати сценарій розгортання кризи, а тим, що співробітники зможуть відпрацювати свої дії під час кризи у реальному



вимірі часу. Так відповідальний за соціальні медіа може переконатися в тому, що члени вашої команди мають необхідні навички та мотивацію для подолання кризових ситуацій.

#### **Питання для самостійного вивчення**

1. Правила кризової комунікації.
2. Боротьба з чутками.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Сприйняття кризи громадськістю.
2. Правила реагування в перші вісім годин.

#### **Спонування до дискусії:**

1. Обов'язкові фактори реагування.
2. Специфіка роботи в кризовій ситуації з PR-агентством.

### **Тема 6. Суб'єкти антикризового менеджменту.**

*Робота з персоналом. Зв'язки з громадськістю. Пам'ятати про людей.*

Суб'єктами антикризового управління підприємством як управляючої підсистеми є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Сучасна практика дає можливість виокремити сім груп суб'єктів антикризового процесу:

1) власник підприємства, який самостійно реалізує основні завдання та функції антикризового управління без залучення відповідних фахівців. Таке становище характерно для малих та середніх підприємств з обмеженою чисельністю апарату управління або взагалі без нього. Навіть за наявності відповідних фахівців власник підприємства має брати безпосередню участь у формуванні програми антикризових заходів, оскільки вони пов'язані зі стратегічними цілями та завданнями підприємства, мають враховувати економічні інтереси та фінансові можливості власника;

2) економіст-фінансист (фінансовий директор) підприємства. Це зумовлено тим, що впродовж певного часу кризові явища та банкрутство розглядалися лише як наслідок неефективного управління фінансами, а завдання антикризового управління – як одне з функціональних завдань фінансового менеджменту. Отже, головна увага приділялась фінансовим питанням

антикризового управління без врахування інших функціональних сфер діяльності підприємства, потенційних каталізаторів кризових явищ;

3) функціональний антикризовий менеджер-співробітник підприємства, який спеціалізується тільки на антикризовому управлінні та має відповідну підготовку (бажано на рівні магістра). Як правило, введення функціонального антикризового менеджера є свідченням гостроти та глибини кризи, що охопила підприємство;

4) функціональний антикризовий менеджер-співробітник консалтингової фірми, який залучається на підприємство на платній основі для реалізації завдань антикризового управління. Цей суб'єкт антикризового управління повинен не тільки володіти спеціальними знаннями, але й навичками, мати досвід розв'язання подібних проблем на інших підприємствах, що підвищує ефективність його діяльності. Але існує і недолік орієнтації лише на зовнішніх фахівців – вони не знають повною мірою специфіки окремого підприємства; обмежуються консультативною та навчальною діяльністю;

5) державні та відомчі органи з-поміж спеціалістів Агентства з питань банкрутства, відомчих комісій з реструктуризації тощо. Цей суб'єкт управління здійснює роботу з антикризового управління державними неплатоспроможними та збитковими підприємствами, що занесені до Реєстру неплатоспроможних підприємств або включені до галузевих планів реструктуризації. Завдання антикризового управління, що вирішуються в цьому разі, та повноваження цього суб'єкта управління визначаються відповідними нормативними документами;

б) арбітражний керуючий, затверджений постановою суду в разі порушення справи про банкрутство підприємства, який є сертифікованим фахівцем, що пройшов відповідну спеціальну підготовку та акредитований у судових органах. Правовий статус арбітражного керуючого визначено Законом України «Про відновлення платоспроможності або визнання підприємства банкрутом»;

7) представники кредиторів або фахівці з антикризового управління, що залучені ними, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства – це вимушений захід, спрямований на повернення боргів. Оскільки у підприємства-банкрута реальних коштів немає, в разі судового розгляду справи інтереси кредиторів можуть бути задоволені частково або зовсім залишитися без грошової компенсації (це стосується кредиторів 3–4 черг), їх зацікавленість у проведенні антикризового управління цілком зрозуміла – тільки за умови виходу підприємства з кризового стану кредитори можуть повернути свої борги. Завданні антикризового управління в цьому випадку, як правило, обмежуються тактичними діями, спрямованими, по-перше, на недопущення порушення справи про банкрутство, по-друге, на акумуляцію грошових коштів, достатніх для розрахунків з кредиторами.

Ідентифікація кризових ситуацій, управління ними і подолання їх є завданням PR-служб і PR-фахівців. Основні напрямки антикризової програми, до яких схиляється більшість дослідників – це ідентифікація областей ризику, запобігання виникненню криз за допомогою змін, рекомендованих на основі завчасної ідентифікації областей ризику; підготовка персоналу (тренінги, навчання у реальних умовах) до роботи під час кризи і власне менеджмент кризи. Антикризове управління – це постійний процес спостереження, виявлення (за певними ознаками), локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, а у разі їх настання – подолання з використанням доречних для даної конкретної ситуації способів, ресурсів і їх резервів, результатом чого є стабільна діяльність підприємства.

### **Сутність антикризового PR**

За допомогою завчасної ідентифікації ризиків, розстановки пріоритетів між ними і ретельного моніторингу їх еволюції, кризами можна управляти. Антикризові заходи мають бути не реакцією на певні кризові явища, які вже сталися, а виконувати функцію запобігання кризі. Антикризовий PR – один з напрямів антикризового менеджменту, якому в умовах кризи відводиться чи не найважливіше значення. На сьогоднішній день сформувалося два основні

напрямки – «тактичний антикризовий PR» і «стратегічний антикризовий PR». Основними помилками під час проведення антикризової кампанії є: нерішучість, що створює в публіці відчуття некомпетентності й відсутності підготовки; відхід від прямих відповідей, який породжує відчуття нечесності й нечутливості; демагогія; конфронтація і проведення заходів, що збільшують напругу та привертають увагу (наприклад, судовий розгляд). Не сприяють подоланню кризи позиції «пасивна крайність» та «активна крайність». В Україні не існує науково обґрунтованих антикризових програм, які можна використовувати під час криз, не розроблено варіативні алгоритми та програми антикризових комунікацій, не досліджено практичне застосування теоретичних методик у галузях підвищеної небезпеки: енергетика, промисловість тощо. Взагалі, концепт антикризового управління підставою для вирішення таких завдань:

1) визначення сукупності підпроцесів спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, визначення їх особливостей, форм реалізації; Прикладні антикризові PR-технології;

2) визначення способів спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям;

3) формування комплексу стандартних ситуацій, у яких можуть відбуватися спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізація кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям;

4) визначення ресурсів і їх резервів, що мають бути використані для спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, а при їх настанні – подолання;

5) визначення ознак стабільності діяльності системи, яку слід відрізнити від стагнації.

Найважливішим елементом, який дозволить перетворити вашу кризову комунікацію з елементарної на ефективну – це пам'ятати про людей, які постраждали внаслідок кризи. Більшість антикризових планів і систем створено без урахування вимог працівників, які втілюють на практиці реагування, і людей,

які опинилися під впливом кризи. Клієнти й користувачі послуг, а у більшості випадків – жертви та їхні родини, мають бути в центрі уваги реагування. Наскільки компанія пам'ятає про людей, утягнутих у кризу, стане основним фактором того, як люди сприйматимуть реакцію цієї компанії на кризу. Врахування потреб людей не можна недооцінювати; це корисно як людям, залученим до процесу, так і компанії загалом.

Важливою є вбудова працівників у комунікаційне реагування. Їм не слід дізнаватись про ситуацію з інших джерел, окрім компанії, на яку вони працюють. Правильним і важливим буде встановити внутрішню комунікацію – і це чи не важливіше за роботу з якимись зовнішніми ЗМІ.

Переконайтесь, що ви обміркували спосіб роботи внутрішнього комунікаційного реагування і зовнішню комунікаційну діяльність, особливо коли розглядатимете заяву, ключові повідомлення та хронометраж. Будь-які негаразди із внутрішньою комунікацією можуть легко поширюватися у соц-мережах працівниками та їхніми друзями й членами родин, які коментуватимуть ситуацію. Пам'ятайте, що вести комунікацію із внутрішніми працівниками також стане в пригоді, коли ви розглядатимете необхідну підтримку в плані соціальної захищеності. Обговоріть підтримку добробуту і соцзахисту, на які здатна компанія, та визначте, як цим можна скористатись, щоб допомогти людям, які можуть зазнати впливу того, із чим їм доводиться працювати.

Про психологічне здоров'я і добробут у рамках комунікації та PR пишуть багато. Визнано, що PR є стресогенною професією для людей, які працюють у ній день у день, а впродовж тривання кризи цей тиск підвищуватиметься. Важливим є те, щоб це визнавали і надавали підтримку – не лише персоналу, який безпосередньо працює із кризою, а й людей, залучених до нього опосередковано чи дотичних. Комунікатори дізнаються більше про наслідки кризи, ніж багато інших відомств. Для них обов'язково мати чітку картину того, що трапилось, і того, що може означати володіння складною, заплутаною або неприємною інформацією. Фразу «Це нормально почуватися ненормально» використовують часто, і це саме випадок для неї але нам не треба миритись із тим, що люди

потерпатимуть і не отримуватимуть допомоги та підтримки. Створіть підхід до збереження добробуту, який можна буде переробити під індивідуальні потреби постраждалих працівників, команд та організації загалом.

### **Моральне заохочення працівників при кризовому стані підприємства.**

Звичайно, моральний стан Людини у будь-якій кризовій ситуації може різко погіршуватися. У переважній більшості таких ситуацій працівник не бачить позитиву від плину кризи. При цьому може знижуватися продуктивність праці та підвищуватися травматизм. З метою подолання таких наслідків використовується моральна підтримка, моральне стимулювання, моральне заохочення. Під моральним стимулюванням розуміють прийоми управлінської діяльності, методи моральної мотивації, методики особистісного впливу, винагороди, тобто те, що матиме суттєвий позитивний вплив на Людину (в окремих випадках на групу людей) з метою підвищення продуктивності праці без використання додаткової матеріальної винагороди. Основою такого стимулювання є моральне задоволення від результатів трудової діяльності, а не матеріальний зиск від продажу своєї робочої сили. Результати впливу моральних стимулів на працівника ускладнено оцінити загалом, а у період кризового стану на підприємстві це зробити ще більш складно. Слід пам'ятати, що система морального стимулювання працівника належним чином функціонує за умови, коли для працівника праця є вищою цінністю, а підприємство для нього є не тільки місцем заробляння грошей. Успіх реалізації систем морального стимулювання для підприємства, що перебуває у кризовому стані, залежить, в основному, від такого:

- передбачення заохочення за конкретні показники діяльності;
- інформаційна підтримка моральної зацікавленості працівників;
- можливість надання матеріального стимулювання окрім морального.

Існують такі два основні види морального стимулювання: морально-матеріальне та морально-психологічне. Морально-матеріальний вид базується на такому:

- створення належних умов для високопродуктивної праці, виконання встановлених фізіологічних, антропологічних, санітарних норм та інших умов праці;

- перехід від монотонної, рутинної до якомога більш творчої трудової діяльності методом урізноманітнення виробничих процесів праці з метою поліпшення психічного стану Людини;

- стимулювання наданням вільного часу з метою зниження нервово-емоційних навантажень;

- поліпшення психологічного клімату в колективі шляхом формування і трансформації корпоративної культури, яка відповідає поточному стану внутрішнього та зовнішнього середовищ;

- просування по службових сходинках.

Ознаки морально-психологічного виду є такі:

- визнання належного рівня виконання функціональних обов'язків фахівцем;

- надання більшої міри відповідальності працівникові, що матиме у результаті спонукальні мотиви повноваження;

- визнання особистих трудових досягнень та їхнє усне публічне оприлюднення чи розміщення повідомлень у засобах масової інформації.

Успішна реалізація засад морального стимулювання передбачає таке:

- заохочення за конкретні значення ключових показників результативної діяльності;

- реалізація періодичних (традиційних для організації) заходів щодо заохочення за успіхи у трудовій діяльності;

- інформаційне посилення зацікавленості працівників у поліпшенні виробничих показників.

Форми морального стимулювання класифікують за ознаками:

- колективна робота (мотивація бригади) та індивідуальна праця (кожного працівника окремо);

- одноразова та періодична;

- загальна, еталонна та змагальна;
- випереджальна (хвалити наперед) і підкріплювальна (хвалити за результатом діяльності);
- позитивна та негативна мотивація.

Усі процеси і процедури не дадуть користі, якщо в них не буде враховано людських збитків від кризи. Якщо пам'ятати про людей – залучених і постраждалих – та використати це для вдосконалення власних дій, можна отримати кращу можливість для розробки ефективного комунікаційного реагування на кризу.

Насамперед вам треба вирішити, займете ви активну чи пасивну позицію в комунікації та зв'язках із вашою головною аудиторією. Це рішення однаково годиться як щодо зовнішньої, так і внутрішньої аудиторії. На ранніх стадіях кризи часто має місце пасивна участь – коли комунікатори збираються передавати повідомлення ключовим групам. Як ми вже казали, це дуже коротка початкова фаза періоду існування кризи. Протягом неї центром уваги має бути надання людям прямої інформації для розуміння того, що вони перебувають у безпеці та під захистом. У плані має бути відведено місце для переходу до комунікації, яка, у міру розвитку кризи, якнайшвидше залучає до участі. Те саме можна сказати й щодо комунікації з працівниками всередині бізнес-структури. Попервах це, ймовірно, буде інформація, яку передають заради подальших дій або з метою її відповідного поширення, та згодом усе має швидко повернути до взаємодії, оскільки тоді співробітники зможуть ефективніше допомагати в реагуванні на кризу.

Активна участь є бажаною у кризовій комунікації. Комунікація має розпочатись саме тут, щойно вщухне перша хвиля нової кризи. Коли ресурси наявні, а план кризової комунікації реалізується, з'являється час на роздуми, можливість розвивати активність та двосторонній потік інформації, який створює безперервну розмову. Ось тоді треба взяти час на обміркування способів залучення ключових груп та осіб до комунікаційного реагування, комунікаційного підходу, що базуються на їхніх знаннях і досвіді.



## **Внутрішня аудиторія**

Оперативне реагування на кризу можливе лише за умов ретельної роботи, Участь працівників – це те, на чому будують свою діяльність успішні компанії. Персонал відчуває глибокий зв'язок із компанією та бажає робити все, що від нього залежить, для здобуття успіху. Організація, яка залучає та дослухається до них, відповідає взаємністю. Вона цінить їхній внесок та їхню соціальну захищеність, прихильності та відданості працівників компанії.

Не треба недооцінювати користь інвестування в робочу силу та знання цих людей, усвідомлення та досвід підготовки до будь-якої форми кризи. Коли настає криза, треба, щоб вони були готові відреагувати. Нема нічого гарного в наявності керівників, які готові мати справу з виниклою ситуацією, якщо працівники першої лінії не розуміють, що робити, куди звертатись за оновленнями, як збирати інформацію та чого від них очікують. Для суцільного та найбільш ефективного реагування має бути готовою вся організація – від самого верху і до низів, підготовлена та стійка в роботі над завданням, яке чекає попереду.

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Хто є суб'єктами антикризового менеджменту?

### **Питання для самоконтролю:**

1. Зв'язки з громадськістю.

### **Спонування до дискусії:**

1. Робота з персоналом.
2. Пам'ятати про людей.

## **Тема 7. Управління організацією під час кризи. Роль керівництва.**

### **Аналіз впливу. Управління наслідками**

*Масштаб впливу подій на психологічний та емоційний стан. Вплив кризи, реагування та емоційне усвідомлення ситуації. Створення стійкої організації. Планування й підготовка до усунення кризи.*

Література: основна [3], [4], [7], [10]; допоміжна [6], [8], [18].

Основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління, слід поділити на дві групи. Перше група окреслює узагальнюючі фактори розвитку антикризового управління, що сприяють досягненню встановлених ним цілей та результатів: людський фактор, ризик-фактор, інноваційний фактор, інвестиційний фактор. Так чи інакше, перелічені фактори тісно переплітаються з іншою групою факторів, які визначаються індивідуальними рисами та вміннями команди менеджерів антикризового управління:

1. Професіоналізм і спеціальна підготовка.
2. Мистецтво управління від природи та набуття в процесі спеціальної підготовки.
3. Методологія розробки ризикових рішень.
4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.
5. Лідерство.
6. Оперативність і гнучкість управління.
7. Стратегія і якість антикризових програм.
8. Моніторинг кризових ситуацій.

Ефективність антикризового управління також визначається системою заходів по виходу із кризи, які можна поділити на тактичні та стратегічні. Тактичні (оперативні) заходи по виходу із кризи можуть бути залежними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва, збуту), й наступаючими (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління). Оперативні заходи по виходу із кризи полягають у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні спеціалістів, кадрових змінах, отриманні кредитів, зміцненні дисципліни тощо. Стратегічні заходи заключаються в аналізі та оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства. Заходи повинні відповідати системі принципів реалізації

ефективного антикризового управління:

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

2. Принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватись на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх усунення (розв'язання).

3. Принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до залучення ресурсів підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства необхідного для їх реалізації.

4. Принцип відповідності часовим обмеженням антикризового процесу. Як часове обмеження запропоновано розуміти час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

5. Принцип обґрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.

6. Принцип багатоваріантності, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потребав розробці багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попередньої розробки альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних та неочікуваних змін; можливістю нереалізації запланованих антикризових заходів, їх недостатньою результативністю, що обумовлює потребу в їх

доповненні (оновленні) з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

8. Принцип колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.

9. Принцип максимізації результативності антикризових заходів, згідно з яким перевага має віддаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

10. Принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

### **Роль керівництва в умовах кризи.**

Необхідним інгредієнтом успішного управління під час кризи є наявність сильного та ефективного керівництва. І мова не просто про те, що людина на вершині компанії повинна демонструвати лідерські навички; це має бути помітним на кожному рівні структури реагування на кризу.

Дуже важливим фактором у комунікаційній реакції на кризу є впевненість працівників у керівництві. Цю впевненість треба будувати за допомогою ставлення керівної ланки, і таке ставлення має тривати впродовж проблеми або інциденту. Якщо робітники мають довіру до людей, які ними керують, і відчують, що їм надають достовірну інформацію, тоді з цього може розпочатись упевненість. Надана інформація має бути корисною та актуальною для персоналу. Керівництво означає більш ніж наявність ефективної системи з розробленими та

поширеними планами. Це більш ніж керування ситуацією. Є потрібні кожному лідерові риси, які допомагають управляти організацією у складних обставинах.

### **Управління реакцією на кризу**

Реакція на кризу мусить бути швидкою, а плани, розроблені для того, щоб допомогти організації перебувати у стані готовності, мають утілюватись. Генерального директора організації – або людину з аналогічною функцією, скажімо, виконавчого директора – неодмінно треба сповістити про ситуацію за найменшої нагоди. Така людина повинна бути однією з перших, кого попереджають, тоді є гарантія, що вона зможе мобілізувати потрібних людей і запустити заплановані раніше процеси, щоб здійснити робоче реагування. Саме тому генеральному директору обов'язково брати участь як у плануванні на період кризи, так і у застосованому управлінні кризою. Це є гарним веденням бізнесу. Найстарша за посадою людина в компанії має підводити компанію до стану бойової готовності зіткнутись із будь-якими обставинами, які можуть скластися. Також є правдою, що все цікаве для генерального директора бізнес-структури або пов'язане з ним стане об'єктом зосередження й для решти робітників. Тобто – якщо він цікавиться роботою з розробки управління ризиками та антикризовим плануванням, для решти компанії це буде також у пріоритеті.

З огляду на вирішальну роль, яку генеральний директор відіграє разом із комунікаційною командою під час кризи, також є важливим, щоб він пройшов вправи й тестування розроблених планів.

Від керівників очікують дуже специфічних дій. Також вони за уявленням мають перебувати в центрі уваги громадськості, працівників, ЗМІ, соцмереж та інших людей, які всі разом ретельно роздивлятимуться, що робить керівник і як він це робить у міру розгортання кризи.

Якщо керівник не розуміє вимог до ролі генерального директора в умовах кризи, якщо йому бракує навичок, певних рис або ж відповідальності, щоб виступити вперед, у центр уваги, тоді це значно вплине на реагування, зашкодивши йому. Для комунікатора, що пробує працювати разом із генеральним

директором, якому чужа ця сфера роботи, співпраця виявиться надзвичайно складною боротьбою.

Комунікація постраждає, якщо в умовах кризи немає сильного керівництва. Проте комунікатор і комунікаційна команда можуть допомогти поставити це питання на перший план під час розробки стратегії кризової комунікації та скористатись ним для перегляду лідерських здібностей. У процесі розробки плану кризової комунікації чітко висловлюйтесь щодо вимог комунікації до генерального директора та інших головних керівників. Імовірно, що для створення навичок та стійкості керівникам у всій компанії знадобиться додаткове тренування або спостереження. Усю цю роботу можна проводити як частину планування, перегляду й тестування кризових планів.

#### **Питання для самостійного вивчення**

1. Створення стійкої організації.
2. Планування й підготовка до усунення кризи.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Масштаб впливу подій на психологічний та емоційний стан.

#### **Спонування до дискусії:**

1. Вплив кризи, реагування та емоційне усвідомлення ситуації.

### **Тема 8. Відновлення. Ухвалення рішення. П'ять китів комунікації в умовах кризи**

*Реагування. Фундамент позитивного погляду на відновлення репутації організації – довіра і впевненість. Ефективне впровадження елементів комунікаційного реагування на кризу.*

Література: основна [1], [3], [4], [11]; допоміжна [18], [21], [22]; електронні видання [6], [7], [8].

Існують п'ять китів, про які треба пам'ятати в процесі розробки вашої стратегії комунікації під час кризи:

- Люди.

- План.
- Підготовка.
- Процес.
- Мета.

## **Люди**

Дорога до відновлення, яке наступає після кризи, може бути тривалою та складною. Вона є одним з найважливіших аспектів реагування на кризу й може утворити відмінності між позитивним рухом вперед і потерпанням від тривалої шкоди репутації.

Відновлення після кризи буде легшим, якщо ви успішно зреагували на початкову проблему на перших стадіях роботи з кризою. Якщо ви врахували ключові елементи, тоді зможете позитивно рухатись уперед. Якщо ж ні, тоді фаза відновлення може стати вашою останньою можливістю повернути ситуацію та створити ефективну реакцію.

Як і з роботою над планом кризової комунікації, вам обов'язково переконатись, що ви врахували всі аспекти, необхідні для комунікації на фазі відновлення. Розуміння, що таке відновлення та як воно має відбуватися, допоможе під час розробки і вдосконалення плану кризової комунікації.

Відновлення – що це таке?

Відновлення – це період часу, коли ви впорались із початковим впливом кризи та рухаєтесь уперед. Це час, коли ви маєте справу з довгостроковими наслідками кризи, розглядаєте навчання, щоб рухатись далі, пом'якшуєте проблеми, щоб уникнути їх повторення в майбутньому, та відбудовуєте репутацію.

Неспроможність розглянути і спланувати довгостроковий вплив кризи може дорого коштувати компанії – як у фінансовому, так і репутаційному відношенні. Таке планування має враховувати всі елементи реагування, зокрема комунікацію. Коли ви починаєте обмірковувати проблеми комунікації з огляду на відновлення, важливо знати, до чого ви хочете прийти або куди повернутись. Подивіться, що є важливим для компанії; чого вона справді

прагне досягти і в якому стані перебуває план на наступні п'ять чи десять років? Дотримуйтесь вашої кінцевої мети, навіть якщо цілковите відновлення, можливо, потребуватиме багатьох місяців або років.

Нелегко зрушити від реакції на кризу до відновлення. Для цього необхідно обрати правильний час. Таке рішення треба ретельно розглянути й обговорити з усіма відповідними сторонами, які беруть участь у реагуванні. До них можуть належати робочий персонал, працівники відділу кадрів, керівник комунікаторів, керівник з управління наслідками та люди, які надають підтримку постраждалим. Також може знадобитись залучення інших ключових агенцій, особливо коли вони є зацікавленими сторонами або беруть участь у реагуванні. Є як фізичні, так і емоційні фактори, які варто узяти до уваги під час розгляду зрушення вперед і відходу від кризової фази. Фізично ви помітите зменшення кількості працівників, залучених до реагування, а в усіх головних диспетчерських або «військових» кабінетах стане явно тихіше, бо в них працюватимуть менше людей. Проте існують і емоційні фактори. Постраждалі люди, пораючись із дією виниклої ситуації, можуть впливати на факт прийняття рішення про перехід до відновлення. Наприклад, якщо якась ваша продукція зазнала неуспіху, тоді проблему можна визначити й виправити. Але ж якщо люди все ще продовжують хворіти і зазнають шкоди, тоді вас критикуватимуть за те, що ви вже вирішили перейти до фази відновлення. Як і з багатьма елементами управління комунікацією під час кризи, саме в руках людей міститься ключ до успішного відновлення, навіть на самому його початку.

Немає простої формули для вирішення, коли саме повинно настати відновлення – і це тому, що кожна криза є унікальною й має унікальні фактори.

До запитань, які треба ставити, належать:

1. На якій стадії перебуває реагування?
2. Чи досі з'являються люди, які стверджують, що зазнали прямого негативного впливу кризи?
3. Чи криза перебуває під контролем і справді не зростає та не поширюється?



4. Чи здатна компанія повернутися до звичайної робочої діяльності?
5. Чи скорочується кількість працівників, що беруть участь у реагуванні?
6. Чи починають люди думати про майбутнє, а не лише працювати з поточними моментами?
7. Як ставиться суспільство до цієї проблеми чи інциденту?

Це – головний індикатор, який укаже, коли вже можна переходити від кризи до відновлення.

#### **Підготовка до відновлення.**

Коли початкова криза вже перебуває під контролем, інтерес представників компанії до того, що сталося, може суттєво знизитись. Працівники повертатимуться до звичної діяльності. Такий стан речей може змусити організацію і далі зосереджуватися на ефективному управлінні кризою до самого відновлення. Це також може означати, що комунікатори – єдині люди, які досі зосереджені на роботі з виниклою ситуацією. Надзвичайно важливим способом подолати це є створення фази відновлення планів, яку можна перевірити на тренінгах і за допомогою вправ. Почніть із перегляду самих планів та їх значення для кінцевої фази кризи. Переконайтесь, що компанія оперує антикризовими планами від найпершого попередження й до відновлення нормального функціонування.

Можна організувати тест або комплекс вправ, внесіти у нього запитання на перевірку усвідомлення фази відновлення. Якщо дозволяє час, організуйте окрему сесію тренінгів або вправ – просто з метою обговорити процес ухвалення рішень щодо переходу до відновлення та перевірити наявні системи для подальшого ефективного управління ситуацією.

Не втрачайте довіри суспільства до компанії через неспроможність спланувати фазу відновлення. І знову ж таки: якщо ви не в змозі керувати цим тестуванням за участю працівників компанії, тоді обміркуйте долучення певної допомоги спеціалістів та порад щодо стрес-тестування планів. Сюди входить план кризової комунікації, який підлягає обов'язковій перевірці. Наприклад, ви можете виявити, що кількість комунікаторів від колективу, які

ведуть роботу над поточною проблемою, на період відновлення треба збільшити. Це можна стверджувати лише в тому разі, якщо ви протестували на предмет актуальності запропоновані плани на фазу відновлення.

### **Зосереджуємось на відновленні**

Існують три ключові елементи, які зосереджені на фазі відновлення кризової ситуації: репутація, довіра та впевненість. Усі три фактори стануть центральними для комунікаційної діяльності – вони втілюються, коли криза вже певною мірою контролюється. Репутація не має бути єдиною метою кризової комунікації – бо такий підхід указуватиме на те, що були ухвалені неправильні рішення, які базувалися лише на міркуваннях про найкращі способи захисту імені компанії. Впродовж кризи рішення варто приймати виходячи з того, що є найкращим для людей, які зазнали жорсткого впливу. І це буде одним з найбільш значущих факторів, що визначає, як буде оцінено реакцію компанії. Позитивна репутація вибудовується, коли організація виказує співчуття та щире турботу про людей, які залучені в ситуацію. Однак коли ви розглядаєте елементи відновлення комунікації, тоді перебудова репутації компанії має бути частиною цього процесу. Частиною – але не всім фокусом.

Головними брилами фундаменту заохочення людей до позитивного погляду на репутацію організації є довіра і впевненість.

### **Чотири кити тривалого відновлення.**

Відновлення компанії, яке розтягується у часі, потребує чотирьох обов'язкових елементів: перебудови, перегляду, ресурсів та відновлення. Кожен із цих елементів є важливим для створення міцної комунікації на шляху компанії вперед після кризи.

- ✓ Перегляд.
- ✓ Перебудова.
- ✓ Ресурси.
- ✓ Відновлення.

Головне – відновити компанію в суспільстві й переконатись, що вона не ізольована та не стала маргінальною через кризу. Але будьте уважні й не ставтесь до відновлення компанії як лише до питання репутації, адже такий підхід призведе до поверхневих, несуттєвих змін. Тобто – просуванню вперед бракуватиме щільної основи.

Реагування. Фундамент позитивного погляду на відновлення репутації організації – довіра і впевненість. Ефективне впровадження елементів комунікаційного реагування на кризу.

#### **Питання для самостійного вивчення**

1. Відновлення після кризи.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Ефективне впровадження елементів комунікаційного реагування на кризу.

#### **Спонування до дискусії:**

1. Фундамент позитивного погляду на відновлення репутації організації – довіра і впевненість.

## **РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

### **Основна література**

1. Crisis Communication as Trust Repair Strategy in the Fast Food Industry Comparison of Case Studies / W. Alrawabdeh, A. F. Alheet, M. Al-Dwiry, A. Y. F. B. Hamand, // Intern. Journ. of Business and Social Science. – 2020. – Vol. 11, No 11. – DOI: <http://surl.li/nxyig>
2. Зубарева, М. А. Прикладні антикризові PR-технології : навч. посібник / М. А. Зубарева. – Острог : вид-во НУ «Острозька академія», 2014. – 162 с. – DOI: <http://surl.li/nxyco>
3. Коулман, А. Стратегії кризових комунікацій / А. Коулман. – Харків : видав. дім «Фабула», 2023.
4. Кривов'язюк, І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – 3-тє вид., допов. і переробл. – Київ :

Кондор, 2020. – 396 с. – DOI: <http://surl.li/fpadv>

5. Кривошеїн, В. В. Ризик-комунікація у проблемному полі соціальних наук / В. В. Кривошеїн // Вісн. НЮУ. Сер. Філософія, філософія права, політологія, соціологія. – Харків, 2017. – Т. 4, № 35. – С. 58–70. – DOI: <https://doi.org/10.21564/2075-7190.35.119627>

6. Мудрак, Л. Комунікація і криза. Як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : посібник / Л. Мудрак. – Київ, 2020. – 57 с. – DOI: <http://surl.li/nzyxb>

7. Овсяник, В. М. Кризові комунікації в умовах надзвичайних ситуацій / В. М. Овсяник // Вісн. НАДУ. Сер. Державне управління. – Київ, 2018. – № 2. – С. 105–111. – DOI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_2_17)

8. Почепцов, Г. Г. Сучасні інформаційні війни / Г. Г. Почепцов. – Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2015.

9. Скібіцький, О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 568 с.

10. Тюріна, Н. М. Антикризове управління : навч. посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Кравцова, І. В. Грабовська. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 448 с.

11. Українське суспільство в умовах війни. 2022 : кол. монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін. ; за ред. Є. Головахи, С. Макеєва. – Київ : Ін-т соціології НАН України, 2022. – 410 с. – DOI: <http://surl.li/gdmev>

12. Чжо, Дж. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок / Дж. Чжо. – Київ : Book Chef : Форс, 2020. – 352 с.

### **Допоміжна література**

1. Acar, A. Twitter for crisis communication: lessons learned frJapan's tsunami disaster / A. Acar, Y. Muraki // Intern. Journ. of Web Based Communities. – 2011. – Vol. 7, No. 3. – P. 392–402.

2. Claeys, A.-S. Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the

moderating effects of locus of control / A.-S. Claeys, V. Cauberghe, P. P. Vyncke // *Public Relations Review*. – 2020. – No. 36 (3).

3. Coombs, T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* / T. Coombs. – DOI: <http://surl.li/nzzng>

4. Coombs, W. T. *Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication* / W. T. Coombs // *Sage Journ.* – 2016. – Vol. 41, iss. 3. – DOI: <http://surl.li/nzzor>

5. Абетка соціальних комунікацій : довідник / уклад. Г. В. Горбенко ; за наук. ред. Л. Г. Масімової. – Київ : Жнець, 2014. – 152 с.

6. Вебб, Б. Приціл. Як приймати кращі рішення, коли весь світ проти тебе / Б. Вебб, Дж. Д. Манн. – Київ : Yakaboo Publishing, 2018. – 284 с.

7. Гусак, О. Кризовий інформаційний менеджмент організації: теоретичні аспекти / О. Гусак // *Освіта регіону*. – 2021. – № 4.

8. Дубов, Д. В. Аудит спроможностей органів державної влади у сфері кризових комунікацій / Д. В. Дубов, А. В. Баровська // *Стратегічна панорама. Сер. Політика*. – 2018. – № 1. – С. 30–39. – DOI: <http://surl.li/nzzbo>

9. Дяченко, О. В. Основні моделі політичної комунікації та їх прояви в сучасну епоху / О. В. Дяченко // *Вісн. ДонНУ. Сер. Політичні науки*. – Вінниця, 2022. – DOI: <http://surl.li/nzzcm>

10. Ковалевська, А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с. – DOI: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>

11. Коновалова, Н. Репутація vs Кризи: як це працює [Електронний ресурс] / Н. Коновалова. – DOI: <http://surl.li/nzzfk>

12. Лінніков, С. В. Комунікаційні кризи у сфері громадського здоров'я України: старт вакцинації від COVID-19 у Одеській області / С. В. Лінніков, І. С. Миронюк // *Матеріали III міжнар. укр.-нім. симп. з громад. здоров'я «Громадське здоров'я в глобальному та регіональному просторі – виклики в умовах пандемії COVID-19 та перспективи розвитку»*. – Тернопіль

: ТНМУ, 2021. – С. 6–9.

13. Маранчак, М. Антикризові комунікації для збереження репутації компанії під час карантину / М. Маранчак // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2021. – № 2. – С. 103–109.

14. Про Доктрину інформаційної безпеки України : указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017. – DOI: <http://surl.li/btudy>

15. Ризики в сучасному нестабільному суспільстві: соціальні і культурні виміри : монографія / Л. Бевзенко, Н. Бойко, В. Бурлачук та ін. : за ред. Л. Г. Скокової. – Київ : Ін-т соціології НАН України, 2021. – 295 с.

16. Рущенко, І. П. Великий вихід українського народу (феномен переміщених осіб 2022 року) / І. П. Рущенко // Український соціум. – 2022. – № 2. – С. 155–168. – DOI: <http://surl.li/nzzgt>

17. Ставченко, С. В. Керування проблемами як різновид превентивних технологій антикризового управління в політиці / С. В. Ставченко // Вісн. Дніпропетровського ун-ту. Сер. Філософія. Соціологія. Політологія. – Дніпропетровськ, 2014. – Т. 22, № 24. – С. 99–106. –

18. Фалович, В. Особливості використання антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією / В. Фалович, Н. Бакуліна, Д. Шушпанов // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2020. – № 25. – DOI: <http://surl.li/nzzfd>

### **Електронні ресурси**

1. Антикризові комунікації для громадських організацій. Піранья. Закритий клуб піарників : веб-сайт. – DOI: <http://piranhaclub.net/crisis/>

2. Бойко, О. План антикризового реагування для аудиторських фірм – рятівна шлюпка для бізнесу / О. Бойко // Вісн. МСФЗ : електрон. вид. – DOI: [https://msfz.ligakon.ua/ua/magazine\\_article/FZ001833](https://msfz.ligakon.ua/ua/magazine_article/FZ001833)

3. Жовтко, Г. Кризові комунікації: інструменти та інсайти від EUProstir / Г. Жовтко. – DOI: <https://www.youtube.com/watch?v=Sg5-l7OQ2dU>

4. Зрада/перемога – антикризові комунікації. Practicum : веб-сайт. –

DOI: [http://practicum.space/antykryzovi\\_komunikatsiyi](http://practicum.space/antykryzovi_komunikatsiyi)

5. Кризові комунікації в часи пандемії: ресурси, інструменти та інсайти // Громадський простір : веб-сайт. – DOI: <http://surl.li/oaaan>

6. Нуржинська, А. Як бізнесу управляти кризовими комунікаціями / А. Нуржинська // Дія. Бізнес : веб-сайт. – DOI: <http://surl.li/nzzwq>

7. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / упоряд. З. Казанжи. – Київ, 2016. – DOI: <http://surl.li/nzzua>

8. Руденко, А. Ф. Використання антикризових комунікацій органами державної влади у виборчий період: виклики та реагування [Електронний ресурс] / А. Ф. Руденко. – DOI: <http://surl.li/oaaii>

9. Кризові комунікації. Лекція .–  
DOI: <https://www.youtube.com/watch?v=LDzpctDHbNg>