Socio-Economic Problems and the State
journal home page: http://sepd.tntu.edu.ua

ISSN 2223-3822

Garmatiuk, O. & Harmatiuk, A. (2017). Efektyvni komunikatsii ta informatsiini zakhody v kryzovykh sytuatsiiakh [Effective communication and information events in a crisis situations]. *Socio-Economic Problems and the State*. *16* (1), 121-128.

SEPS *Journal* Socio-Economic Problems and the State

ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАХОДИ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Оксана Гарматюк*, Адріана Гарматюк**

**Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,*
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна
e-mail: oksanagar72@ukr.net
к.е.н., доцент, кафедра менеджменту у виробничій сфері
***Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,*
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна
e-mail: oksanagar72@ukr.net

Article history:
Received: March, 2017
1st Revision: April, 2017
Accepted: May, 2017

JEL classification:
D83

UDC:
316.77

Abstract: *У статті запропоновані принципи ефективних комунікацій та інформаційні заходи в кризових ситуаціях. В результаті дослідження виявлено, що рівень інформації та комунікацій, який необхідний під час кризи, залежить від складності і глибини кризи, а також від кількості та якості контактної аудиторії, інтереси яких зачіпає криза. Тому проведено детальний аналіз причин виникнення кризових ситуацій, здійснено їх класифікацію, на основі чого обґрунтовані теоретичні положення та розроблені практичні рекомендацій щодо створення ефективної системи комунікацій і плану по її розгортанню під час кризи.*

Keywords: *кризове явище, кризова ситуація, причини кризових ситуацій, принципи ефективних комунікацій, інформаційні заходи.*

1. Постановка проблеми.

Сучасним підприємствам дедалі частіше доводиться функціонувати в умовах серйозної конкуренції та різко-мінливого зовнішнього середовища. Така динамічність зумовлює виникнення різноманітних кризових явищ. Діяльність підприємства в кризових умовах істотно відрізняється від його константного функціонування: керівництву доводиться розв'язувати нестандартні завдання, що вимагає від працівників мобілізації власного потенціалу, підвищеної психологічної напруги.

Гарматюк О. Ефективні комунікації та інформаційні заходи в кризових ситуаціях [Електронний ресурс] / Оксана Гарматюк, Адріана Гарматюк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2017. — Вип. 1 (16). — С. 121- 128. — Режим доступу до журн.: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17goovks.pdf.

This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

Кризові ситуації змінюють поведінку персоналу, справляють негативний вплив на ефективність його діяльності та комунікацій. Відповідно, антикризове управління повинно значно відрізнятися від традиційного і носити системний характер.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Розвиток кризових явищ, як процес, не слід розглядати відокремлено, а їх аналіз завжди є комплексним завданням. Нині існує чимало праць, у яких викладені результати теоретико-методичних положень теорії криз, методичних підходів до діагностики кризових явищ, формування системи антикризового управління на підприємствах. Серед закордонних вчених, які зробили вагомий внесок у дослідження даних аспектів, можна виділити праці Л. Бартона, Г. Базарова, О. Богданова, А. Градова, Дж. Кейнса, М. Кондратьєва, Е. Короткова, Б. Піджненбурга, Д. Рікардо, Ю. Розенталя, Ж.С. де Сисмонді, Е. Уткіна, Й. Шумпетера, Ю. Яківця. Серед вітчизняних наукових надбань – праці Б. Андрушківа, О. Ареф'євої, С. Бурого, С. Іванюти, Н. Кирич, О. Копилюка, Л. Лігоненко, В. Петренка, В. Прохорової, Н. Сагалакової, О. Скібіцького, М. Туган-Барановського, А. Чернявського, А. Штангрета та ін. Водночас, комплекс питань, пов'язаних із теоретичними та практичними рекомендаціями, що торкаються ефективних комунікацій та інформаційних заходів в кризових ситуаціях, залишається недостатньо вирішеними. Отже, нині існує проблема розробки принципів раціональної організації кризових комунікацій, спрямованих на вихід із кризи та пом'якшення її наслідків.

3. Постановка завдання.

Дослідження праць численних науковців із проблематики антикризового управління підприємства засвідчили, що для одних підприємств кризова ситуація – це певний виклик, сигнал для мобілізації ресурсів, а для інших – джерело стресу. Проте в будь-якому разі, підприємству, яке зацікавлене в подоланні кризи й у проведенні стратегії тотального підвищення якості, необхідно переступити через наявні власні виробничі проблеми й орієнтуватися переважно на стабільне підвищення якості управління та інформаційних заходів в умовах кризи. Тому розробка й упровадження стратегії управління кризовою ситуацією та принципів раціональної організації кризових комунікацій необхідна кожному підприємству, яке хоче при мінімальних коштах і найменш негативних наслідках подолати кризу.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, розробці науково-методичних та практичних рекомендацій щодо розробки принципів раціональної організації кризових комунікацій.

4. Виклад основного матеріалу.

Економічний і соціальний успіх підприємства чи організації залежить від цілого ряду чинників: зовнішніх (на них підприємство не може впливати взагалі або його вплив може бути слабким) і внутрішніх (вони, як правило, залежать від організації роботи самого підприємства). Життєво важливими є не тільки плановий розвиток, але і кризові ситуації, які під впливом одних та других чинників досить часто виникають в діяльності організації. Правильна стратегія підприємства в кризовій ситуації може забезпечити його виживання, мінімізацію втрат і навіть стати передумовою подальшого росту.

Кризові явища в діяльності соціально-економічної системи проявляються в формі різкого загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих її елементів між собою, а також із зовнішнім оточенням. Найпоширеніші протиріччя, що

виникають на підприємствах, такі:

- між кількісними та якісними характеристиками продукції чи послуг та відповідними характеристиками ринкового попиту;
- між фактичною та необхідною потужністю підприємства;
- між необхідним обсягом ресурсного потенціалу, який споживає підприємство, та можливостями його залучення (цінами ресурсів, відстанями доставки тощо);
- між вартістю, отриманою після реалізації продукції чи послуг, та витратами підприємства, які мають бути відшкодовані за рахунок отриманого доходу;
- між напрямами та обсягами розподілу прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, на виробничий та соціальний розвиток [2].

Розбіжності поступово посилюються, що може призвести до порушення рівноваги економічної системи, погіршення стану потенціалу підприємства, поступової втрати життєздатності підприємства, утворення дефіциту окремих ресурсів і ускладнення подальшого розвитку підприємства.

Із поняттям «кризове явище» асоціюються такі категорії: збій, конфлікт, кризова ситуація, криза, лихо або втрата, екстремальна ситуація, катастрофа, загроза, несподіванка тощо.

Кризові явища як і їхні причини, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації й реструктуризації, і суб'єктивні, що відбивають помилки в управлінні, а також природні, екологічні та інші. Причини також можуть бути зовнішні і внутрішні. Перші пов'язані з тенденціями й стратегією розвитку світової економіки, конкуренцією та політичною ситуацією в державі, другі – з ризикованою стратегією управління, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недоліками в інноваційній та інвестиційній політиці [2].

Отож, причини кризових ситуацій можна розділити на три умовні групи:

- причини, пов'язані зі стихійними явищами (катастрофи, пожежі, аварії, руйнування);
- причини, зумовлені виробничими процесами (зараження або шкода, яка заподіяна виробленим продуктом, неконтрольовані викиди в атмосферу, забруднення навколишнього середовища);
- причини, викликані адміністративними та соціальними факторами (дії конкурентів, втрата конкурентоспроможності, різке падіння курсу акцій, зміна керівництва підприємства, чутки, вимушене значне скорочення робочої сили, криза ринку та інші) [3].

Крім того, кризові ситуації можуть бути класифіковані за принципом очікуваності. Таким чином, виділяються передбачувані та непередбачувані ситуації.

До непередбачуваних ситуацій відносяться події, які відбуваються несподівано і практично не залишають часу для відповідної реакції.

До передбачуваних ситуацій відносяться такі, виникнення яких можливе було припустити чи передбачити. Такі кризи залишають час на підготовку і роботу по їх подоланню, але в результаті тривалого «бродіння» можуть розвиватися блискавично.

Якщо, незважаючи на всі розумні заходи, загроза кризи переростає в її розвиток, і крім екстрених антикризових заходів, виникають наступні питання: кого «посвятити» в ситуацію? Від кого можна отримати корисну пораду? Як зробити так, щоб криза не заподіяла великої шкоди репутації компанії? Такого роду питання прямо або опосередковано підводять до проблеми комунікацій під час і після кризи або кризових комунікацій.

Тому, на підприємствах необхідно заздалегідь опрацьовувати не тільки заходи по усуненню кризових ситуацій, а й розробляти інформаційну стратегію, шляхи

сповіщення громадськості про те, що трапилося.

Складність комунікацій під час кризи полягає в тому, що ситуація змінилася, і тому попередні канали і методи здійснення комунікацій стають більшою чи меншою мірою неефективними. Деякі кризові ситуації вимагають жорстких, агресивних переговорів зі службовцями, клієнтами, потенційними покупцями, постачальниками чи представниками зацікавлених сторін - стейкхолдерами (англ. Stakeholders). Інші – колективної творчості, максимального залучення людей в організації в процес прийняття антикризових рішень. Невдачі в цій області можуть перетворити кризу в катастрофу, за якою прослідує ліквідація організації [1].

Комунікації під час кризи вимагають ретельного відсіву інформації, яка може принести шкоду діловій репутації компанії, посіяти сумніви в головах стейкхолдерів щодо можливостей і талантів її топ-менеджерів, фахівців, необхідних для подолання кризи. Зрозуміло, що для цього негативна інформація повинна дозуватися, одягатися в таку форму, щоб породжувати швидше оптимістичні, ніж катастрофічні очікування. В іншому випадку інформація про стан справ в організації може викликати паніку серед клієнтів, кредиторів, інвесторів, акціонерів та інших впливових стейкхолдерів, після чого проблеми, пов'язані з кризою, багаторазово збільшаться, а контроль над нею може бути втрачений [1].

Робота в області кризових комунікацій, на нашу думку, повинна включати наступне:

- складання списку можливих проблем;
- прогнозування можливих реакцій в результаті кризового розвитку тієї чи іншої проблеми;
- розробку спільно з керівництвом і групами фахівців оперативних стратегій після можливих кризових ситуацій;
- аналіз ситуації з виявленням можливих наслідків тієї чи іншої події для підприємства та його оточення;
- складання плану інформування працівників, населення, партнерів та інших про кризову ситуацію, що виникнула;
- реалізацію програми дій.

Необхідно пам'ятати, що головним антикризовим засобом є інформаційна відкритість.

У числі першочергових комунікаційних завдань підприємства є відкриття спеціальної кризової інформаційної служби, «гарячого телефону», постійно діючої служби для преси, в яку можна звернутися для отримання розширеної інформації.

У відділі корпоративних комунікацій на можливий випадок кризової ситуації повинні бути опрацьовані варіанти інформації для:

- громадськості (ця інформація поширюється через ЗМІ);
- працівників підприємства;
- акціонерів та інвесторів, а також тих, чия думка безпосередньо впливає на котирування акцій (стейкхолдерів);
- державних органів та органів місцевого самоврядування;
- постачальників, партнерів та посередників підприємства;
- клієнтів і споживачів.

Рівень інформації та комунікацій, яка необхідна під час кризи, залежить від складності і глибини кризи, а також від кількості і якості контактної аудиторії, інтереси яких зачіпає криза. Тому визначити його найпростіше, розглянувши проблему комунікації з позицій кожної з важливих контактних аудиторій, задаючись питанням, були б ви на її місці збентежені, засмучені або розсерджені відсутністю необхідної вам інформації. Якщо відповідь «так», необхідно докласти максимум зусиль для налагодження комунікацій з даною аудиторією. Однак це не означає, що потрібно

розповідати все, що відомо про ситуацію. Поступаючи так, можна навіть загострити кризу. Але повна відсутність комунікацій може перетворити стейкхолдерів у ворожу силу, не зацікавлену в успішному подоланні кризи.

Якщо говорити про принципи раціональної організації кризових комунікацій, то мається на увазі створення системи комунікацій і плану по її розгортанню під час кризи. Така система являє собою послідовність дій, які в загальному вигляді відображають особливості встановлення і функціонування ефективної системи кризових комунікацій [1]. Для кожної конкретної організації, що зіткнулася зі своїми власними особливостями прояву і розвитку кризи, система комунікацій матиме також свої особливості, проте в загальному вигляді вона вимагає здійснення всіх або деяких з наступних дій:

- визначити всі можливі контактні аудиторії, які очікуватимуть інформації про розвиток кризи;
- продумати, яким чином довести, що керівництво організації виявило проблему і діє для її вирішення (службовці організації, постачальники, клієнти та інші стейкхолдери будуть збентежені і налаштовані вороже, якщо відчують, що в організації проблема сприймається легковажно або неадекватно загрозі);
- швидко розробити невелику кількість повідомлень для стейкхолдерів, що описують проблему і шляхи її вирішення в загальних рисах (згодом конкретизувати повідомлення, наблизити їх зміст до інтересів цільових аудиторій і розробити найкращі способи спілкування з ними);
- повідомляти тільки те, що може бути перевірено і підтверджено з абсолютною впевненістю (це означає, що треба остерігатися робити припущення щодо чого-небудь, краще чітко і ясно пояснити кілька пунктів позиції керівництва, ніж гадати про можливі дії і підірвати довіру до повідомлень, якщо в майбутньому вони не підтвердяться);
- не повідомляти неправдивої інформації;
- не коментувати гіпотетичні ситуації (засоби масової інформації зазвичай вимагають коментарів гіпотетичних ситуацій: «Що ви будете робити, якщо відбудеться ..?», «Якщо трапиться .., як відреагує ваша організація?» Часто спроби таких коментарів подаються пресою як зобов'язання організації діяти певним чином. Підрив сформованих очікувань може принести велику шкоду іміджу організації);
- створювати і підтримувати стійке враження, що керівництво організації доступно для спілкування та комунікації (у такій ситуації важливо пояснити, що може, а що не може бути повідомлено в даний момент, проте необхідно створити атмосферу чесності, відкритості та доступності. Це найважливіший з чинників ефективного управління кризою);
- бути оперативними і заповзятливими;
- не говорити «без коментарів" пресі або представникам стейкхолдерів (говорячи "без коментарів», «спікер» організації проявляє себе в ролі дилетанта, який, поза всяким сумнівом, ніколи раніше не керував кризою);
- повідомляти всі погані новини одночасно (це майже завжди більш ефективно, оскільки дозволяє знизити кількість проблем у взаєминах зі стейкхолдерами, що виникають щоразу, коли повідомляється погана новина);
- встановити канали отримання відгуків і інформації від контактних аудиторій (відсутність двосторонніх комунікаційних каналів під час кризи майже завжди веде до розриву відносин);
- організувати облік документів (отримані телефонні дзвінки, протоколи нарад, контакти і переговори, що проводяться під час кризи, повинні фіксуватися, адже інформація може в майбутньому знадобитися адвокатам, піарникам та іншим фахівцям);

- постійно контролювати й оцінювати ситуацію (Як ми отримуємо повідомлення? Які повідомлення перетинаються? Які питання ми отримуємо? Відповіді на ці та подібні питання допоможуть визначити, як краще скорегувати комунікаційний процес);
- не припиняти комунікації, навіть якщо пік кризи подолано.

Представлений список принципів показує, наскільки складні комунікаційні проблеми стоять перед керівниками у кризових ситуаціях.

Спеціальні інформаційні заходи повинні бути підготовлені також на випадок значного скорочення на підприємстві робочих місць. В умовах ринкової економіки таке скорочення може бути викликане припиненням або достроковим припиненням випуску певного виду продукції, зміною власника, ліквідацією підструктури та інше.

Антикризові заходи передбачаються у тому випадку, якщо скороченню підлягає велика кількість працівників. Важливим моментом є: не спровокувати і запобігти страйку чи саботажу працівників, які можуть негативно позначитися на якості продукції, погіршити мікроклімат на підприємстві, сприяти збільшенню втрат. У числі антикризових заходів в період масових скорочень можуть бути різні види угод зі співробітниками. Наприклад, угоди з працівниками передпенсійного віку про можливість дострокового виходу на пенсію (з виплатою пенсії за рахунок підприємства). Можливі угоди та виплати преміальних виплат працівникам, які з власної ініціативи звільнять робочі місця. У такому випадку необхідно стежити, щоб підприємство не покинули особливо цінні та висококваліфіковані кадри.

Проводячи інформаційні антикризові заходи, необхідно враховувати ряд факторів:

- необхідно продемонструвати, що кризова ситуація знаходиться під контролем;
- інформація про кризу повинна виходити з одного джерела (це важливо також для недопущення чуток, канали розповсюдження інформації повинні бути максимально звужені);
- паралельну інформацію про кризу краще виключити;
- у взаєминах з журналістами використовувати принцип довірчої відкритості (інформаційний голод може спонукати журналістів до самостійного пошуку фактів і несприятливого їх коментуванню);
- публічні вибачення і визнання заслуженої провини підприємства не шкодять його авторитету, а чесні відкриті діалоги допоможуть повернути довіру громадськості.

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» [3].

5. Висновки.

Отже, здатність підприємства пристосуватися до технологічних, економічних, політичних і соціальних змін – це гарантія не тільки його виживання, а й процвітання. Проте такі зміни досить часто призводять до появи кризових ситуацій в діяльності організації. Правильна стратегія підприємства в кризовій ситуації може забезпечити його виживання, мінімізацію втрат і навіть стати передумовою подальшого росту. Тому розробка й упровадження ефективної стратегії управління кризовою ситуацією та принципів раціональної організації кризових комунікацій необхідна кожному підприємству, яке хоче при мінімальних коштах і найменш негативних наслідках

подолати кризу. А інформаційні заходи для подолання кризових ситуацій повинні забезпечувати необхідну кількість інформації для потреб управління та прийняття антикризових рішень, містити комплексну оцінку результатів діяльності у розрізі функціональних сфер підприємства та моніторинг стану окремих елементів та сукупного потенціалу підприємства.

Author details (in Russian)

Эффективные коммуникации и информационные мероприятия в кризисных ситуациях

Оксана Гарматюк, Адриана Гарматюк***

**Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя,*
ул. Русская, 56., г. Тернополь, 46001, Украина
e-mail: oksanagar72@ukr.net
к.э.н., доцент, кафедра менеджмента в производственной сфере
***Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя,*
ул. Русская, 56., г. Тернополь, 46001, Украина
e-mail: oksanagar72@ukr.net

Аннотация. *В статье предложены принципы эффективных коммуникаций и информационные мероприятия в кризисных ситуациях. В результате исследования выявлено, что уровень информации и коммуникаций, который необходим во время кризиса, зависит от сложности и глубины кризиса, а также от количества и качества контактной аудитории, интересы которых задевает кризис. Поэтому проведен детальный анализ причин возникновения кризисных ситуаций, осуществлена их классификация, на основе чего обоснованы теоретические положения и разработаны практические рекомендации относительно создания эффективной системы коммуникаций и плана по ее развертыванию во время кризиса.*

Ключевые слова: *кризисное явление, кризисная ситуация, причины кризисных ситуаций, принципы эффективных коммуникаций, информационные мероприятия.*

Author details (in English)

Effective communication and information events in a crisis situations

Oksana Garmatiuk, Adriana Harmatiuk***

**Ternopil Ivan Puluj National University,*
56, Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine
e-mail: oksanagar72@ukr.net
PhD, Assoc. Prof., Department of Management in Manufacturing Sphere
***Ternopil Ivan Puluj National University,*
56, Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine
e-mail: oksanagar72@ukr.net

Abstract. *Some principles of effective communication and information events in a crisis situations have been proposed in the article. The conducted research has found that the level of information and communication needed under crisis conditions depends both on complication and depth of crisis, and on the amount and quality of contact audience as well, whose interests are affected by a crisis. For this reason the detailed analysis of crisis situations reasons has been made, their classification has been carried out. Thus, theoretical principles have been substantiated and the practical recommendations have been given concerning the creation of the effective system of communication and its development under crisis conditions.*

Key words: *crisis phenomenon, crisis situation, reasons of crisis situations, principles of effective communication, information events.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17goovks.pdf

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Garmatiuk, O. & Harmatiuk, A. (2017). Efektyvni komunikatsii ta informatsiini zakhody v kryzovykhsytuatsiiakh [Effective communication and information events in a crisis situations]. *Socio-Economic Problems and the State*. *16* (1), 121-128. http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17goovks.pdf

Використана література

1. Антикризове управління: Підручник онлайн / А.Т. Зуб [Електронний ресурс] / http://stud.com.ua/18773/ekonomika/antikrizove_upravlinnya.
2. Гарматюк О.О. Основні підходи до діагностики та подолання кризових явищ на підприємстві // Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку: Колективна монографія за ред.. д.е.н., проф.. Прохорової В.В. – Х., «НТМТ», 2014. – 296 с. С. 142-149.
3. Зубарєва М.А. Прикладні антикризові PR-технології : навч. посіб. / М.А. Зубарєва. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – 162 с.

References

1. Zub A.T. Antykryzove upravlinnia [Crisis management] (electronic resource). Available at: http://stud.com.ua/18773/ekonomika/antikrizove_upravlinnya (accessed 23 April 2017).
2. Garmatiuk O.O.(2014) Osnovni pidkhody do diahnostyky ta podolannia kryzovykh yavyshch na pidpryiemstvi [Basic approaches to diagnosing and overcoming the crisis in the enterprise]. *Suchasna ekonomika: aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku* [Modern Economy: Problems and Prospects of Development]. Kharkiv: NTMT, pp. 142-149.
3. Zubarieva M.A. (2014) Prykladni antykryzovi PR-tekhnolohii [Applications crisis PR-technology]. Ostroh : National University «Ostroh Academy». (in Ukrainian)

© 2017 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
You are free to:
Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
Under the following terms:
Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
No additional restrictions
You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.
Publishing with SEPS ensures:
• Immediate, universal access to your article on publication
• High visibility and discoverability via the SEPS website
• Rapid publication
• Guaranteed legacy preservation of your article
• Discounts and waivers for authors in developing regions
Submit your manuscript to a SEPS journal at http://sepd.tntu.edu.ua