

Неля Вовк

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту
Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля Національного університету
цивільного захисту України
м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-6601-7030>
nelivvovk@gmail.com

Кирило Пасинчук

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту
Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля Національного університету
цивільного захисту України
м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-6007-834X>
boss79@ukr.net

КОНЦЕПТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ

У статті розглядається процес антикризового управління, у організації та проведенні якого визначну роль відіграє забезпечення та здійснення ефективної комунікації. У процесі розгляду антикризового управління як концепту виокремлено його завдання, які полягають у ідентифікації ризиків, розстановці пріоритетів між ризиками, моніторингу еволюції ризиків, виділено основні напрями антикризового управління (ідентифікація сфер ризику, запобігання виникненню криз, підготовка персоналу до роботи під час кризи, менеджмент кризи), проведено дослідження його специфіки та ряду особливостей щодо організації. Автором виокремлено та обґрунтовано визначну роль комунікації у процесі антикризового управління. Проведене дослідження та аналізування підходів до комунікації в управлінському процесі, у якому виокремлено моделі соціальної та управлінської комунікації. На основі аналізу сучасних моделей комунікації деталізовано особливості, умови та фактори, які здатні оптимізувати та підвищити ефективність комунікативного процесу в антикризовому управлінні. Автором обґрунтовано, що визначальну роль у процесі організації та проведенні антикризового управління відіграє побудова плану та вибір стратегії комунікації. Підвищення ефективності комунікативного процесу в антикризовому управлінні залежить від взаємодії і гармонійного поєднання радіальних та комунікативних мереж, урахування принципової відмінності управлінської комунікації, що полягає у її цілераціональному та стратегічному характерах, від органічного інтегрування комунікативного потенціалу як соціальної практики та управлінської комунікації як специфічного контексту соціального простору. Автором аргументовано визначну роль в умовах антикризового управління організації взаємодії із засобами масової комунікації, у якій виокремлено специфіку та особливості роботи з представниками ЗМІ.

Ключові слова: криза; кризовий менеджмент; антикризове управління; надзвичайна ситуація; соціальна комунікація; управлінська комунікація.

1. ВСТУП

Постановка проблеми. Управління в надзвичайній ситуації полягає у постійному керівництві з боку органу управління та уповноваженого керівника

з ліквідації надзвичайної ситуації (НС) залученими службами і силами та в організації виконання завдань із ліквідації НС або її наслідків. Основою управління є рішення керівника ліквідації НС, який несе повну відповідальність за управління підпорядкованими силами та успішне виконання ними завдань із ліквідації наслідків НС.

Управління в умовах НС завжди передбачає взаємодію між органами державного управління та низкою інших установ і організацій. Ключову роль у цьому процесі відіграє здатність скоординувати зусилля у виконанні сумісних оперативних дій та у забезпеченні зв'язків [1]. Зростання потоків інформації в умовах надзвичайної ситуації зумовлює почасти їхню некерованість, оскільки можливе поширення не лише об'єктивної інформації, а й спрямованої на руйнування репутації суб'єкта чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, негативно впливає на сприйняття подій, реагування влади та дії представників державних структур у масовій свідомості суспільства. Переривання у комунікаційних каналах зв'язку як у самій системі (між державними установами та структурами), так і із зовні, поза системою (із недержавними суб'єктами) можуть мати різні негативні наслідки, у тому числі призводити до паніки, сум'яття, безладу, які знижують можливість та здатність управляти ситуацією.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження комунікативних аспектів управління в умовах надзвичайних та кризових ситуацій проведені рядом українських дослідників. Так, зокрема, Потапчуком Н. Д. запропоновано структурно-функціональну модель запобігання та нівелювання чуток в умовах НС; Литвин В. В. викладено ключові правила комунікативної стратегії патрульного поліцейського та сформульовано основні її положення [2]; Котенко А. запропоновано класифікацію загроз інформаційній безпеці для виділення меж відповідальності та правової компетентності служб та інституцій, завданням яких є протидія інформаційно-психологічним впливам [3]; Онищенко Н. А. виокремлено специфіку та особливості спілкування з постраждалими у НС під час надання їм

психологічної допомоги [4]. Аналіз останніх публікацій дозволяє стверджувати, що проблема комунікативного аспекту в умовах антикризового управління залишається відкритою. Актуальність дослідження взаємозв'язку ефективності процесу комунікації та управління складними організаційними структурами підкреслюється особливостями соціально-політичних процесів у нашій державі, що характеризуються складністю та протиріччями.

Ураховуючи специфіку піднятої проблеми, вважаємо необхідними вирішення наступних завдань: розглянути процес антикризового управління як концепт, виділити його завдання, напрями, специфіку та особливості; виокремити та проаналізувати підходи до комунікації в управлінському процесі; дослідити моделі соціальної та, зокрема, управлінської комунікації; деталізувати умови та фактори, які здатні оптимізувати та підвищити ефективність комунікативного процесу в антикризовому управлінні.

Метою нашого дослідження є пошук та деталізація особливостей, виокремлення факторів, які обумовлюють ефективність комунікативного процесу в антикризовому управлінні.

2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Автори українських енциклопедичних видань пов'язують кризу із загостренням і поглибленням суперечностей і конфліктів, надаючи кризі значення змінної величини у розвитку конфлікту, практично ототожнюючи її з конфліктом. Як зазначає В. О. Василенко, «антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [5, с. 24]. Співвіднесення «кризи» та «надзвичайної ситуації» визначається, як надзвичайна ситуація призводить або може призвести до псування майна, як правило, у значних масштабах, та загибелі людей, тоді як криза – це переломний стан, що розповсюджується на всю організацію / систему [6, с. 21]. У роботах із державного управління С. О. Гурьєва, А. В. Терентьєвої, знаходимо тезу про те, що надзвичайна ситуація може стати кризою у випадку, якщо виникає відчуття того, що

держава не здатна керувати ситуацією. Це відчуття може бути підсилене низьким рівнем та якістю взаємодії між виконавчими та законодавчими органами державного управління, а також спробами окремих політичних сил через своїх представників і лобістів у законодавчих органах використати ситуацію в своїх цілях [7, с. 46]. У процесі управління кризою важливими є завчасна ідентифікація ризиків, розстановка пріоритетів між ними і ретельний моніторинг їхньої еволюції. Антикризові заходи мають бути не реакцією на певні кризові явища, які вже сталися, а виконувати функцію запобігання кризі [8, с. 175]. Спираючись на роботи Зубаревої М. А., ми визначаємо поняття антикризового управління як 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 [6, с. 13].

До основних напрямів антикризової програми, які виділяють дослідники, відносимо такі, як: 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 [6]. Відповідно до положень, викладених у роботі М. А. Зубаревої відзначимо, що основними помилками під час проведення антикризової кампанії є: нерішучість, що створює 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 [6, с. 14].

Отже, антикризове управління розглядається нами як концепт, який передбачає вирішення наступних завдань: 1) визначення сукупності підпроцесів спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, визначення їхніх особливостей, форм реалізації; 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 їхніх резервів, що мають бути використані для спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, а у випадку їхнього настання – подолання; 5) визначення ознак стабільності діяльності системи, яку слід відрізнити від стагнації [6, с. 14–15].

У Статуті дій у надзвичайних ситуаціях органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту знаходимо, що першим принципом управління під час НС є безперервність, який досягається своєчасним прийняттям рішень та оперативним доведенням завдань до підпорядкованих підрозділів ОРС ЦЗ, наявністю зв'язку з ними та взаємодіючими органами управління, своєчасним розгортанням пересувних пунктів управління. Систему управління в НС складають: органи управління - безпосередні (Керівник робіт із НС і Штаб з ліквідації НС) та координуючі (спеціальна комісія з ліквідації наслідків НС, комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та НС); пункти управління (стаціонарні та пересувні) та центри управління в НС; системи зв'язку та інформатизації [1]. Кризовий менеджмент та управління НС часто передбачають взаємодію між органами державного управління та іншими організаціями. Як зауважує В. А. Терентьєва, ключову роль у цьому відношенні відіграє здатність скоординувати зусилля в проведенні спільних оперативних дій та у забезпеченні зв'язків [8].

В умовах антикризового управління велика кількість потоків інформації призводить подекуди до їхньої некерованості, розповсюдження не лише об'єктивної, перевіреної та точної інформації, а й дезінформації, що провокує конкретні дії або бездіяльність, призводить до викривлення фактів, руйнування репутації суб'єкта, негативно впливає на його сприйняття у масовій свідомості суспільства. Перевантаження потоків інформації призводить до виникнення «бар'єрів перенасичення, перевантаження», внаслідок чого можливими є

несприйняття, нерозуміння повідомлення, що є важливим, та інформації, яка є об'єктивною, і відповідна відсутність реакції або взаємодії.

Неготовність сприймати, чути, діяти в кризовій ситуації може бути зумовлена значним шумовим та динамічним навантаженням, низкою інших причин, серед яких гучні звуки руйнування будівель, вибухів, крики людей, стогін та плач, які нерідко супроводжують управлінські дії в умовах надзвичайної ситуації. Паніка, агресія, плач, ступор, шок та інші психічні стани і емоційні реакції, які часто виникають у потерпілих в умовах НС та знижують їхню здатність сприймати інформацію, сигнали і заклики до дій, щоб бути врятованими та вижити.

Низький рівень інформованості населення може призводити до поширення чуток, пліток, перекрученої інформації, її доповнення та обростання різними «фактами» чи обставинами, які надають їй певного забарвлення. Вказані явища виникають часто внаслідок дефіциту, перевантаження або неякісного використання інформаційних каналів, внаслідок чого може знижуватись довіра до органів влади, державних структур, недовіра до представників правоохоронних органів.

За цих обставин основним завданням надзвичайного зв'язку (комунікації) є забезпечення безперервних потоків інформації на адресу груп та установ, залучених до роботи в умовах цієї ситуації з метою зниження ризиків і мінімізації страхів або небажаних емоційних реакцій [8, с. 174].

Вивчення підходів та аналіз моделей комунікації [1], [9], [10]–[15] дало можливість виокремити роботи М. К. Мамардашвілі та П. Г. Щедровицького, у яких особлива увага приділяється дослідженню змісту тексту, який визначає комунікативний простір, внутрішній простір тексту.

Серед досліджень, проведених А. Бавеласом [11], Г. Левіттом [13], було виокремлено два універсальні типи комунікативних мереж: радіальні та взаємопов'язані. Для радіальних мереж характерними є відкритість, потужні потоки інформації та низький рівень стійкості (усталеності). Для взаємопов'язаних комунікативних мереж характерними є замкненість

комунікативного простору, обмеженість інформації та постійна взаємодія. На думку дослідника, саме від взаємодії та гармонійного поєднання вказаних типів комунікативних мереж залежить процес підвищення ефективності комунікативного процесу в управлінні.

Аналізування робіт із теорії соціальної комунікації [16], [9], [13] дає можливість виокремити різні підходи до комунікативного процесу. Так, зокрема, М. М. Бахтін у своїй роботі виокремлює ідею постійної присутності у текстах неявного адресату, який визначає сенс тексту повідомлення [16]. У роботах Ю. О. Хабермаса знаходимо визначення поняття соціальної комунікації як «процесу встановлення зв'язку та передачі інформації, заснований на взаєморозумінні суб'єктів комунікації, які поєднані спільною справою, потребами, інтересами, метою» [10]. Для нашого дослідження інтерес має також циркулярна (циклічна) модель комунікації, запропонована В. Шраммом та Ч. Осгудом. Автори цієї моделі розглядають комунікацію як лінійну взаємодію, оскільки вона є циклічним процесом, під час якого учасники (джерело та отримувач) періодично міняються ролями. Комунікація визначається ними як двосторонній процес зв'язку, у якому і відправник, і отримувач інформації у рівних ступенях взаємодіють один з одним, обмінюючись одночасно повідомленнями (сигналами), у результаті чого комунікація перетворюється на діалог. На думку авторів, саме механізм «зворотного зв'язку» може значно підвищити ефективність комунікації.

Таким чином, соціальну комунікацію ми розглядаємо як процес міжособистісної взаємодії, який передбачає активний зворотній зв'язок, акт емоційного контакту. Основною метою соціальної комунікації є здійснення взаємозв'язку між суб'єктами суспільства.

У контексті нашого дослідження з розгляду умов ефективної комунікації в антикризовому управлінні представляють науковий інтерес дослідження застосування теорії соціальної комунікації у повсякденній діяльності аварійно-рятувальних служб, проведені В. А. Мікрюковим. Окремої уваги заслуговує запропонована ним модель комунікативних мереж, яка представлена у вигляді

взаємовідносин між елементами процесу комунікації на рівні індивідуальної взаємодії у малих групах [9], [17, с. 337] .

У процесі дослідження застосування теорії соціальної комунікації у діяльності аварійно-рятувальних підрозділів В. А. Мікрюков виокремлює два підходи: комунікативний потенціал як соціальну практику та управлінську комунікацію як специфічний контекст соціального простору. На думку автора, підвищення ефективності соціальної комунікації у процесі управління в умовах НС є можливим за умов органічного інтегрування вказаних підходів.

Управлінська комунікація, тобто процес комунікації, який існує в управлінській діяльності в умовах антикризового управління, визначається нами як цілісна сукупність управлінських зв'язків та взаємодій між суб'єктами управлінської діяльності за вертикаллю, горизонталлю усередині структури та із зовнішнім суспільним середовищем. Управлінська комунікація в першу чергу забезпечує реалізацію управлінських функцій, тобто функцій суб'єкта управління [18]. У контексті нашого дослідження вважаємо необхідним відзначити принципово нову модель управлінської комунікації, запропоновану американським професором управління М. Мюнтер, в основі якої лежить стратегічний підхід. На думку авторки моделі, принципова відмінність управлінської комунікації полягає у її цілераціональному та стратегічному характері [14]. Для досягнення управлінської мети суб'єкт управління повинен мислити стратегічно, і лише за умови правильної побудови стратегії комунікації суб'єкт управління отримає очікуваний результат. Таким чином, підготовка стратегії або плану комунікації дає можливість управлінцю оптимізувати та підвищити ефективність управлінського процесу.

Тезу про важливість підготовки стратегії/плану комунікації знаходимо також у роботах української дослідниці А. В. Терентьевої. Зокрема, у процесі підготовки до антикризового управління авторка виокремлює та підкреслює важливість підготовки плану комунікативних заходів, який містить вказівки до дій на початку, під час та наприкінці кризової ситуації [8]. Саме підготовлений

та відпрацьований план комунікації під час підготовки управлінських дій в умовах антикризового управління поліпшить його якість та ефективність.

У контексті нашої праці уваги також заслуговує дослідження процесу антикризового управління, проведене А. В. Терентьєвою. Відповідно до схеми, запропонованої авторкою «Процес кризового менеджменту та управління НС», визначаємо, що кризовий менеджмент та управління НС є динамічним процесом, що починається задовго до початку критичних подій і триває довгий час після їхнього закінчення. Цей процес складається з упереджувальної, реактивної та рефлексивної компоненти; упереджувальна компонента містить фазу мінімізації ризиків та фазу забезпечення готовності; реактивна компонента передбачає фазу дій; відповідно, рефлексивна компонента містить відновлювальну фазу [7]. Кожна фаза у розвитку кризи або НС є специфічним викликом та загрозою для суб'єктів управління, й передбачає різні підходи та засоби дій. Дії, спрямовані на забезпечення готовності, передбачають планування оперативних і комунікаційних заходів, основних параметрів відповідних дій, організаційних схем поведінки, необхідної ресурсної бази, а також проведення навчань і тренінгів щодо дій згідно з розробленими планами.

План комунікаційних заходів містить в собі керівні вказівки до дій до початку, під час і після закінчення кризи або НС. План призначений допомогти всім учасникам, залученим до спільних дій, дотримуватись єдиної системи оцінювання в своїх коментарях і реакціях з приводу наявних подій. План також визначає коло осіб, уповноважених для спілкування зі ЗМІ та громадськістю, цільові аудиторії, організаційно-технічні потреби.

Введення в дію комунікаційного плану первинно передбачає підготовку офіційної позиції щодо ситуації, яка склалася. З цією метою виконують наступні заходи: – визначення ступеня можливої зацікавленості ЗМІ в ситуації, що склалася; – призначення офіційного спікера (прес-офіцера) та забезпечення його необхідною інформацією; – підготовка офіційних повідомлень і координація їхнього розповсюдження; – забезпечення умов, необхідних для роботи ЗМІ [8].

Основним предметом взаємодії зі ЗМІ є встановлення та пояснення характеру проблемної ситуації, запевнення громадськості в том, що впроваджуються всі необхідні заходи для вирішення ситуації, яка склалася. Комунікація здійснюється протягом всієї активної фази дій у відповідь з метою актуалізації і розповсюдження необхідної інформації.

Дослідниця М. А. Зубарева у своїй роботі «Прикладні антикризові PR-технології», асимілювавши досвід західних вчених у галузі управління, виокремлює наступні фактори застосування комунікації під час кризової ситуації: 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 [6, с. 15–16].

3. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, процес управління кризами передбачає виконання наступних завдань: ідентифікацію ризиків; розстановка пріоритетів між ризиками; моніторинг еволюції ризиків. Ефективність антикризового управління залежить від передбачення небезпеки кризи; від аналізу симптомів кризи, проведення заходів щодо зниження негативних наслідків кризи, а також використання факторів кризи для позитивного розвитку.

Напрями антикризового управління передбачують ідентифікацію сфер ризику, запобігання виникненню криз за допомогою змін, рекомендованих на основі завчасної ідентифікації областей ризику, підготовку персоналу до роботи під час кризи і власне менеджмент кризи.

Особливості комунікації в умовах антикризового управління полягають у проведенні рішучих дій, що створюють відчуття компетентності й підтверджують високий рівень підготовки; надання прямих відповідей на запити ЗМІ (чесний, чіткий, чутливий підхід); відсутність демагогії; встановлення партнерських відносин без конфронтації; проведення заходів, що знижують соціальне напруження.

Здійснений аналіз застосування різних підходів, теорій та моделей комунікації у процесі управління в умовах НС дав можливість виокремити фактори, що можуть підвищити її ефективність в антикризовому управлінні. Отже, за умов антикризового управління важливе значення має встановлення контакту та проведення роботи із представниками зв'язків із громадськістю, а також розуміння специфіки взаємодії з ними. Підвищення ефективності комунікативного процесу в управлінні залежить від взаємодії і гармонійного поєднання радіальних та комунікативних мереж, від урахування принципової відмінності управлінської комунікації, що полягає у її цілераціональному та стратегічному характері; від органічного інтегрування комунікативного потенціалу як соціальної практики та управлінської комунікації як специфічного контексту соціального простору.

Підвищення ефективності комунікативного процесу в антикризовому управлінні залежить від низки факторів, зокрема, від забезпечення безперервності і надійності інформаційних потоків, об'єктивності, чіткості, достовірності повідомлень, організації та забезпечення вчасного і регулярного їхнього передавання. Ефективність комунікації в умовах НС залежить від ясності та доступності інформації, яка передається, від її чіткості та конкретики, надання у її змісті певного алгоритму у спонуканні до дій; від використання зворотного зв'язку, якщо це можливо за умов і обставин НС; від побудови стратегії комунікації, що передбачає побудову та відпрацювання комунікативного плану, конкретний очікуваний результат; від вибору головної стратегії інформування реципієнтів, ретельної та продуманої підготовки тексту повідомлення, яке спрямоване на конкретного отримувача, із урахуванням його

статі, віку, психічного та емоційного станів, його готовності слухати, чути, розуміти та діяти в умовах кризи.

У процесі взаємодії із представниками ЗМІ в умовах антикризового управління необхідними є швидка реакція на запити, оприлюднення чіткої, достовірної інформації, регулярне проведення прес-конференцій із запрошенням представників влади та правоохоронних органів; ретельний відбір та підготовка до ролі спікера; організація та надання допомоги потерпілим, постраждалим та їхнім родичам.

Дослідження проблеми ефективності процесу комунікації в антикризовому управлінні на основі виокремлення підходів до комунікативного процесу, розгляду комунікативних моделей та особливостей комунікації в управлінському процесі за умов надзвичайної ситуації дало можливість виокремити особливості, умови та фактори, що сприятимуть оптимізації та підвищенню ефективності комунікативного процесу в умовах антикризового управління.

Проведений розгляд щодо виявлення специфіки застосування антикризової комунікації в управлінні надзвичайними ситуаціями дає площину для подальшого пошуку щодо удосконалення процесу управління, ґрунтуючись на розглянутих наукових підходах. Зокрема, дослідження взаємозв'язку рівня комунікативної культури, толерантності керівника та ефективності його професійного спілкування в умовах антикризового управління.

Список використаних джерел

1. Наказ МВС України від 26.04.2018 № 340 «Про затвердження Статуту дій у надзвичайних ситуаціях органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту та Статуту дій органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту під час гасіння пожеж». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0801-18>
2. Литвин В.В. Професійне спілкування патрульних поліцейських із різними категоріями громадян *Legal psychology*, № 1 (18), 2016. URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/handle/123456789/1103>
3. Котенко А. Класифікації загроз інформаційній безпеці для виділення меж відповідальності та правової компетентності служб/інституцій. *Український науковий журнал Освіта регіону: політологія психологія комунікації*. URL: <http://social-science.com.ua/article/1399>

4. Оніщенко Н. В. Теорія і практика екстреної психологічної допомоги постраждалим у надзвичайних ситуаціях : автореф. дис. ... доктора психологічних наук : 19.00.09. Харків, 2015.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
6. Зубарева М. А. Прикладні антикризові PR-технології : навч. посіб. Острог : видавництво національного університету «Острозька академія», 2014. 162 с. ISBN 978-966-2254-92-1.
7. Гурьев С.О., Терент'єва А.В., Волянський П.Б. Кризовий менеджмент та принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій: монографія Київ : 2008. 148 с.
8. Терент'єва А.В. Управління надзвичайними ситуаціями з елементами кризового менеджменту. Публічне управління: теорія та практика. 2014. Вип. 4. С. 172–178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_28
9. Микрюков В.О. Применение теории социальной коммуникации в повседневной деятельности МЧС России. Гос.управл. Эл.в-к. В.32. 2012 г.
10. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие / пер. с нем.; под ред. Д. В. Складнева. СПб., 2000. 380 с.
11. Bavelas A. Communication Patterns in Task-Oriented Groups //Acoustical Society of America Journal.1950.Vol. 22. P. 725–730.
12. Garmatiuk O. & Harmatiuk A. (2017). Efektyvni komunikatsii ta informatsiini zakhody v kryzovykh sytuatsiakh. Socio-Economic Problems and the State. 16(1), С. 121–128.
13. Leavitt H. J. Some effects of certain communication patterns on group performance //The Journal of Abnormal and Social Psychology. 1951.Vol. 46. No. 1. P. 38–50.
14. Muntzer M. Guide to Managerial Communication. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall; Pearson Education, Inc., 2003.
15. Bochkovskiy A. Optimization of occupational risk management. Bulletin of Lviv State University of Life Safety, (17), С. 32–40. URL: <https://doi.org/https://doi.org/10.32447/20784643.17.2018.04>
16. Бахтин М. М. Собрание сочинений. Работы 40-х – начала 1960-х годов. Т. 5. Москва : Русские словари, 1996.
17. Вовк Н. П. Проблема ефективності комунікації в антикризовому управлінні. Забезпечення цивільної безпеки в Україні: сучасний стан і перспективи: монографія / за заг. ред. О. М. Гищенко, Т. М. Кришталь. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2018. 420 с., С. 332–338.
18. Crisis and Emergency Management: A Guide for Managers of the Public Service of Canada. / P. Boisvert and R. Moore. Canadian Center for Management Development, 2003. 480 p.

References

1. Nakaz MVS Ukrainy vid 26.04.2018 № 340 «Pro zatverdzhennia Statutu dii u nadzvychainykh sytuatsiakh orhaniv upravlinnia ta pidrozdiliv Operatyvno-riatuvalnoi sluzhby tsyvilnoho zakhystu ta Statutu dii orhaniv upravlinnia ta pidrozdiliv Operatyvno-riatuvalnoi sluzhby tsyvilnoho zakhystu pid chas hasinnia pozhezh». [in Ukrainian]
2. Lytvyn V. V. (2017). *Profesiine spilkuвання patrolnykh politseiskyykh iz riznyimi katehoriiamy hromadian* [Professional communication of patrol policemen with different categories of citizens] Legal psychology, № 1 (18), 2016. <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/handle/123456789/1103> [in Ukrainian]
3. Kotenko A. *Klasyfikatsii zahroz informatsiinii bezpetsi dlia vydilennia mezh vidpovidalnosti ta pravovoi kompetentnosti sluzhb/instytutsii* [Classification of threats to information security to highlight the boundaries of responsibility and legal competence of services / institutions]. Ukrainskyi naukovyi zhurnal Osvita rehionu: politolohiia psykholohiia komunikatsii. <http://social-science.com.ua/article/1399> [in Ukrainian]

4. Onishchenko N. V. (2015). *Teoriia i praktyka ekstrenoi psykholohichnoi dopomohy postrazhdalym unadzvychainykh sytuatsiiakh* [The theory and practice of emergency psychological assistance to victims of emergencies] : avtoref. dys. ... doktora psykhol. nauk : 19.00.09. Kharkiv 2015. [in Ukrainian]
5. Vasylenko V.O. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis control management of the enterprise]. Kyiv : TsUL, 2003. 504 p. [in Ukrainian]
6. Zubarieva M. A. (2014). *Prykladni antykryzovi PR-tekhnologii* [Applied anti-crisis PR technologies] : navch. posib. Ostroh : vydavnytstvo natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», 2014. 162 p. ISBN 978-966-2254-92-1 [in Ukrainian]
7. Huriev S. O., Terentieva A. V., Volianskyi P. B. (2008). *Kryzovi menedzhment ta pryntsypy upravlinnia ryzykamy v protsesi likvidatsii nadzvychainykh sytuatsii* [Crisis Management and Principles of Risk Management in the Process of Emergency Elimination] : monohrafiia. Kyiv : 2008. 148 p. [in Ukrainian]
8. Terentieva A. V. (2014). *Upravlinnia nadzvychainymy sytuatsiiamy z elementamy kryzovoho menedzhmentu*. [Emergency management with elements of crisis management.]. Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka. 2014. Vyp. 4. P.172–178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_28 [in Ukrainian]
9. Mykriukov V. O. (2012). *Prymenenye teoryy sotsyalnoi komunykatyvy v povsednevnoi deiatelnosti MChS Rossyy* [Application of the theory of social communication in the daily activities of the Russian Emergencies Ministry]. Hos.upravl. Ёl. v-k. V. 32. 2012. [in Russian]
10. Khabermas Yu. (2000). *Moralnoe soznanye y kommunykativnoe deistviye* [Moral consciousness and communicative action] / per. s nem.; pod red. D. V. Skliadneva. SPb., 2000. 380 p. [in Russian]
11. Bavelas A. (1950). Communication Patterns in Task-Oriented Groups //Acoustical Society of America Journal.1950.Vol. 22. P. 725–730. [in English]
12. 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), P. 121–128.
13. Leavitt H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance . The Journal of Abnormal and Social Psychology. 1951.Vol. 46. No. 1. P. 38–50. [in English]
14. Munter M. (2003). Guide to Managerial Communication. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall; Pearson Education, Inc., 2003. [in English]
15. Bochkovskyi, A. (2018). Optimization of occupational risk management. Bulletin of Lviv State University of Life Safety, (17), C. 32–40. URL: <https://doi.org/https://doi.org/10.32447/20784643.17.2018.04> [in English]
16. Bakhtyn M. M. (1960). *Sobranie sochynenyi* [Collected Works] Raboti 40-kh – nachala 1960-kh hodov. T. 5. Moskva : Russkye slovary, 1996. [in Russian]
17. Vovk N. P. *Problema efektyvnosti komunikatsii v antykryzovomu upravlinni* [The problem of the effectiveness of communication in the anti-crisis management] Zabezpechennia tsyvilnoi bezpeky v Ukraini: suchasnyi stan i perspektyvy : monohrafiia / za zah. red. O. M. Tyshchenka, T. M. Kryshtal]. Cherkasy : Vydavets Chabanenko Yu. A., 2018. 420 p., P. 332–338. [in Ukrainian]
18. Crisis and Emergency Management: A Guide for Managers of the Public Service of Canada. / P. Boisvert and R. Moore. Canadian Center for Management Development, 2003. 480 p. [in English]

Nelya Vovk and Kirilo Pasinchuk. Concept of Anti-Crisis Management: Communicative Aspect

The article deals with the process of crisis management, in the organization and conduction of which a significant role is played by the provision and implementation of effective communication. In the process of reviewing the crisis management as a concept, its tasks are

outlined. They mean identification of risks, prioritization of risks, monitoring the evolution of risks. There are singled out the main directions of crisis management (identification of risk areas, crisis prevention, personnel training for work in crisis, crisis management), a research of its specificity and a number of organizational peculiarities was conducted. The author outlines and substantiates the prominent role of communication in the process of crisis management. The research and analysis of approaches to communication in the management process, which outlines models of social and managerial communication, was conducted. On the basis of the analysis of modern communication models, the peculiarities, conditions and factors that can optimize and increase the efficiency of the communicative process in crisis management are detailed. The author substantiates that the main role in the process of organizing and conducting anti-crisis management belongs to the construction of a plan and the choice of a communication strategy. Increasing the effectiveness of the communicative process in crisis management depends on the interaction and harmonious combination of radial and communicative networks, taking into account the fundamental difference in managerial communication, which lies in its purposeful and strategic nature, from the organic integration of the communicative potential as social practice and management communication as a specific context of the social space. The author has argued for a prominent role in the conditions of crisis management of the organization of interaction with mass media, in which the specifics and peculiarities of work with media representatives are singled out.

Key words: crisis; crisis management; anticrisis control; extreme situation; societal community; managerial communication.