

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

УДК 659.441:005.334 (076)

DOI <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2021.6-3/20>

Баранецька А. Д.

Запорізький національний університет

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КРИЗОВІ ПРАКТИКИ

У статті розкрито питання організації інформаційно-комунікаційних практик. Осмислено явище кризових комунікацій як важливої складової компоненти розбудови взаємодії компанії з різними аудиторіями. Розглянуто феномен кризових комунікацій із позиції їхньої інтеграції в контекст стратегічного менеджменту (аспект управління компанією), суспільних та корпоративних комунікацій (групи громадськості). Кризові комунікації представлено як стратегічну інформаційну діяльність. У публікації описано основні засади генерування такого типу комунікацій та управління ними. Розкрито алгоритм створення основних повідомлень та визначено домінуючі джерела їх репрезентації. Також представлено кризові комунікації як чинник, що зумовлює підтримку репутаційно-іміджевого капіталу. Отже, охарактеризовані варіанти кризових стратегій, розкрито базові позиції їх втілення. Відзначено, що вагомими складниками кризових комунікацій є формування кризового профілю компанії/карти найбільш значущих криз, команди критичних комунікацій, проведення інтенсивних брейнштормів та сценарне моделювання кризи. Дослідження репрезентує засоби масової інформації в контексті комунікаційного менеджменту та розкриває ключові аспекти здійснення інформаційного супроводу за відповідних ситуацій. Проаналізовані реальні кризово-комунікаційні практики сьогодення, зокрема в карантинних умовах, зумовлених коронакризою. Визначено, що домінуючими напрямками інформаційного забезпечення мас-медіа в умовах кризових ситуацій є органи влади та професійні громадські інститути у сфері журналістики. Виявлено можливі наслідки інформаційного вакууму в кризових ситуаціях та описано основні трансформаційні тенденції в мас-медіа, зумовлені ними.

Ключові слова: криза, кризові/антикризові комунікації, кризові стратегії, інформаційний супровід, інформаційний вакуум, стратегічний менеджмент комунікацій, засоби масової інформації (мас-медіа), медіатизація кризи.

Постановка проблеми. Управляти за допомогою/через комунікації та власне самим процесом комунікування – це одна з домінуючих тенденцій у сучасному інформаційному суспільстві. Така ситуація – цілком закономірне явище в соціумі, основним складником якого є інформація. Отже, скеровування інформаційно-комунікаційних потоків, вдале відпрацювання певних закономірностей цього процесу, його регуляція та спрямування у відповідне русло постає як один зі значущих аспектів у сфері соціально-комунікаційного дискурсу. Так, нині говорять про комунікаційний менеджмент як важливий напрям у розв'язанні низки питань як у сфері бізнесу, так і на рівні громадських та урядових інституцій.

Одним із потужних аспектів, що передбачає залучення алгоритмів комунікування¹ та транслювання смислів (управління інформацією/повідомленнями), є кризові ситуації, які нарівні з іншими, а то й нагальніше, потребують здійснення активної комунікаційної взаємодії з громадськістю.

Ця необхідність зумовлена феноменом кризи (від грецького “krisis” – «вирок з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації; вихід, рішення конфлікту»). Адже за своєю суттю криза – це наслідок внутрішніх суперечностей певної системи та водночас своєрідна форма їх розв'язання,

¹ Говоримо саме про алгоритми, бо маємо на увазі комунікаційні практики, які формуються на чітко визначених засадах здійснення взаємодії з різними групами громадськості.

втілення функції оздоровлення (санації) системи, що несе в собі кардинальні зміни в суспільстві. У такому розумінні криза не є катастрофою, а відтворює тимчасові труднощі, що спонукають до оновлення системи та відкриття нових можливостей діяльності [9, с. 89]. Саме процес такого оновлення передбачає організацію належних комунікаційно-інформаційних потоків, які будуть не лише репрезентантами реальних справ, але й працюватимуть на перспективу вирішення поточних питань, забезпечать процес управління ситуацією та вдалого виходу з неї. Тому особливої актуальності вивченню криз нині надає інтегрований підхід осмислення цього явища, відповідно до якого кризи досліджуються/розкриваються в контексті стратегічного менеджменту, теорії організації, організаційної поведінки, суспільних стосунків та корпоративних комунікацій [2, с. 53]. Д. Гавра вказує, що криза організації супроводжується й кризою комунікацій. Технології менеджменту стабільного періоду втрачають свою дієвість і виникає необхідність нового режиму – керованих кризових комунікацій [5, с. 21–22]. Нині у сферах публік рілейшнз та менеджменту оперують поняттями «управління кризами» та «кризові комунікації» [18, с. 527]. Їхня взаємозумовленість цілком логічна, адже вагомим складником такого управління є комунікація, яка передбачає вчасне донесення необхідної інформації, її відповідне конструювання, налагодження та підтримку взаємин із громадськістю. Потреба розбудови такого діалогу зумовлена прагненням різних інституцій зберегти свою аудиторію навіть у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зауважує Д. Коник, міжнародні практики засвідчують, що кризовий менеджмент є одним із домінантних компонентів функціонування організацій, тому серед завдань сучасних управлінців – підготовка до можливої кризи та її використання на подальші перспективи розвитку структури. При цьому дослідник зазначає, що «ефективне антикризове управління завжди включає в собі кризові комунікації, які можуть не лише допомогти полегшити або усунути кризу, але й іноді здатні принести організації більш позитивну репутацію, ніж вона була до того. Кризові комунікації – це зв'язок між організацією та її громадськістю до, під час і після кризової ситуації. Вони необхідні для мінімізації ушкодження репутації організації» [8, с. 182, 184]. Водночас Д. Гавра вказує на доцільність трактувати кризові комунікації як взаємодію соціального суб'єкта, який і перебуває в кризовій ситуації з різними значущими аудиторіями – стейкхолдерами [5, с. 23].

Питання організації взаємин із довкіллям у період кризи є особливо нагальним, адже різні групи громадськості своєю зацікавленістю у функціонуванні компанії дають їй змогу реалізовуватися. Дослідники зазначають, що результат комунікацій у кризових умовах певною мірою зумовлений наявними стосунками з аудиторією та її довірою, що сформувалися в докризовий період. Саме тому актуальності набуває стратегічне управління комунікаціями, під яким розуміють функції ініціації, спрямування та контролю над процесом спілкування, а також над інформаційними процесами в контексті політики організації [19, с. 5].

Так, Г. Почепцов зазначає, що негативний прояв кризи як такої полягає не лише в самому явищі, але й у тому, що він одночасно супроводжується відкриттям «шлюзів» для потоків негативної інформації з різних джерел – як від нейтральних осіб, так і від «ворогів, що дрімають». Проблема не у відсутності комунікації, а в її принципово іншому неадекватному функціонуванні. Комунікативно криза визначається не дефіцитом інформації, а, навпаки, її надлишковістю, оскільки всі суспільні інститути та дійові особи подають свою інтерпретацію ситуації. Дослідник виділяє два контексти розвитку кризових комунікацій, а саме: за наявності опонента з альтернативною версією чи його відсутності, коли версії виникають спонтанно. Відповідно, класична формула кризових комунікацій передбачає першочерговість надання своєї версії події, а також постійну подальшу подачу нової інформації [15, с. 165, 169, 170].

Загалом кризові ситуації супроводжуються низкою чинників, які поглиблюють та ускладнюють проблему. Серед таких: неочікуваність, відсутність необхідної інформації, ескалація подій, виникнення чуток, які перетворюються на «медіафакти», втрата контролю, зростання уваги ЗМІ та інших груп громадськості, «параліч свідомості» організації, паніка [1, с. 375; 18, с. 530], а також наявність великої кількості негативних публікацій у ЗМІ, недостовірність інформації, стихійність формування уявлення у громадськості щодо проблеми, втрата контролю над сприйняттям та впливом кризи [6, с. 9]. Усі ці аспекти мають інформаційно-комунікаційне підґрунтя, що виявляється в потребі збору, аналізу та надання відповідної інформації для різних аудиторій.

Вважають, що виникнення поняття кризова комунікація пов'язане з ситуацією з медичним препаратом фірми «Джонсон & Джонсон» –

«Тайленол» (1982 р.)² [18, с. 528]. Ця справа стала хрестоматійною в антикризовому управлінні, а на її основі сформовані стандарти регулювання кризовими ситуаціями «Правила «Тайленол»: вибір чіткої, гнучкої та зрозумілої позиції без загальних формулювань; обов'язкова долученість керівництва до участі в антикризових заходах та відкритість голови компанії для представників засобів масової інформації; постійна співпраця з медійниками; висловлення співчуття перед постраждалими; максимальне поінформування про мобілізацію працівників компанії; відкликання продукту, що став причиною проблеми; наявність власної версії, яка має бути першою в інформаційному просторі; швидке повідомлення інформації до груп громадськості [20, с. 24–26; 18, с. 528]. Ця історія стала своєрідним прикладом реалізації комунікаційної програми, яка ґрунтувалася на інтеграції маркетингових інструментів, аудиторій та часових етапів. У результаті її застосування товар було знову виведено на ринок, а об'єм його продажу зріс до 80% від рівня в докризовий період. Протягом чотирьох місяців активної роботи позиції марки було майже відновлено [7, с. 506].

Так само антикризовий та комунікаційний план дій організації має суттєву значущість та є потужним інструментом під час розробки стратегії управління репутацією. «Антикризовий репутаційний менеджмент полягає у виробленні сценаріїв роботи з репутаційними ризиками та подоланні загроз позитивній репутації в кожній конкретній ситуації, яке передбачає: негайну інформаційну реакцію; вичерпні відповіді на питання цільової групи про те, що ж сталося, хто в цьому винен і що буде робити компанія для того, щоб подолати наслідки кризи; наочну демонстрацію шкоди про те, що трапилось» [14, с. 125–126].

Водночас під час організації стратегії комунікацій доцільно застосовувати технологію one voice, яку використовують із метою ефективної розбудови проєктів та втілення завдань. Засадю її реалізації є системне планування роботи через трансляцію коротких меседжів. Одним зі шляхів реалізації цієї технології є неформальні зустрічі із журналістами та експертами офрекордс [12, с. 50–51, 53].

Дослідники виділяють ще й такі заходи в здійсненні антикризових комунікацій, як залучення

третьої сторони, централізація комунікацій (визначення основного речника від компанії), технічне забезпечення комунікацій, повсякчасне адекватне оцінювання кризи, робота з післякризовими комунікаціями, моніторинг ситуації всередині компанії, аудит процесів ззовні [20, с. 26–27].

Загалом антикризове управління передбачає попередження кризи та нейтралізації її наслідків, при цьому вагомим чинником є складання кризового профілю компанії (crises portfolio), тобто карти найбільш значущих криз та розроблення варіантів сценарію виходу з них [14, с. 126]. Саме тому необхідною умовою є формування команди критичних комунікацій для проведення інтенсивних мозкових штурмів (брейн-штормів), які спрямовані на генерацію «кризових» ідей. Своєю чергою ефективність брейн-шторму і сценарне моделювання кризи (оптимістичний/песимістичний сценарій) залежать від ретельності здійснення попереднього «аудиту уразливості» репутації компанії. Результатом такої оцінки має стати план реагування компанії на кризові ситуації, у структурі якого окремо прописаний розділ із кризових комунікацій [17, с. 50]. Програма кризових комунікацій реалізується за кількома напрямками: 1) налагодження інформаційної взаємодії; 2) управління реакцією на кризу (комунікації з різними сегментами громадськості); 3) врегулювання кризової ситуації (активізація різних комунікаційних заходів); 4) винесення уроку з кризи (планування кризових комунікацій) [6, с. 10].

Отже, в умовах кризи виникає потреба зміни/формування комунікаційної стратегії, яка відтворює зміст антикризових комунікацій, описуючи характер та канали поширення своєї версії ситуації, що сталася [16, с. 68]. Від вибору тактик реалізації комунікаційної політики організації залежить утримання її іміджу та позитивної репутації. Зокрема, виокремлюють такі комунікаційні стратегії реалізації антикризових комунікацій, як-от: стратегія «відходу в тінь» (мінімізація інформаційного шуму), стратегія «все заперечувати» (невізнання своєї провини), стратегія атаки (представлення звинувачень та погроз), стратегія «жертви обставин» (акцентування на небезпечності сфери діяльності), стратегія «принесення в жертву» (базується на реорганізації компанії чи відставки керівництва), стратегія «відкритих долонь» (відверте пояснення ситуації) [16, с. 69–85], а також наступальна, оборонна та регресивна стратегії кризових комунікацій [18, с. 540]. Кожна з них передбачає певну модель поведінки в суспільстві та свій алгоритм спілкування з аудиторією, що

² Після тривалого успішного застосування препарату «Тайленол» стався нещасний випадок, внаслідок чого загинуло 7 осіб [20, с. 24]. «30 вересня 1982 року в засобах масової інформації з'явилось повідомлення про очевидний зв'язок між лікарським засобом під назвою Tylenol та загибеллю кількох мешканців передмість Чикаго» [7, с. 505].

так чи інакше визначає роль інституції в соціумі та формує відповідну громадську думку.

Особливо актуальну роль відіграють кризові комунікації в контексті соціальної відповідальності бізнесу. Саме такі ситуації здатні проявити уміння компанії бути соціально зорієнтованою, гуманізованою (спираючись на положення В. Березенко про концепцію «гуманізації бізнесу»³ [3, с. 288]). Адже кризи передбачають відповідне реагування, дії, комунікації. Отже, в такому контексті соціальна відповідальність виявляється в межах поширення достовірної інформації, вчасної комунікаційної реакції, подачі необхідних даних, постійному контролю та підтримці інформаційно-комунікаційних дій з усіма групами громадськості, комунікаційно правильній розбудові дискурсу та відповідних повідомлень.

Формулювання цілей статті. *Мета статті* полягає в осмисленні алгоритму інформаційно-комунікаційних практик компаній (зокрема медіа-структур) у контексті кризового менеджменту.

Методологія дослідження ґрунтується на застосуванні методів аналізу та синтезу під час осмислення теоретико-методологічної бази, рецепції, опису та інтерв'ю під час вивчення практик реалізації кризових комунікацій.

Виклад основного матеріалу. Варто зазначити, що вагому роль у кризових ситуаціях відіграють засоби масової інформації. Розглядаючи ЗМІ як канал масового поширення інформації, варто зауважити, що їх роль у кризових умовах може проявитися у двох напрямках. Медіа можуть забезпечити трансляцію повної та достовірної інформації, водночас вони можуть вплинути на поглиблення кризи через своє втручання [18, с. 538]. Саме тому важливою є підтримка інформаційно-комунікаційної взаємодії із цим інститутом, бо поширювані засобами масової інформації ідеї автоматично набувають суспільної значущості і суттєво впливають на інтерпретацію аудиторією тих чи тих подій.

З огляду на сучасний технічно-технологічний розвиток, зокрема у сфері мас-медіа, потужним транслятором став Інтернет, який своєю функціональною специфікою розширює можливості взаємодії з реципієнтами/споживачами/клієнтами, оперуючи новими формами та форматами масової комунікації. Нині виокремлюють різні моделі Інтернет-присутності в кризовій ситуації:

– застосування сайту організації (інструменти: прес-реліз, PDF-версії друкованих документів аудіо– та відеоролики з ключовими особами компанії, конференції, випуски новин, інформаційний бюлетень);

– активізація інтерактивного складника Інтернету через залучення користувачів, створення форумів, перегляд відеорепортажів та відеотрансляцій конференцій в Інтернеті;

– виклад власного погляду (версії) на ситуацію, що склалася через розміщення низки документів та новин, інтерв'ю, відеоматеріалів та ін., а також створення сторінок для різних груп громадськості;

– формування зворотного зв'язку через коментарі та відгуки;

– використання блогінгу, який набуває домінуючих позицій у системі кризових комунікацій [6, с. 12–13].

Розмаїття напрямів взаємодії з різними групами громадськості надає широкі можливості в охопленні своєї аудиторії, швидкому реагуванні на ситуації та постійному утриманні контакту, що є вкрай необхідним в умовах кризи.

Саме засоби масової інформації відіграють вагому роль у «переживанні» кризових ситуацій. Медіа як канали передачі інформації на широку аудиторію здатні формувати громадську думку та впливати на суспільну свідомість. Поширювані ними повідомлення не лише відтворюють загальне уявлення про ситуацію, але також показують у такий спосіб професійність керівництва на всіх рівнях її вирішення. Особливу відповідальність несуть органи влади, адже вони мають справу із суспільними кризами, які визначають як найнебезпечніші. У такому випадку завдання комунікацій полягає, зокрема, в прогнозуванні та запобіганні конфліктам [12, с. 84], а також створенні постійних інформаційних потоків для різних груп громадськості. Саме тому взаємодії із засобами масової інформації є необхідним інструментом реалізації комунікаційного менеджменту, адже вони розбудовують інформаційний ланцюг між відповідними структурами та аудиторією, що своєю чергою стає потужною платформою для кризових комунікацій, підтримки постійного діалогу із громадськістю та виходу із кризової ситуації.

Питання інформаційно-комунікаційної взаємодії на рівні соціуму набули актуальності на початку кризи, пов'язаної з коронавірусом у 2020 році. Відчутною вона стала не лише для пересічних громадян та різних структур, але й, як не дивно, для представників мас-медіа.

³ Як зауважує В. Березенко, соціальна відповідальність бізнесу інтегрується в діяльність організації на різних рівнях та обсягах. Так, вона може бути реалізована в межах філософії (місія, кодекс ділової поведінки), а також у контексті управлінських рішень (цілісна система управління), зокрема кризь оцінку й прогнозування ризиків [3, с. 290–291].

Особлива увага в дослідженні саме цієї сфери діяльності зумовлена тим, що засоби масової інформації в такій ситуації перебували не лише в позиції соціального інституту, головним призначенням якого є поінформування широкої аудиторії про всі суспільні факти та події (медіатизації кризи), але й як конкретні організації зі своєю функціональною специфікою, ефективна діяльність яких так само виявилася під впливом кризової ситуації. Відтак, медійники відчували потребу трансформації менеджменту, в тому числі його інформаційно-комунікаційної компоненти в напрямі швидких дій у невизначених умовах.

Відсутність достатньої офіційної інформації та чітких роз'яснень щодо ситуації, яка склалася, а також наявність розмаїтих версій (часто недостовірних та фейкових повідомлень), якими були переповнені соціальні мережі, поставили перед медійниками принаймні два нагальні питання – продовження своєї діяльності як підприємства та належного виконання функціональних обов'язків у своєчасному донесенні достовірної інформації до її споживачів. Так, на думку Н. Лигачової, «коронавірус став для більшості медіа мобілізуючим фактором та лакмусом їхньої редакційної політики» [11]. Такий виклик шеф-редакторка Інтернет-видання «Детектор медіа» пояснює тим, що було багато «білого шуму», в тому числі й від достовірних джерел, навіть експерти та фахівці часто оперували неточними даними, здогадки та розмаїті версії, пропоновані авторитетними особистостями, були полемічними та суперечливими щодо даних ВООЗ. Вітчизняним медіа не вистачало фактажу,

відео, фото з країн, де активно розвивався коронавірус [11].

Так, зокрема про комунікаційно-інформаційні дилеми у сфері журналістики на початкових етапах світової коронакризи поділилася Наталія Агаркова, директорка ТОВ «Радіостанція «Великий Луг» (місто Запоріжжя), яка на власному прикладі відчула потребу в активізації менеджерського компоненту, зокрема управління комунікаціями саме в кризовій ситуації. Відсутність чітко спланованого інформування поставила перед медійниками цілу низку комунікаційних питань, зокрема й на рівні комунікаційного менеджменту. Насамперед, у напрямі внутрішніх комунікацій варто було узгодити зміни в діяльності структури у зв'язку з переходом на формат дистанційної роботи. Такі трансформації вимагали призупинення окремих проєктів або модифікації вже реалізованих робочих форматів. Відповідно, це потребувало активної комунікації з аудиторією щодо роз'яснення змін. Також відбувалися зміни й у самій редакційній комунікації – спілкування через чати і відсутність традиційних мозкових штурмів.

Особливої уваги вимагала комунікаційна взаємодія з рекламодавцями. Адже відсутність інформації та алгоритму чітких дій для бізнесу призвела до відкриття реклами з радіостанції, відбувався процес «заморожування» рекламних пакетів, а це потужне фінансове джерело для медійників, насамперед незалежних. За словами Н. Агаркової, на першому етапі карантинних обмежень їхня радіостанція втратила майже всіх клієнтів, навіть тих, з якими була налагоджена десятилітня співпраця. Отже, лише завдяки активній роботі менеджменту рекламодавці стали повертатися.

Базовим напрямом діяльності менеджменту організації стало саме налагодження комунікаційних взаємин із представниками влади для отримання офіційних даних, адже саме цей інформаційний компонент набув значущості у розв'язанні інших організаційних та комунікаційних завдань. При цьому, як зауважила Н. Агаркова, на початковому етапі Запоріжжя так і не мало визначеного спікера, який би повідомляв основну інформацію щодо ситуації, а водночас перестала працювати формула «проблема – дії, рішення». З метою активізувати таку взаємодію Н. Агаркова виклала

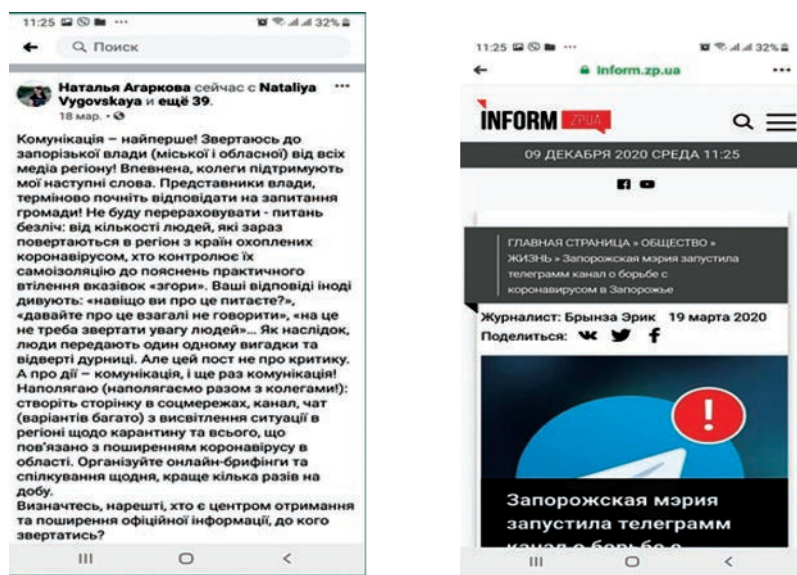


Рис. 1. Налагодження комунікацій медіа з місцевими урядовцями

на своїй сторінці у фейсбуці допис-звернення до органів місцевої влади з проханням організувати комунікацію з офіційними повідомленнями про реальний стан справ, що дасть змогу поширювати відповідні дані широкій аудиторії, а також доцільно організувати роботу медіаструктур (https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=2263326247304094&id=100008802224061). Реакцією представників місцевої влади став запуск телеграм-каналу із системним наданням інформаційних повідомлень (https://www.inform.zp.ua/2020/03/19/90440_zaporozhskaya-meriya-zapustila-telegramm-kanal-o-bor-be-s-koronavirusom-v-zaporozh-ye/ (див. Рис. 1).

З метою максимального інформаційного забезпечення представники «Радіостанція «Великий Луг» підтримували постійну комунікацію з громадськими організаціями у сфері медіа – Спілкою журналістів та Національною асоціацією українських медіа.

Отже, у своїй діяльності в умовах кризової ситуації місцеве медіа використовувало різні інформаційно-комунікаційні інструменти, що стало платформою не лише для забезпечення достовірної та вчасної інформації для аудиторії цього ЗМІ, але й значущим важелем у діяльності самої медіаорганізації.

Як свідчить проаналізований практичний досвід, інформаційно-комунікаційні практики та їх інтеграція є важливим складником для кризового менеджменту, адже вони забезпечують активний інформаційний потік, що своєю чергою впливає на ефективність побудови діалогу з різними групами громадськості.

Однак такі ситуації мали місце і в інших засобах масової інформації країни, про що не раз йшлося на сторінці Національної спілки журналістів України та власне медіа [4; 10; 13; 21, 22]. Так, перша секретарка Національної спілки журналістів України Л. Куц серед наслідків впливу коронакризи на медіа зазначає втрату рекламодавців, скорочення та призупинення випуску друкованих газет, зменшення зарплат працівників медіа. Паралельно з ним виникають також проблеми з контентом тодішнього інформаційного простору – наповнення соцмереж, а також онлайн-медіа фейковими новинами, неперевіреними фактами, пропагандою, мовою ворожнечі у висвітленні теми коронавірусу [10; так само див. 21].

Л. Куц вказує на актуалізацію потреби в якісній журналістиці, що вкотре засвідчує прагнення аудиторії в кризових умовах отримувати достовірну, чітку інформацію про ситуацію. Для журна-

лістів постало гострим питання здобути всі необхідні дані, адже на початку першого карантинного періоду зрушення відбулися на рівні комунікації з представниками влади, коли онлайн-конференції проводилися без можливості ставити запитання або їх формулювання заздалегідь, відсутності доступу до заходів влади, та домінуванням прес-релізів як основного способу/документа поінформування медійників [10]. В. Трегубов зазначає, що «пандемія активізувала проблему інформаційних бульбашок та діаметрально протилежного сприйняття інформації» [21]. Ця криза дала змогу ще раз показати цінність інформації для аудиторії та нагальності ефективного інформаційно-комунікаційного менеджменту. З часом ситуація в якісних медіа змінилася. Була переосмислена робота з джерелами інформації, в результаті чого тенденцією стала підвищена інформаційна залежність ЗМІ від влади – представника офіційних даних. У цей період медіа як ретранслятори інформації набувають переваги над соціальними мережами та блогерством [11]. Н. Лигачова зазначає низку інших трансформацій у медіасфері, зумовлених кризовою ситуацією, а саме: диверсифікація джерел власної монетизації, активізація різних спецпроектів, використання нативної реклами (бюджетний варіант), інтенсифікація пошуку якісними ЗМІ «красивих, репутаційно не вразливих засобів монетизації – підписка, донати, клубні спільноти навколо потужних видань», а також застосування моделі платності певного контенту для аудиторії [11].

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

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

Список літератури:

1. Алешина І.В. Паблік рилейшнз для менеджерів. 2004. 478 с. URL: <https://www.booksite.ru/fulltext/publik/index.htm>
2. Алифанова Т.И. Кризис-коммуникации как ключевой фактор успеха организационного антикризисного управления. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krizis-kommunikatsii-kak-klyuchevoiy-faktor-uspeha-organizatsionnogo-antikrizisnogo-upravleniya>
3. Березенко В.В. PR в Україні: осмислення феномену : монографія / за заг. наук. ред. В.М. Владимиrowa. Київ : Академія Української Преси, 2013. 360 с.
4. Вплив епідемії COVID-2019 на журналістику та локальні медіа в Україні. URL: <http://nsju.org/novini/vplyv-epidemiyi-covid-19-na-zhurnalistyku-ta-lokalni-media-v-ukrayini/>
5. Гавра Д.П. К переосмыслению категории кризисной коммуникации. *Стратегические коммуникации в бизнесе и политике* : материалы междунар. науч. конф. (23 апреля 2014 г.) / отв. ред.-сост. Д.П. Гавра. Санкт-Петербург : Свое издательство, 2014. 158 с.
6. Голуб О.Ю. Коммуникации в кризисных ситуациях: модели интернет-присутствия. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsii-v-krizisnyh-situatsiyah-modeli-internet-prisutstviya>
7. Дейтон Дж. Интегрированные маркетинговые коммуникации на практике. URL: <http://www.williamspublishing.com/PDF/5-8459-0831-0/part.pdf>
8. Коник Д. Стратегічні комунікації : посібник для держслужбовців. Київ : б/в., 2016. 256 с.
9. Костецька Л.М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. Серія : Державне управління. 2016. № 4. С. 87–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_4_14
10. Кризова ситуація в інформаційному просторі становить загрозу для демократії. Як подолати ці виклики? URL: <http://nsju.org/novini/kryzova-sytuacziya-v-informacziynomu-prostori-stanovyt-zagrozu-dlya-demokratiyi-yak-podolaty-czi-vyklyky/>
11. Лигачова Н. Пандемія яскраво проявила справжню мету різних медіа – інформувати чи зомбувати. URL: <https://tpr.org.ua/news/nataliia-lyhachova-pandemiia-iaskravo-proiavylya-spravzhniu-metu-riznykh-media-informuvaty-chy-zombuvaty/>
12. Мудрак Л. Комунікація і криза як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : посібник. Київ. 2020. 108 с.
13. Незалежні регіональні медіа в Україні: як рухатися вперед і планувати. URL: <http://redactor.in.ua/2020/10/27/nezalezni-regionalni-media-v-ukrayini-yak-ruhatysya-vpered-i-planuvaty/>
14. Приятельчук О.А., Ковальчук Ю.С. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 3. С. 124–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2014_3_14
15. Почепцов Г.Г. Стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні : навч. посібник. Київ : Альтерпрес, 2008. 216 с.
16. Студеникин Н. PR-защита бизнеса в корпоративных войнах : практикум победителя. Москва : Альпина Паблицерз, 2011. 386 с.
17. Терентьева О.В. Організація кризових комунікацій в репутаційному менеджменті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 48–57.
18. Тихомирова Є.Б. Зв'язки з громадськістю : навч. посібник. Київ : НМЦВО, 2001. 560 с. URL: http://esnir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/419/1/PR_Tikhomirova.pdf
19. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент : учебное пособие. Омск : Изд-во ОмГТУ, 2006. 76 с.
20. Федотова М.Г. Связи с общественностью как антикризисный менеджмент : учебное пособие. Омск : Изд-во ОмГТУ, 2009. 64 с.
21. Холоденко О. Коронавірусна криза призведе до викривлення українського медіаринку, – експерти. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/community/article/177097/2020-05-13-koronavirusna-kryzaprzyvede-do-vykrivlennya-ukrainskogo-mediarynku-eksperty/>
22. Як медіа адаптуються до роботи під час пандемії коронавірусу. URL: <https://www.thelede.media/istorii/2020/03/19/1288/>

Baranetska A. D. INFORMATION AND COMMUNICATION MANAGEMENT: CRISIS PRACTICES

In the article the organization of information and communication practices are revealed. The phenomenon of crisis communications as an important component of building the company's interaction with different audiences is understood.

The phenomenon of crisis communications from the standpoint of their integration into the context of strategic management (aspect of company management), public and corporate communications (public groups) is considered.

Crisis communications are presented as strategic information activities. In the publication the basic principles of generating and managing this type of communication are described. The algorithm for creating basic messages is revealed and the dominant sources of their representation are determined. Crisis communications are also presented as a factor that determines the support of reputational and image capital.

Therefore, the variants of crisis strategies are characterized, the basic positions of their implementation are revealed. It is noted that important components of crisis communications are the formation of the crisis profile of the company / map of the most significant crises, the team of critical communications, conducting intensive brainstorming and scenario simulation of the crisis.

The research represents the media in the context of communication management and reveals key aspects of information support in relevant situations. The real crisis-communication practices of the present are analyzed, in particular in the quarantine conditions caused by the corona crisis. It is determined that the dominant areas of media information support in crisis situations are the authorities and professional public institutions in the field of journalism. The possible consequences of the information vacuum in crisis situations are revealed and the main transformational tendencies in the mass media caused by them are described.

Key words: *crisis, crisis / anti-crisis communications, crisis strategies, information support, information vacuum, strategic management of communications, mass media, mediatization of crisis.*