



# КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ РЕКОМЕНДАЦІЇ



# ЗМІСТ

Вступ	03
Що таке криза?	07
Комунікація під час кризи	09
• Підготовка	09
• Реагування	12
• Аналіз результатів	15

У цьому посібнику використовуються фото із фотобанку Проекту USAID «ГОВЕРЛА», а також ілюстрації з відкритих джерел.

Дізнайтеся більше на сайті:  
[HOVERLA.org.ua](https://HOVERLA.org.ua)

## ШАНОВНІ ПАРТНЕРИ!

Комунікація є основою кожного демократичного уряду. У Проєкті USAID «ГОВЕРЛА» ми твердо переконані, що ефективна комунікація відіграє життєво важливу роль у розбудові довіри, розвитку співпраці та досягненні позитивних результатів для громад. Саме завдяки ефективній комунікації місцеве самоврядування стає доступним та відкритим для громадян, особливо у швидкоплинному та насиченому інформацією світі. Ефективна комунікація сприяє прозорості, зміцненню довіри та інклюзивності процесів прийняття рішень і є необхідністю належного урядування.



Оскільки місцеве самоврядування продовжує розвиватися, важливо постійно оцінювати та адаптувати комунікаційні підходи. Успішна комунікація вимагає активної участі, активного обміну думками та справжньої готовності почути, зрозуміти й задовольнити різноманітні потреби та погляди жителів громад.

Ця серія із шести посібників з ефективних комунікацій була розроблена для органів місцевого самоврядування, щоб служити комплексним ресурсом для практиків у цій галузі. Спираючись на досвід, дослідження та кращі практики експертів із комунікації, які розуміють унікальні виклики та можливості місцевого самоврядування, ці посібники також ґрунтуються на попередніх рекомендаціях, розроблених Програмою USAID DOBRE.

Посібники охоплюють широкий спектр тем, включаючи фундаментальні принципи комунікації, охоплення різноманітної аудиторії та комунікації у кризових ситуаціях. Вони надають практичні поради, щоб допомогти посадовим особам місцевого самоврядування в ефективній комунікації в різних ситуаціях, включаючи публічні виступи, заходи для преси, роботу із соціальними мережами та кризові ситуації.

Ми сподіваємося, що ці посібники стануть корисними інструментами для практиків місцевого самоврядування та дозволять їм використовувати можливості комунікацій для успіху громад. Ми заохочуємо читачів застосовувати методи та підходи, викладені в цих посібниках, як невідокремну частину їхньої повсякденної діяльності.

**Габріель Абрагам**  
Керівник Проєкту USAID «ГОВЕРЛА»



## ВСТУП

*Цей посібник було розроблено ГО «Комунікації для змін» у рамках проєкту «Тренінги з муніципальних комунікацій та роботи з населенням у територіальних громадах», який став можливим завдяки Агентству США з міжнародного розвитку (USAID) та щирій підтримці американського народу через Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Зміст цього посібника не обов'язково відображає погляди USAID та Уряду США.*

**Посібник із кризових комунікацій** є одним із шести комунікаційних посібників, що створені для посадових осіб органів місцевого самоврядування (ОМС), до повноважень яких віднесено реалізацію державної політики у сфері інформаційної діяльності та забезпечення комунікацій із громадськістю на території територіальної громади, а також сільських, селищних, міських голів, їхніх заступників.

**Мета посібників** – підвищити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб у сфері комунікації, зокрема допомогти систематизувати знання та надати якомога більше практичних порад для щоденної роботи з комунікацій.



**Закон України «Про інформацію»**<sup>1</sup> закріплює право громадян на інформацію та закладає правові основи інформаційної діяльності щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації. Відповідно до абзацу третього частини першої статті 1 цього Закону визначено, що інформація – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді, а частина перша статті 1 **Закону України «Про доступ до публічної інформації»**<sup>2</sup> визначає публічну інформацію як таку інформацію, що відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях; що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків.

Згідно з абзацом третім частини першої статті 6 Закону України «Про інформацію» інформувати громадськість та медіа про свою діяльність і прийняті рішення є обов'язком суб'єктів владних повноважень, зокрема й ОМС.

Комунікація ОМС та жителів громади є двостороннім процесом. Зворотний зв'язок мешканців громади з ОМС передбачений згідно із частиною першою статті 9 **Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»**<sup>3</sup>, де визначено, що «члени територіальної громади мають право ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування». Також згідно з частиною першою статті 13 цього Закону «територіальна громада має право проводити громадські слухання – зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, які належать до відання місцевого самоврядування».

<sup>1</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

<sup>2</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

<sup>3</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

**Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»** та **Закон України «Про доступ до публічної інформації»** визначають повноваження ОМС щодо інформування та консультування з мешканцями громади через оприлюднення рішень місцевих рад та їхніх проєктів на офіційному вебсайті місцевої ради, проведення громадських консультацій та інші інструменти. Такий двосторонній процес взаємодії і є основою ефективної комунікації ОМС із жителями територіальної громади.

### Як це відбувається на практиці?

Виступ сільського/селищного/міського голови перед жителями на загальних зборах громадян, проведення інтерв'ю або прес-конференції для представників медіа, поширення пресрелізів та інформаційних матеріалів, проведення опитувань серед жителів громади, створення інформаційних майданчиків на території громади, ведення сайту ОМС та сторінок у соціальних мережах – все це елементи щоденної комунікації ОМС та його посадових осіб з жителями територіальної громади та іншими аудиторіями. Така постійна та регулярна комунікація необхідна для того, щоб жителі територіальної громади та інші зацікавлені аудиторії:

- Знали про діяльність ОМС
- Бачили результати діяльності ОМС
- Мали можливість запитати
- Усвідомлювали свою роль у громаді
- Розуміли, які їм доступні форми безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення

- Зрозуміли
- Сформулювали думку
- Повірили
- Підтримали
- Взяти участь





У житті кожної територіальної громади можуть відбуватися події, які не тільки впливають на життя та добробут її жителів, але й можуть завдати шкоди іміджу та репутації ОМС і його посадовим особам. Завдяки правильній комунікації, наслідки таких подій можна мінімізувати і навіть використати для покращення іміджу та зміцнення репутації органу місцевого самоврядування.

**У цьому посібнику ми розглянемо поняття кризи з комунікаційної точки зору; розберемося, чому та як саме необхідно готуватись до кризових ситуацій; як реагувати на кризи таким чином, щоб зберегти чи укріпити репутацію; чому варто аналізувати кризову ситуацію після її закінчення та як використовувати результати такого аналізу у подальшому.**

## ЩО ТАКЕ КРИЗА?

**Криза або кризова ситуація** – це незапланована, штучна або природна, негативна подія чи ситуація, яка заподіює шкоду:

- людям;
- діяльності ОМС та громади;
- майну або фінансам.

Криза може призводити до надмірної уваги ЗМІ та суспільства. У цьому випадку вона створює ризик втрати довіри та може завдати суттєвої шкоди репутації ОМС та його посадових осіб. У той же час криза може стати трампліном до нового рівня довіри та покращення репутації.

Негативна подія може бути кризою, а може бути лише інцидентом, який також потребуватиме реагування, але у більш спокійному, робочому режимі.

За якими ознаками розпізнати кризу та як відрізнити її від інциденту? **Для цього необхідно дати відповідь на 7 запитань:**

1. Чи постраждали люди?
2. Чи є шкідливий вплив на навколишнє середовище?
3. Чи виходить проблема за межі територіальної громади?
4. Чи залучені до події відомі люди?
5. Чи залучені громадяни інших країн?
6. Чи залучені представники органів влади?
7. Чи є тема події у фокусі уваги суспільства?

УСІ ВІДПОВІДІ «НІ»

ОДНА ВІДПОВІДЬ «ТАК»

ІНЦИДЕНТ

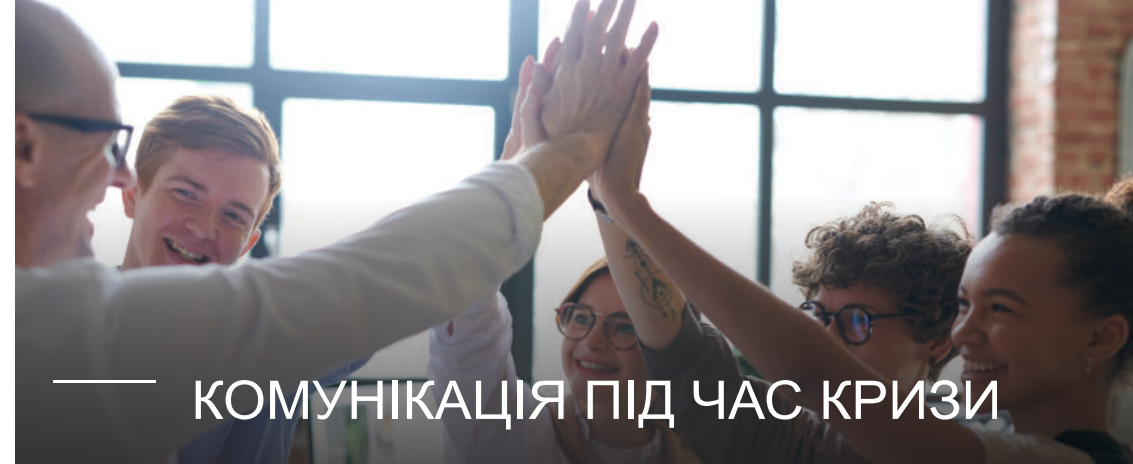
КРИЗА

\* Під залученістю ми розуміємо участь у події у будь-якій ролі – винуватець події, постраждалий, свідок тощо.

Якщо відповідь на всі питання «НІ», то це лише інцидент, але якщо хоча б на одне питання відповідь «ТАК» – маємо справу з кризою, що вимагає негайної реакції та негайної комунікації. Чим більше відповідей «ТАК» на ці запитання, тим вищий рівень небезпеки несе ця криза для територіальної громади та органу місцевого самоврядування і тим важливішою є роль комунікації у такій ситуації.

Наприклад, весняна повінь може підтопити будинки жителів, загрожує життю та майну мешканців, отже, є прикладом кризи. Викид відходів у річку з місцевої фабрики загрожує екології, отже, також є кризою. Руйнування об'єктів критичної інфраструктури внаслідок влучання ворожої ракети чи дрону – також криза, адже від цього страждають люди, а проблема часто виходить за межі території громади. Великий наплив внутрішньо-переміщених осіб (ВПО) до громади також є прикладом кризи, оскільки під час такої події страждають люди та проблема є у фокусі суспільства.

Якщо на бігборді голові ОМС підмальовують вуса або бантики, це інцидент, але не криза. Розтрощені підлітками лавки у парку – так само інцидент, але якщо хтось з підлітків – дитина посадових осіб ОМС, подія перетворюється на кризу.



## КОМУНІКАЦІЯ ПІД ЧАС КРИЗИ

Залежно від ситуації, метою комунікації під час кризи буде укріплення, збереження або відновлення довіри до ОМС або його посадових осіб. Якщо довіра під час кризи є на високому рівні, то правильні дії та комунікація допоможуть зберегти та підвищити рівень довіри, а якщо довіра була на низькому рівні (втрачена попередніми діями чи бездіяльністю), то кризова ситуація дає можливість відновити довіру.

Робота з комунікаціями під час криз складається з трьох важливих етапів: **підготовку, реагування та аналіз результатів.**



### 1. ПІДГОТОВКА

Необхідно зазначити, що безпосередньо під час роботи в кризовій ситуації людина практично нездатна генерувати нові креативні ідеї та приймати нові ефективні рішення. В такий момент вона зазвичай може прийняти ті рішення, які були напрацьовані або проаналізовані раніше, а її досвід допоможе обрати найкраще з них. Саме це стверджує у своїй теорії нобелівський лауреат, професор Даніел Канеман. Тому так важливо приділяти серйозну увагу саме підготовчому етапу кризових комунікацій.

Суть підготовки полягає у тому, щоб розробити план комунікаційного реагування на ймовірні кризи, які можуть трапитися у територіальній громаді або внаслідок діяльності ОМС. Варто підготувати такі плани комунікацій на випадок виникнення кризових ситуацій, регулярно їх переглядати та оновлювати і обов'язково зберігати щонайменше один примірник роздрукованих всіх планів у сейфі (на випадок відсутності доступу до електронної версії під час кризи).

Щоб підготуватися до комунікаційного супроводу криз, варто окремо розглядати варіанти криз кожного з чотирьох типів:

- зовнішня;
- внутрішня;
- інспірована;
- криза минулих дій.

Для зовнішньої кризи характерно, що джерело ситуації знаходиться поза контролем ОМС. До цієї категорії відносяться всі надзвичайні ситуації (екологічні лиха, збройні конфлікти та терористичні акти тощо).

Внутрішня криза передбачає, що її джерело знаходиться всередині громади або всередині ОМС. Це стосується усіх ситуацій, коли спрацював так званий «людський фактор», або вийшла з ладу певна техніка, завалилась будівля, трапилася прикра історія за участі співробітника ОМС тощо.

До інспірованої кризи належать події, що є результатом усвідомлених дій певних людей, налаштованих стосовно ОМС або керівництва ОМС негативно.

Кризи минулих дій викликані діями ОМС у минулому: це можуть бути помилки у прийнятті тих чи інших рішень, невірний вибір підрядників для суспільно важливих справ тощо. Дивіться приклади різних видів криз у таблиці далі.

Саме таким може бути формат таблиці для заповнення особою, що відповідає за комунікації в ОМС (за експертної участі інших посадових осіб ОМС), для формування комунікаційного плану реагування на кризу. Важливо подумати, хто може підтримати позицію та захистити репутацію ОМС і внести їх в перелік в окрему колонку таблиці.

Також варто зазначити, що комунікаційних планів реагування на одну й ту саму кризову ситуацію може бути декілька в залежності від певних нюансів. Якщо є можливість передбачити декілька варіантів розвитку подій наперед, варто описати декілька комунікаційних планів реагування. Також під кожен сценарій, в залежності від його елементів, необхідно розробити заготовки пресрелізу, листа партнерам, оголошення населенню тощо – у момент настання кризи на підготовку цих документів буде мінімум часу.

## Перелік прикладів потенційних криз та план комунікаційних дій на випадок кризової ситуації

№ Ризику	Рівень ризику	Рівень впливу	Дії	Союзники в комунікації	
<b>Зовнішні</b>					
1	Поганий стан доріг державного територіального значення, що пролягають через територіальну громаду – громада звинувачує ОМС	Високий	Середній	1) Комунікаційна кампанія з роз'яснення значення, що пролягають через територіальну громаду – громада звинувачує ОМС та відповідальності різних органів влади. 2) Публікація звітів щодо ремонту тих доріг, за які відповідає ОМС, із акцентом на тому, хто за що відповідає. 3) Інформування щодо дій ОМС, які робляться для того, щоб вплинути на рішення стосовно доріг державного значення	Представники ОМС сусідньої громади, де є подібна ситуація; місцеві лідери думок (різні у кожній громаді)
2	Повінь навесні із загрозою підтоплення будинків	Середній	Високий	Заповнюється особою, яка відповідає за комунікації ОМС	Заповнюється особою, яка відповідає за комунікації ОМС
3	Зміна статусу певної категорії населення, що змушує сплачувати за той вид комунальних послуг, за який раніше ця категорія не сплачувала або сплачувала за пільговим тарифом (зони депресивної пійки, де свого часу зневоднили колодязі, перестали такими вважати)	Високий	Середній	Заповнюється особою, яка відповідає за комунікації ОМС	Заповнюється особою, яка відповідає за комунікації ОМС
<b>4 Інше</b>					
<b>Внутрішні</b>					
1	ДТП за участі посадової особи ОМС	Низький	Середній	1) Заява із висловленням співчуття постраждалим та повідомлення щодо розслідування обставин події. 2) Прозоре інформування щодо ходу розслідування, демонстрація неупередженого ставлення до всіх учасників події та підтримки постраждалих	1) Учасники ДТП, в залежності від ситуації. 2) Свідки події в залежності від ситуації. 3) Місцеві лідери думок
2	Мітинги або демонстрації проти знесення пам'ятника радянському солдату	Середній	Високий	Заповнюється посадовою особою, яка відповідає за комунікації ОМС	Заповнюється посадовою особою, яка відповідає за комунікації ОМС
<b>3 Інше</b>					
<b>Інспіровані</b>					
1	Підбурювання жителів громади на мітинги проти побудови сміттєпереробного заводу з боку власника ставка, який боїться, що від цього постраждає репутація його рибного постачального бізнесу	Середній	Високий	Заповнюється посадовою особою, яка відповідає за комунікації ОМС	Заповнюється посадовою особою, яка відповідає за комунікації ОМС
<b>2 Інше</b>					
<b>Наслідки минулих дій</b>					
1	Підтоплення через занедбані меліоративні рови	Середній	Середній	Заповнюється посадовою особою, яка відповідає за комунікації ОМС	Заповнюється посадовою особою, яка відповідає за комунікації ОМС
2	Недобудовані або невідновлені укриття (бомбосховища) в ситуації «прильоту»	Середній	Середній	Заповнюється посадовою особою, яка відповідає за комунікації ОМС	Заповнюється посадовою особою, яка відповідає за комунікації ОМС
3	Занедбані та невідновлені об'єкти культурної спадщини	Середній	Середній	Заповнюється посадовою особою, яка відповідає за комунікації ОМС	Заповнюється посадовою особою, яка відповідає за комунікації ОМС
<b>4 Інше</b>					



## 2. РЕАГУВАННЯ

Після того, як комунікаційник ОМС ідентифікував кризову ситуацію, необхідно швидко діяти.

- КРОК I** Сповістити голову громади та тих спеціалістів, зони компетенції яких стосується ситуація.
- КРОК II** Звернутись до попередньо складених планів комунікаційних дій на випадок кризових ситуацій та обрати найбільш ефективний варіант для поточної ситуації.
- КРОК III** Запустити моніторинг ЗМІ та соцмереж: необхідно розуміти, як швидко та як широко розповсюджується інформація, наскільки добре/погано сприймаються заяви та ключові тези ОМС.
- КРОК IV** Через внутрішні канали комунікації поінформувати колектив ОМС про те, що відбулося, повідомити план дій ОМС, розподілити, хто і за що відповідатиме, визначити, якою має бути комунікація (хто і що може/не може говорити, хто може/не може коментувати ЗМІ тощо).

Важливо, щоб співробітники ОМС першими отримали всю необхідну інформацію.

Також необхідно нагадати співробітникам ОМС **ключові принципи комунікації на випадок кризових ситуацій (їх можна оформити в окрему політику):**

- від імені сільської/селищної/міської ради комунікують виключно сільський/селищний/міський голова, його заступники або уповноважені виконувати цю функцію;
- жодна інша особа не дає коментарів щодо кризової ситуації, натомість скеровує усі запити до особи, що відповідає за комунікацію в ОМС, або до голови громади;
- ніхто не може вести жодних неформальних розмов щодо кризової ситуації з жителями громади, лише транслювати узгоджені повідомлення, що публікуються від імені ОМС;
- жодних коментарів преси, навіть неформальних «off the record» (не для запису);
- у випадку появи недостовірної (фейкової) інформації або чуток посадові особи мають негайно повідомити про це особу, що відповідає за комунікацію, та голову ОМС.

Наступні кроки розробляються відповідно до обраного комунікаційного плану реагування.

**У кризовій ситуації жителі територіальної громади потребують та очікують від керівництва ОМС двох типів інформації:**

### 1. ДЕТАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Що сталося та чому сталося, як можуть розвиватися події і що робить ОМС.

**У випадку затяжної кризи необхідно також продемонструвати співчуття, розуміння того, що жителям територіальної громади зараз дуже складно.** Хорошими прикладами подібної роботи з населенням можуть бути регулярні відеозвернення, які робили сільські/селищні/міські голови, їхні заступники у період початку повномасштабного вторгнення, що супроводжувалось сильним стресом та розгубленістю всього населення країни.

### 2. ІНСТРУКЦІЇ

Що робити, як діяти, до кого і з яких питань звертатися, які екстрені канали комунікації з ОМС тощо.





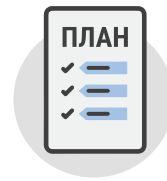
Три запитання, на які необхідно відповісти речнику ОМС у своєму виступі перед ЗМІ або зверненні до громади:



1. Що відбулося?



2. З якої причини виникла кризова ситуація?



3. Що робить ОМС та які наступні кроки?

При цьому лише 10% звернення мають бути присвячені проблемі. 90% мають інформувати про дії щодо її вирішення. Відповідь на запитання, хто винен, не завжди очевидна у перші години, тому можна обмежитись коментарем на кшталт: «Наразі причини невідомі, розпочато службове розслідування».

Якщо є постраждалі, речник обов'язково повинен почати з висловлення співчуття постраждалим. Також повідомити про заходи щодо надання допомоги постраждалим та їхнім родинам, вказати дії, що вживаються для розслідування причин події (якщо таке розслідування проводиться і відповідна інформація може бути розголошена) та назвати дії, які будуть вжиті для запобігання виникнення подібної ситуації у майбутньому.

Якщо постраждалих немає, то на початку виступу все одно необхідно продемонструвати розуміння проблеми, перелічити дії, що вживаються для розслідування причин та дії, що будуть вжиті для запобігання виникнення подібної ситуації у майбутньому.

Головне завдання речника – представляти команду ОМС як відкрити, відповідальну, здатну взяти на себе лідерство у складній ситуації та регулярно інформувати мешканців про свої дії у разі затяжної кризи.

#### ВАЖЛИВО

В інформуванні громади слід озвучувати лише беззаперечні факти, без жодних припущень або версій.

### 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ

Це дуже важливий етап у комунікаційній роботі з кризовими ситуаціями.

Якщо під час розвитку кризової ситуації відбувалося постійне/регулярне спілкування зі ЗМІ, проводились пресбрифінги та пресконференції, то після фіналізації антикризових заходів варто провести завершальну подію для ЗМІ і зафіксувати увагу громадськості на тому, чим закінчилися події, які саме заходи ОМС сприяли позитивному завершенню ситуації та які дії вжито для попередження подібних криз у подальшому. Ті самі тези мають бути включені у звернення до громади, якщо пресподія не передбачається.

Коли криза минула і жителі територіальної громади та ОМС повертаються до звичного життя, важливо приділити час аналізу того, ЩО та ЧОМУ вдалося, а також тому, ЩО та ЯК варто було зробити інакше й оновити комунікаційні плани реагування на кризи.

#### Перелік корисних комунікаційних матеріалів, які необхідно мати ОМС на випадок кризи:

1. Перелік потенційних криз та план комунікаційних дій.
2. Система оповіщення/ канали комунікації.
3. Шаблони: пресреліз, лист партнерам, оголошення населенню.
4. Питання та відповіді щодо гострих та важливих питань, які можуть задати члени громади та ЗМІ по темі кризи.
5. Набір важливих цифр, статистичних даних та фактів про важливі об'єкти територіальної громади та саму ТГ – його варто складати з огляду на перелік потенційних криз конкретної громади.

#### Важливо пам'ятати, що криза – це не лише небезпека, але також і можливість:

- продемонструвати компетентність як керівництва, так і посадових осіб ОМС;
- повернути або укріпити довіру громади – поліпшити репутацію.

