

© А. П. Киричок, канд. наук із соц. комунікацій, доц.,
КПІ ім. Ігоря Сікорського, Київ, Україна

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗУ У ГАЛУЗІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ КРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПІД ЧАС ПОДІЙ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ БОЯМИ ЗА ІЛОВАЙСЬК)

Дослідження мало на меті визначити тактичні та методологічні аспекти комунікації між владою та громадянами України на прикладі однієї з найбільш кризових ситуацій 2014 р. — Іловайської трагедії — та окреслити напрями удосконалення комунікації.

Ключові слова: кризові комунікації; тактична комунікація; стратегічна комунікація; контент-аналіз; прийом антикризового реагування; заперечення кризи; визнання кризи; покладання відповідальності; мінімізація паніки.

Постановка проблеми

У сучасному світі кризові комунікації органічно інтегрувались в життя кожної цивілізованої країни. Вони виконують управлінську функцію, а також беруть участь у протидії інформаційній агресії, об'єктом якої є наша держава. Адже Україна перебуває у стані війни з Російською Федерацією, яка застосовує як військову силу, так і діє агресивно у інформаційному полі, спричинюючи нові кризові процеси в середині країни. Ліквідація кризових явищ є питанням існування України як суверенної держави. Сьогодні напрацювання у цьому напрямку тільки починаються. Найявний вітчизняний досвід боротьби з кризами у державному управлінні свідчить про відсутність системного підходу до дослідження та організації кризових комунікацій в Україні.

У державному управлінні завжди існує ризик виникнення кризової ситуації. Україна вже восьмий рік перебуває в стані неоголошеної війни з Росією. Тому феномен української кризи можна охарактеризувати як затяжну системну кризу, яка торкається усіх сфер життєдіяльності населення. Сьогодні серед фахівців з кризових комунікацій ведеться дискусія про те, якими мають бути тактичні дії щодо подолання кризи у масштабах цілої країни. Багато фахівців акцентують увагу на тому, які тактичні дії необхідно здійснювати під час виникнення кризи. Оскільки організаційні та управлінські аспекти завжди були об'єктом пильної уваги науковців, більш глибокі структури залишались без належної уваги.



Аналіз попередніх досліджень

Проаналізувавши праці закордонних та вітчизняних вчених, які стосуються проблем організації кризових комунікацій, їх складових у галузі державного управління, можна виокремити теоретичні та методологічні напрацювання зарубіжних дослідників: Л. Арпена, Л. Бартон, В. Бенуа, Дж. Грюніга, Дж. Діонісополуса, М. Зігера, І. Карантелі, Т. Кумбса, О. Лербінгера, Є. Мітрофа, Р. Хіта, С. Холідея.

Вітчизняні дослідники соціальних комунікацій В. Березенко, К. Горська, В. Іванов, В. Корнеєв, В. Королько, О. Курбан, Д. Олтаржевський, Г. Почепцов, В. Різун, М. Шульга, Н. Яблонівська зробили ґрунтовний внесок у дослідження наукових основ соціальних комунікацій у цілому і кризових комунікацій зокрема, особливу увагу приділяючи методологічним принципам комунікації.

Так, Т. Кумбс пропонував застосовувати ситуативну кризово-комунікаційну теорію [1], а В. Бенуа досліджував тактичні аспекти кризових комунікацій, які пов'язані із відновленням іміджевих втрат [2–4]. Т. Лібаер також досліджував тактичні особливості подолання криз на державному рівні [5]. Окрім них, активно дослідженням особливостей реагування на кризи займався вчений із Університету Вестпорт Дж. Діонісополус, який запропонував теорію, яка ґрунтувалась на корпоративній апології [6], Р. Улмер із університету Кентукі, який досліджував риторику відновлення [7] та Дж. Камерон із Каліфорнійського університету, який працював із теорією ймовір-

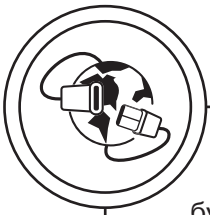
ності щодо виникнення кризових явищ [8]. Всі вони акцентували увагу на власних теоріях подолання кризових ситуацій. Однак досліджень щодо хронології протікання кризи, тактичних аспектів та дослідження кількісних та якісних показників присутності держави у комунікативному просторі бракує, особливо щодо вітчизняних криз.

Мета роботи

Дослідити тактичні та методологічні аспекти комунікації між владою та громадянами України на прикладі однієї з найбільш кризових ситуацій 2014 р. та окреслити напрямки удосконалення комунікації.

Результати проведених досліджень

За основу ми вирішили взяти кризи, які були спричинені внаслідок агресії Росії проти України. Відтак у ході аналізу було досліджено процес комунікації держави із громадянами України під час кризових ситуацій, які пов'язані із боями за Іловайськ (серпень–вересень 2014 р.). На нашу думку, ці події можуть виявити, які аспекти тактичної комунікації були правильні з боку держави, а які елементи необхідно удосконалювати. Контент-аналіз проводився у системі державних ЗМІ, до яких ми відносимо: Перший національний телеканал [9]; три радіостанції УР-1 [10], УР-2 [11] та УР-3 [12]; офіційні сайти державних органів влади [13–17] та офіційні сторінки в соціальних мережах Facebook, Vkontakte, Instagram та Twitter офіційних осіб держави, які напряму відповідали за ліквідацію кризи [18–31].



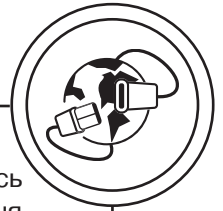
Отже, на першому етапі нами було обрано кризову ситуацію — Іловайськ (2014 р.). На другому етапі ми намагались проаналізувати хронологічні особливості реагування держави на кризу у комунікативному вимірі та підрахувати загальну кількість повідомлень, що їх продукували відповідні державні інституції через державні канали комунікації. Ці дані ми використовували на подальших етапах дослідження.

На третьому етапі нами було проаналізовано тактику реагування на системні кризи з урахуванням концептуальних підходів до стратегій реагування на кризові події таких вчених, як Т. Кумбс, В. Бенуа, Т. Лібаер Дж. Діонісполус, Р. Улмер, Дж. Камерон. Це дало змогу більш поглиблено дослідити тактичні аспекти реагування на системні кризи в українських реаліях. Цей вид аналізу уможливив висновки, чи застосовувала українська влада професійні комунікативні прийоми із подолання кризи.

На четвертому етапі була підрахована загальна кількість повідомлень, що були зроблені через державні ЗМІ та спікерів за допомогою онлайн сервісу *Semantrum*, який використовується для кількісного контент-аналізу. Зазначені показники дозволили порівняти частки голосу державних медіа порівняно з приватними.

Своє дослідження ми розпочали із аналізу кризи, викликані боями за Іловайськ, для того, щоб у динаміці порівняти рівень інтересу населення до кризи та рівень кризового реагування держави на подібні загрози у комунікативному вимірі.

Бої за Іловайськ — це бойові дії, які відбувались під м. Іловайськ Донецької області у ході війни на Сході України. Коротко, перебіг подій був таким [32]: 18 серпня 2014 р. у результаті боїв українські війська, які були сформовані переважно із добровольців, увійшли в м. Іловайськ та взяли під свій контроль більшість районів міста, однак у ключовий момент їм у тил зайшло велике угруповання регулярних російських військ. У ході контрнаступу сепаратистів частини української армії опинились в оточенні. 29 серпня 2014 р. для українських бойових частин було відкрито гуманітарний коридор. Цього ж дня о шостій ранку до с. Многопілля прибув російський офіцер і повідомив, що українські військові мають виходити без зброї. О 8:15, коли українські війська почали організований рух колонами на вихід із міста, вони були розстріляні сепаратистами та російськими військами. Внаслідок цього у період з 28 по 30 серпня 2014 р. під час виходу з оточення загинула велика кількість військових: за даними BBC News Україна, отримані від Генштабу ЗСУ [33], українська армія втратила у боях за Іловайськ у серпні 2014 року 220 військових, 40 зникли безвісти, 13 військовослужбовців у полоні (станом на 29 серпня, 2019 р.). Ці цифри не враховують втрати добровольчих батальйонів. Ці події спричинили велику хвилю обурення діями влади та військового керівництва держави. Країна, знаходячись у стані системної кризи, отримала міцний стимул до ескалації кризового процесу, який супроводжувався величезним обуренням



громадськості, яка могла перерости у хвилю гніву, подекуди панічними настроями та, як підсумок, призвела до переосмислення військової стратегії держави та масштабної ротації керівного військового складу Збройних сил України (ЗСУ).

У своєму дослідженні ми будемо враховувати те, що у військовій справі не завжди можна повідомляти всю наявну інформацію громадськості. Однак з іншого боку це не означає, що громадськість повинна бути введена в оману.

У таблиці 1 наведено загальну кількість повідомлень державних ЗМІ, які були пов'язані із темою кризи від 4 серпня до 14 вересня: вона складає 4889 повідомлень. Для порівняння, частка повідомлень недержавних ЗМІ суттєво більша: загалом, ця цифра складає 97653 повідомлень. Ми не брали до уваги соціальні мережі, оскільки важко було б об'єктивно оцінити ефективність комунікативного впливу через соціальні мережі, відштовхуючись лише від кількісного показника. Як ми бачимо, присутність держави у інформаційному просторі за темою Іловайську була у 20 разів менша, ніж недержавних ЗМІ.

У контексті аналізу подій Іловайської трагедії вважаємо, що точкою відліку дослідження має бути 4 серпня 2014 р. Ця дата є початком першого штурму м. Іловайськ. Відразу визначимо цю кризу, як таку, що має високий рівень відповідальності. В інформаційному просторі у цей період офіційним спікером було призначено речника Інформаційно-аналітичного центру РНБО А. Лисенка, який доповідав про перебіг усіх подій на лінії бойових

зіткнень. Ним використовувалась стратегія чіткого інформування громадськості. У ході брифінгів він повідомляв усю необхідну інформацію журналістам. Окрім цього зазначимо, що ним була надана регулятивна інформація, яка повідомляла громадськості, як будуть розвиватись подальші дії із ліквідації проблеми з постраждалими. У складі інформаційного блоку було таке: чисельність загиблих та поранених у зоні проведення антитерористичної операції (АТО); контактні телефони опорних пунктів допомоги постраждалим; детальний опис ситуації, що склалась на тому етапі бойових дій. Цей етап можна вважати етапом, який був частиною системної кризи, пов'язаний із загальним станом справ в країні та діями на військовому фронті. Другий етап ліквідації комунікативної кризи починається з 11 серпня. Ми пов'язуємо його з другим штурмом українських військ м. Іловайськ. Комунікація з громадськістю на цьому етапі відбулася з запізненням. Окрім цього на той момент країною почали поширюватись чутки, що українські війська не можуть взяти місто через конфлікт між генералом Р. Хомчаком та добровольчими батальйонами. Ця інформація значно поглибила кризу та підвищила рівень недовіри громадськості до керівництва країни.

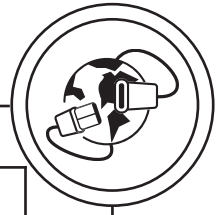
На цьому етапі був уведений другий спікер прес-центру АТО — Л. Матюхін. Обоє спікерів обрали стратегію заперечення кризи, для якої характерним є спростування інформації про чутку та про кризу загалом.



Таблиця 1

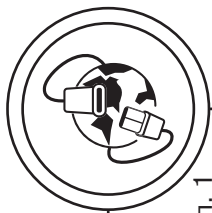
Моніторинг кризової комунікації під час боїв за Іловайськ

№	Джерело	Серпень																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	Facebook Петра Порошенка	1	1			1	1			2			2	2	1	1	1	1
2	Facebook Арсенія Яценюка	1			1				1				1	2	3	4	4	
3	Facebook Валерія Галетея	1		1		1				1			2	2	2	2	2	1
4	Facebook Андрія Парубія	1	1	1	1		1	2	2			3	4	5	6	3	1	
5	Facebook Леоніда Матюхіна	3	3	4	5	3	4	6	2	3	4	5	1	3	4	5	4	
6	Facebook Андрія Лисенка	6	4	4	3	6	6	5	6	7	7	4	5	5	5	5	5	5
7	Facebook Владислава Селезньова																	
8	Facebook прес-центру штабу АТО	3	3	4	4	5	5		4		4	7	6	6	7	7	5	
9	Сторінка Vkontakte Петра Порошенка	1			1		1		1		3		3	1	1	1		
10	Twitter Арсенія Яценюка					1				1		1			1			
11	Twitter Петра Порошенка	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	4	5	3	2	
12	Офіційний сайт Служби безпеки України	1									1	1	1					
13	Офіційний сайт Адміністрації президента				1			1			1	1	1	1				
14	Офіційний сайт Міністерства внутрішніх справ	1	1				1				1	1	1					
15	Офіційний сайт Ради національної безпеки та оборони	1	2		1	1						2	2	1	1			
16	Офіційний сайт Інформаційно-аналітичного центру АТО	5	4	4	4	3	5	5	4	5	6	7	7	6	5	8	5	5
17	Сайт Першого національного телеканалу	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	5	4	1	2	
18	Сайт УР-1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
19	Сайт УР-3 «Культура»	1	1	1	2	1	1		2	2	1	3	3	3	3	2	2	2
	Кількість повідомлень за добу	30	23	23	26	25	26	22	25	27	32	46	48	48	51	44	30	
	Загальна кількість повідомлень за період	526																



Продовження табл. 1

№	Джерело	Серпень														
		17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1	Facebook Петра Порошенка	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	5	4	2
2	Facebook Арсенія Яценюка	1	1		1	1			5	4	4	5	5	5	5	2
3	Facebook Валерія Гелетя	2	2	1	1	2	2	1	3	4	5	5	4	5	5	2
4	Facebook Андрія Парубія	1	1	2	1	2	1	11	4	4	5	5	6	5	6	2
5	Facebook Леоніда Магюхіна	10	11	11	11	11	9	9	19	20	21	21	23	13	21	19
6	Facebook Андрія Лисенка	10	11	13	10	9	9		19	19	19	21	21	22	21	19
7	Facebook Владислава Селезньова								11	22	21	21	22	24	22	19
8	Facebook прес-центру штабу АТО	13	13	15	15	15	16	13	18	25	27	26	27	28	25	25
9	Сторінка Vkontakte Петра Порошенка	3	2	1	2			1	11	11	10	15	12	11	11	10
10	Twitter Арсенія Яценюка	1		1		2	2	2	3	4	3	2	5	5	4	6
11	Twitter Петра Порошенка	1		1		1		1	2	5	5	6	6	4	3	7
12	Офіційний сайт Служби безпеки України	2	2		1		1	1	6	7	6	7	7	5	6	6
13	Офіційний сайт Адміністрації президента	1	1	1	1			1	2	2	3	3	4	3	1	2
14	Офіційний сайт Міністерства внутрішніх справ	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2
15	Офіційний сайт Ради національної безпеки та оборони	1	1	2	1	1	1		3	2	2	2	2	3	4	1
16	Офіційний сайт Інформаційно-аналітичного центру АТО	21	19	18	21	11	12	17	28	34	34	32	32	31	29	29
17	Сайт Першого національного телеканалу	21	22	22	24	23	25	23	25	23	22	24	23	22	21	21
18	Сайту УР-1	5	5	4	4	3	3	1	12	12	21	12	11	11	11	11
19	Сайт УР-3 «Культура»	2	2	3	2	1	1	1	5	6	7	7	8	7	9	8
	Кількість повідомлень за добу	98	95	98	98	85	84	94	182	210	221	220	224	211	209	193
	Загальна кількість повідомлень за період	2322														



Закінчення табл. 1

№	Джерело	Вересень													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Facebook Петра Порошенка	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1
2	Facebook Арсенія Яценюка	3	3	3	4	3	2	2	1	1	1	2	1	3	
3	Facebook Валерія Гелетя	2	2	2	3	4	5	1	2	2	1	1	1	1	
4	Facebook Андрія Парубія	4	5	6	5	5	4	3	4	2	1	1	1	1	
5	Facebook Леоніда Матюхіна	20	20	22	18	18	19	21	22	18	17	13	11	11	12
6	Facebook Андрія Лисенка	21	21	13	13	18	18	18	16	16	15	13	11	12	10
7	Facebook Владислава Селезньова	19	18	19	18	16	16	16	10	12	12	11	11	8	
8	Facebook прес-центру штабу АТО	25	25	24	24	24	22	22	21	21	23	23	18	13	13
9	Сторінка Vkontakte Петра Порошенка	8	9	5	6	7	8	9	9	3	4	2	1	1	1
10	Twitter Арсенія Яценюка	3	3	3	3	3	2	5	6	6	3	3	3	2	1
11	Twitter Петра Порошенка	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	5	3	2	1
12	Офіційний сайт Служби безпеки України	5	5	5	5	11		11		11	10		8	7	8
13	Офіційний сайт Адміністрації президента	1			1			1	2	3			1	1	1
14	Офіційний сайт Міністерства внутрішніх справ	1		2	2	2	2			1	1			1	1
15	Офіційний сайт Ради національної безпеки та оборони	2	2	1	1	1			3	4	1	1	2	1	
16	Офіційний сайт Інформаційно-аналітичного центру АТО	21	21	12	24	22	22	21	21	21	19	19	19	12	19
17	Сайт Першого національного телеканалу	19	19	19	20	17	17	15	15	13	13	12	12	11	10
18	Сайту УР-1	7	8	9	8	8	9	10	10	4	11		5	5	2
19	Сайт УР-3 «Культура»	8	8	9	9	7	7	6	5	6	5	7	7	4	4
	Кількість повідомлень за добу	175	174	160	169	171	159	166	151	148	142	114	118	97	97
	Загальна кількість повідомлень за період	2041													
	Загальна кількість повідомлень за період кризи	4889													



Спростовуючи чутки про конфлікт між генералом Русланом Хомчаком та бійцями батальйону Кривбас, хочемо сказати, що жодної конфліктної ситуації не виникло. Всі батальйони знаходяться на своїх місцях і чітко виконують команди керівництва [34].

Відповідаючи на запитання хочу сказати, що не існує ніякого конфлікту серед військовослужбовців ЗСУ. Цю інформацію було декілька разів перевірено [35]. Була використана стратегія заперечення кризи.

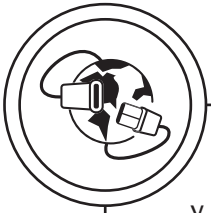
Протягом 12 серпня офіційні спікери А. Лисенко та Л. Матюхін проінформували громадськість про те, що українські війська зайняли позиції поблизу міста Іловайськ і готуються до штурму. Окрім цього, вони вкотре зазначили, що конфлікту між командуванням та добровольчими батальйонами немає. Зазначимо, що у кінцевому підсумку конфлікт таки існував. Це значно збільшило бар'єр непорозуміння між владою та громадськістю. Спираючись на перелік стратегічних варіантів вирішення кризи, запропонований Т. Лібаером [5], можемо констатувати: влада використала стратегію заперечення, але припустилась величезної помилки, адже була розкрита брехня і це поставило подвійний бар'єр між владою та населенням.

Етап ескалації інформаційної кризи почався 24 серпня. У цей період військову перевагу отримали російські війська, які були задіяні у ході бойових зіткнень. Це спричинило хвилю паніки та негативного ставлення до військового керівництва держави. У цей період активну участь у врегулюванні кризи почали брати найви-

щі керівники держави: Президент України П. Порошенко, Прем'єр-міністр А. Яценюк, Міністр оборони В. Галетей, Секретар РНБО А. Парубій. Їм допомагали три спікери Міністерства оборони України — А. Лисенко, Л. Матюхін та В. Селезньов.

О 24.08.2014 р. у виступі Президент П. Порошенко закликав світову спільноту негайно відреагувати на дії РФ: *«Я закликаю світову спільноту, лідерів всіх країн негайно відреагувати на вторгнення російських військ на територію суверенної держави, нашої держави. Я запевняю, що ці злочинні дії проти людства та проти населення України не залишаться без відповіді»* [36]. На першому етапі президент обрав стратегію визнання кризи. На другому етапі П. Порошенко використав стратегію покладання відповідальності. Однак в даному контексті вона була ефективною, оскільки спікер апелював до союзників з проханням підтримки у боротьбі з агресором.

У своєму виступі Прем'єр-міністр А. Яценюк зазначив таке: *«Я звертаюсь до наших європейських та американських партнерів, щоб сьогодні терміново скликати раду безпеки ООН, оскільки це вже не питання безпеки однієї держави, це початок нової всесвітньої загрози. Путін і його військо таким чином кинули виклик усій світовій спільноті і реагувати треба жорстко»* [37]. У своїй промові А. Яценюк також використав дві стратегії. Спочатку це було визнання кризи, на чому прем'єр наголосив декілька разів, на другому він використав атаку у відповідь.



Міністр оборони В. Галетей у своїй заяві зазначив: *«Буду чесним, ситуація на лінії фронту вкрай важка. Російські війська разом із озброєними терористами ведуть потужний обстріл наших військових. Ми були змушені відступити для того аби перегрупувати свої сили»* [38]. У своїй промові В. Галетей використав лише визнання кризи. Однак як ми бачимо з тексту, не було сказано нічого, що могло б заспокоїти громадськість.

Важливу заяву у контексті антикризового врегулювання зробив Секретар РНБО А. Парубій: *«Ми звернулись до світової спільноти. Ми будемо готувати всі відповідні документи для того, щоб мати докази прямого військового втручання Росії у ситуацію на сході країни. Не буду приховувати є велика кількість поранених і ми зараз працюємо над тим, щоб вивести їх всіх за межі лінії фронту»* [39]. У цьому випадку державний діяч використав прийом налагодження комунікації. Він спробував заспокоїти суспільство та викликати довіру. Вважаємо, що у цьому йому вдалось досягти мети. Водночас він використав стратегію визнання кризи, що теж знизило комунікативний бар'єр між керівництвом держави та громадськістю.

Третій етап кризової комунікації між владою та громадськістю ми пов'язуємо із домовленістю між російською та українською стороною про вихід українських військ із оточення і подальше порушення російською стороною цієї домовленості, внаслідок чого ЗСУ та добровольчі батальйони зазнали величезних втрат [33]. Це поглибило кризу у комуніка-

тивному просторі, оскільки ці факти з одного боку підсилювались потужною інформаційною кампанією РФ, а з іншого, не дуже вдалим діями з боку українського військового керівництва протягом усього періоду військової операції.

28 серпня 2014 р. по Першому національному виступив президент П. Порошенко і зробив заяву з приводу критичної ситуації на лінії фронту: *«Це вже не просто вторгнення на територію суверенної держави, це — злочин проти людяності, проти гідності наших солдат, які з честю поклали своє життя, щоб майбутні покоління Українців знали, яка ціна свободи. Я запевняю, що ця підлість і звірство вчинене російськими військовими ніколи не буде забуте. Загарбника чекатиме суд та гаазький трибунал»* [40]. У цьому випадку П. Порошенко обрав стратегію мінімізації паніки. Такий висновок можна зробити з того, що він наголошує на якнайшвидшому правовому вирішенні проблеми, у той же час він намагався заспокоїти громадян і наголосити на тому, що українські війська контролюють ситуацію на Донбасі.

Окрему заяву того ж дня зробив Прем'єр-міністр А. Яценюк [41], яка транслювалась по Першому національному, яка згодом була викладена на його офіційній сторінці у Facebook та Twitter. Арсеній Яценюк використав стратегію мінімізації паніки, спрямовану на заспокоєння суспільства. У той же час він використав стратегію атаки у відповідь. Грунтуючись на думці експертів, значимо, що використання другої стратегії не можна вважати цілком



ефективним в даному випадку. Такий висновок впливає з того, що тодішня кризова ситуація — це військова криза з обтяжуючими наслідками. Окрім того, складалось загальне враження, що влада приховує велику кількість фактів, що також відіграло негативну роль.

Четвертий етап, на нашу думку, розпочався 30 серпня і тривав до 14 вересня 2014 р. Після цієї дати кількість повідомлень у інформаційному просторі почала різко зменшуватись. У цей час у інформаційному просторі по державних каналах можна було помітити трьох спікерів, які

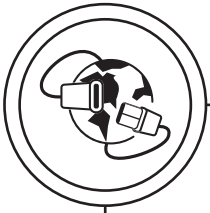
по черзі надавали інформацію громадськості. Окрім них, практично кожного дня у комунікацію з громадськістю вступали Президент П. Порошенко, Прем'єр-міністр А. Яценюк та Секретар РНБО А. Парубій. Не так часто, але вступав у комунікацію Міністр оборони В. Гелетей. Також після затримання російських військових у комунікативному просторі з'явився тодішній Голова Служби безпеки України Валентин Наливайченко.

Показники кризової комунікації всіх учасників моніторингу кризової комунікації під час боїв за Іловайськ зведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Показники кризової комунікації всіх учасників моніторингу кризової комунікації під час боїв за Іловайськ

Спікер	Прийом антикризового реагування	Дата	Чи ефективним був використаний прийом?	
			Так	Ні
А. Лисенко	Заперечення кризи	11.08.2014	2	8
Л. Матюхін	Заперечення кризи	11.08.2014	2	8
П. Порошенко	Визнання кризи	24.08.2014	2	8
П. Порошенко	Покладання відповідальності	24.08.2014	3	7
А. Яценюк	Визнання кризи	24.08.2014	7	3
А. Яценюк	Покладання відповідальності	24.08.2014	7	3
В. Гелетей	Визнання кризи	24.08.2014	2	8
А. Парубій	Налагодження комунікації	24.08.2014	7	3
А. Парубій	Визнання кризи	24.08.2014	7	3
П. Порошенко	Мінімізація паніки	28.08.2014	8	2
А. Яценюк	Мінімізація паніки	28.08.2014	2	8
А. Яценюк	Покладання відповідальності	28.08.2014	2	8



Висновки

У ситуації з Іловайськом керівництво країни припустилось декількох помилок.

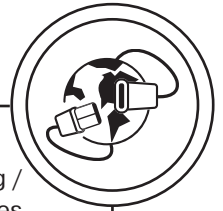
По-перше, не завжди комунікатори були чесними із громадськістю, що спричинило додаткове непорозуміння між громадськістю та керівництвом. По-друге, не відразу були вжиті заходи щодо піклування про постраждалих внаслідок кризи. Йдеться не так про військових, як про їхні сім'ї, а також про представників громадськості. Гаряча лінія, як вперше було проінформовано по Першому національному, була створена лише 29 серпня 2014 р. По-третє, частка державного телебачення та радіо виявилась критично низькою для ефективної комунікації з громадськістю. По-четверте, було залучено занадто велику кількість спікерів. На наш погляд, не зважаючи на масштаб та критичність ситуації, до комунікативного поля варто було б залучити лише А. Лисенка та В. Селезньова, як основних прес-офіцерів. Велика кількість дійових осіб збільшує кількість різних точок зору на події.

Найбільш вагомою помилкою було те, що українське керівництво обрало стратегію відкидання кризи, хоча така була наявна. Викрита неправдива інформація значно підірвала рівень довіри до керівництва країни та армії зокрема. В подальшому це стало одним з наріжних каменів для критики постмайданної влади в цілому та Президента Порошенка зокрема.

Отже, під час вибору стратегії реагування на кризу під час Іловайської трагедії керівництво України допустило низку помилок, що призвело до неефективної комунікації з громадськістю. Спочатку постійно відбувалось заперечення кризи, після чого найбільшу кількість разів було використано стратегію визнання кризи. Це критично знизило рівень довіри до вищого та військового керівництва країни. Ефективними у цьому випадку були стратегії атаки у відповідь та мінімізації паніки. Вважаємо, що владі також потрібно було використовувати прийом інградації для того, аби знижувати рівень негативу та психологічної напруги в українському суспільстві.

Список використаної літератури

1. Coombs W. T. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the 'appropriate' crisis response strategies. / W. T. Coombs // *Management Communication Quarterly*. 1995. № 8. С. 447–476.
2. Benoit W. L. Image restoration theory / L.W. Benoit // *Encyclopedia of public relations*. 2005. № 1. С. 407–410.
3. Benoit W. L. A critical analysis of USAir's image repair discourse / W. L. Benoit, A. Czerwinski // *Business Communication Quarterly*. 1997. № 60. С. 38–57.
4. Benoit W. L. Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes / W. L. Benoit // *Communication Quarterly*. 1997. № 45. С. 251–267.
5. Libaert T. Communication de crise. Le choix des messages / T. Libaert // *Humanisme et entreprise*. Septembre. 1999. С. 128.



6. Dionisopolous G. N. CBS vs Mobil Oil: Charges of creative bookkeeping / G. N. Dionisopolous, S. L. Vibbert // *Oratorical encounters: Selected studies and sources of 20th century political accusation and apologies*. Westport: Greenwood Press., 1988. С. 214–252.

7. Ulmer R. R. Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse / R. R. Ulmer, M. W. Seeger, T. L. Sellnow // *Public Relations Review*. 2007. № 32(2). С. 130–134.

8. Cameron G. T. Contingency theory / G. T. Cameron, A. Pang, Y. Jin // *Public relations: From theory to practice*. New York: Pearson, 2010. 134–157.

9. Офіційний сайт Першого національного телеканалу [Електронний ресурс] // сайт Першого національного телеканалу. 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://1tv.com.ua> (станом на 29.04.2017 р.).

10. Офіційний сайт Першого радіоканалу УР-1 [Електронний ресурс] // УР-1. 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://www.nrcu.gov.ua> (станом на 29.04.2017 р.).

11. Офіційний сайт Третього державного радіоканалу УР-3 «Культура» [Електронний ресурс] // УР-3 «Культура». 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://radiokultura.org> (станом на 29.04.2017 р.).

12. Офіційний сайт Другого державного радіоканалу УР-2 «Промінь» [Електронний ресурс] // УР-2 «Промінь». 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://promin.fm> (станом на 29.04.2017 р.).

13. Офіційний сайт Служби безпеки України [Електронний ресурс] // сайт СБУ. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.ssu.gov.ua> (станом на 29.04.2017 р.).

14. Офіційний сайт Адміністрації президента [Електронний ресурс] // сайт АП. 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://www.president.gov.ua/ru> (станом на 29.04.2017 р.).

15. Офіційний сайт Міністерства внутрішніх справ [Електронний ресурс] // сайт МВС. 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://www.mvs.gov.ua> (станом на 29.04.2017 р.).

16. Офіційний сайт Ради національної безпеки та оборони [Електронний ресурс] // сайт РНБО. 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://www.rnbo.gov.ua> (станом на 29.04.2017 р.).

17. Офіційний сайт Інформаційно-аналітичного центру АТО [Електронний ресурс] // сайт ІАЦ АТО. 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://mediarnbo.org> (станом на 29.04.2017 р.).

18. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook президента України Петра Порошенка [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/petroporoshenko/> (станом на 29.04.2017 р.).

19. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook прем'єр-міністра України (у період з 28 лютого 2014?14 квітня 2016 рр.) Арсенія Яценюка [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/yatsenyuk.arseniy/> (станом на 29.04.2017 р.).

20. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook міністра оборони України (у період з 3 липня 2014 по 14 жовтня 2016 рр.) Валерія Галетя [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/v.geletey/> (станом на 29.04.2017 р.).



21. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook прем'єр-міністра України Володимира Гройсмана [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/volodymyrgroysman/> (станом на 29.04.2017 р.).

22. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook секретаря РНБ (у період з 27 лютого 2014?7 серпня 2014 рр.) Андрія Парубія [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/andriy.parubiy> (станом на 29.04.2017 р.).

23. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook секретаря РНБО Олександра Турчинова [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/turchynov> (станом на 29.04.2017 р.).

24. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook міністра оборони України Степана Полторака [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/Степан-Полторака-465841193584222/?fref=nf> (станом на 29.04.2017 р.).

25. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook прес-офіцера АТО Леоніда Матюхіна [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/LeonidMatyukhin> (станом на 29.04.2017 р.).

26. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook прес-офіцера АТО Владислава Селезньова [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/vladislav.seleznev.94> (станом на 29.04.2017 р.).

27. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook прес-офіцера АТО Олександра Мотузяника [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/motuzyanik> (станом на 29.04.2017 р.).

28. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook прес-центру штабу АТО [Електронний ресурс] // Facebook. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/ato.news/> (станом на 29.04.2017 р.).

29. Офіційна сторінка у соціальній мережі Vkontakte президента України Петра Порошенка [Електронний ресурс] // Vkontakte. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://vk.com/poroshenko.petro> (станом на 29.04.2017 р.).

30. Офіційна сторінка у соціальній мережі Twitter прем'єр-міністра України (у період з 28 лютого 2014?14 квітня 2016 рр.) Арсенія Яценюка [Електронний ресурс] // Twitter. 2017. Режим доступу до ресурсу: https://twitter.com/yatsenyuk_ap?lang=ru (станом на 29.04.2017 р.).

31. Офіційна сторінка у соціальній мережі Twitter президента України Петра Порошенка [Електронний ресурс] // Twitter. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://twitter.com/poroshenko?lang=ru> (станом на 29.04.2017 р.).

32. Бої за Іловайськ [Електронний ресурс] // Вікіпедія. Вільна енциклопедія. 2017. Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Бої_за_Іловайськ (станом на 25.12.2020 р.).

33. Скільки українська армія втратила в Іловайську? Нові дані Генштабу [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-49487720> (станом на 20.12.2020 р.).

34. Унаслідок обстрілів уночі загинуло троє українських громадян [Електронний ресурс] // UA: Перший. 2014. Режим доступу до ресурсу: <http://1tv.com.ua/news/57241> (станом на 04.08.2014 р.).



35. Леонід Матюхін спростував інформацію щодо конфлікту українських військових та керівництва [Електронний ресурс] // UA: Перший. 2014. Режим доступу до ресурсу: <http://1tv.com.ua/news/57345/load> (станом на 11.08.2014 р.).

36. Звернення президента України П. Порошенка до громадян щодо ситуації 24 серпня [Електронний ресурс] // UA: Перший. 2014. Режим доступу до ресурсу: <http://1tv.com.ua/news/65383/load> (станом на 24.08.2014 р.).

37. Звернення прем'єр-міністра України А. Яценюка до громадян щодо ситуації 24 серпня [Електронний ресурс] // UA: Перший. 2014. Режим доступу до ресурсу: <http://1tv.com.ua/news/32987> (станом на 24.08.2014 р.).

38. Прес-конференція В. Галетя щодо ситуації у зоні бойових зіткнень [Електронний ресурс] // UA: Перший. 2014. Режим доступу до ресурсу: <http://1tv.com.ua/news/48171/load> (станом на 24.08.2014 р.).

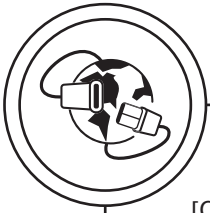
39. Андрій Парубій провів нараду через ситуацію у зоні бойових дій [Електронний ресурс] // UA: Перший. 2014. Режим доступу до ресурсу: <http://1tv.com.ua/news/22984/load> (станом на 24.08.2014 р.).

40. Ранкове звернення президента України П. Порошенка до громадян щодо ситуації 28 серпня [Електронний ресурс] // UA: Перший. 2014. Режим доступу до ресурсу: <http://1tv.com.ua/video/23151/load> (станом на 28.08.2014 р.).

41. Арсеній Яценюк закликав Європейську спільноту відреагувати на дії Росії [Електронний ресурс] // UA: Перший. 2014. Режим доступу до ресурсу: <http://1tv.com.ua/video/32171/load> (станом на 28.08.2014 р.).

References

1. Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the 'appropriate' crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447–476 [in English].
2. Benoit, W. L. (2005). Image restoration theory. *Encyclopedia of public relations*, 1, 407–410 [in English].
3. Benoit, W. L. & Czerwinski, A. (1997). A critical analysis of USAir's image repair discourse. *Business Communication Quarterly*, 60, 38–57 [in English].
4. Benoit, W. L. (1997). Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes. *Communication Quarterly*, 45, 251–267 [in English].
5. Libaert, T. (1999). Communication de crise. Le choix des messages. *Humanisme et entreprise*, Septembre, 128 [in France].
6. Dionisopolous, G. N. & Vibbert, S. L. (1988). CBS vs Mobil Oil: Charges of creative bookkeeping. *Oratorical encounters: Selected studies and sources of 20th century political accusation and apologies*, 214–252 [in English].
7. Ulmer, R. R. & Seeger, M. W. & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 32(2), 130–134 [in English].
8. Cameron, G. T. & Pang, A. & Jin, Y. (2010). *Contingency theory. Public relations: From theory to practice*. New York: Pearson, 134–157 [in English].
9. (2017). Ofitsiyni sait Pershoho natsionalnoho telekanalu [Official site of the First National TV Channel]. *Sait Pershoho natsionalnoho telekanalu*. Retrieved from <http://1tv.com.ua> [in Ukrainian].
10. (2017). Ofitsiyni sait Pershoho radiokanaluru UR-1 [Official site of the First radio channel UR-1]. *UR-1*. Retrieved from <http://www.nrcu.gov.ua> [in Ukrainian].



11. (2017). Ofitsiynyi sait Tretoho derzhavnoho radiokanalu UR-3 'Kultura' [Official site of the Third State Radio Channel UR-3 'Kultura']. *UR-3 'Kultura'*. Retrieved from <http://radiokultura.org> [in Ukrainian].
12. (2017). Ofitsiynyi sait Druhoho derzhavnoho radiokanalu UR-2 'Promin' [Official site of the Second State Radio Channel UR-2 'Promin']. *UR-2 'Promin'*. Retrieved from <http://promin.fm> [in Ukrainian].
13. (2017). Ofitsiynyi sait Sluzhby bezpeky Ukrainy [Official site of the Security Service of Ukraine]. *Sait SBU*. Retrieved from <https://www.ssu.gov.ua> [in Ukrainian].
14. (2017). Ofitsiynyi sait Administratsii prezydenta [Official site of the Presidential Administration] // *Sait AP*. Retrieved from <http://www.president.gov.ua/ru> [in Ukrainian].
15. (2017). Ofitsiynyi sait Ministerstva vnutrishnikh sprav [Official site of the Ministry of Internal Affairs]. *Sait MVS*. Retrieved from <http://www.mvs.gov.ua> [in Ukrainian].
16. (2017). Ofitsiynyi sait Rady natsionalnoi bezpeky ta oborony [Official site of the National Security and Defense Council]. *Sait RNBO*. Retrieved from <http://www.rnbo.gov.ua> [in Ukrainian].
17. (2017). Ofitsiynyi sait Informatsiino-analitychnoho tsentru ATO [Official site of the ATO Information and Analytical Center]. *Sait IATs ATO*. Retrieved from <http://mediarnbo.org> [in Ukrainian].
18. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook prezydenta Ukrainy Petra Poroshenka [Official Facebook page of President of Ukraine Petro Poroshenko]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/petro-poroshenko/> [in Ukrainian].
19. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook prem'ier-ministra Ukrainy (u period z 28 liutoho 2014–14 kvitnia 2016 rr.) Arseniia Yatseniuka [Official page on the social network Facebook of the Prime Minister of Ukraine (in the period from February 28, 2014 to April 14, 2016) Arseniy Yatsenyuk]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/yatsenyuk.arseniy/> [in Ukrainian].
20. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook ministra oborony Ukrainy (u period z 3 lypnia 2014 po 14 zhovtnia 2016 rr.) Valeriia Haleiteia [Official Facebook page of the Minister of Defense of Ukraine (in the period from July 3, 2014 to October 14, 2016) Valery Galetay]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/v.geletey/> [in Ukrainian].
21. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook prem'ier-ministra Ukrainy Volodymyra Hroismana [Official Facebook page of the Prime Minister of Ukraine Volodymyr Groysman]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/volodymyrgroysman/> [in Ukrainian].
22. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook sekretaria RNB (u period z 27 liutoho 2014–7 serpnia 2014 rr.) Andriia Parubiia [Official page on the social network Facebook of the Secretary of the National Security Council (in the period from February 27, 2014 to August 7, 2014) Andriy Parubiy]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/andriy.parubiy> [in Ukrainian].
23. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook sekretaria RNBO Oleksandra Turchynova [The official Facebook page of the National Security and Defense Council Secretary Oleksandr Turchynov]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/turchynov> [in Ukrainian].



24. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook ministra oborony Ukrainy Stepana Poltoraka [The official Facebook page of the Minister of Defense of Ukraine Stepan Poltorak]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/Степан-Полторак-465841193584222/?fref=nf> [in Ukrainian].

25. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook pres-ofitsera ATO Leonida Matiukhina [The official Facebook page of ATO press officer Leonid Matyukhin]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/LeonidMatyukhin> [in Ukrainian].

26. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook pres-ofitsera ATO Vladyslava Seleznova [Official page on the social network Facebook of ATO press officer Vladislav Seleznyov]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/vladislav.seleznev.94> [in Ukrainian].

27. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook pres-ofitsera ATO Oleksandra Motuzianyka [The official Facebook page of ATO press officer Oleksandr Motuzyanyk]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/motuzyanik> [in Ukrainian].

28. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Facebook pres-tsentru shtabu ATO [The official Facebook page of the press center of the ATO headquarters]. *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/ato.news/> [in Ukrainian].

29. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Vkontakte prezidenta Ukrainy Petra Poroshenka [Official page on the social network Vkontakte of the President of Ukraine Petro Poroshenko]. *Vkontakte*. Retrieved from <https://vk.com/poroshenko.petro> [in Ukrainian].

30. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Twitter prem'ier-ministra Ukrainy (u period z 28 liutoho 2014?14 kvitnia 2016 rr.) Arseniia Yatseniuka [Official page on the social network Twitter of the Prime Minister of Ukraine (from February 28, 2014 to April 14, 2016) Arseniy Yatsenyuk]. *Twitter*. Retrieved from https://twitter.com/yatsenyuk_ap?lang=ru [in Ukrainian].

31. (2017). Ofitsiina storinka u sotsialnii merezhi Twitter prezidenta Ukrainy Petra Poroshenka [Official page on the social network Twitter of President of Ukraine Petro Poroshenko]. *Twitter*. Retrieved from <https://twitter.com/poroshenko?lang=ru> [in Ukrainian].

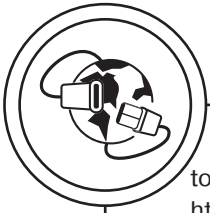
32. (2020). Boi za Ilovaisk [Fights for Ilovaisk]. *Vikypediia. Vilna entsyklopediia*. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/Бої_за_Іловайськ [in Ukrainian].

33. (2020). *Skilky ukrainska armiiia vtratyla v Ilovaisku? Novi dani Henshtabu [How much did the Ukrainian army lose in Ilovaisk? New data from the General Staff]*. Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/news-49487720> [in Ukrainian].

34. (2014). Unaslidok obstriliv unochi zahynulo troie ukrainskykh hromadian [As a result of shelling at night, three Ukrainian citizens died]. *UA: Pershyi*. Retrieved from <http://1tv.com.ua/news/57241> [in Ukrainian].

35. (2014). Leonid Matiukhin sprostuvav informatsiiu shchodo konfliktu ukrainskykh viiskovykh ta kerivnytstva [Leonid Matyukhin refuted information about the conflict between the Ukrainian military and the leadership]. *UA: Pershyi*. Retrieved from <http://1tv.com.ua/news/57345/load> [in Ukrainian].

36. (2014). Zvernennia prezidenta Ukrainy P. Poroshenka do hromadian shchodo sytuatsii 24 serpnia [Address of the President of Ukraine P. Poroshenko



to citizens regarding the situation on August 24]. *UA: Pershyi*. Retrieved from <http://1tv.com.ua/news/65383/load> [in Ukrainian].

37. (2014). Zvernennia prem'ier-ministra Ukrainy A. Yatseniuka do hromadian shchodo sytuatsii 24 serpnia [Address of the Prime Minister of Ukraine A. Yatsenyuk to citizens on the situation on August 24]. *UA: Pershyi*. Retrieved from <http://1tv.com.ua/news/32987> [in Ukrainian].

38. (2014). Pres-konferentsiia V. Haletea shchodo sytuatsii u zoni boiovykh zitknen [V. Galetey's press conference on the situation in the combat zone]. *UA: Pershyi*. Retrieved from <http://1tv.com.ua/news/48171/load> [in Ukrainian].

39. (2014). Andrii Parubii proviv naradu cherez sytuatsiiu u zoni boiovykh dii [Andriy Parubiy held a meeting on the situation in the combat zone]. *UA: Pershyi*. Retrieved from <http://1tv.com.ua/news/22984/load> [in Ukrainian].

40. (2014). Rankove zvernennia prezydenta Ukrainy P. Poroshenka do hromadian shchodo sytuatsii 28 serpnia [Morning address of the President of Ukraine P. Poroshenko to citizens on the situation on August 28]. *UA: Pershyi*. Retrieved from <http://1tv.com.ua/video/23151/load> [in Ukrainian].

41. (2014). Arsenii Yatseniuk zaklykav Yevropeisku spilnotu vidreahuvaty na dii Rosii [Arseniy Yatsenyuk called on the European Community to react to Russia's actions]. *UA: Pershyi*. Retrieved from <http://1tv.com.ua/video/32171/load> [in Ukrainian].

The study aimed to identify tactical and methodological aspects of communication between the authorities and citizens of Ukraine on the example of one of the most crisis situations of 2014 – the Ilovaik tragedy – and outline areas for improving communication.

Keywords: crisis communications; tactical communication; strategic communication; content analysis; way of anti-crisis response; denial of crisis; recognition of crisis; imposition of responsibility; minimization of panic.

Рецензент — М. Т. Андрійчук, канд. наук із соц. комунікацій,
доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського

Надійшла до редакції 20.12.20