

# **Міністерство освіти і науки України**

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет соціальних наук та соціальних технологій

Кафедра зв'язків з громадськістю

## **Магістерська робота**

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПІД ЧАС  
ПАНДЕМІЇ COVID-19): УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД»**

Виконав: студент 2-го р. н.

Спеціальності 061. Журналістика

(освітньо-наукова програма «Зв'язки з громадськістю»)

Солонько Олександр Сергійович

**Керівник:** Королько В.Г.

доктор філософських наук, професор

**Рецензент :** Степаненко В. П.,

доктор соціологічних наук

Магістерська робота захищена

З оцінкою « відмінно / А / 93 бали »

Секретар ЕК С. С. Костенко

«\_16\_» червня 2021р.

Київ – 2021

## ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ I. КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Теоретичні засади дослідження кризових комунікацій у житті суспільства .....	10
1.2. Рівень розвитку системи кризових комунікацій в Україні: стан та виклики пандемічної кризи.....	24
1.3. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток соціально-політичних конфліктів та потреби модернізації кризових комунікацій на міжнародному рівні .....	43
<b>Висновки до розділу I.....</b>	<b>57</b>
<b>РОЗДІЛ II. КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19: СВІТОВА ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА.....</b>	<b>59</b>
2.1. Особливості урядових комунікацій в сфері зв'язків з громадськістю під час пандемії COVID-19 у деяких країнах світу..	59
2.2. Порівняльний аналіз кризових комунікацій під час пандемії COVID-19 в Україні на Великій Британії .....	76
2.3. Аналіз світового досвіду та досліджень щодо протидії інфodemії в контексті кризової комунікації.....	85
<b>Висновки до розділу II.....</b>	<b>100</b>
<b>РОЗДІЛ III. МЕТОДИ ОЦІНКИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРАКТИК У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКІВ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ .....</b>	<b>101</b>
3.1. Експертні оцінки стану кризових комунікацій в сфері громадського здоров'я в Україні.....	101
3.2. Результати глибинних інтерв'ю щодо оцінки ефективності кризових комунікацій в Україні на початку пандемії COVID-19..	113
3.3. Використання методу вторинного аналізу соціологічних даних щодо оцінки урядових комунікацій в умовах пандемії .....	123
<b>Висновки до розділу III.....</b>	<b>135</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>136</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>140</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>159</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Пандемія COVID-19 кардинально змінила повсякденне життя громадян практично всіх країн світу смерть мільйонів людей. Поширення вірусу SARS-CoV-2 спричинило зміни практично в усіх сферах функціонування суспільства – політиці, економіці, бізнесі, охороні здоров'я, науці, способі повсякденного життя людей. У світі почалася глобальна соціальна криза, яка так чи інакше зачепила кожну людину, організацію, спільноту. Пандемія COVID-19 стала найбільш масштабною новинною подією, яка формує зміст порядку денного тем кризової комунікації людей в усіх країнах і на всіх континентах.

Наслідки пандемічної кризи настільки масштабні, що згадування та простий опис самої суті проблеми у медійному просторі не могли б вміститися в рамках десятків досліджень. Пандемія COVID-19 як глобальна криза, що набула особливого соціального змісту після її поширення з кінця 2019 року дістала небаченого висвітлення в різних джерелах і каналах інформації. Для цього досить навести загально відомі дані. Вже станом на 5 січня 2021 року за запитом «COVID-19» в пошуковій системі Google можна було отримати 5,43 мільярда результатів. Станом на цю саму дату на порталі Semantic scholar було доступно близько 280 тисяч аналітичних публікацій на дану тему [11]. Отже, вплив пандемії на життєдіяльність суспільства, її питома вага згадувань в інформаційному просторі загалом дає переконливу відповідь щодо актуальності теми обраного дослідження.

Центральне місце в даній проблемі належить процесам, що пов'язані з комунікацією, насамперед кризовою комунікацією, як важливою складовою сфери PR, що має конкретне функціональне значення та особливості.

В цілому, зв'язки із ЗМІ, медіа-комунікації в умовах пандемії та боротьби з нею можна охарактеризувати як набір організаційних та особистісних зусиль щодо зв'язків з громадськістю, які спрямовані на доступ через ЗМІ до питань коронавірусу. Інструментами таких зв'язків є публічні заяви, інтерв'ю, прес-релізи, прес-конференції, брифінги та серед іншого - численні організовані події. Ці технології комунікаційного процесу визнаються PR-професіоналами як потенціал для збільшення кількості та якості медичної інформації, яка поширюється шляхом масового використання різного гатунку традиційних та соціальних засобів масової комунікації через Інтернет, щоб підвищити почуття громадської безпеки та мотивацію тих, хто зайнятий у сфері охорони здоров'я. Програма медіа-зв'язків є частиною більш широкого стратегічного плану комунікації,

розроблюваного як реакція на конкретні запити суспільства в умовах пандемії.

Актуальність теми дослідження зумовлюється також потребами посилення урядової комунікації, особливо МОЗ України у зв'язку з наданням термінової допомоги громадянам, що стали носіями вірусу. Згідно соціологічного опитування про ставлення українців до нових викликів, пов'язаних із пандемією COVID-19, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології на замовлення Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні в період із 9 до 24 квітня 2020 р., було встановлено, що більшість українців дістають інформацію про коронавірусну хворобу COVID-19 та способи убезпечити себе від неї із засобів масової інформації (63 %) та соціальних мереж (49 %). Лише 25% респондентів звертаються по інформацію до офіційних джерел, таких як сайти Міністерства охорони здоров'я України, Всесвітньої організації охорони здоров'я тощо. Окрім того, 11% респондентів дізнаються про COVID-19 від родичів та друзів [174].

**Наукова проблема** полягає в потребі створення концептуального підходу до подолання невідповідності між наявністю величезної кількості фактографічного матеріалу описового характеру та потребою його наукового узагальнення, вироблення концептуального підходу до розробки стратегій щодо формування системи комунікацій органів державної влади по подоланню соціальної кризи та конфліктів, зумовлених пандемією на регіональному, національному та міжнародному рівнях.

В Україні таким прикладом стали конфлікти між органами державної влади та місцевого самоврядування [3]. Деякі міські голови пішли на відкрите протистояння з урядом через незгоду із прийнятими рішеннями у зв'язку із пандемією. Для деяких із них це стало черговим приводом для реалізації політичних цілей.

Показовим прикладом соціального конфлікту при відсутності якісної комунікації урядових органів зокрема стала ситуація, яка мала місце в селищі Нові Санжари, Полтавської області, де були вперше розміщені на обсервацію громадяни України, що поверталися з Китаю, де, за офіційними даними, розпочалася пандемія. [10].

На міжнародному рівні прикладом можна вважати конфлікт між адміністрацією 45-го президента США і Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ), яка є одним із ключових інститутів у боротьбі з

поширенням коронавірусу та, відповідно, одним із головних світових комунікаторів у даній темі [4].

**Ступінь наукового опрацювання проблеми.** Збирання даних для даної дипломної роботи наштовхнулося на серйозні ускладнення. Вони полягали в тому, що емпіричної інформації накопичується надзвичайно багато, яку фізично неможливо вчасно опрацювати. Звідси, довелося визначатися, які джерела інформації використовувати насамперед, а які певною мірою залишати в тіні.

У даному випадку **джерела** інформації діляться на дві умовні групи. *Теоретико-методологічна база*, на яку опирається автор, та *прикладні емпіричні дані*, при чому, абсолютно розрізнені: починаючи з результатів кількісних досліджень (соціологічні опитування, контент-аналізи теми, представленої в медіа тощо), статистичних даних, періодичних оглядових статей, і закінчуючи публіцистичними матеріалами, адресованими широкій аудиторії. Автор не міг обійтися і без *дослідження нормативних документів та комунікаційних зусиль органів державної влади України та інших країн, міжнародних організацій та інституцій*. Зокрема, на особливу увагу заслуговує так звана «шведська модель», яка доволі широко обговорювалася в Україні та інших країнах.

Щодо теоретичних джерел, то ми потрапляємо в замкнуте коло такої прикладної галузі як кризові комунікації. Як зазначив Тімоті Кумбс, фахівець із кризових комунікацій зі США, безпосереднє дослідження комунікацій під час кризи почалося не стільки з виведення теоретичних постулатів, перевірених практикою, скільки з практики, яка потім була досліджена і узагальнена фахівцями, що породило відповідну базу теоретичних знань [12; ст. 24].

Отже, в процесі написання даної роботи брався до уваги той факт, що значна кількість даних буде саме надходити немов з «передової» боротьби проти пандемії та переважати теоретичні дані за своїм обсягом. З іншого боку, такі теоретичні основи, як закони формування громадської думки, психологічні механізми людей, що впливають на їх поведінку під час кризи та здатність сприймати фактичну інформацію, узагальнювати її та виводити теоретичні закони, правила менеджменту, неодмінно бралися до уваги.

**Мета і завдання дослідження.** *Мета дослідження* – сформувати теоретико-методологічний підхід (концептуальну рамку) реалізації кризової комунікації в умовах пандемії COVID-19, узагальнити вітчизняний та

міжнародний досвід пошуків найбільш ефективних методів і прийомів реалізації такої комунікації.

Досягнення поставленої мети передбачає *розв'язання таких дослідницьких завдань.*

- з'ясувати фактичні засади функціонування владних комунікацій в умовах масштабних соціальних кризових ситуацій;
- запропонувати авторське тлумачення ключових понять – **«соціальна криза», її особливості та типологія**, а, з іншого – сутність понять **«комунікаційна криза», «кризова комунікація», «кризові Public Relations»**;
- визначити структуру комунікаційних стратегій органів влади, які формують єдину систему соціальних комунікацій в умовах кризи;
- схарактеризувати український та міжнародний досвід медіарилейшнз та організації кризових комунікацій на різних етапах розгортання глобальної пандемії COVID-19 та провести їх порівняльний аналіз;
- визначити функції соціальних мереж як організаційно-комунікаційного інструменту та каналу кризової комунікації на початковому етапі боротьби з пандемією в Україні;
- проаналізувати світовий досвід щодо протидії інфодемії в контексті кризової комунікації;
- з'ясувати загальну експертну оцінку стану ефективності моделей комунікації з громадою в ході боротьби з пандемією;
- використати аналіз вторинної соціологічної інформації, накопиченої соціологічними дослідженнями комунікацій з громадськістю в умовах пандемії.

**Об'єкт** дослідження – комунікації під час пандемії COVID-19 в Україні та світі.

**Предмет** – особливості кризових комунікацій під час розгортання пандемії COVID-19 в Україні та світі.

**Методи**, які використовуються під час дослідження:

Для досягнення поставленої мети використано такі загальнонаукові та соціологічні методи дослідження: теоретичний аналіз, функціональний аналіз, метод експертних оцінок, метод вторинного аналізу даних, аналіз нормативно-правових документів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, дані міжнародних організацій з моніторингу розвитку пандемії COVI(D-19, результати експертних досліджень, отримані в тому числі за безпосередньою участю автора.

**Наукове** значення даної роботи полягає в систематизації та аналізі здійснених комунікаційних зусиль (в першу чергу урядові інституції) під час кризи, яка була спричинена пандемією COVID-19. Також в роботі здійснено спробу сформулювати дефініцію безпосередньо цієї кризи та оцінити її вплив на сферу зв'язків з громадськістю як галузь наукових знань та ремесло. Дані з цієї роботи можуть бути використані для підготовки наступних наукових робіт як у сфері кризових комунікацій, так і комунікацій в сфері громадського здоров'я, урядових комунікацій в більш широкому значенні цього слова і навіть політичних комунікацій. В роботі використано ряд новітніх наукових публікацій, які не були широко відомі в Україні.

Отже, питання дослідження комунікації з громадськістю в умовах пандемії та пошуків нових, більш досконалих форм взаємодії з конкретними цільовими групами пацієнтів набувають сьогодні особливого значення.

Під час пандемії посилилася соціальна диференціація. Попри удар по економіці через тотальний локдаун (більша половина населення планети зіткнулася із карантинними обмеженнями) та порушення економічних зв'язків – це спричиняє соціальні протиріччя, які ризикують вилитися у серйозні конфлікти.

Отже переважна більшість населення світу так чи інакше відчула на собі наслідки пандемії. Все це свідчить про надзвичайно високий рівень актуальності теми, особливо питань, пов'язаних з комунікацією під час розгортання такої небезпеки. Навіть саме усвідомлення людством масштабу проблеми залежить значною мірою від комунікаційних зусиль. Комунікація може вплинути на те, як люди дбають про власну безпеку, або ж змусити їх вірити у фейки та дезінформацію.

**Теоретичну** базу дослідження склали праці іноземних та українських фахівців. Їх роботи допомогли сформулювати уже згаданий теоретичний фундамент роботи.

У дослідженні використано напрацювання учених з різних галузей знання, які присвячені проблемам соціальної комунікації політичних і соціальних суб'єктів з громадськістю в умовах масштабних криз. Наукові джерела можна умовно розділити на групи:

Враховуючи грандіозний масштаб кризи, перед дослідниками комунікацій під час пандемії постає широке коло проблем.

- На скільки ефективною виявилася комунікація з метою поведінкових змін під час пандемії?
- Чому значну частину населення не вдалося переконати банально мити руки і носити захисні маски?
- Чому комунікаційні зусилля урядів країн, міжнародних структур та інших потужних гравців були або запізнілими або надто хаотичними?
- Чому величезна кількість населення виявилася схильною вірити у фейки?
- Чому в Україні й досі немає ефективної системи урядових кризових комунікацій?

Звідси випливає **дослідницька проблема** даної роботи: чи можливо взагалі об'єктивно оцінити кризову комунікацію в Україні? Чи була вона в центрі уваги керівних структур, особливо урядових органів. Зокрема тих, які працюють в сфері охорони здоров'я. І чи були взагалі в світі приклади такої комунікації, які можна назвати ефективними і за якими критеріями це можна зробити? На основі чого ці критерії мають формуватися? Та підсумовуючи поставлені питання, що таке кризова комунікація під час таких масштабних подій як пандемія COVID-19 та які завдання вона має виконувати?

**Прикладна** база дослідження включає в себе журналістські та публіцистичні публікації в онлайн у періодичних виданнях в Україні й за кордоном. Зокрема, в таких виданнях як The Economist, behavioralscientist.org, theatlantic.com ... Велика база фактичного матеріалу була взята серед іншого з ресурсів Reuters Institute, Oxford Academic, tandfonline.com,...

Там вдалося отримати необхідну інформацію про поведінкові механізми населення, психологію, історичні паралелі із подіями, які аналізували.

Було опрацьовано широку базу соціологічних досліджень в Україні та за кордоном. Проаналізовано комунікаційні зусилля і нормативно-правові акти міжнародних організацій та урядових органів іноземних і вітчизняних (Центр громадського здоров'я України, Міністерство охорони здоров'я, Кабінет міністрів України тощо). Їхні власні медіа та публікації на їх основі в ЗМІ допомогли сформувати уявлення про те, як вони реалізовували власну комунікаційну стратегію в період пандемії і чи була вона в них взагалі.



Відповідно до поділу типів джерел магістерської роботи, виділяється теоретичне або наукове і прикладне її значення.

**Наукове** значення даної роботи полягає в систематизації та аналізі здійснених комунікаційних зусиль комунікаторами (в першу чергу урядові інституції) під час кризи, яка була спричинена пандемією COVID-19. Також в роботі здійснено спробу сформулювати дефініцію безпосередньо цієї кризи та оцінити її вплив на сферу зв'язків з громадськістю як галузь наукових знань та ремесло. Дані з цієї роботи можуть бути використані для підготовки наступних наукових робіт як у сфері кризових комунікацій, так і комунікацій в сфері громадського здоров'я, урядових комунікацій в більш широкому значенні цього слова і навіть політичних комунікацій. В роботі використано ряд наукових публікацій, які до цього не були широко відомі в Україні.

**Прикладне** або практичне значення роботи полягає в тому, що проаналізовано конкретні комунікаційні кейси. Він демонструє критичні помилки, що були допущені під час кризової комунікації в урядових органах України. Вони можуть стати корисними для PR-практиків.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглядається теоретико-методологічні засади кризових зв'язків з громадськістю в контексті сучасних соціальних комунікацій з урахуванням впливу пандемії COVID-19.

У другому розділі досліджується українська та світова практика кризових комунікацій під час пандемії.

Третій розділ присвячено дослідженню низки метов оцінки комунікаційних практик у сфері запобігання ризиків для громадського здоров'я України в умовах пандемії

## РОЗДІЛ І. КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

### 1.1. Теоретичні засади дослідження кризових комунікацій у житті суспільства.

Ефективний аналіз кризи, що виникла внаслідок світової пандемії нової коронавірусної хвороби COVID-19, потребує, насамперед, визначення ключових понять. А саме, що таке власне криза, як ми розуміємо комунікаційну кризу та як можна охарактеризувати явища, спричинені пандемією в сфері комунікації.

Разом з тим, щоб аналізувати кризову комунікацію під час пандемії COVID-19, нам необхідно уточнити, з одного боку, сутність таких понять, як «**соціальна криза**», її **особливість та типологія**, а, з іншого – сутність понять «**комунікаційна криза**», «**кризова комунікація**», «**кризові Public Relations**». Тобто, визначитися з розумінням основних явищ, дослідження яких є безпосередньо об'єктом і предметом нашого дослідження. Ми синтезуємо теоретичні дані про кризи та кризову комунікацію, розосереджені в різних джерелах. Після цього отримаємо можливість дати характеристику кризи, що почала розгортатися від початку пандемії COVID-19.

В першу чергу визначимося з поняттям соціальної кризи. Згідно з М.А. Паращевіним, **соціальна криза** – це форма прояву соціальних суперечностей унаслідок порушення нормальної взаємодії між членами суспільства, соціальними групами й інститутами [27]. На фоні пандемії COVID-19 ми побачили приклади порушення або зміни способів взаємодії між членами суспільства.

Соціальна криза може бути локальна і системна. **Локальна** – ускладнює або унеможлиблює стабільне функціонування важливих підсистем суспільства. **Системна** – всього суспільства. Її проявами є збільшення інтенсивності та кількості конфліктних ситуацій, формування у свідомості великих груп критичного сприйняття певної суспільної сфери або суспільного устрою загалом і переконання в необхідності їх змінити, що часто супроводжується проявами соціального протесту [27]. Приклад конфлікту – ситуація в Нових Санжарах в лютому 2020 року. Критичного сприйняття – оцінка відповіді медичної системи України на кризу. Протестів – конфлікти між органами центральної виконавчої влади на місцевого самоврядування через карантинні обмеження та ступінь відповідальності за подолання наслідків кризи. Всі ці явища можна охарактеризувати як процес синтезу соціальної напруги, яка може призвести до зупинення розвитку

суспільства.

Щодо визначення сутності кризи в її піар контексті, насамперед має бути визначено дефініцію кризи з точки зору її соціальних наслідків.

Згідно Т. Кумбса, який поділяє думки К. ФіРН-Бенкса, **криза** – це значне явище з потенційно негативним результатом, що впливає на організацію чи цілу галузь, а також на репутацію організації та може загрожувати її доброму імені. Він, зокрема, зазначає, що криза – це подія, яка є непередбачуваною загрозою, що може негативно позначитися на становищі організації, її стейкхолдерах, цілій галузі у тому випадку, якщо організація діє неналежним чином [12; ст.18]. При цьому, подія не обов'язково має бути «поганою», але вона повинна справляти значний вплив. На прикладі організацій, це має бути криза не якоїсь окремої структурної частини, підрозділу, а організації в цілому.

Такий підхід зокрема дозволяє подивитися на пандемію як кризу з різних сторін. Для деяких організацій пандемія мала цілком позитивний ефект, наприклад, для стрімінгових сервісів, які наростили кількість клієнтів і прибутки через карантинні обмеження [14].

Д.Л. Коник звертає увагу на кризу як явище з потенційно негативним результатом, що впливає на організацію, компанію або державний орган, а також на їхні цільові аудиторії, послуги або репутацію [19; ст.182-183]. Існують й інші підходи до визначення криз. Наприклад, мається на увазі конкретно визначена, несподівана та неординарна (подія або низка подій, які створюють високий рівень невизначеності та загрози для організації в контексті досягнення її пріоритетних цілей [15; ст. 233].

Наголосимо також на тому, що різні визначення кризи часто побудовані таким чином, що **PR-фахівець з самого початку розглядає їх як явище, з яким доводиться стикатися в межах конкретної організації.** Згадуваний Кумбс, наприклад, зазначає, що криза містить потенціал шкоди (**фізичної, фінансової та психологічної**) не лише для певної організації. Він розглядає кризу, як *явище, що може виникнути в будь який момент, але коли саме – невідомо* [12; ст.18-19].

Близької точки зору дотримується й англійський фахівець з PR Сем Блек типологізуючи кризи за принципом: «відоме невідоме» та «невідоме невідоме»). Аварія може статися, але невідомо чи станеться і коли, якщо таки станеться [24; ст. 42]. Тобто обоє авторів сходяться на тому, що криза за визначенням можлива. Вона може і не настати навіть якщо існують ознаки її наближення. Також вона може настати в будь який момент. В 2011 році у

прокат вийшов художній фільм «Contagion», в якому порушується тема готовності до протистояння розгортанню світової пандемії [28].

Т. Кумбс проводить аналогію із землетрусом. Жителі місцевості з високою сейсмічною активністю знають, що рано чи пізно станеться підземний поштовх, але ніхто не знає напевне коли саме. Тим не менш, криза як аномальне явище (в теорії потяг не повинен сходити зі свого шляху, а літак падати), привертає підвищену увагу людей, у тому числі, журналістів. Це незвична, аномальна подія [12; ст. 18-19], яка привертає увагу, в тому числі, до поведінки організації. Саме тому так важливо, що і як вона чинить, коли почалася криза. За приклад може слугувати підвищена увага світової спільноти до діяльності Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), яка є головним світовим інститутом у сфері охорони здоров'я. Від дій, рішень та заяв керівництва організації на початку пандемії значною мірою залежало ставлення та довіра до неї.

Фахівець з комунікації, який обслуговує інтереси певного клієнта, часто дивиться на кризу з точки зору клієнта, організації, на яку працює. Але криза, яка зачіпає інтереси всієї організації, очевидно зачіпає інтереси інших учасників суспільних відносин, у яких вона бере участь. Термін «суспільні відносини» (від лат. *socialis* – соціальний) визначається як «різноманітні зв'язки, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії й характеризують суспільство або спільноту, до яких входять дані суб'єкти як цілісність» [17; ст. 37].

Як будь-яке явище, криза має свою типологію. В літературі з PR існують різні підходи до класифікації криз. У зарубіжній літературі велика увага приділяється працям таких авторів, як Д. Ньюсом, А. Скотт, Дж. Терк, А. Сентер, Г. Брум і С. Блек. У вітчизняній літературі, серед спроб їх систематизувати, можна виділити роботи В.Г. Королька та О.В. Некрасової.

Так, можна виділити руйнівні та неруйнівні кризи. **Руйнівні** (катастрофічні), які передбачають раптові людські жертви або руйнування. **Неруйнівні** також можуть передбачати матеріальні втрати, людські жертви та погіршення психологічного стану, проте настання наслідків розтягнуте в часі. Обидва наведені типи криз можуть бути природними, навмисними і ненавмисними.

**Природні** – землетруси, лісові пожежі. Вони є руйнівними. Природні неруйнівні – це посухи, епідемії тощо. **Навмисні** руйнівні – терористичні акти, які призводять до раптових жертв (вибухи, розстріли тощо). Навмисні неруйнівні – погрози насильством, отруєння продуктів та навколишнього

природного середовища, навмисні чутки з метою сіяння паніки тощо. **Ненавмисні** руйнівні – техногенні аварії, пожежі, природні катаклізми. Навмисні неруйнівні – банкрутства, зупинка виробництва і життєдіяльності підприємств тощо [25; ст. 580].

Також існує поділ за часом розгортання кризи. Відповідно до нього, існують несподівані, назріваючі та повзучі кризи. **Несподівані** – трапляються раптово, не залишають достатньо часу для підготовки та реагування. **Назріваючі** – ознаки кризової ситуації можуть очевидно або неочевидно проявлятися певний час [26; ст. 366]. Наприклад, перед вибухом масових вуличних протестів довгий час можуть відбуватися дрібні протести, конфлікти, висловлення невдоволення окремим людьми або групами людей. Назріваюча криза може перерости у вибух та несподівану кризу, якщо він буде достатньо сильним. **Повзучі** – можуть тривати місяцями і роками [26; ст. 366], завдаючи шкоди організації чи спільноті, поступово знижуючи продуктивність роботи підприємств тощо.

Визначивши дефініцію та типології криз, переходимо до визначення поняття і суті кризової комунікації. Проте, як буде показано далі, розуміння цього поняття не буде повним без розуміння поняття «менеджменту кризи» у вигляді синонімів: кризового менеджменту (crisis management) чи антикризового управління.

Згадуваний нами Т. Кумбс, визначає **менеджмент кризи** як *«сукупність факторів, призначених для боротьби з кризовими ситуаціями та зменшення фактичної заподіяної шкоди... кризовий менеджмент необхідний для зменшення негативних наслідків кризи і тим самим захисту організації, зацікавленої сторони та/або галузі від шкоди»* [12; ст. 20]. Як бачимо, Кумбс тут частково виходить за межі «шкоди організації» та зазначає, що мова йде про стейкхолдерів та галузі. Щоправда, ми можемо стверджувати, що посилення шкоди від кризи для стейкхолдерів організації несе за собою шкоду для власне організації, особливо якщо криза виникла з вини самої організації. Те ж саме стосується й галузі, в якій вона працює.

Узагальнюючи думки різних авторів, В.Г. Королько і О.В. Некрасова зазначають, що кризовий менеджмент має на меті три послідовні цілі: попередити кризу (якщо це можливо); зменшити її негативний вплив (якщо вона вже трапилася); створити передумови для того, щоб організація могла розвиватися після кризи (якщо вона її переживе) [див. 13; ст. 492-493].

Такого ж підходу дотримується й Т. Кумбс. Він стверджує, що антикризове управління потрібно сприймати як процес із багатьма

елементами. Виділяються три фази кризового управління: **докризове, кризове та посткризове**. Посткризовий період визначається як можливість для організації зробити висновки з кризи [12; ст. 20]. М. Ширан і Д. Квінн-Алан говорять своєю чергою про кризовий менеджмент та комунікацію як його важливу частину, як такий, що містить в собі управління **ризиками, проблемами і власне кризою** [18; ст. 22].

Власне, визначення PR або зв'язків з громадськістю (в даній роботі як синонім найбільше використовується поняття «комунікація») дуже вдало корелює із суттю управління як постійного процесу. Так, у 2013 році Інститут зв'язків з громадськістю Австралії дав своє визначення PR: *цілеспрямовані, сплановані та постійні зусилля для встановлення і підтримання відносин та взаємного порозуміння між організацією (або окремою особою) та її/їх громадськістю* [18; ст. 32]. Тут ключове слово «постійні». Це ще раз підтверджує важливість комунікації в загальному процесі управління організацією.

Т. Кумбс посилається на «модель Фінка», яка передбачає чотири стадії протікання кризи: поява попереджувальних ознак кризи; гостра фаза кризи; період відновлення, під час якого криза все ще впливає на організацію; врегулювання кризи, повернення до нормальної діяльності [12; ст. 20]. Також він наводить «модель Мітрова», яка включає не 4, а 5 етапів [16]: виявлення попереджувальних ознак кризи та вжиття заходів для її попередження; дослідження та профілактика, діяльність з метою послаблення факторів ризику; під час активної фази кризи діяльність з метою зменшення наслідків та локалізації кризи; відновлення, намагання повернутися до нормальної роботи; вивчення кризової ситуації та спроби зробити висновки. Отже ця модель передбачає навчання, як окремий етап або фазу даного типу менеджменту [12; ст. 20].

Визначивши що таке кризовий менеджмент, наближаємося до визначення кризової комунікації. М. Ширан визначає кризову комунікацію як процес, який в організації відбувається в рамках управління ризиками та кризовими ситуаціями. Він поділяє процес на три фази: докризовий період, реакцію на кризу та посткризовий період [18; ст. 32]. Тобто, подається ще одне підтвердження того, що кризова комунікація не є просто PR діяльністю, яка передбачає безпосередню реакцію на кризову ситуацію. Це також і превентивні заходи, які можуть мати постійний характер і вимагати постійних зусиль навіть тоді, коли організація чи індивід не перебувають у кризовій ситуації.

Т. Кумбс визначає **кризову комунікацію**, як збирання, обробку та поширення інформації, необхідної для вирішення кризової ситуації. Цей процес включає в себе збір та обробку інформації для прийняття рішень кризовими командами разом із формуванням та розповсюдженням ключових повідомлень. [12; ст. 20]. Кризова комунікація починається не тоді, коли криза вже безпосередньо почалася, а до її настання.

Власне теоретичні засади вивчення кризових комунікацій як завдання PR та функції управління мають чітко виражені особливості. Автори публікацій наголошують на постійному перетинанні практики та теорії, коли практичні зусилля з подолання кризи трансформуються в теоретичні засади, які вдосконалюються і знову застосовуються на практиці [12; 24]. По суті узагальнення практики стає джерелом теорії, а потім отримана теорія перевіряється на практиці.

Цілком природно, що дослідження кризової комунікації почалися з практики, а потім наявний матеріал був досліджений науково. Практика передуює дослідженням, в рамках яких відбуваються спроби зрозуміти шляхи вдосконалення набутих практичних знань [12; ст. 25]. Це відбувається на противагу більш звичній моделі, коли виникає теорія, яку потім випробовують на практиці та вдосконалюють.

Ефективне антикризове управління завжди включає в себе кризові комунікації, які можуть не лише допомогти полегшити або усунути кризу, але й іноді здатні принести організації більш позитивну репутацію, ніж вона була до кризи. Кризові комунікації – це зв'язок між організацією та її громадськістю до, під час і після кризової ситуації. Вони необхідні для мінімізації ушкодження репутації організації [див. 19; ст. 184].

Криза створює попит на інформацію. В процесі комунікації інформація збирається, перетворюється на знання, якими організація може поділитися з цільовою аудиторією. Комунікація залишається важливою протягом всіх етапів кризового менеджменту. Кожна фаза кризи передбачає попит на знання про ситуацію, а отже, знову таки, постійні збір та обробку інформації. Т. Кумбс, який також віддає перевагу «трифазній моделі» кризи, виділяє також два типи кризової комунікації:

- **Менеджмент інформації (знання) про кризу** (автор використовує слово «knowledge» і в даному випадку подається максимально наближений буквальний переклад);
- **Управління реакцією стейкхолдерів** (зацікавлених осіб).

Управління знаннями про кризу передбачає виявлення джерел інформації, її збір, аналіз (створення знань про кризу), обмін та прийняття рішень. Цей процес неpubлічний [12; ст. 25] і передбачає в першу чергу аналітичні зусилля. Він може проводитися і до настання активної фази кризи (в докризовий період) й безпосередньо під час кризи, коли постійно виникає нова інформація, яку потрібно оперативно опрацьовувати. Вона передбачає, в тому числі, спробу прогнозу реакції громадськості на кризу.

На етапі **до кризи**, організація здійснює активності в рамках кризової комунікації. Вони полягають у відслідковуванні та мінімізації ризиків. Профілактика – завжди краща за боротьбу із наслідками. Фахівці з комунікацій радять робити аудиторії «щеплення» проти негативного сприйняття потенційної кризи – інформаційні повідомлення з метою дати аудиторії певний обсяг знань про потенційну кризу. Це має допомогти привити стійкість до негативної реакції на саму кризу, коли вона настане [див. 12; ст. 25-26]. Профілактика кризи відбувається в чотири етапи: відслідковування, рання ідентифікація ознак кризи; оцінка виявлених ознак з токи зору потенційної шкоди і пошук варіантів реагування; розробка плану реагування; моніторинг ситуації в посткризовий період [12; ст. 26].

Одним із важливих елементів є підготовка спікерів – людей, які будуть говорити від імені організації під час кризи [12; ст. 26]. Підготовка речників може бути частиною більш комплексних заходів – підготовки кризової команди. Це підрозділи, які приймають оперативні рішення під час кризи. Процес комунікації здатний забезпечити команду достатнім обсягом інформації необхідної для прийняття коректних рішень.

Наступний етап – власне **криза**, або реагування на кризу. В цей час дії організації повинні бути *прозорі, швидкі, точні та послідовні*. Організація повинна перша давати навіть негативні новини. Це зменшує репутаційні втрати, натомість вони будуть більші, якщо джерелом поганих новин про кризу буде не сама організація. Така тактика отримала назву «крадіжка грому» [12; ст. 28]. Тобто, якщо на підприємстві сталася аварія, то саме підприємство має повідомити про це громадськість, адже якщо остання отримає інформацію про аварію від іншого джерела, це вже породжує більшу недовіру до подальших дій підприємства. Якщо відбулася критична втрата довіри до організації, відновити її може бути надто складно або неможливо.

З пандемією COVID-19 набагато складніше, адже ми розглядаємо цю кризу як спричинену природною подією і громадськість оцінює дії організацій, які не спричинили саму кризу, натомість борються з її



розгортанням. При цьому, критерії оцінки не завжди очевидні як для громадськості, так і для самої організації. Тому остання далеко не завжди може перша заявити про негативні результати власних дій, адже критерії для такої оцінки ще можуть тільки формуватися. Наприклад, під дією організацій в інших країнах, які демонструють кращі або гірші результати.

Моделі реагування можуть відрізнятися залежно від обставин. Проте, не залежно від того, яку стратегію обирає організація, вона завжди повинна передбачати турботу про безпеку людей там, де існує загроза, а також демонструвати турботу про постраждалих, включно із висловленням співчуття. В будь якій кризовій ситуації, яка загрожує людям, організація повинна інструктувати групи, що знаходяться в зоні ризику про те, як уникнути небезпеки, а також що робити, коли вони потрапили під дію факторів загрози [12; ст. 29]. По суті, мова йде про схему *«захищай, щоб захиститися»*. Організація захищає стейкхолдерів, що автоматично означає захист власної репутації. Таким чином вона виконує і соціальну функцію й рятує чи навіть покращує свою репутацію. Під час пандемії COVID-19 реалізувати таку модель особливо складно, адже вірус невидимий і для деяких цільових аудиторій небезпека не є очевидною. Це значно ускладнює комунікацію з метою демонстрації турботи.

Також важливим фактором збереження репутації є вжиття «коригуючих дій» - інформування громадськості про те, що робить організація для того, щоб запобігти повторенню кризової ситуації [12; ст. 29]. Коригуючі дії важливі й на етапі гострої фази кризи і в посткризовий період відновлення. Проте, якщо організація вживає коригуючих дій, важливо, щоб заяви співпадали з реальним станом справ, то потрібно обережно ставитися до анонсування певних дій та їх строків, адже у випадку провалу та недотримання обіцяних термінів можуть настати репутаційні втрати. Якщо урядова установа при складній епідеміологічній ситуації обіцяє в певних часових межах забезпечити доставку в країну вакцини та розпочати процес вакцинації, але не виконує озвучений план вчасно, це завдасть шкоди репутації.

Організація під час кризи часто зустрічається з критикою, що потребує від неї самозахисту. Коли відбувається інформаційна атака на організацію, існує чотири стратегії як на це реагувати:

1. Заперечення – не зробили нічого поганого;
2. Нагадування про позитивні вчинки організації;
3. Вилучення дії з негативного контексту;

4. Помістити дію в ширший і більш сприятливий контекст [20; ст. 273-283].

Ці стратегії направлені на збереження довіри до організації, адже під час кризи думка громадськості, що організація робить щось неправильно як раз ставить під сумнів її авторитет і репутацію. Якщо орган державної влади, який відповідає за стан громадського здоров'я, не виконує своїх функцій, це ставить під сумнів його репутацію та довіру до нього з боку стейкхолдерів.

Вільям Бенуа систематизував наявні стратегічні підходи і розробив узагальнюючу класифікацію, якій дав назву «**Image restoration theory**» **IRT**. Отже IRT можна перекласти як «теорія відновлення образу». Згідно з нею, організація має наступні варіанти реагування на звинувачення під час кризи:

1. **Заперечення**: звичайне заперечення: «не робив цього» або перекладення провини: звинуватити когось або щось інше, крім організації.
2. **Ухилення від відповідальності**: провокація: відповідь на чужі дії; відсутність інформації про ситуацію або контролю над нею; випадковість: «не хотіли щоб це сталося» або добрі наміри: дії вживалися з добрих мотивів.
3. **Зниження рівня негативу, образи**: підкріплення: нагадування про позитивні якості організації; мінімізація образи за дію: зменшити шкоду від кризи до мінімуму; диференціація: прирівнювання дії з подібними; трансцендентність: переміщення дії в інший контекст; атака на того, хто критикує; компенсація: запропонувати гроші чи інші блага; коригувальні дії: відновлення втрат, пообіцяти зміни та заходи із запобігання ситуації в майбутньому; вибачення або визнання провини, висловити співчуття [12; ст. 31-32].

Одна з ключових думок, яка лунає в дослідженнях, полягає в тому, що кожна криза потребує різного реагування, щоб кризова комунікація була ефективною [12; ст. 33]. Також важливим моментом є здатність організації доносити до цільових груп громадськості специфічну технічну інформацію, адже багато криз пов'язані з технологічними процесами [12; ст. 34]. Пандемія COVID-19 також. Крім того, постає проблема складних наукових і прикладних медичних даних, які складно пояснити широкому колу громадськості так, щоб це було максимально зрозуміло. Отже, організація повинна бути готова чітко і зрозуміло пояснити ЗМІ й громадськості технічну інформацію. Від цього може залежати ставлення до організації та результати її антикризових зусиль.

Існує ще один комплексний підхід до класифікації стратегій реагування організації на кризу (в рамках кластерного аналізу SCCT): заперечення: керівництво заперечує кризу; пошук «крайніх»: звинувачення зовнішніх суб'єктів; напад на обвинувача: критика того, хто повідомив негативну інформацію; виправдання: спроба мінімізувати відповідальність за кризу, заявляючи про відсутність контролю над подією або відсутність наміру заподіяти шкоду; виправдання «Justification»: спроба мінімізувати уявлення про реальну шкоду від кризи; організація хвалить стейкхолдерів та/або нагадує про власні позитивні досягнення; організація переймається за долю постраждалих; турбота: організація пропонує постраждалим матеріальні блага; жаль: організація демонструє, що шкодує про кризу; вибачення: визнання відповідальності за кризу і вибачення перед стейкхолдерами [12; ст. 36]. Перелічені десять стратегій діляться на три умовні кластери: заперечення, применшення і угода. Перший направлений на уникнення відповідальності, другий – на її зменшення, третій – як визнання відповідальності. **Те, яка частка відповідальності організації за кризу і те як міру цієї відповідальності сприймає громадськість, можуть бути двома різними величинами.** Якою мірою цільові групи громадськості схильні покладати відповідальність за кризу на організацію, впливає на їх сприйняття самої організації та здатне формувати репутацію організації серед цих груп. Репутація – це важливий нематеріальний ресурс.

Колумбійський політик Мойсес Наїм стверджує, що великі світові компанії все більше стають вразливими до так званих «брендових катастроф». Він наводить дані, що з 1993 по 2013 рік ризик криз, які можуть призвести до втрати вартості найбільших у світі компаній і різкого зниження їх доходів, зріс в 4 рази. Із 20 % до 83 % [21; ст. 27].

Відповідь на питання якою мають бути дії організації під час кризи лежить в площині сприйняття цих дій цільовою аудиторією, стейкхолдерами. Розуміння того як люди сприймають кризу, дасть відповідь як з ними спілкуватися. Організація має розуміти як люди роблять висновки про те, хто несе відповідальність за кризу, як уникнути ворожого ставлення з боку стейкхолдерів через кризу.

Існує схема, за якою визначається на скільки високий ризик репутаційних втрат від кризи. Визначається ступінь відповідальності організації за кризу. Потім додаються підсилюючі фактори. Наявність криз у минулому та поточний рівень репутаційного капіталу. Якщо схожі кризи були в минулому, цільова аудиторія буде більш схильна покладати відповідальність на організацію. Особливо якщо є приклади невдалої

комунікації під час минулої кризи. В цілому на позицію громадськості щодо організації за результатами кризи впливають: *історія попередніх криз, репутація перед кризою, стратегія кризового реагування та її вплив на громадськість, а також рівень її впливу на поведінкові наміри громадськості* [12; ст. 38-40]. Якщо в ЗМІ раніше публікувалася інформація про корупційну діяльність певного посадовця або загалом урядової установи це збільшує ризик того, що в подібні повідомлення громадськість з часом буде більш схильна вірити. Навіть якщо факт корупційного правопорушення не було встановлено рішенням суду, але опублікована інформація було достатньо переконлива для ЦА.

Криза, яку потягла за собою світова пандемія COVID-19, поставила перед фахівцями з комунікацій цілий ряд непростих завдань. Одним довелося діяти в ситуації, коли їх організація практично не мала жодного стосунку до обов'язку боротися із поширенням хвороби, натомість, інші працювали в організаціях, на які суспільство було схильним покладати пряму відповідальність за неможливість швидко вирішити проблему. Це потребувало різних стратегій, підходів та стилів комунікації. Наведені вище дані демонструють, що сьогодні існує можливість для створення і впровадження різнопланових стратегій кризової комунікації. Проте, пандемія стала тією кризою, яка поставила багато нових запитань, які будуть розглянуті далі.

Так само, як докризові зусилля є невід'ємною частиною кризової комунікації, зусилля **після кризи** є таким же її елементом. Вище було зазначено, що деякі фахівці виділяють проміжний етап між кризою та її завершенням, коли зменшилася інтенсивність руйнівної дії, але криза все ще завдає шкоди. Після цього настає посткризовий етап.

**Посткризова комунікація** охоплює час після того, як криза вважається завершеною, але триває управління її наслідками. Це значною мірою продовження комунікації в рамках реагування на кризу в поєднанні із засвоєнням її уроків. Важливими є підсумкові звіти, коли вони є першим документальним підтвердженням причин кризи [12; ст. 45]. Отже надання допомоги людям, які постраждали внаслідок кризи має відбуватися не лише в рамках антикризових заходів під час перебігу кризи, але й посткризовий період. Постраждалі не повинні бути залишені напризволяще коли увага до подій, пов'язаних із кризою зменшується. Це може мати негативні наслідки як в період між кризами так і під час наступної кризи, коли організації почнуть нагадувати про її рішення під час попередньої кризи.

Криза – ідеальний навчальний досвід. Вона дає можливість оцінити що призвело до кризи. Фахівці відзначають необхідність збору та аналізу відповідної інформації. В організації такий процес має заохочуватися і винагороджуватися [12; ст. 46]. Цей процес важливий з точки зору підготовки і врахування досвіду. Якщо висновки з кризи зроблено, навіть попри спротив людей, що бояться відповідальності, це підвищує шанси організації більш успішно подолати наступну кризу.

Спекуляції навколо теми пандемії мають багато джерел і зацікавлених осіб, тому поширення фейків та маніпуляцій, різного роду чуток є одним з факторів, які сильно ускладнюють кризову комунікацію в контексті її базових цілей. Тому діяльність, яка обмежує можливість для поширення чуток, є необхідним фактором, який робить кризову комунікацію якіснішою. З іншого боку, пандемія породила або загострила багато соціальних конфліктів і протиріч, тому виникає сумнів у самій можливості ефективної боротьби з поширенням неправдивої інформації, яка добре засвоюється цільовими аудиторіями із певним набором стереотипів.

Слід визначити, яку стратегію та тактику роботи необхідно розвивати надалі, щоб бути готовими до можливого виникнення подібної або близької до вже пережитої кризи. Власний досвід подолання кризи, хоч і дуже болісний, усе ж навчає краще, ніж найідеальніші теоретичні виклади сценаріїв можливого розвитку подій. Криза завжди є суворою перевіркою стратегії і тактики діяльності організації [13; ст. 536]. Ця перевірка є об'єктивною для самої організації, якщо там готові визнати власні прорахунки. Щодо схожості з подібними кризами, то аналогів пандемії COVID-19 не існує. Можна говорити про події, які дозволяють порівняти певні аспекти кризи, але не кризу в цілому. Наприклад, пандемія H1N1 2009 року («свинячий грип») [29]. В усьому світі за даними ВООЗ загинуло 18449 осіб [30]. А кількість лабораторно підтверджених випадків сягнула 491,3 тисячі по всьому світові [31] при тому, що дослідники припускають, що насправді перехворіло від 0.7 до 1.4 мільярда осіб [32]. Пандемія мала також всесвітній характер, проте за масштабом впливу вона не може порівнюватися із пандемією COVID-19. Станом на 3 квітня 2021 року за даними центру Джона Гопкінса в світі вже загинуло понад 2.8 мільйона людей при тому, що було лабораторно підтверджено понад 395 мільйонів випадків [33]. Залишається лише припускати які були б дані без карантинних обмежень та розгортання широкої інфраструктури лабораторного тестування і подальших заходів щодо ізоляції хворих тощо. Від початку пандемії в 2020 році виникло багато аналогій з пандемією «Іспанського грипу» 1918-1920 років, яка теж

була викликана вірусом H1N1. Вона проходила в 4 хвили і за різними оцінками забрала життя до 100 мільйонів людей (при 500 мільйонах випадків). Останні наукові дослідження говорять про 15-17,4 мільйона смертей [34]. Проте, й ця пандемія не може бути повним аналогом. «Іспанка» і «свинячий грип» були кризами скоріше медичного, епідеміологічного характеру. Натомість пандемія COVID-19 це комплексна глобальна криза, в зовсім інших соціальних, економічних, політичних технологічних, інфраструктурних умовах. В умовах глобального інформаційного суспільства.

Вальтер Йоч критикує підхід, який називає кризу коронавірусу природною подією, яка сталася раптово і непослідовно. Мовляв відбулося те, що економісти називають «екзогенним шоком», що виник поза межами економічної системи, триватиме недовго, уряди з ним справляться і життя повернеться до звичного ритму [39]. Проте, ця подія завдала прямого удару по економічній системі окремих країн і всього світу.

Йоч обстоює ідею, що пандемія – це соціальна подія, яка лише частково має природній характер. На те, як протікає криза впливає багато факторів, в тому числі, на скільки суспільство до неї готове. Він проводить аналогію із продовольчою безпекою. Неврожай – це природна подія, але він не завжди означає голод. Голод може мати місце, якщо система не була готова боротися з наслідками неврожаю. Голод – це вже соціальна подія [39]. Пандемія і неврожай покажуть як функціонує суспільство. Які його слабкі сторони.

Він називає кризу коронавірусу – **кризою економізованого суспільства** (в оригіналі «economicised society»), яка має глобальний характер [39]. Він критикує діючу глобальну економічну систему, демонструючи, що сьогоденні економічні відносини роблять світ вразливим до подібних криз.

Опираючись на теоретичні знання про кризу, можна зробити наступні узагальнення.

**Криза світової пандемії нової коронавірусної хвороби COVID-19 (криза COVID-19 або пандемічна криза)** - частково руйнівна (з огляду на людські жертви, всеохоплюючий характер та глобальні наслідки), ненавмисна криза. Її можна одночасно визначити як несподівану і назріваючу, а також як повзучу на більш пізніх етапах (через довгу тривалість та потенційно далекосяжні результати).

В іноземних джерелах можна зустріти такі визначення як «Pandemic crisis» (Великобританія) [22] або «COVID-19 crisis» (Іспанія) [23]. Дана криза здійснює руйнівний вплив не лише на одну чи декілька організацій, але завдала удару по великій кількості галузей економіки, по роботі державних на міжнародних інституцій, а також спричинила вплив на більшу частину населення планети. Вплив прослідковується на соціальні відносини, політичні процеси та економічну ситуацію в світі в цілому.

Пандемічну кризу можна вважати **глобальною**. Обчислення показників її впливу на різні галузі ще потрібно вивчати, проте за її інформаційний вплив цю кризу цілком обґрунтовано можна ставити в один ряд з двома світовими війнами XX століття [1]. Станом на 5 січня 2021 року за запитом «COVID-19» в пошуковій системі Google отримано 5,43 мільярда результатів. П'ять мільярдів чотириста тридцять мільйонів. Станом на цю саму дату на порталі Semantic scholar було доступно приблизно 280 тисяч наукових праць на цю тему [11]. Під час пандемії посилилася соціальна диференціація. В 2020 році, через удар по економіці через тотальний локдаун, більша половина населення планети зіткнулася із карантинними обмеженнями) та порушення економічних зв'язків [5], власники найбільших активів ще більше наростили свій капітал [6] [7], натомість все більше людей стають бідними [2] [8]. Це спричиняє соціальні протиріччя, які ризикують вилитися у серйозні конфлікти.

Переважає більшість населення світу так чи інакше відчула на собі наслідки пандемії [9]. Це підводить до висновку про те, що криза COVID-19 вийшла за межі природного або медичного явища. Вона потягла за собою глобальні процеси. Пандемії H1N1 попри очевидні аналогії не можуть дати відповіді на питання яка комунікація має бути під час цієї кризи.

Отже, ми можемо говорити про те, що криза COVID-19 – це глобальна криза, в тому числі, **глобальна системна соціальна, комунікаційна криза**, яка доповнює інші кризи і сама доповнюється ними. Попри глобальний характер, вона має власні особливості в різних країнах та демонструє, в тому числі, їх розвиток і ефективність роботи місцевих та міжнародних інституцій.

## **1.2. Рівень розвитку системи кризових комунікацій в Україні: стан та виклики пандемічної кризи.**

У попередньому підрозділі ми синтезували виявлені теоретичні знання про кризову комунікацію та визначили поняття кризи COVID-19 як пандемії з позицій PR як соціальної науки. Далі, на основі цієї інформації, ми спробуємо оцінити на скільки українські керівні органи різних рівнів були готові до цієї кризи, особливо з огляду на уміння налагодити соціальні комунікації в суспільстві.

Оцінці підлягають насамперед органи державної влади. Не зважаючи на те, що пандемічна криза як подія, яка виходить далеко за межі розуміння її як кризи медичного та гострого епідемічного характеру, все ж почалася вона з питань такого характеру, а саме з питань забезпечення охорони здоров'я в країні, що покладені на органи державної влади.

Відповідно до ст. 49 Конституції України, охорона здоров'я забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм. Держава створює умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування. У державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно... [див. 35].

Відповідно до ст. 8 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», «Держава визнає право кожного громадянина України на охорону здоров'я і забезпечує його захист. Держава гарантує безоплатне надання медичної допомоги у державних та комунальних закладах охорони здоров'я за епідемічними показаннями... Держава гарантує громадянам України... надання необхідних медичних послуг та лікарських засобів за рахунок коштів Державного бюджету України на умовах та в порядку, встановлених законодавством» [36].

Згідно ст. 13 цього Закону, «...Основу державної політики охорони здоров'я формує Верховна Рада України... Складовою частиною державної політики охорони здоров'я в Україні є політика охорони здоров'я в Автономній Республіці Крим, місцеві і регіональні комплексні та цільові програми, що формуються Верховною Радою Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування та відображають специфічні потреби охорони здоров'я населення, яке проживає на відповідних територіях... А відповідно до ст. 14, Реалізація державної політики охорони здоров'я покладається на органи виконавчої влади ...Кабінет Міністрів України організує розробку та здійснення державних цільових програм, створює



економічні, правові та організаційні механізми, що стимулюють ефективну діяльність в сфері охорони здоров'я, забезпечує розвиток мережі закладів охорони здоров'я, укладає міжурядові угоди і координує міжнародне співробітництво з питань охорони здоров'я... [36].

Відповідно до п. 1 Постанови Кабінету Міністрів України, Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. МОЗ є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, а також захисту населення від інфекційних хвороб... забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах: епідеміологічного нагляду (спостереження)... розвитку медичних послуг... технічного регулювання медичних виробів... забезпечення населення якісними, ефективними та безпечними лікарськими засобами... розвитку кадрового потенціалу системи охорони здоров'я [37].

Відповідно до п. 1, Статуту ДУ «Центр громадського здоров'я України», затвердженого Наказом МОЗ № 1483 від 30.06.2020, Центр громадського здоров'я (ЦГЗ), є санітарно-профілактичним закладом охорони здоров'я, головним завданням якого є діяльність у галузі громадського здоров'я, а саме: здійснення епідеміологічного нагляду (спостереження), виконання повноважень щодо захисту населення від інфекційних хвороб та неінфекційним захворювань [38]. ЦГЗ здійснює відстеження надзвичайних подій в сфері громадського здоров'я та бере участь в процесі міжнародного епідеміологічного нагляду.

Отже, відповідальність за сферу охорони здоров'я в Україні розподіляється між парламентом, Кабміном, МОЗ та органами державної влади на місцях і місцевого самоврядування, а також ЦГЗ як ключового експертного органу. На етапі, коли пандемічна криза все ще сприймалася як криза медичного характеру, ключова комунікація в даному питанні мала виходити саме від цих органів. Тому тут мова йде про урядові комунікації.

Коли криза вийшла на глобальний рівень та проникла у всі сфери суспільного життя, відповідальність розподілилася на інші урядові органи та неурядові інституції. Ми вважаємо, що саме урядова комунікація, в тому числі, її ефективність, займає ключову роль в реагуванні на пандемічну кризу в Україні. Це прослідковується на прикладі забезпечення країни вакцинами від COVID-19. Після запуску виробництва вакцин, приватні компанії не мали можливості їх закуповувати. Цим могли займатися уряди країн. Отож, чий

уряд працював ефективніше, та країна змогла розгорнути ефективнішу інфраструктуру вакцинації та й взагалі забезпечити свою країну вакциною.

З огляду на це, ми відводимо ключову роль в аналізі кризової комунікації під час пандемії COVID-19 державним інституціям, до повноважень яких відноситься управління медичним аспектом кризи. Це не слугує спростуванням висновку про те, що криза не є суто кризою медичного характеру. Це лише означає, що ці органи були першими, хто вступив у процес кризової комунікації (починаючи з ЦГЗ) під час цієї кризи. Адже МОЗ і ЦГЗ все одно входять до системи органів центральної виконавчої влади, на вершині якої є Кабмін та прем'єр-міністр України. Натомість стан всіх урядових комунікацій потребує комплексного погляду. Зокрема місце в них кризової комунікації.

Для того, щоб дати відповідну оцінку ми проаналізували наявність та зміст комунікаційних стратегій уряду, міністерств і парламенту України. А також місце, яке в них відведене кризовій комунікації.

Кабінет міністрів України станом на момент написання цієї роботи не має комунікаційної стратегії як такої. Серед подібного роду документів діючою є Комунікаційна Стратегія комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції, затверджена Розпорядження Кабміну від 23.08.2017 р. № 576-р. Єдиною згадкою про кризову комунікацію є пункт в переліку принципів стратегії: «формування навичок кризових комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції» [40]. Стратегія передбачає досягнення показників, які не є чітко визначеними і полягають в розмитих формулюваннях на кшталт «суттєво підвищити», «досягти необхідного рівня» тощо. Також уряд схвалив Стратегію комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018—2021 роки (Розпорядження Кабміну від 25.10.2017 р. № 779-р) [46].

Верховна Рада України має комунікаційну стратегію, розраховану на 2017-2021 роки. Про кризову комунікацію в ній не згадано. Не зважаючи на відсутність чітких ключових показників ефективності, вона все ж пропонує відносно системне бачення комунікації українського парламенту. Стратегія спрямована на формування іміджу та довіри в суспільстві до ВРУ [41].

Єдина урядова інституція в Україні, яка має комунікаційну стратегію, а та, в свою чергу передбачає наявність інформації про кризову комунікацію, Міністерство закордонних справ. Документ було опубліковано на сайті МЗС 26.03.2021 р [44]. Документ визначає що є кризою з точки зору інституції.

Кризова ситуація для МЗС України – це подія (ситуація, яка розгортається навколо події), що загрожує напряду або опосередковано життю і здоров'ю українських громадян, негативно впливає на імідж України або імідж МЗС серед ключових стейкхолдерів та може завдати шкоди громадянам України за кордоном, перешкоджає реалізації стратегічних цілей МЗС або суперечить інтересам Української держави [43]. Стратегія містить узагальнений, можна сказати рамковий, алгоритм дій в разі настання такої події та окреслює основні принципи. На фоні інших урядових установ це є певним прогресом в даному напрямку.

Про кризу йдеться в комунікаційній стратегії Міністерства освіти і науки України на 2017-2020 роки [44], яка на момент дослідження вже втратила актуальність. Зокрема, в ній йдеться про те, що «всі спікери та front обличчя (наприклад, директори шкіл та ректори) навчаються працювати з такою стратегією, проводяться кризові навчання» [45]. Там є формулювання про те, що не є кризою, проте відсутнє формулювання що таке криза, як їй запобігти та протидіяти, коли вона почалася. Предметному аналізу ця інформація не піддається.

Міністерство охорони здоров'я не має комунікаційної стратегії. На сайті міністерства в розділі «стратегія» вказано наступне: «МОЗ є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я...» [47]. В Центру громадського здоров'я також відсутня комунікаційна стратегія. Це важливий орган в системі органів виконавчої влади, який здійснює відслідковування ризиків, подібних до COVID-19 і його місце в системі урядових комунікацій в цьому напрямі є ключовим.

Фінансування комунікаційних стратегій зазвичай не є чітко обумовленим та здійснюється залежно від ситуації та волі керівництва тих чи інших державних органів, а також в рамках іноземної технічної допомоги.

Опираючись на наведені в підрозділі 1.1. дані, повертаємося до тези про те, що комунікація є частиною управлінського процесу, тому повинна розглядатися в контексті більш широких заходів.

Наприклад, 27.11.2019 р. Кабмін видав розпорядження № 1416-р «Про схвалення Стратегії забезпечення біологічної безпеки та біологічного захисту за принципом «єдине здоров'я» на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації». Стратегія передбачає реалізацію зобов'язань України відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з

атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, щодо охорони життя і здоров'я людей та тварин, запобігання поширенню на територію держави небезпечних інфекційних захворювань, вчасного реагування на спалахи небезпечних інфекційних хвороб [48]. Зокрема мова йде про заходи у зв'язку із нестабільною епідемічною ситуацією у світі. Також вище зазначалося, що Україна приєдналася до угоди про ММСП, виконання заходів якої здійснює Всесвітня організація охорони здоров'я. Саме через цю систему Україна вперше отримала інформацію про спалах нової корона вірусної хвороби у Вухані, Китай.

Тепер коротко розглянемо як інші країни працюють з ризиками епідемічного характеру.

У **Великобританії** було створено Національний реєстр ризиків цивільних надзвичайних ситуацій (останнє видання 2017 року) [49]. В ньому ризик пандемії грипу було віднесено до категорії «найбільш імовірних і важливих». Виникнення нової хвороби було визначено як «дуже ймовірний, але з помірним впливом». Одним з основних напрямків підготовки було визначено створення запасів засобів індивідуального захисту, відкриття нових медичних установ та розвиток існуючих закладів [50].

В **США** Національний інститут охорони здоров'я (NIH) та Центр з контролю та профілактики захворювань (CDC) заснували Дослідницькі центри готовності та реагування на надзвичайні ситуації [51] на виконання Закону про готовність до пандемії та загальної небезпеки 2006 року. Законодавчий акт вимагав проведення досліджень, спрямованих на вдосконалення системи охорони здоров'я.

В **Південній Кореї** також працює Центр з контролю та профілактики захворювань (KCDC). Він відповідає за розподіл антивірусних запасів серед 16 міст та провінцій, які згідно із законодавством зобов'язані зберігати та керувати антивірусними запасами [52]. На ефективність дій місцевого уряду значно впливу досвід спалаху MERS-Co-V у 2015 році, який прийшов у країну з Близького Сходу.

Всі ці установи мають власні канали комунікації та активно використовують їх в разі виникнення кризи в сфері, за яку вони відповідають. Крім того, вони виконують експертну роль і впливають на прийняття рішень на рівні держав, де вони функціонують.

З огляду на викладене вище, стан справ в урядових комунікаціях України, дуже побіжні приклади того, як розвинені країни вибудовують систему кризового реагування в медичній сфері (стан здоров'я населення

країни є частиною національної безпеки і рівня людського потенціалу) та те як вони інституційно закріплюють уроки попередніх криз, можна зробити висновок, що в Україні не просто нема системи кризових комунікацій на урядовому рівні. В державі просто нема сталої системи урядових комунікацій, зокрема в сфері громадського здоров'я. Тому оцінка стану такої системи сама по собі виглядає проблематично.

Одним з прикладів ефективності соціальної комунікації урядових органів під час пандемії є забезпечення потреб груп населення з особливим потребами. За даними ВООЗ, понад 2,2 мільярда людей у світі страждають через проблеми із зором [55]. В січні 2021 року група дослідників оприлюднила дані дослідження сайтів органів охорони здоров'я 189 країн на предмет доступності й адаптованості для людей з обмеженими можливостями (проблеми із слухом, зором, моторикою тощо. Серед країн Європи українські веб-ресурси (сайт МОЗ) увійшли до трійки найгірших [54]. Можна говорити про те, що онлайн ресурси МОЗ не пристосовані до того, щоб в час кризи ефективно комунікувати з групами людей з обмеженими можливостями. Хоча цей урядовий орган є тим, який перший повинен вирішувати таку проблему, адже це одна з його цільових аудиторій безпосередньо.

Ефективність урядової комунікації в період кризи ситуативна і зводиться до того, на скільки компетентні фахівці з комунікацій працюють на відповідних посадах, на скільки вони отримують сприяння від керівництва установ, на скільки вони забезпечені ресурсами, чи є в їх підпорядкуванні ефективні комунікаційні команди, чи отримують вони сприяння у своїй роботі коли йде мова про надання їм необхідної специфічної інформації для комунікації з зовнішньою громадськістю. Чи здатні вони вчасно розпізнати кризу та вжити з цього приводу заходів. Отож, багато питань узалежнені від людського фактору в даному питанні. В той час, як системи як такої не існує.

Відсутність системи кризових комунікацій в Україні стала одним з викликів, з яким її державним інституціям та всьому суспільству довелося зіткнутися в рамках пандемічної кризи. В цілому існує цілий ряд інших викликів, з якими зіткнулися не лише в Україні, але й в усьому світі. Вони значною мірою впливають на процес комунікації із суспільством під час цієї кризи.

Перший виклик, на який звернемо увагу – це **дезінформація**. В світі виникло і закріпилося поняття «**інфодемія**» (infodemia, infodemic). Про це йдеться серед іншого в заявах ВООЗ.

Група фахівців визначають дезінформацію як неправдиву, оманливу інформацію, яка навмисне поширюється для введення людей в оману. Використовується також таке поняття як «фейки» або «**fake news**» - сфабрикована інформація, яка за формою імітує новини, проте не відповідає стандартам перевірки **інформації та редакційним нормам ЗМІ. Також існує визначення «misinformation» [60], яке ми буквально перекладаємо як неправдива інформація.** Це в першу чергу інструменти політичної боротьби і вони зокрема й політизують тему пандемії. Ці явища входять до переліку тих, які й перетворили пандемічну кризу із події природного, медичного характеру в повноцінну соціальну кризу. Як сама пандемія, фейки, дезінформація та інші форми маніпулювання суспільною свідомістю, набули глобального характеру.

Також існує таке поняття як «**mal-information**» - інформація, заснована на правдивих даних, яка використовується для заподіяння шкоди людині, організації чи країні (наприклад, хтось використовує зображення мертвої дитини-біженця (без контексту), намагаючись розпалити ненависть до певної етнічної групи [79].

Пандемія COVID-19 – перша в історії пандемія, в якій технології та соціальні медіа широко використовуються для забезпечення безпеки людей... У той же час, технологія, на яку ми покладаємось, щоб підтримувати зв'язок та інформування, сприяє та посилює інфодемію, яка продовжує підривати глобальну реакцію та ставить під загрозу заходи боротьби з пандемією. Інфодемія - це **надлишок інформації**, як онлайн, так і офлайн. Вона включає **навмисні спроби розповсюдження неправдивої інформації**, щоб підірвати реакцію громадського здоров'я та просувати альтернативні програми діяльності груп чи осіб. Неправдива інформація та дезінформація можуть завдати шкоди фізичному та психічному здоров'ю людей; посилити стигматизацію; загрожувати цінним здобуткам здоров'я; і призвести до недотримання заходів охорони здоров'я, тим самим знижуючи їх ефективність та загрожуючи здатності країн зупинити пандемію [55]. Така реакція ВООЗ свідчить про те, що проблема набула світового масштабу. Розвиток технологій та швидкість поширення інформації крім очевидно позитивних наслідків, призвели до того, що технології широко використовуються для маніпулювання громадською думкою та ефективного використання сприятливого ґрунту для створення і розвитку соціальних конфліктів. Цей виклик актуальний для світу в цілому та для кожної окремо взятої країни зокрема, в тому числі, для України.

Термін «інфодемія» не є усталеним поняттям у соціальних наукових дослідженнях. Визначення було запропоноване Девідом Дж. Роткопфом для опису «інформаційних епідемій», де «кілька фактів, змішаних зі страхом, спекуляціями і чутками були посилені та швидко поширені в усьому світі завдяки сучасним інформаційним технологіям» [66].

Дезінформація поляризує публічну дискусію на теми, пов'язані з COVID-19; посилює мову ворожнечі; підвищує ризик конфліктів, насильства та порушень прав людини; і загрожує довгостроковим перспективам просування демократії, прав людини та соціальної згуртованості [55]. На фоні такої реакції міжнародних організацій ми можемо зробити висновок, що це ще одне підтвердження того, що сьогодні комунікація, зокрема комунікація під час кризи, стає все важливішим елементом процесу управління, особливо коли мова йде про подолання глобальних ризиків та криз. Це накладає додаткову відповідальність на уряди країн в протидії інформаційним операціям, спрямованим на дестабілізацію ситуації в районах і досягнення політичних та інших цілей. На цьому фоні також з'являється виклик для демократичного устрою та громадянського суспільства, який ми проаналізуємо окремо далі.

У цьому контексті Генеральний секретар ООН започаткував ініціативу ООН з питань комунікацій щодо боротьби з розповсюдженням неправдивої інформації та дезінформації у квітні 2020 року. ООН також видала Керівництво щодо вирішення та протидії мові ненависті, пов'язаної з COVID-19) [55]. Як буде показано в наступному розділі, період березня-квітня 2020 року став одним з найбільш напружених періодів в Україні, коли ефективні антикризові зусилля, в тому числі, комунікація, були одним з найбільш актуальних питань під час розгортання пандемічної кризи.

На Всесвітній асамблеї охорони здоров'я в травні 2020 року держави-члени ВООЗ прийняли Резолюцію WHA73.1 щодо протидії COVID-19. Резолюція визнає, що управління інфодемією є найважливішою частиною контролю за пандемією COVID-19 [55]. Документ передбачає також заклик до координації як між країнами, так між інституціями всередині країн з метою вирішення проблеми, яка набула світового масштабу. Інфодемія стала не лише проблемою введення в оману і нестабільності, вона посилює кризу недовіри. До власних урядів, між країнами, спільнотами тощо. Це критично важливо, адже не можна будувати ефективну кризову комунікацію з цільовою аудиторією, яка не довіряє організації.

Представники урядів різних країн підтверджують тезу про те, що довіра є одним з ключових факторів. Тепер це не лише соціальна цінність, а ще й ефективний адміністративний капітал. Рівень довіри слугує підтримкою зусиль урядів, суспільств, економік щодо подолання кризи. Для підвищення довіри та управління кризами, важливим інструментом є ефективна комунікаційна стратегія [56]. Вище ми намагалися з'ясувати чи така стратегія існує в уряді України і дійшли висновку, що її нема. Це вже є важливим фактором для оцінки комунікаційних зусиль урядових структур. На момент написання цієї роботи, криза триває понад рік, але за цей період така стратегія не з'явилася.

Так, у квітні 2020 року «Інститут Ройтерс» опублікував звіт про види і джерела дезінформації. Інформація збиралася в англomовному сегменті. Згідно з ним, 59 % виявленої дезінформації включають різні форми реконфігурації, де існуюча і часто правдива інформація обертається, перекручується, переконтекстується або переробляється. Менше дезінформації (38%) було повністю сфабриковано. Переконфігурована дезінформація становила 87% взаємодій у соціальних мережах.

Що стосується джерел, то дезінформація «зверху вниз» від політиків, знаменитостей та інших публічних персон склала лише 20%, але становила 69% загальної частини в соціальних мережах. Тобто, ці заяви отримати велике охоплення в мережі. Що стосується заяв, то оманливі чи неправдиві твердження щодо дій чи політики державних органів, включаючи урядові та міжнародні органи, такі як ВООЗ чи ООН, є найбільшою визначеною категорією претензій, що з'являються у 39% нашої вибірки [64]. У червні 2020 року «Інститут Ройтерс» опублікував інший звіт, згідно з яким 48% підданих Великобританії визнали уряд як надійне джерело інформації. За шість тижнів до того, довіра складала 67 % [58]. Таке різке падіння довіри показує на скільки швидко змінюється ситуація.

Пандемія стала одним з найбільш серйозних викликів для урядів по всьому світові [57], продемонструвавши на безлічі прикладів те, як ефективність кризових комунікацій державної влади впливає на реалізацію національних заходів щодо подолання кризи. Одним із елементів таких заходів має бути боротьба з дезінформацією, яка стала масштабним явищем із явними тенденціями до подальшого розширення із продовженням падіння довіри до урядів [58].

*В Європейському журналі громадського здоров'я було опубліковано дослідження контенту соціальної мережі Twitter. З 10 січня по 8 травня 2020*



року було випадково вибрано 600 000 твітів, їх закодували і проаналізували. Близько 10% повідомлень були визнані дезінформацією. Громадські діячі, експерти в галузі охорони здоров'я та вірусологи виявилися більш популярними джерелами інформації, ніж уряди і органи з питань охорони здоров'я. Дослідники виявили позитивну кореляцію між піками активності в Twitter та піками зараження COVID-19 [56]. Це одне із підтверджень, що поширення дезінформації може бути здатним впливати на поведінку людей та досягати успіху в маніпулюванні ними. Проблема поглиблюється через глобальне проникнення соціальних платформ.

Однією з причин успіху дезінформаційних кампаній може бути відсутність повної та достовірної інформації. Таку думку висловлює С. Корсунський. За його словами, відсутність точної й зрозумілої інформації про те, що відбувається у світі, зокрема у зв'язку з коронавірусом, створює навіть не порожнечу, а вакуум, який швидко заповнюється - де пропагандою, де брехнею, а де й конспірологією. На основі даних і прогнозів сумнівної достовірності приймаються рішення, політична й економічна вартість яких досить висока... Стратегічна порожнеча замість правдивої та точної інформації - світова проблема [57]. Це чітке формулювання підтверджує суть проблеми. Інформаційний вакуум, помножений на багато невідомих складових, страх населення перед невідомою хворою та суперечливі дані досліджень з постійним оновленням і коригуванням, створили серйозну проблему для урядів країн у боротьбі з інфодемією.

Важливим є також питання психологічних механізмів формування реакції населення на небезпеку. Одним із найважливіших завдань, яке стоїть перед фахівцями з комунікацій під час пандемічної кризи є вплив на поведінку людей.

Ключовим для розуміння та реагування на триваючу пандемію COVID-19 є те, що сприйняття людьми ризику визначається двома основними факторами: небезпекою та обуренням. Іншими словами, те, що певна аудиторія сприймає як прийнятний чи неприйнятний ризик, включає як характер небезпеки, так і ступінь обурення. Пітер Сендмен, Вінсент Ковелло та Пол Словіч були одними з перших, хто запропонував психометричні уявлення, щоб пояснити важливість сприйняття ризику як поєднання технічного сприйняття небезпеки та обурення. На їхню думку, фактичні загрози здоров'ю були лише одним із аспектів сприйняття ризику. Сприйняття ризику також формувалося факторами, які змінювали прийнятність ризику у свідомості різних аудиторій, повідомлень та у різному контексті [59]. Частина громадян відверто противляться виконанню

протиепідемічних заходів, не зважаючи на зусилля, які докладають комунікатори не лише від імені урядових органів. Це одна з ключових проблем, адже в умовах необхідності скорочення навантаження на медичні системи, зменшення показників інфікування і смертності, без сприйняття цільовими аудиторіями відповідним меседжів і норм поведінки, досягнення цих завдань не видається можливим.

П. Сендмен та інші також вважають, що ретельно спланована кризова комунікація може зіграти критично важливу роль в зменшенні негативних наслідків пандемії, знижуючи рівень тривоги і страху, підтримуючи дотримання стратегій направлених на пом'якшення наслідків кризи, зменшуючи тягар та підвищуючи ефективність медичної системи [59]. В такій ситуації ще більше підвищується важливість наявності на соціальних платформах джерел достовірної інформації про небезпеку, яким можна довіряти. Навіть не зважаючи на те, що вони дають можливість поширювати часом абсолютно неперевірену інформацію.

Ситуацію ускладнює багаторівневість механізму формування психологічної реакції людей на інформацію. Вона формується в контексті почуттів та емоцій, які впливають на рівень обурення. Обурення - це емоційна реакція, що формується не тільки факторами, що оточують природу та характеристики небезпеки, але й ступенем, в якому люди та спільноти вважають ризики небезпечними, неприйнятними чи тим, чого слід боятись, - що, в свою чергу, впливає на те, як люди та громади реагують та рівень дотримання рекомендацій щодо обмеження ризиків заразитися та карантинних обмежень [59].

Прикладом реакції на небезпеку на ранніх стадіях пандемії може бути ситуація в США. Коли в країні почали фіксувати перші випадки інфікування COVID-19, суспільство все ще сприймало небезпеку не надто серйозно не зважаючи на попередження експертів про можливі катастрофічні наслідки. Чверть американців вважали, що мають <1% шансів заразитися [61]. В країні фіксувалося негативне сприйняття обмежувальних заходів як надмірне втручання держави. При цьому, не зважаючи на невисокий показник усвідомлення небезпеки, сприйняття обмежувальних заходів ставало більш спокійним зі збільшенням обсягу інформації про природу небезпеки. Відсутність повної інформації про хворобу призвела до того, що частина громадськості була схильна до перебільшеного страху, а інша – навпаки, до применшення масштабу проблеми [61]. Схожа проблема спостерігалася й в Україні, тож це можна оцінити як загальне явище не залежно від країни.

Зниження довіри стає фактором, який впливає на готовність сприймати рекомендації та обмеження. Якщо громадяни не довіряють урядові, то і його рішення схильні сприймати відповідним чином. Вище вже говорилося про те, що в ситуації пандемії особливо гостро постає проблема довіри як адміністративного ресурсу. Без належного рівня довіри уряди не можуть повноцінно впроваджувати заходи по протидії пандемії та розраховувати на те, що вони будуть належним чином виконуватися. Це ще один приклад того, як медична криза переросла в соціальну. Заяви урядовців про контроль над ситуацією спростовуються фахівцями та статистичними даними. Це знижує довіру. Потім коли уряд повинен прийняти важливі рішення про обмеження, він зустрічає спротив громадян, які не довіряють йому.

З цього випливає ще один серйозний та не завжди очевидний виклик. Відсутність **довіри**. Комунікаційні зусилля з метою порятунку життів можуть бути провальними тому, що громадяни не довіряють урядом та міжнародним інститутам і не виконують настанов з метою протидії поширенню хвороби.

Негативні тенденції довіри впливають і на ЗМІ. Відповідно до звіту Інституту Reuters Digital News 2020, менше чотирьох із десяти людей (38%) на 40 ринках медіа заявляють, що зазвичай довіряють більшості новин. Довіра до новин знизилася у всьому світі [62]. В країнах, де існує реальний ринок медіа й ЗМІ виживають власними силами, вони особливо вразливі до згаданих раніше «брендових катастроф». Тому для них це не абстрактне поняття, а цілком реальне питання фінансового виживання.

Дослідники інституту «Ройтерс» проводили дослідження в Бразилії, Індії, Великобританії та США. Не зважаючи на вплив соціальних мереж, в цих країнах також популярні й месенджери (додатки для обміну повідомленнями) із закритими групами такі WhatsApp. Зокрема в Бразилії та Індії, де фахівці відзначають дефіцит цифрової грамотності, ці інструменти стали привабливим інструментом для поширення дезінформації [62]. В Україні до числа найбільш популярних месенджерів входить Viber, який також використовується до поширення фейків та дезінформації [63]. Механізм виглядає приблизно наступним чином. Створюється група, в якій поширюється певна інформація, направлена на категорії людей, схильні вірити у фейкові повідомлення. Наприклад, про прості способи лікування коронавірусу чи конспірологічні теорії про чіпування вакциною тощо. Групи наповнюються відповідним контентом і туди запропонують людей, які входять до цільової аудиторії. Проблема полягає не лише в медіа грамотності та схильності шукати теорії змов прості вирішення проблеми. Це

інформаційні бульбашки, в які потрапляють люди, які схильні вірити в подібні речі й без наявності таких груп.

У відповідь на це WhatsApp представив чат-бот BOO3 та обмежив можливості користувачів пересилати повідомлення з метою обмеження поширення дезінформації [66]. Дослідження показало, що в Бразилії 51 % опитаних віддають перевагу ЗМІ, які поділяють їхні погляди. В США – 60 %. У Великобританії – 76 % [61]. Тобто люди краще сприймають інформацію, в яку вірять, не перевіряючи її об'єктивно на предмет достовірності. Проблема довіри до ЗМІ виходить за межі самої лише довіри до новин. Інакше цей виклик навряд чи став би глобальним і актуальним для країн, де ЗМІ є справді незалежними і конкуруючими. Наявність інформаційних бульбашок та можливості людей відсікати інформацію, яка не подобається, проблему підсилює намагання медіа спілкуватися з конкретною цільовою аудиторією певним чином. Зазвичай, так як вона зможе це сприйняти, а не так як передбачають стандарти якості роботи з інформацією. Іноді запит цих цільових аудиторій може суперечити не просто абстрактному здоровому глуздові, але цілком реальній безпеці для життя людей.

На початку пандемії початковий сплеск споживання інформації змінився повільним спаданням. Нерівність у використанні новин про COVID-19 зростала, а використання новин стало більш нерівномірно розподіленим. Це є важливою стороною комунікаційної кризи, оскільки покладання на інформацію про коронавірус від ЗМІ - з усіма їх недоліками - суттєво і пов'язане з тим, що медіа краще інформовані і тому, що засоби масової інформації зазвичай надають інформацію більш доступною мовою, часто більш оперативно, ніж решта можливих джерел [65].

Падіння довіри до інформації від урядових організацій та від ЗМІ породжують зростання групи «інфодемічно вразливих» людей. Вона не споживає майже ніякої інформації про вірус або не довіряє опублікованій інформації, яка до неї доходить. Дослідження «Інституту Ройтерс» показує, що у Великобританії група інфодемічно вразливого населення зросла із 6% громадян у квітні 2020 року до 15% у серпні (приблизно 8 мільйонів людей) [65]. Це означає, що є велика група населення, до якої надзвичайно складно достукатися за допомогою стандартних комунікаційних зусиль.

Незважаючи на проблеми довіри, ЗМІ відіграють вирішальну роль в інформуванні населення про кризу. Вони важливі з точки зору надання людям новин та інформації про коронавірус, інформації, якій більшість людей довіряють (у багатьох країнах більше, ніж довіряють уряду) [66].

Інформація з широкого кола джерел, а також сприйняття людьми надійності цих джерел впливатимуть на те, як вони розуміють та реагують на кризу, і як вони оцінюють, які установи допомагають вирішити її (а які ні). **Сприйняття ризику, а не фактичний ризик визначають, як люди реагують на кризу**, і на це сприйняття значною мірою впливає інформація від ЗМІ, а також інші джерела, що виходять далеко за рамки офіційної комунікації урядів та органів охорони здоров'я. Ось чому, як заявив у лютому генеральний директор ВООЗ Тедрос Адханом Гебреєсус, з приходом і розповсюдженням COVID-19, «ми не просто боремося з епідемією; ми боремося з інфодемією», потоком інформації, яка є дезінформацією, політичною пропагандою, чутками чи іншими формами ненадійних матеріалів [65].

Ми частково описали виклики, пов'язані з політичною складовою, адже уряди в демократичних країнах призначаються в результаті виборів і нова представницька влада призначає виконавчу. Крім того, політична комунікація здатна значною мірою впливати на перебіг комунікаційної кризи. Враховуючи те, що відповідальність під час цієї кризи в кожній країні прийнято покладати в першу чергу на владу, ми не можемо не звернути увагу в дослідженні на **політичні** виклики. Зокрема на виклики для **демократії та занепад влади**.

Це нерозривно пов'язано із довірою. Довіра до уряду, яка є формою інституційної довіри, є одним із важливих понять у літературі про економічну кризу. Інституційна довіра підвищує ефективність управління, яке, у свою чергу, культивує політичну довіру [73].

В жовні 2020 року «Інститут Ройтерс» відзначив різке зниження довіри громадськості до уряду Великобританії як джерела інформації про COVID-19 та значне збільшення кількості людей, які розглядають сам уряд Великобританії як джерело потенційно неправдивої або оманливої інформації про коронавірус. Уряду складно контролювати ситуацію, оскільки менше людей стежать за новинами або довіряють йому [66]. Парадоксально, але уряд певної країни може бути краще підготовленим до наступних хвиль пандемії, проте все одно не справитися з кризовою комунікацією.

Олександр Корнієвський, доктор політичних наук вважає, що на рівні окремих держав пандемічна криза виконала функцію індикатора спроможності – чи навіть власне наявності – громадянського суспільства [68]. Її можна розглядати як текст на стійкість [67]. Так, якщо в одних країнах (передусім, у Західній Європі) неурядовий громадський сектор виявився

набагато підготовленішим за офіційну владу до викликів пандемії, то в інших (а це більшість азійських та пострадянських країн) про якесь системне державно-громадське партнерство у подоланні кризи тут не йдеться [68].

Криза призвела до активізації деяких членів суспільства в напрямку перебирання на себе функцій держави. В Україні та інших країнах було розгорнуто активний волонтерський рух по протидії наслідкам пандемії. Громадянське суспільство взяло на себе великий обсяг навантаження у боротьбі із пандемією. Західні автори заговорили про **стратегію «Дюнкерка»**, порівнюючи ситуацію із тим, як сотні невеликих човнів евакуювали притиснутих до моря німецькими військами британських військових під час Другої світової війни [82].

Країни з міцними авторитарними традиціями та відчутним переважанням державного сектору над неурядовим (Китай, Південна Корея) досягли більших успіхів у локалізації вірусної небезпеки. Відтак, мірою посилення дилеми між громадянськими правами й біологічною безпекою («свобода або здоров'я»), іміджеві втрати демократії як суспільного устрою (а отже й активно включеного в політичний процес громадянського суспільства) можуть ставати дедалі очевиднішими [68]. Успіхи або провали урядів країн по стримуванню стали певним індикатором ефективності функціонування суспільства і державної машини. Ідеологічним противникам цих урядів вони дають або не дають підстави говорити про їх недоліки та необхідність заміни. Це призводить до отримання авторитарними режимами ідеологічного козира проти демократичних країн, що може дати ґрунт для кризи демократичних інститутів. Особливо це стосується країн, де вони нестійкі та перебувають на етапі становлення.

Алан Досс, спеціальний радник Фонду Кофі Аннана, та Мо Ібрагім, засновник Фонду Мо Ібрагіма в своїй статті для The Economist звертають увагу на те, що пандемія стала підставою для відміни виборів у ряді країн Африки. Мільйони людей вже втратили роботу чи інші джерела доходу. Зближення економічних, соціальних та політичних криз є рецептом для заворушень та нестабільності [69]. Це може стосуватися не тільки африканських країн. Сам матеріал був присвячений конкретному континентові, але схожі проблеми є й в інших регіонах. Зокрема, це частково актуально для України, де що правда, пандемія не стала підставою для відміни виборів.

Колишній кандидат у президенти та міністр фінансів Чілі Андрес Веласко у своїй статті для Project Syndicate бачить в корона-кризі «здоровий

побічний продукт у вигляді відновлення поваги до експертів». Втім, автор зазначає, що хоча коронавірус є смертельним та нещадним, сам по собі він не здатен згладити «криву популістської інфекції» [72].

Загроза наступу на права людини стала предметом спеціальної заяви ООН від 14 квітня 2020 року. Має бути забезпечене право на свободу висловлювання. Зокрема, варто уникати ухвалення законів та підзаконних актів, які передбачають переслідування за «поширення неправдивої інформації про кризу» [68]. З точки зору організованої діяльності з метою дестабілізації суспільства таке твердження може викликати суперечки. З іншого боку, пандемічна криза не може протікати без взаємного впливу з політичними процесами, тому для деяких урядів введення політичної цензури під виглядом заходів проти «інфодемії» може бути бажаним інструментом.

Томас Фрідман посилається на слова професорки Мішель Гельфанд з Університету Меріленду, США. За її словами, країни, які мають найсуворіші закони та найжорсткіші покарання, у своєму минулому переживали голод, війни, природні катастрофи, і так, спалахи патогенних захворювань. Нації, які зазнавали катастроф, крізь століття важким шляхом дійшли до того, що жорсткі правила та порядок рятують життя. Тим часом як культури, які зіштовхнулись з небагатьма загрозами — ось як США — мають розкіш залишатись вільнішими. За її словами, було досить очевидно, «жорсткі» суспільства на кшталт Сінгапуру та Гонконгу... продемонструють найбільш ефективну відсіч COVID-19 [70].

В Україні однією з найбільш помітних тенденцій на тлі пандемічної кризи в політиці стало протистояння органів державної влади та місцевого самоврядування [71]. Воно відбувається на фоні боротьби за розподіл фінансових ресурсів, місцевих виборів і контролю над органами місцевого самоврядування і навколо розподілу публічної відповідальності за успіхи і провали у боротьбі з пандемією.

На політичний процес неодмінно впливають **соціальні виклики**. Деякі автори вважають, що пандемія є соціально більш поширеною, ніж COVID-19 [72]. Люди мають вищий рівень задоволеності життям, коли вони живуть в середовищі довіри та надійності [74]. Пандемія призвела до зниження доходів громадян, в тому числі, у Європі [75].

Для урядів та фахової спільноти в сферах комунікацій постають **комунікаційні виклики**. Зокрема, в сфері поведінкової комунікації. Для того, щоб повною мірою реалізовувати програми з протидії пандемії та її

наслідкам, потрібно розуміти, що населення країни буде виконувати обмеження та дотримуватися певної пропонованої норми поведінки. Досягти цього дуже складно, особливо, коли кожна комунікаційна компанія повинна будуватися на різних підходах до поведінкових комікацій, адже одні й ті самі прийоми кожного разу не працюють.

Вище було звернуто увагу на те, що новини про кризу мають тенденцію до того, щоб поступово споживатися аудиторіями менше. Обсяги пошукових запитів в системі Google за словами «coronavirus» та «COVID-19» досягли піку навесні 2020 року і з тих пір спостерігається тенденція до їх зниження. Дослідження, опубліковані вченими з Великобританії та Італії, показали, що онлайн-коментарі та інтерес до пандемії швидко зменшувались після першого нокдауну в березні, навіть коли кількість хворих зростали у Великобританії, США та Канаді [76].

Справа імовірно в психології. З часом люди втрачають чутливість до подразника, який викликав у них страх. Це явище відоме як «психічне оніміння», і воно може допомогти пояснити, чому пожежі, повені та урагани стали звичними в епоху кліматичних змін і чому - незважаючи на зростання кількості жертв пандемії, все більше людей зазнають «оніміння». Навіть якщо причини для занепокоєння все ще є. Це може призвести до збільшення показника ігнорування обмежувальних протиепідемічних заходів та, відповідно, подальшого поширення хвороби. Навіть якщо статистика кількості жертв зростає [77].

Дослідники з університетів в Орегоні та Огаййо, США наводять результати дослідження 2014 року, згідно з якими люди готові пожертвувати більше грошей на одну голодну дитину, ніж на двох голодних дітей, - і їхнє співчуття ще більше згасло для восьми дітей [78].

Людам складно оцінити складні статистичні поняття і формули. Набагато простіше зрозуміти проблему, з якою стикається конкретна людина. Але люди також втрачають фокус уваги коли розуміють, що не можуть цю проблему вирішити. В експерименті з 7-річною дівчинкою «люди почувались не так добре, допомагаючи цій дитині, коли зрозуміли, що мільйону інших дітей не допомагають». Подібним чином, у дослідженні, проведеному після геноциду в Руанді 1994 року, суб'єкти виявили меншу готовність направити таку ж кількість допомоги в табір біженців на 250 000 чоловік, ніж на табір біженців з 11 000 людей [77].

Те саме явище може діяти і при реакціях на COVID-19. Більшість людей не можуть інтуїтивно зрозуміти різницю між 10 000, 100 000 або



навіть 300 000 загиблими. По мірі того, як цифри збільшуються, вчені та засоби масової інформації досягають дедалі катастрофічніших порівнянь: 11 вересня щодня. Удвічі більше загиблих, ніж у Першій світовій війні загинуло військовослужбовців США [77].

Група дослідників зі США, Швейцарії та Ізраїлю виявили, що чим більше в країні переважає індивідуалістична культура, тим більше там випадків зараження COVID-19 та смертей. Вони стверджують, що чим більш індивідуалістичними є країни, тим вищі шанси, що вони демонструють низький рівень дотримання протиепідемічних обмежень [79].

Культурні виміри можуть також зіграти певну роль у поясненні різного ефекту пандемії в різних країнах, і тому їх слід враховувати при виборі оптимальних заходів, необхідних для боротьби з COVID-19 або подібними пандеміями в майбутньому. Культура визначається як «колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї категорії людей від іншої» [80]. Культурний вимір напряму впливає на те, як необхідно комунікувати під час кризи.

Таким чином, поведінка населення та психологічні фактори, що стоять за цим, можуть частково залежати від культури даної країни. Це може мати вирішальне значення для розуміння як поширення COVID-19, так і його пом'якшення - наприклад, дотримання вказівок органів охорони здоров'я, таких як соціальне дистанціювання або носіння масок [79].

Культурний аспект індивідуалізму або колективізму є вирішальним у розумінні глобальної моделі пандемії. Континуум індивідуалізм-колективізм описує ступінь, до якого люди у певній культурі бачать себе незалежними або залежними від суспільства, в якому вони живуть [79]. Класична стаття Хардіна «Трагедія загального користування» пропонує прогноз різниці між індивідуалістичним та колективістичним суспільствами, що стикаються з пандемією. Хардін описав соціальну дилему, коли кожному, хто приймає рішення в громаді, краще діяти егоцентрично. І все ж, якщо інші діяли так само, не турбуючись про кумулятивний вплив на суспільство, «колективне» врешті-решт руйнується [81].

Люди різних національних культур дотримувались різних схем прийняття рішень у таких дилемах, які були продиктовані частково індивідуалістичним та колективістським підходами їх країн. Чим більш індивідуалістичне суспільство, тим більше на нього вплине пандемія [80]. Те, як поводить себе суспільство, напряму впливає на епідемічну ситуацію в країні. Тайванський центр контролю захворювань серед факторів успіху

боротьби з пандемією виділяє поведінковий фактор стосовно громадян країни [85].

Сама лише інфодемія, як виклик пандемічної кризи заслуговує бути темою окремої наукової праці. Так само як інші глобальні та локальні виклики. Їх можна типологізувати по-різному, відносити до різних категорій, за широтою і типом впливу, рівнем значення для розробки комунікаційних стратегій, способом реакції на них з точки зору загального управління та комунікації тощо. Об'єднує їх, в тому числі, те, що вони ставлять надскладні завдання для суб'єктів публічної комунікації, які так чи інакше причетні до боротьби із кризою.

Однією з ключових проблем другого року пандемії та можливо наступних стане питання вакцинації [83]. Нерівність доступу до вакцини [84], комунікація в ситуації інфодемії, коли значна частка населення країн схильна вірити в дезінформацію та відмовлятися від вакцинації тощо.

На основі стану системи урядових кризових комунікацій в Україні в контексті тих, викликів, які ставить перед Україною пандемічна криза, можна дійти висновку про відсутність як такої системи самих кризових комунікацій в Україні. Більше того, система урядових комунікацій інституційно відсутня як така. Пандемічна криза в силу свого глобального характеру змушує порушити питання зміни принципів та підходів до цілей кризової комунікації. Вона зазвичай існує навколо необхідності зберегти довіру до певного суб'єкта як самоціль. Натомість, в ситуації глобальної кризи довіра перетворюється із самоцілі на ресурс, інструмент, який дозволяє впливати на цільові аудиторії з метою вирішення набагато більш всеохопних завдань. Ми не стали заглиблюватися в аналіз економічних викликів та її комунікації, натомість зосередилися на соціальних, які зазнають серйозного впливу від економічних втрат. В цьому контексті варто зазначити, що в небезпека інфодемії може бути не меншою, ніж економічні втрати у зв'язку з тим, що інфодемія поглиблює всі аспекти кризи і впливає на рівень довіри. Якщо цей рівень стає критично низьким, це може призвести до настільки серйозної дестабілізації, що вирішення всіх інших аспектів кризи (політичний, економічний, соціальний, комунікаційний тощо) може бути максимально ускладненим. В умовах загальної недовіри неможливий політичний консенсус, а без цього не може бути прийнято складних і справді необхідних політичних рішень. Тобто, ми ведемо до того, що все взаємопов'язано.

З огляду на це, сьогодні стоїть питання не лише створення дієвої системи кризової комунікації в Україні, але й ретельної роботи щодо

визначення справді актуальних цілей та завдань, де збереження довіри не виступатиме як ціль кожного комунікатора, натомість буде інструментом для вирішення суспільно важливих проблем, зокрема порятунку життів в умовах пандемії COVID-19.

### **1.3. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток соціально-політичних конфліктів та потреби модернізації кризових комунікацій на міжнародному рівні**

Криза нерозривно пов'язана з конфліктами. Вона може бути породжена конфліктом, а також сама може провокувати конфлікти. В даному випадку мова йде у першу чергу про соціальний, а вслід за ним і політичний конфлікт.

Різні типи конфліктів взаємопов'язані та можуть взаємозумовлювати один одного. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти також поділяють за основною причиною на конфлікти інтересів, інформаційні конфлікти, організаційні (структурні) конфлікти, конфлікти спілкування (поведінки і стосунків), конфлікти систем цінностей. Важливими параметрами конфліктів є також ступінь нормативної регуляції (ведеться боротьба за правилами чи без них) і ступінь застосування сили (застосовується сила аргументів, чи сила погроз, чи сила санкцій, чи сила примусу) [86; ст. 58]. Набуття політичного підтексту подіями посилює конфлікт, так як кожна соціальна група починає проявляти більш ворожі форми трайбалізму. Причини для конфліктів множаться. Одні підприємства мусять зупинити роботу під час карантину, а інші мають можливість працювати і заробляти. Одна країна раніше отримує вакцину, а інша – мусить чекати, що призводить до смертей багатьох громадян. Одна політична партія вимагає не купувати медичні товари в певних країн з політичних мотивів, а інша навпаки лобіює виробників з конкретних країн.

Зміст реальної ситуації в момент конфлікту вичерпується фіксованою на конкретний момент звуженою моделлю бачення життя учасниками подій або причетними до цих подій. Все, що знаходиться поза цим (часто найбільш принципові суперечності), для них у момент конфлікту можуть не мати значення. На прикладі політичної комунікації можна продемонструвати, що серед найбільш принципових джерел конфронтації можуть бути:

- Розбіжності у базових цінностях і політичних ідеалах людей та в оцінці ними подій [13; ст. 489]. Люди можуть бути одночасно прихильниками певної політичної сили, дивитися афілійовані з нею телеканали та бути в орбіті пов'язаних із ними релігійних організацій та формувати свою думку про пандемію на основі тих наративів, які їм нав'язують ці суб'єкти.
- Порухення прав або неадекватне задоволення потреб та інтересів людей;
- Викривлення у ході політичного інформування [13; ст. 489]. Пандемія стала одним з головних питань в політичній комунікації. Учасники політичного процесу маніпулюють суспільною свідомістю з метою завдати опонентам репутаційних втрат на тлі пандемії, послабити позиції супротивника, зберегти або захопити владу.
- Особливості соціально-психологічних властивостей суб'єктів політики, що борються за владу (авторитаризм, надмірний егоїзм, порушення правил і норм гри) [13; ст. 489]. На скільки далеко готові зайти політики задля досягнення своїх цілей в плані використання дезінформації, поширення маніпулятивних даних тощо.

Варто ще раз підкреслити, що масштабну кризу, зокрема пандемічну кризу, неможливо подолати засобами PR, але вона має регулюватися за допомогою засобів PR [13; ст. 490]. Комунікація не здатна забезпечити розробку та логістику вакцини, проте вона здатна побудувати діалог із тими, хто її потребує, донести інформацію як можна захиститися поки нема вакцини, як вакцина діє на організм, коли перед людиною постає питання вакцинуватися чи ні тощо.

Виходячи з наявних теоретичних знань про кризову комунікацію та конфліктологію, ми маємо можливість прослідкувати те, як пандемія, ставши соціальним явищем, **впливає на розвиток соціальних конфліктів** у світі. А також чи спричинила вона виникнення нових соціальних конфліктів. В даному випадку ми розглядаємо як певний тип соціального конфлікту, в тому числі, війну.

Певний об'єм інформації про стан різного типу конфліктів у світі станом на перші місяці пандемії (включно із впливом на них глобального пандемічної кризи), надав спеціальний брифінг організації «International Crisis Group» (ISG) від 24 березня 2020 року.

Його автори прогнозували, що «спалах коронавірусу також може мати політичні наслідки, які будуть зберігати свій вплив» [87]. Ще одне підтвердження того, що вивчення кризи в багатьох випадках пов'язане із політичними процесами.

Д. Ронер (Департамент економіки Лозаннського університету) вважає, що пандемія COVID-19 тягне за собою середньо- та довгостроковий ризик посилення політичних конфліктів. Він виділяє чотири основні наслідки пандемічної кризи, які можуть спричинити соціальну напругу та політичне насильство, а саме: посилення бідності; вплив на освіту; можливості для репресій; зменшення взаємозалежності. Під взаємозалежністю він має на увазі міжнародну співпрацю, зв'язки між країнами, торгівлю тощо [92].

Відповідно до висновків ISG, уповільнення економіки порушує торгові потоки та створює безробіття, рецесія вдарить до слабких державах, де є великий потенціал для заворушень і конфліктів. Економічний вплив протиепідемічних обмежень протягом довго періоду часу може бути руйнівним, а їх передчасне скасування може привести до необхідності повторного запровадження карантину, що призведе до ще більших економічних та політичних ускладнень. Населення країн, що постраждали від конфлікту - незалежно від того, чи перебувають вони у війні чи страждають від її наслідків, - ймовірно, буде особливо вразливим до спалахів хвороб. У багатьох випадках війна або тривалі заворушення, особливо якщо вони ускладнюються безгосподарним управлінням, корупцією чи іноземними санкціями, призвели до того, що національні системи охорони здоров'я були погано підготовлені до COVID-19. В Лівії система охорони здоров'я зазнала краху через відтік іноземних медиків під час війни. В Ірані повільна реакція уряду, що ускладнилася наслідком санкцій з боку США, призвела до того, що пандемія завдала країні великих втрат. У густозаселеній Газі, де система охорони здоров'я ослаблена роками блокади, було недостатньо обладнання для медичного обслуговування населення задовго до початку пандемії COVID-19 [87]. Україна в цю картину частково вписується. Військова агресія Російської Федерації, економічні втрати і перманентна політична криза. Все це негативно вплинуло і на стан медичної системи, яка залежить від бюджетного фінансування.

В міжнародній організації «Interpeace» також звертають увагу на те, що пандемічна криза – це багатовимірна криза, яка загрожує широкому миру та стабільності. Вона характеризується невизначеністю, швидкими темпами змін, багатовимірністю, складністю. Це явище є світовим і збільшує ризик жорстоких конфліктів і нестабільності. Особливо це стосується країн, що

розвиваються та постраждалих від конфліктів, де смертність та гуманітарні проблеми через COVID-19 можуть значно перевищувати безпосередній вплив самого вірусу [88].

Крім інституційних проблем є проблема комунікації урядів з населенням країн, зокрема щодо дотримання запроваджених ними протиепідемічних обмежень. Спалах вірусу ебола в 2014 році у Гвінеї, Ліберії та Сьєрра-Леоне спочатку поширювався неконтрольовано не лише через слабкість епідеміологічного моніторингу та недостатній потенціал системи охорони здоров'я, але й тому, що люди скептично ставилися до того, що їхні уряди говорили або просили їх зробити. Сумніви частково походили від дезінформації та поганих порад від урядів, а також через періодичну політичну напруженість у регіоні, що зазнав воєн у попередньому десятилітті [87]. Тут ми прослідковуємо один з тих викликів, які описувалися вище. Мова йде про кризу довіри, зокрема до урядових інституцій. Якщо населення не довіряє урядові, то навіть цілком логічні та ефективні заходи, ініційовані ним, можуть бути частково відкинуті саме через загальну відсутність довіри.

У 2019 році Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та міжнародні НГО намагалися стримати спалах еболи у Демократичній Республіці Конго (ДРК). Незважаючи на підтримку з боку миротворців ООН, через дії учасників військового протистояння, які заблокували доступ до деяких постраждалих районів, з цим виникли проблеми. Перешкоди безпеці можуть заважати реагуванню на COVID-19 у місцях, де тривають бойові дії [87].

Фахівці «Interpeace» вважають, що актуальний урок зусиль щодо боротьби з еболою в зонах військових дій свідчить про невміння інтегрувати чутливість до конфліктів у стратегію реакції на епідемію. Це підрве ефективність технічного втручання в охорону здоров'я та сприятиме ескалації насильства [88].

Районами активного конфлікту з найвищим безпосереднім ризиком спалахів COVID-19 можуть бути північно-західна Сирія (навколо оточеного анклаву Ідліб) та Ємен. Обидві країни вже переживали кризи охорони здоров'я під час своїх громадянських воєн. Насильство перешкоджало міжнародній реакції на спалах поліомієліту в Сирії в 2013-2014 роках та холери в Ємені 2016 року. Коли COVID-19 з'явився в Сирії, урядові сили, що підтримуються Росією, систематично обстрілювали лікарні та інші медичні установи і призвели до переміщення понад одного мільйона людей лише протягом другої половини 2019 року [87]. Пандемічна криза максимально

впливає на ті країни та місцевості, які до цього перебували в стані негативних соціально-економічних тенденцій. Там виникає більше ризиків, сприятливіші умови для поширення хвороби та потенційно вищої смертності. При цьому, механіка впливу кризи схожа, в різних локаціях, що раз підтверджує глобальний характер кризи.

Пандемія обмежила діяльність миротворчих контингентів. На початку березня 2020 року секретаріат ООН попросив групу країн, включно з Китаєм та Італією, призупинити частково або повністю ротацію миротворчих військових контингентів через побоювання щодо поширення COVID-19. Рішення Ради Безпеки про створення нової політичної місії для підтримки переходу Судану до цивільного правління, мабуть, буде відкладено через обмеження в графіку засідань Ради, на що її члени погодились як частину заходів щодо стримування вірусу [87]. Економічна криза, що настала після пандемії, загрожує ще більшим посиленням цієї тенденції. Під час фінансової кризи 2008 року миротворчі фонди ООН стикалися зі скороченням бюджету приблизно на 20 %. Пандемія загрожує ще більшим скороченням [91]. Пандемічна криза обмежує мобільність міжнародних структур щодо проведення миротворчих операцій в зонах конфліктів. Ми не вивчаємо їх ефективність та механізм проведення в цій роботі, проте можемо припустити, що побоювання активної ротації миротворчих підрозділів та розгортання нових місій через пандемію, як мінімум створює ризики для поширення існуючих конфліктів зі збільшенням кількості жертв.

Ми вже розглядали ризики авторитарних політичних тенденцій під прикриттям пандемії. До прикладу, в Угорщині прем'єр-міністр Віктор Орбан в березні 2020 року звернувся до парламенту з вимогою продовжити на невизначений час надзвичайний стан, який передбачає п'ятирічні тюремні терміни для тих, хто розповсюджує неправдиву інформацію або перешкоджає кризовій реакції держави. У короткостроковій перспективі загроза захворювання, швидше за все, є стримуючим фактором для народних хвилювань, оскільки протестуючі уникають великих зборів. Поява COVID-19 у Китаї спричинила зниження антипекінських протестів у Гонконзі. Також зменшилось число протестуючих, які вийшли на вулиці Алжиру, щоб кинути виклик корупції уряду. Російська опозиція здебільшого погодилася на крок влади, який нібито виправданий пандемією, щоб заблокувати акції протесту проти рішення президента Володимира Путіна щодо продовження терміну його повноважень (через відповідні зміни в Конституції ФР). Принаймні один виняток із цієї загальної обережності стався в Нігері, де демонстранти

вийшли на вулиці проти правил, що забороняють протести, які уряд запровадив, посиляючись на COVID-19. 15 березня силами безпеки було вбито трьох мирних жителів. Проте, зменшення кількості вуличних протестів може бути тимчасовим і оманливим явищем. Громадські наслідки пандемії для здоров'я та економіки можуть призвести до напруження відносин між урядами та громадянами [87]. Пандемія в першу чергу загрожує прискорити тенденцію до автократизації в місцях, де вона вже відбувалася до кризи [90].

Аналітики «International Crisis Group» звернули увагу і на ситуацію в Україні, коли в Нових Санжарах, Полтавської області відбувався конфлікт навколо рішення розмістити громадян України та іноземців, які прибули з Вуханя, Китай, на обсервацію. Цей випадок ми розглянемо надалі більш детально.

У Венесуелі, Бразилії та Італії повідомлялося про те, що ув'язнені бурхливо реагували на нові обмеження, пов'язані з COVID-19, тоді як в Колумбії в'язничні заворушення та повідомлення через відсутність захисту від хвороби призвели до смерті 23 ув'язнених у в'язниці Ла Модело 21 березня 2020 року [87]. Різні приклади показують, що конфлікти спричинені не самою пандемією, а наслідками її поширення та реакцією на неї урядів, міжнародних структур та певних соціальних та резонансних груп.

На думку дослідників, пандемія має потенціал загострити конфлікти на національній і расовій основі, зокрема в країнах де є спільноти іммігрантів. На початку кризи китайські робітники в Кенії зазнавали переслідувань, пов'язаних із підозрами, що рейси «China Southern Airline» заносять коронавірус в країну [87]. Страх не відомого в даному випадку отримав об'єкт для виходу негативу – мешканці країни, де було зафіксовано перший загальновідомий зафіксований спалах хвороби.

Незважаючи на заклик ВООЗ до єдності, пандемія набула геополітичного відтінку, що розділяє. Наприклад, президент Сербії Олександр Вучич заявив, що - не має реальної підтримки з боку ЄС – «усі мої особисті надії спрямовані на Китай та його лідера». Експерти ЄС попередили, що Росія розповсюджує дезінформацію про COVID-19 у західних країнах [87]. В Україні така діяльність системна і ефективна. Один з прикладів цього ми покажемо далі.

На розуміння пандемії впливають також основні соціальні та політичні фактори - з точки зору соціальних факторів, ті, хто має нижчий рівень освіти, знають про коронавірус менше, ніж ті, хто має вищий рівень освіти. Ті, хто



не зацікавлений у політиці, знають про коронавірус менше, ніж інші. У деяких країнах існують також дуже значні партійні розбіжності, оскільки люди з різними політичними переконаннями бачать ситуацію дуже по-різному, особливо в США. Політики високого рівня несуть особливу відповідальність за те, щоб вони чітко, точно та чесно повідомляли про пандемію [66]. Бачення реальної ситуації певними групами населення може стати заручником політичної доцільності для суб'єктів політичного процесу. Референтні політики можуть намагатися сподобатися аудиторії, яка хибно сприймає ситуацію та поширювати заяви відповідно до її стереотипів. Деякі політики можуть поширювати заяви, які спеціально направлені на підвищення напруги в суспільстві заради досягнення політичних цілей.

Протягом більш, ніж року пандемії стало зрозуміло, що до повсюдного угасання військових конфліктів криза не призвела. Хоча було кілька конфліктних сторін, які спочатку реагували на заклик про припинення вогню - наприклад, Національна визвольна армія (ELN) в Колумбії або військові формування в Камеруні. У країнах, які зазнали спаду збройного насильства, таких як Афганістан та Сирія, деескалація конфлікту часто передувала пандемії та походила від політичних процесів, не пов'язаних з нею. В інших контекстах, наприклад, в Ємені, Південному Судані чи регіоні Сахель, збройне насильство продовжується [89]. Це може слугувати черговим аргументом про опосередкованість впливу пандемії. В першу чергу її медичної частини. Натомість соціальні наслідки і пандемія як соціальна криза вступають в синтез з уже існуючими соціальними і політичними процесами та здійснюють опосередкований вплив на ситуацію. Там, де сторони військового протистояння не зацікавлені в деескалації, пандемія не стає для них принциповою перешкодою для продовження активної фази конфлікту.

Україна має власний досвід, коли в розпал пандемії Російська федерація нарощує військову силу на українському кордоні та йде на загострення військового протистояння в окупованих районах Донецької та Луганської областей [90]. Окрім ланцюга військового забезпечення для захисту своїх суверенних кордонів для України критично важливим став ланцюг постачання медичних товарів, необхідних для боротьби з пандемією (засоби індивідуального захисту, апарати штучної вентиляції легенів, вакцини тощо). При цьому, Російська Федерація продовжує вести війну в Україні та йти на підвищення рівня напруження з країнами ЄС і НАТО, організовує дезінформаційні операції. 26 березня 2020 року президент Володимир Путін запропонував мораторій на економічні санкції

для країн, які постраждали від епідемії. Така пропозиція не знайшла підтримки [96]. Ми маємо підстави говорити про поступове зменшення впливу фактора пандемії на здійснення агресивних намірів деяких політичних режимів. Вони навчаються жити в нових умовах і здійснювати свої агресивні плани не зважаючи на пандемічну кризу.

Дедалі більше економічні та соціально-політичні наслідки протиепідемічних заходів ризикують вписуватися в існуючі світові тенденції, що викликають конфлікти. Глобальний масштаб і повільна еволюція пандемії чітко відокремлюють поточну кризу від деяких інших стихійних лих, які порушували конфліктні ситуації в минулому. Пандемія ризикує посилити ключові політичні претензії, що спричиняють конфлікти. Негативні наслідки пандемії та реакції на неї загрожують поглибити нерівність, завдаючи найсильнішого удару тим групам і людям, які вже маргіналізовані в своїх суспільствах. Це може загрожувати громадянському миру, збільшуючи розрив між елітами і масами та між різними групами суспільства. Цими скористаються ті, хто здійснює кампанії з дезінформації та поширення теорій змови по всьому світу в режимі реального часу. Цифровізація, хоча є надзвичайно позитивною силою в наших суспільствах, може дозволити зловмисним суб'єктам використовувати пандемію як інструмент поляризації та збільшення недовіри в суспільстві [89]. Тепер для того, щоб посилювати тертя в суспільствах навіть найвіддаленіших країн, там не обов'язково мати реальну фізичну присутність. Технологічний розвиток дозволяє реалізовувати дезінформаційні кампанії перебуваючи в іншій частині світу. Це стало однією з глобальних проблем в умовах цієї кризи.

Ми приділяємо багато уваги впливу пандемії в контексті війн, адже це актуально і для України і здатне показати крайні форми негативного впливу та масштабу пандемічної кризи. Її всепроникаючий характер. Існують також прямі аналогії з війною. В березні 2020 року президент Франції Е. Макрон прямо порівняв пандемію з війною: «We are at war» [93]. В США були спроби комунікувати мобілізацію перед кризою, проводячи аналогію також з війною. В першу чергу, закликаючи до пам'яті про Другу світову війну. Вважається, що військова аналогія має корисну мету, пропонуючи нагадування про важливість скоординованої реакції в кризовий час. Хоча такий підхід наштовхується на критику відсутності плану щодо майбутнього після кризи [94]. Навін Бапат (Університет Північної Кароліни, США) на основі дослідження наслідків пандемії припускає, що ця криза збільшує ризик військового протистояння США і Китаю в довгостроковій перспективі.

Припущення базується на скороченні економічного потенціалу США, які він називає епіцентром пандемії, та відповідним скороченням оборонного бюджету [95]. Тут варто звернути увагу на довгостроковий характер прогнозу і пандемічна криза на цей процес впливає опосередковано через можливі довгострокові економічні наслідки, в тому числі.

Засновуючись на численних дослідженнях та аналізі ситуації в різних частинах світу та Україні, ми можемо говорити про те, що пандемічна криза спричинила значний вплив у першу чергу на ті конфлікти, які зароджувалися до неї. При цьому, тривалість та системність цього впливу абсолютно різні і потребує окремого аналізу. Це дає підстави говорити про те, що в ситуації пандемічної кризи кризова комунікація може бути ефективним інструментом для стримування виникнення нових конфліктів, проте нема надійних підстав говорити, що в цій ситуації можливо успішно використовувати її там, де конфлікти давно тривають, а також там, де для цього існує політична воля акторів, що зацікавлені в конфлікті безпосередньо. Крім того, криза послаблює бар'єри для розгортання назріваючих або повзучих конфліктів, відкриваючи ті проблеми, увага до яких раніше буде нижча.

Маючи соціальну природу, криза COVID-19 опосередковано створює ґрунт для виникнення нових конфліктів, в тому числі, уявних та штучних. Соціальна напруга, спричинена кризою, дає можливість легко маніпулювати людьми та провокувати протистояння. Прикладом такої маніпуляції є події, які відбувалися в лютому 2020 року в селищі Нові Санжари, Полтавської області.

20 лютого в селище прибули 72 людей (45 громадян України і 27 іноземців), яких евакуювали з Вуханя, Китай (де стався перший всесвітньо відомий спалах хвороби). Їх розмістили на 14-денну обсервацію. Прибулих, яких супроводжувала поліція, зустріли місцеві мешканці з протестом через страх зараження. Автобуси, де були прибулі, закидали камінням. Про цей випадок написали світові ЗМІ [102] [103] [104], а також організації, які відслідковують ескалації насильства по всьому світові. При цьому, жоден із 72 людей не були інфіковані на COVID-19, а перший офіційно зафіксований випадок було зареєстровано 3 березня – майже через два тижні [63]. Протести супроводжувалися сутичками і затриманнями, було відкрито кримінальні провадження і вручено підозри у скоєнні злочинів згідно чинного законодавства. Конфлікт у Нових Санжарах став прикладом того, як в період пандемічної кризи було штучно створено соціальний конфлікт, адже самих часників конфлікту після цього жорстко критикували і навколо самого населеного пункту було створено негативний інформаційний фон [97]. В ході

дослідження саме конфлікт в Нових Санжарах є одним з найбільш промовистих для аналізу з огляду на те, що ми припустили його хибний характер. Крім того, він відбувався до того, як вірус було офіційно виявлено на території України, а в сам конфлікт та його обговорення були втягнуті не лише вся Україна, але й іноземні актори, а також провідні світові ЗМІ: CNN, BBC, Associated Press, The Guardian, Deutsche Welle [104].

Інститут вивчення війни (ISW), США, на основі ретельного аналізу інформації, опублікованої до і під час цих подій, прийшов до ряду висновків. Вони полягають в тому, що російська сторона причетна до умисного розпалювання ворожнечі до українців та іноземців, евакуйованих з Китаю, провела організовану інформаційну операцію, яка відбувалася як в рамках послаблення позицій України у військовому протистоянні й погіршення міжнародного іміджу країни, так і в рамках загальної дезінформаційної кампанії у світі в рамках пандемії. На думку аналітиків ISW, *неправдива інформація, поширена в рамках кампанії, посилила недовіру до українського уряду і спричинила протести щонайменше у п'яти різних містах* [98].

*Далі ми покажемо як ознаки того, що конфлікт розпалювався штучно, так і комунікаційні помилки українського уряду.*

*Про евакуацію вперше було оголошено 3 лютого. Чіткої інформації про те, куди саме доправлять евакуйованих надано не було [99]. В ISW відзначають, що дезінформація про місцезнаходження обсервації в українському сегменті соціальних мереж почала поширюватися 15 лютого. Метою було поширення страху. 18 лютого було повідомлено про три можливі місця розташування евакуйованих, які не озвучили [98]. Ввечері 19 лютого до того як стало відомо про місце обсервації офіційно, у програмі обміну повідомленнями Viber була створена спільнота «Нові Санжари» яка дуже швидко набрала понад 6 тисяч учасників. При тому, що в селищі проживало приблизно 8 тисяч осіб. Перше повідомлення в спільноті одразу було провокативним. Було повідомлено про те, що наче б то, в селище везуть вже інфікованих людей. Далі публікувалися повідомлення із закликами до насильства [63]. Наступного дня відбулися сутички. Це вказує на те, що конфлікт був штучним та хибним у випадку тих, хто відреагував на провокаційні повідомлення та вийшов на протест.*

*Державний департамент США припускає, що Росія почала глобальну інформаційну операцію щодо COVID-19 в середині січня 2020 року. В операції задіяні державне телебачення, проксі-сайти та тисячі підроблених персональних сторінок в соціальних мережах різними мовами. Тисячі з цих*

сторінок публікували повідомлення, поширюючи російську позицію щодо війни в Сирії, протестів «Жовтих жилетів» у Франції та протестів у Чилі [98]. Дезінформаційні кампанії стали невід’ємною частиною гібридної війни РФ проти України та показали певний рівень ефективності. Виведення з рівноваги суспільства держави-противника таким способом є дешевшим, ніж пряме військове втручання та тягне за собою менші політичні та економічні наслідки для сторони агресора.

В Україні кампанія не була зосереджена навколо однієї локації. Дезінформація поширювалася серед жителів населених пунктів, у яких або поблизу яких були санаторії, ймовірно придатні для того, щоб прийняти евакуйованих з Вуханя. Інформація поширювалася наступними способами: фальшивий електронний лист, наче б то від уряду (Служба безпеки України заявила, що підроблений електронний лист нібито від Міністерства охорони здоров’я був фактично відправлений з-за кордону) [101]; цільові текстові повідомлення; проксі-сайти новин та публікації в соціальних мережах. Дописи в соціальних мережах у різних містах мають схожі характеристики обміну повідомленнями та демонструють ознаки неорганічної взаємодії. Наприклад, кількість акаунтів, які вподобали повідомлення в кілька десятків разів менша ніж, тих які його поширили. Це свідчить про штучне поширення дезінформації. В Україні вже були використані схожі технології. Українські солдати на Донбасі отримували текстові повідомлення з прокремлівською пропагандою з початку війни на Донбасі в 2014 році. Текстові повідомлення приймаються навіть тоді, коли немає стільникового зв’язку. В 2018 році розсилалися фальшиві накази про військову мобілізацію [98].

Місцевий політик Сергій Чередніченко (фігурував у розслідуваннях про сепаратизм), повідомив про те, що обсервація евакуйованих буде саме в Нових Санжарах ввечері 19 лютого. Хоча голова Полтавської ОДА повідомив, що сам дізнався про це лише вранці 20 лютого [98]. Це може свідчити про координацію зусиль між російськими виконавцями та виконавцями з України. Українські ЗМІ вказали на зв’язок сторінок в соціальних мережах і каналів у програмі обміну повідомленнями Telegram із проросійськими політичними партіями в Україні [99]. Із опублікованих даних можна зробити висновок, що розпалювали конфлікт, а потім критикували його учасників одні й ті ж самі суб’єкти.

Публікували негативні повідомлення не лише політики проросійського спрямування [100], що вписувалося в ще одну ціль РФ – створення стереотипу назовні щодо негативної суті «націоналістів із Західної України»

[98]. Таким чином, пандемія стала черговим приводом створити в українському суспільстві ситуацію напруги і протистояння. Сама пандемія не стала причиною конфліктів, натомість хибне інформування та навмисна дезінформація допомогли реалізувати конфліктний потенціал в рамках цього соціального явища.

У розпалюванні конфлікту в Нових Санжарах також брали участь люди, які не були місцевими мешканцями. 16 із 24 заарештованих не були місцевими. Технологія раніше використовувалася, зокрема під час подій Революції Гідності. Аналітики вказують на те, що протест в Нових Санжарах не мав повністю органічного характеру і був частиною скоординованої кампанії з ескалації насильства [98].

А. Гірник стверджує, що під час «гарячого» конфлікту мають місце театральні і драматичні форми поведінки. Сторони перебувають у стані збудження, захоплені своїми ідеалами і щиро вважають, що їхня точка зору значно краща, ніж супротивника. Вони більше занепокоєні досягненням мети, ніж боротьбою з супротивником. У власному образі домінує позитивна самооцінка, переоцінюються власні сили, сторони прагнуть збільшити кількість прибічників, завжди готові дискутувати з супротивником і тими, хто не приєднався [86; ст. 57]. Це спостерігалось під час описаних протестів. Людей змусили повірити або в те, що до них справді везуть заражених невідомою смертельною хворобою, або взагалі хочуть їх навмисне заразити і знищити фізично. При цьому, подальша схема із переходом в «холодний» конфлікт вже або не відбувається, або відбувається лише частково через штучність та хибність конфлікту. Отже, **конфлікт в Нових Санжарах був деструктивний**, короткостроковий, хибний та штучно створений.

*Дослідниця конфліктів в Інституті досліджень безпеки Європейського Союзу (EUISS) К. Мустасільта вважає*, сама пандемія не провокує конфліктів. А наслідки кризи для миру та конфліктів залежать від того, на скільки політичні суб'єкти можуть реагувати на можливості та виклики цієї кризи [90]. Політолог Володимир Фесенко звертає увагу на те, що реакція українців на епідемію була дуже амбівалентною як в оцінці дій влади, так і карантинних обмежень. Критичне ставлення до різних форм карантину поєднувалося з розумінням необхідності таких обмежень. Можливо, значна частина українців раціонально розуміла необхідність карантину та самоізоляції, але емоційно не хотіла подальшого посилення обмежень. Загалом вплив епідемії COVID-19 на суспільне життя України виявився парадоксальним: набагато більш відчутним і значущим був вплив на економіку і повсякденне життя українців, ніж на політичні процеси.

Поведінка українських політиків і основні закономірності вітчизняної політики в умовах епідемії COVID-19 майже не змінилася [103]. Це вписується в тенденцію, коли населення демонструє низький рівень довіри до власного уряду, але з розумінням ставить до обмежувальних заходів, які він запроваджує.

Отже, ми навели достатньо аналітичних та емпіричних доказів того, що конфлікти на короткостроковому горизонті продукує не стільки сама пандемічна криза, скільки її похідні наслідки та дії акторів, що приймають управлінські рішення і мають в розпорядженні необхідний обсяг влади й ресурсів щоб або розпалювати або гасити конфлікти.

Конфлікт в Нових Санжарах був імовірно інспірований акторами ззовні та зсередини країни і мав конкретні цілі, які були описані вище. З цього випливає питання, чи міг український уряд, використовуючи комунікацію з населенням всієї країни чи конкретних населених пунктів, перешкодити такому негативному розгортанню подій, зменшити напругу в суспільстві, перешкодити провокаціям та уникнути настільки потужного негативного інформаційного фону, який завдав репутаційної шкоди не лише представникам влади, але й країні в цілому.

Опираючись на описані вище методологічні знання про кризову комунікацію (очевидно йде мова про назріваючу кризу) та опис елементів конфлікту, ми можемо коротко викласти що варто було зробити в рамках урядової комунікації, коли назріла комунікаційна криза навколо евакуації людей з Китаю.

1. Необхідно було визначити наперед (справа не комунікаційників, а управлінців) і як найшвидше повідомити де саме має бути пункт обсервації прибулих. Від першого повідомлення про організацію евакуації та прибуття евакуйованих в Нові Санжари минуло понад два тижні.
2. За два тижні серед місцевих мешканців необхідно було провести всю роз'яснювальну роботу. За цей час рівень негативної реакції та готовності протестувати міг суттєво знизитися. За цей час можна було викрити та припинити діяльність груп в месенджерах і сторінок, які поширювали дезінформацію, оприлюднити повідомлення про їх діяльність в загальнонаціональних та місцевих ЗМІ.
3. Двох тижнів цілком вистачило б для того, щоб зробити «щеплення» від провокацій та силового протистояння. Або змінити місце розташування обсервації. Проявити турботу урядовці мали як про евакуйованих, так і

про тих людей, які боялися їх приїзду. Показати як уряд діє для того, щоб відвернути можливе зараження місцевих мешканців. Дати їм інструкції як захиститися самотійно тощо.

Публікація повної та відкритої інформації змогла б як мінімум локалізувати провокацію і протест відбувався в меншій кількості локацій. Уряд володіє достатніми ресурсами, щоб донести свої повідомлення до всіх мешканців населеного пункту, де проживає менше, ніж 10 тисяч чоловік. Відкритість та інші доволі прості кроки могли б суттєво зменшити негативні наслідки від розпалювання конфлікту. Ми вважаємо, що приклад протесту в Нових Санжарах має всі підстави бути таким, який вивчатимуть в рамках підготовки фахівців з комунікації, конфліктології, політології та сфер, пов'язаних із безпекою.

Отож, пандемія COVID-19 має потенціал як мінімум опосередкованого впливу на виникнення і розвиток конфліктів різного масштабу в короткостроковій перспективі. Вплив цей значною мірою залежить від тих рішень, які приймають учасники різних соціальних відносин. Ті, хто зацікавлені в продовженні конфліктів, схильні не зважати на медичну частину кризи. Вплив у довгостроковій перспективі оцінити складно і перші наукові розвідки щодо цього стосуються більшою мірою глобальних конфліктів та все ще мають обмежений обсяг інформації для аналізу.

Пандемічна криза створює як ризики поглиблення протиріч, так і можливості для їх відходу на другий план. Ризики полягають у створенні умов для штучного розпалювання хибних конфліктів з метою досягнення політичних та інших цілей. Навіть якщо конфлікти видаються локальними та побутовими. Приклад конфлікту в Нових Санжарах показує який потенціал може мати конфлікт для дестабілізації ситуації в умовах обмеженості знань про загрозу та відсутності системної урядової комунікації. Кризова комунікація не може запобігти повністю подібним конфліктам, проте може пришвидшити реакцію на них, створити механізми реагування, та допомогти взяти кризу під контроль (якщо розглядати конфлікт в Нових Санжарах як окремо взятую комунікаційну та соціальну кризу). Відсутність єдиної системи урядових комунікацій не дозволяє задіювати всі комунікаційні ресурси уряду для врегулювання ситуації в ситуації відсутності інституціоналізованого набору правил.



## Висновки до розділу I

1. Отже, в даному розділі ми дослідили теоретичні засади кризових комунікацій, визначили дефініцію пандемічної кризи, описали основні виклики, пов'язані з нею, вивчили та оцінили систему кризових комунікацій в Україні та показали як пандемічна криза вплинула на виникнення і розвиток соціальних конфліктів в Україні та світі.
2. Теоретичні матеріали склали меншу частину тексту роботи у зв'язку з тим, що кризові комунікації як складова системи зв'язків з громадськістю, перебуває на стадії становлення. Крім того, пандемічна криза стала принципово новим явищем у сучасному суспільстві, тому наукові розвідки на цю тему часто практично неможливо відокремити від широкого набору публіцистичних та неаналітичних даних, які не носять наукового характеру і є прикладними.
3. Ми дійшли висновку, що пандемічна криза хоч і почалася як природна подія і криза в сфері охорони здоров'я, вийшла за рамки цієї галузі та набула глобального характеру, стала соціальним явищем, яке впливає практично на всі галузі життєдіяльності суспільства та окремих індивідів. Пандемія нової корона вірусної хвороби COVID-19 за своїм впливом на суспільні відносини і природою цього впливу не може бути порівняна з будь якою іншою пандемією принаймні з тих, які відбувалися в XX-XXI століттях. В плані комунікації та інформаційного сліду – це найвідоміша подія в історії людства на рівні двох світових воєн. По-суті, пандемічна криза претендує за кількісним і якісним інформаційним охопленням на один із головних інформаційних приводів в історії людства.
4. В цій ситуації репутація, за порятунком якої під час кризи борються фахівці з комунікацій, набула принципово іншого значення. Якщо під час стандартної кризи репутація – це самоціль (точніше намагання її зберегти і примножити), то під час пандемічної кризи вона стала ресурсом, який дозволяє впливати на людей за допомогою інструментів комунікації з метою виконання набагато ширших і суспільно важливіших завдань. Включно з порятунком людських життів.
5. Основна відповідальність в кожній країні за боротьбу з пандемічною кризою та її наслідками несуть державні інститути. Важливу роль виконують інші учасники суспільного життя, але найбільш пряма участь і відповідальність покладається на уряди. Відповідно ми приділили основну увагу урядовим комунікаціям. На нашу думку,

комплексно оцінити систему кризових комунікацій на урядовому рівні неможливо в силу відсутності такої системи. В Україні нема єдиної системи урядових комунікацій. Комунікаційні стратегії урядових органів (де вони є) не узгоджені між собою та не є частиною єдиної системи. Відповідальність за ефективну комунікацію покладається на команди, які працюють в тій чи іншій установі, а не на інститут. Тому подальша оцінка кризової комунікації урядових органів буде проаналізована з урахуванням відсутності стратегічного підходу до цього питання.

6. Головним викликом пандемічної кризи є інфодемія та глобальне поширення дезінформації. Цю проблему визнали на рівні ключових міжнародних структур (ООН, ВООЗ). Інфодемія, разом з викликами економічного, політичного та соціального характеру, прямо або опосередковано є викликами не лише для системи суспільних відносин, але й здатності громади берегти своїх членів від смерті. В цій системі координат кризова комунікація не може подолати кризу, але може дозволити взяти під контроль її комунікаційні аспекти та полегшити управління цією кризою там, де це можливо.
7. Пандемічна криза тісно сплелася з політичною комунікацією в рамках зусиль суб'єктів політики щодо втримання або захоплення влади. Вона здійснює опосередкований вплив на існуючі в світі конфлікти, підвищуючи ризик критичного збільшення інфікованих і загиблих в районах з обмеженим доступом до медичної інфраструктури та критичних ресурсів. Пандемічна криза та інфодемія збільшують напругу в суспільстві та дозволяють акторам розпалювати нові конфлікти чи поглиблювати існуючі. В Україні зафіксовано випадки проведення інформаційних операцій з політичними цілями. Це збільшує загрозу дестабілізації країни та поглиблює згубні наслідки для неї від гібридної війни, яку проти неї розв'язала Російська федерація.

## **РОЗДІЛ II. КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19: СВІТОВА ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА.**

### **2.1. Особливості урядових комунікацій в сфері кризових зв'язків з громадськістю під час пандемії COVID-19 у деяких країнах світу.**

У попередньому розділі ми визначилися із сутністю пандемічної кризи як глобального соціального явища та виявили певні закономірності її впливу на комунікацію та конфлікти. Особлива увага зосереджувалася на сфері урядових комунікацій. Це було обумовлено тим, що, не зважаючи на глобальний характер кризи, кожна країна зіткнулася із нею, виходячи з необхідності самостійно приймати рішення про стратегії реагування на неї. Цілком очевидно, що відповідальність за результати протидії поширенню COVID-19 найбільшою мірою лежала і продовжує лежати на урядах країн, які відповідальні за результати роботи в окремо взятій державі. Адже в кожній країні є свої соціокультурні, економічні, політичні, демографічні та інші особливості, які впливали на стратегії, що їх дотримувалися окремі уряди. З огляду на це, є доцільним, крім оцінки глобальних особливостей та власне вітчизняного українського досвіду, розглянути досвід кризових комунікацій під час пандемічної кризи в інших країнах.

Під час національних надзвичайних ситуацій у галузі охорони здоров'я ефективна урядова комунікація в кожній державі стає все більш важливою для боротьби з пандеміями та стабілізації суспільства [121]. Ефективна урядова комунікація відіграє важливу роль в інформуванні ключових цільових аудиторій (включаючи групи ризику, працівників охорони здоров'я, представників засобів масової інформації, співробітників правоохоронних органів та громадськості в цілому) про загрози та конкретні практики по їх мінімізації. Урядова комунікація повинна бути високоефективною та добре скоординованою, щоб якнайкраще надати доступну інформацію та поради для управління пандемічною кризою. Якщо урядові керівники неефективно здійснюють комунікацію під час місцевих, національних та глобальних загроз для громадського здоров'я, суспільство неминуче стає хаотичним, оскільки люди відчують страх і нестабільність через обмежену ненадійну інформацію та рекомендації щодо адекватного реагування на кризу. Багато з цих видів збоїв в урядових комунікаціях мали місце під час реагування урядів на пандемію COVID-19 у всьому світі [120].

Потрібно звернути увагу ще на одну обставину. У дослідженнях, дані яких ми будемо наводити далі, автори найчастіше використовують більш вузькогалузеві поняття пандемічної кризи, називаючи її в тому числі кризою

громадського здоров'я. Значна частина досліджень проводилася для оцінки перших місяців, а то й тижнів кризи, але не зосереджувалася на вивченні кризи як глобального соціального явища, на що ми в своїй роботі приділили значну увагу. Тому, наводячи наступну інформацію як таку, що збиралася в рамках дослідження кризи громадського здоров'я, ми разом з тим не відходимо від власної позиції, акцентуючи на тому, що йдеться саме про глобальну соціальну кризу. Ми спробуємо це підкріпити тим, наскільки важливу роль в комунікації у кожній країні посідає політична комунікація та як вона може впливати на результати антикризових зусиль в окремих країнах.

Одразу варто наголосити на тому, що практично кожний уряд мусив враховувати певні особливості глобального характеру, зокрема такі, як «інфодемія», стрімке поширення інформації через інтернет, брак інформації на початку пандемії та її перенасичення згодом, тощо.

Процес ускладнювався багатьма іншими факторами. Спочатку, коли починається криза охорони здоров'я, громадськість отримує новини, як правило, через засоби масової інформації та слухає, що журналісти повідомляють про кризу. Оскільки сприйняття ризику різниться залежно від індивідуальних особливостей та досвіду людей, деякі ранні звіти сприймалися серйозніше і більш особисто, тоді як інші сприймалися менш серйозно. Велика кількість досліджень виявила, що сприйняття ризику залежить від попереднього досвіду [123] та рівня освіти [124]. Крім того, люди з вищим рівнем сприйняття ризику частіше виявляють більшу готовність до майбутньої кризи громадського здоров'я [125].

У ранній період пандемії COVID-19 люди були спантеличені стосовно того, чи слід їм носити маски, оскільки інформація з різних каналів комунікації надавала різні рекомендації. Особливо, коли повідомлення, що поширюються різними каналами комунікації, є політизованими, поведінка людей стає більш схильною до обміну нею лише з членами однорідної групи, що заважало спробам запобігти та контролювати пандемію COVID-19 у багатьох країнах. Під час пандемії такий обмін інформацією в межах відносно ізольованої (політичної) групи без активного та всебічного пошуку додаткової інформації перетворює кризу громадського здоров'я на політичну кризу, відокремлюючи людей за їх політичною орієнтацією, замість спільної роботи з подолання кризи громадського здоров'я [126].

Коли фахівці у галузі охорони здоров'я та медичні радники керівників багатьох країн попереджали про потенційну тривалість у часі та глобальне

поширення COVID - 19 і прохали термінової підготовки на національному рівні на початковій стадії глобальної пандемії, особливо у січні та лютому 2020 року, керівники багатьох країн часто применшували загрозу. Пропозиції експертів залишалися непочутими, а загрози громадському здоров'ю не отримували особливої уваги з боку урядів [127].

На комунікаційні та управлінські рішення українського уряду щодо протидії поширенню нового коронавірусу значною мірою впливали практики країн Європейського союзу. Це пов'язано із багатьма факторами, зокрема, впливом європейського досвіду на підготовку фахівців з комунікацій, роботу численних грантових програм у сфері медіа та комунікацій, участь України в міжнародних організаціях та програмах розвитку різних галузей, зокрема і в сфері громадського здоров'я. Оцінити досвід Європейського союзу в сфері кризових зв'язків з громадськістю під час пандемії як єдиної структури не видається об'єктивно можливим в рамках цього дослідження через те, що пандемія в ЄС розвивалася нерівномірно. Деякі країни раніше зіткнулися із спалахом та стрімким поширенням хвороби і це означало відсутність повністю синхронної комунікаційної стратегії при наявності деяких її елементів, які могли повторюватися практично в усіх країнах (зокрема, поширення рекомендацій щодо профілактики і карантину тощо).

Кризова комунікація подекуди зводилася до спроб переконати людей дотримуватися обмежувальних заходів, застосування легітимаційних стратегій та апеляцій до авторитету і квазіраціональних аргументів [107].

Але, криза триває й досі. Науковці ще не представили комплексних досліджень з відповідною науковою методологією стосовно комунікаційної політики ЄС в цілому та її впливу на кожну країну зокрема. Дослідники вважають, що європейські еліти сприйняли пандемію як екзистенційну загрозу для ЄС. С. Вольф та С. Ладі, зокрема, вважають, що для оцінки результатів діяльності ЄС (під час кризи), потрібно зрозуміти, чи були використані наявні інструменти управління, чи вдалося ЄС передбачити вторинні або каскадні наслідки першого етапу кризи і чи ефективно ЄС «проектуює образ компетентності» - якісно повідомляє про перебіг та управління кризою [106]. У своєму аналізі вони зазначають, що під час пандемії в деяких країнах комунікація відбувалася в контексті згуртування для подолання кризи саме навколо внутрішніх інституцій (країни, нації, уряду тощо). Вони наводять приклади серед іншого Австрії та Італії. Логіка такого підходу не викликає сумнівів. Національні уряди вирішували

проблеми своїх країн та звітували перед виборцями у своїх країнах, а не перед всією спільнотою наднаціонального утворення.

В Італії та певною мірою в Іспанії говорили про націоналізм та любов до країни як мотивацію до індивідуальних дій. Це не має місця в комунікації у Німеччині та Швеції. Італія висвітлює важливість європейської згуртованості, показану з точки зору важливості колективних дій, заснованих на ідеї солідарності. Однак закриття національних кордонів залишається відносно непоміченим у виступах. Це цікаво, оскільки ядром Європейського Союзу є свобода пересування людей, товарів, послуг та капіталу. Відмінності між національними стратегіями в ЄС та відсутність у виступах урядовців проблеми закриття кордонів, свідчать про те, що окремі країни розуміють вірус та наслідки вірусу як проблему, яку потрібно вирішити на національному рівні, а не на спільному європейському рівні [117]. Тому ми будемо зосереджуватися на дослідженні досвіду в першу чергу окремих країн з різним рівнем успішності кризової комунікації з боку урядів.

На думку А. Фігуса (Дослідницький центр з питань розвідки та стратегічних досліджень, Університет Link Campus, Рим, Італія), в ситуації пандемічної кризи економіка, політика та комунікації переплітаються та взаємодіють із проблемою охорони здоров'я, яка підкреслила слабкі сторони суспільства, яке довгий час було занадто зосереджене питанням валового внутрішнього продукту (ВВП). Для Італії, яка вже перебувала в рецесії, нова катастрофа, яка поєднується з серйозною медичною кризою, вимагала «європейських рішень». Тим не менше, Європа відсутня і, схоже, пропонує лише неприємні рішення [105].

Тема взаємодії країн ЄС між собою під час пандемічної кризи об'єктивно має стати предметом окремого дослідження, яке матиме інші дослідницькі завдання та підходи.

Звідси, спробуємо показати, що в даному випадку, з евристичної точки зору, все-таки доцільніше розглядати досвід деяких країн Європейського Союзу окремо. Це насамперед стосується **особливості урядових комунікацій в сфері кризових зв'язків з громадськістю під час пандемії COVID-19 у таких країнах, як Італія, Іспанія, Німеччина. Але цей досвід, з пізнавальної точки зору, у загальних рисах, на нашу думку, доцільно співставити з американським, як найбільш результативним.**

**Італія** стала однією з перших західних країн, де почалося стрімке поширення коронавірусу COVID-19. Так само стрімко там поширилася й інфодемія. Відсутність інформації про вірус та його наслідки для безпеки

людей, невизначеність щодо того, як він може передаватися, а також розповсюдження дезінформації «працювали» разом. Хаотичний потік інформації поглибив комунікаційну кризу, якій сприяли також розвиток антинаукових рухів та діяльність «популістських» партій [108]. 31 січня 2020 року уряд Італії одним з перших заявив про надзвичайний стан. 27 лютого вже було зафіксовано 14 смертельних випадків [109]. Під час поширення хвороби в країні спостерігалися суперечки та прослідковувалася поляризація в поглядах. Тривали публічні суперечки, висвітлювані в ЗМІ. 9 березня прем'єр-міністр Італії оголосив про локдаун з метою запобігання поширенню хвороби [108].

Уряд запустив кампанію (ресурси із відповідями на найбільш поширені питання та вірусні повідомлення #ImStayingHome) з метою пояснити зміст та мету обмежень. Незважаючи на запевнення прем'єр-міністра під час трансляції в прямому ефірі на його сторінці у Facebook та трансляції на всіх основних національних телеканалах, що карантин не вплине на роботу продуктових магазинів і супермаркетів, які працюватимуть і регулярно постачаються, люди влаштували там ажіотаж. Безпосередньо після виступу прем'єр-міністра утворилися черги, а поліції залишилися майже порожніми [109]. Це могло бути спровоковано чутками про те, що серед іншого очікуються проблеми із роботою продуктових магазинів.

Кризова ситуація сприяла наростанню інфodemії. Кількість інформації в інтернеті надто швидко зростала. У січні-березні 2020 року щодня публікувалося близько 3 мільйонів повідомлень про вірус. Значна частина мала дезінформаційний характер. Чутки та містифікації швидко поширились у соціальних мережах. Цей фактор підштовхнув уряди взяти на себе зобов'язання приборкати поширення дезінформації, щоб уникнути ризиковану поведінку, яка може бути шкідливою для населення. В бік урядових органів лунали звинувачення в недостовірності наданої ними інформації [108]. Під час такої масштабної та гострої кризи довіра до урядових органів стала надважливим ресурсом, потреба в якому стара критичною для функціонування держави в цілому.

У цій ситуації Міністерство охорони здоров'я Італії перебрало на себе головну роль в комунікації, намагаючись забезпечити запит на інформацію та боротися з поширенням дезінформації. На сайті міністерства з'явився розділ, присвячений хворобі італійською та англійською мовами. Метою було спростування недостовірних повідомлень про вірус [108]. У даному випадку інституційні повідомлення або інституційна комунікація – це були комунікаційні зусилля інститутів влади.

У лютому 2020 року Міністерство охорони здоров'я Італії уклало договір про партнерство з Facebook та іншими цифровими платформами. У квітні уряд створив спеціальну робочу групу для просування співпраці з перевірки фактів та заохочення активності щодо протидії дезінформації [108]. Співпраця зі світовими соціальними платформами стала позитивною стороною глобального комунікаційного процесу, адже деякі з них можуть блокувати дезінформацію та пропонувати аудиторії перевірений зміст майже по всьому світові.

В попередньому розділі ми вже описували проблему довіри до державних установ. У цьому контексті, Італія також постраждала від загальної її нестачі. В італійців було менше довіри до технологічних та наукових інновацій в сфері охорони здоров'я (51%), порівняно з іншими країнами (76,5% в середньому). Також повідомлялося про більш низькі показники довіри до вчених (56,9%) [108], особливо у наукових галузях, де дослідження стосуються суперечливих тем та фінансуються приватними особами і компаніями (54%) [110].

Цей скептицизм яскраво проявився у суперечці, яка вирувала в Італії з приводу щеплень, яка підживлювалася активністю «антивакцинаторів». Процес був прискорений політизацією теми, яка поєднувалася з поширення популістських антиелітарних рухів та поширенням теорій змови, допомагаючи знищити довіру громадськості до наукових та медичних фактів. Зіткнувшись із цим викликом, влада вирішила використовувати соціальні медіа для того, щоб мати там власний голос і протидіяти дезінформації, але із суперечливими результатами та **відсутністю координації в центрі та на регіональних рівнях** [108]. Тут ситуація була схожа із тим, що відбувалося в Україні. Ми наводили приклад, коли органи місцевого самоврядування відкрито вступали в суперечку з органами центральної виконавчої влади.

Італія зазнала поступової ерозії довіри до державних установ та науки. У цьому контексті політизація громадського здоров'я та все більше використання соціальних медіа для протистояння «інфодемії» коронавірусу призвели до того, що Міністерство охорони здоров'я віддало стратегічну роль використанню своєї офіційної сторінки у Facebook для пом'якшення наслідків поширення дезінформації [108].

Група дослідників з Туринського університету спробувала дослідити прогалини урядової комунікації в Італії під час першої хвилі COVID-19 в країні у контексті спроб зменшити прогалини в знаннях населення та його впливу на поведінку. Мова йде про «knowledge-behaviour gaps (KBGs)» або



прогалини (розриви) між знанням та поведінкою. На думку дослідників, масштаб такого розриву може формуватися залежно від того, яку аудиторію отримує інформацію, яким способом вона її отримує та обробляє (декодує). Збільшувати і скорочувати розрив можуть як екзогенні, так і ендегенні фактори. Вони вважають, що комунікація з метою зменшення такого розриву повинна бути синхронною, прозорою та враховувати особливості сегментів аудиторії. Разом з тим, в такій ситуації, як пандемія, здійснювати ефективну комунікацію, на їх думку, надто складно [109].

Вони виділили моделі комунікації уряду Італії, які на їх думку, сприяли збільшенню KBG та підвищенню загального рівня стресу серед населення країни.

По-перше, на початку спалаху поширення хвороби виникла асинхронність в комунікації між урядом та ЗМІ. 7 березня ЗМІ повідомили зміст майбутнього указу щодо локдауну в постраждалих районах країни до того, як документ було затверджено і введено в дію. Це призвело до того, що частина населення цих районів спробувала покинути їх, створюючи черги та скупчення, потенційно поширюючи вірус. Це подається як приклад «надмірної» або «зайвої комунікації» (надання значного об'єму інформації часто із суперечливим змістом). Ті, хто змогли виїхати в інші регіони країни, ймовірно поширили вірус там [109].

По-друге, офіційні виступи прем'єр-міністра на онлайн платформах і телебаченні часто містили повідомлення щодо ще не повністю узгоджених заходів. Дослідники подають це і як надмірну комунікацію і як недостатню (приховування або заперечення реальних намірів, що стоять за діями або повідомленнями, уникнення певної інформації через страх бути засудженим або неправильно оціненим) одночасно [109].

По-третє, деякі офіційні документи уряду та органів влади на місцях мали протилежний зміст щодо одних і тих самих питань. Наприклад, місцева влада Ломбардії 22 березня видала документ, який містив норми, що суперечили урядовому документу від 21 березня [109]. Ми не вдаємося до юридичного аналізу документу, а звертаємо увагу на те, що з точки зору комунікації обидва документи сприймалися як рішення влади, які суперечать одне одному. Крім того, утворився ще й надлишок інформації, яка до того ж суперечила одне одній. І цей приклад був не єдиний в Італії. Таким чином створювалася можливість для вільної інтерпретації допустимих форм поведінки та збільшення KBG.

На це накладається вже згадана політизація теми та поляризація в суспільстві. Фахівці припускають, що проблему частково можна було вирішити за допомогою правильного сегментування аудиторії та повідомлень (створення спеціального знання для спеціальної аудиторії) [109].

**Тепер перейдемо до досвіду Іспанії.** Станом на кінець березня 2020 року Іспанія була другою найбільш ураженою країною Європи і за смертністю внаслідок поширення вірусу обігнала Китай [111]. В цій країні тема також була політизована, уряд звинувачували в брехні щодо показників смертності. В столиці країни система медичних закладів була перевантажена [112]. 13 вересня уряд країни почав запровадження надзвичайних заходів. Почалося поширення інформації про швидкість передачі вірусу та рекомендацій щодо захисту від інфікування. Проводилися щоденні брифінги, відбувалися пресконференції. Зусилля уряду були розкритиковані професійними організаціями та фахівцями з комунікації. Основна критика пов'язана із затримкою надання інформації, відсутністю послідовності і достатності даних, а також відсутністю чіткості та емпатії з боку прем'єр-міністра. Це вдарило по показниках підтримки діючого уряду. Рівень споживання інформації значно зріс [113]. Отож уряди Італії та Іспанії зіткнулися з одним з викликів, на які ми звернули увагу – кризою довіри.

Незважаючи на низку застережень наукової спільноти [114] та уроки, отримані з попередніх надзвичайних ситуацій, пов'язаних з інфекційними захворюваннями, включаючи SARS-CoV 2002 року, пандемію грипу H1N1 2009, MERS-CoV, вірусу Ебола, та спалахів вірусу Зіка, уряди у всьому світі продемонстрували низьку здатність ефективно реагувати на надзвичайні ситуації в сфері охорони здоров'я [113]. Іспанія на початковому етапі пандемії не стала винятком.

Група дослідниць (А. Морено та ін.) опублікували результати онлайн опитування, що проводилися між 14 березня і 14 квітня 2020 року. Три з чотирьох найбільш використовуваних інформаційних каналів в Іспанії у перший місяць поширення хвороби склали класичні ЗМІ. Однак другим джерелом інформації є WhatsApp – програма обміну повідомленнями. Люди, які більше покладаються на основні засоби масової інформації для отримання інформації про COVID-19, як правило, найімовірніше висловлювали позитивні думки щодо комунікаційної стратегії уряду. Висновки також показують, що люди менш здатні сприймати урядову інформацію були найбільш критичними щодо реагування уряду на кризу. Дослідження також показало зниження рівня довіри до уряду. Дослідниці є прихильниками теорії взаємодоповнюваності каналів інформації, відповідно до якої, під час кризи

люди активно беруть участь у споживанні типів засобів масової інформації, які найімовірніше виконуватимуть функції, які мають для них особисте значення. Теорія взаємодоповнюваності каналів контрастує до більш ранньої точки зору, що зростання Інтернету витіснить існуючі засоби масової інформації. Автори дослідження вважали, що відсутність узгодженої та послідовної стратегії сприяла плутанині та зниженню довіри до уряду [113].

Результати опитування показали, що телебачення (86,2%), WhatsApp (77,6%), онлайн видання (75%) та радіо (42,6%) були найбільш використовуваними інформаційними каналами, тоді як Telegram (5,7%), та веб-сайти/блоги, що спеціалізуються на альтернативній терапії (4,6%) найменш використовувані [113].

38% громадян заявляли, що уряд є найнадійнішим джерелом інформації. Більше третини респондентів (33,8%) оцінили комунікацію держави як чітку та достатню у будь-який час, і 22,8% вважали, що все було своєчасно. Тим не менше, 52,8% громадян вважали, що вся правда не була розкрита; 45,9%, що інформація заплутала населення, і 48,4%, що вона спричинила соціальну напругу. Тим не менше, чотири з 10 громадян твердо вірили в те, що уряд є «найнадійнішим джерелом інформації» (38,4%), і кожен третій вважав її зрозумілою і достатньою (33,8%). Лише 22,8% вважають, що інформація була своєчасною. Громадяни, які більш критично ставляться до влади, були менш здатні правильно ідентифікувати повідомлення від уряду. Навпаки, ті, хто давав більш позитивну оцінку урядовій комунікації, робили менше помилок у запам'ятовуванні тверджень [113].

У перший місяць карантину уряд користувався довірою половини іспанських громадян. Регіональні (37%) та місцеві органи влади (33,6%) мали нижчий рівень. ВООЗ (79,3%) та медичний персонал були найбільш довіреними джерелами інформації. Трохи менше - відомі медичні працівники (73,5%) та органи охорони здоров'я і асоціації (61,4%). Медичний персонал, який поширював повідомлення через соціальні мережі, був достовірним для половини населення. Незважаючи на велике споживання інформації, лише чотири з 10 респондентів вважали засоби масової інформації джерелом, якому можна довіряти. Як і у випадку з Італією, дослідники фіксують поступове зниження довіри до всіх джерел інформації [113]. Скоріш за все це стало наслідком плутанини і перенасичення інформаційного простору даними, які сипалися на людей з усіх можливих джерел.

Високе одночасне та багатоплатформне споживання інформації може пояснити, чому багато людей не змогли правильно оцінити інформацію, надану державними органами. Неправильне розуміння спричиняють проблеми, з якими стикаються органи влади в мультиплатформенному сценарії: як боротися з чутками та фейковими новинами, особливо на певних платформах соціальних медіа. Навіть якщо інформація органів влади була правильно сформульована, деякі громадяни через перенасичення інформацією та інфодемію не можуть відрізнити якісну і правдиву інформацію. Результати дослідження іспанських фахівців свідчать про низьку довіру до традиційних засобів масової інформації в Іспанії, на відміну від інших країн. Результати також підтвердили очікуване зниження довіри до органів державної влади з плином тижнів. Відбулось вище падіння довіри стосовно ВООЗ [113].

Оцінки того, як певні країни були краще підготовлені до боротьби з пандемією, свідчать про те, що комунікація про ризики має відбуватися до розвитку кризи і необхідна для зменшення ймовірності кризи. У світі панує невизначеність і кризи будуть частиною норми, а пандемії можуть виникнути знову, тому готовність до цього життєво необхідна. Люди, менш здатні сприймати повідомлення урядів під час пандемії, можуть бути найбільш критичною групою щодо реагування на кризу. Результати дослідження підтверджують висновки попередніх досліджень про те, що критика державних органів та довіра до джерел інформації протягом кризи є **помірними на перших етапах надзвичайних ситуацій і стають більш критичними в міру розвитку кризи**. Вибір засобу масової інформації впливає на вибір громадськістю шляху осмислення кризи [113].

**На фоні Італії та Іспанії більш стабільно під час кризи виглядала Німеччина.**

В цій країні, яка є однією з ключових, якщо не ключовою країною в ЄС показали як наукова комунікація може ефективно працювати в боротьбі з пандемією [115]. В даному випадку **наукова комунікація - це практика підвищення наукової обізнаності та наукової грамотності в суспільстві** [116].

У Німеччині, як і в багатьох інших країнах, був контингент людей, які виступали проти карантину і стверджували, що COVID-19 - це обман. Але в країні також є кілька видатних вчених, які регулярно та відкрито спілкувалися з громадськістю. Це зіграло велику роль у протидії чуткам та дезінформації. Вірусолог Крістіан Дростен запустив свій подкаст «Das

Coronavirus-Update», який зібрав велику аудиторію. Він доступно ділиться складними ідеями та знайомить громадськість з аспектами вірусу, які недостатньо зрозумілі. Окрім цього, громадськість регулярно отримувала повідомлення від міністра охорони здоров'я Єнса Шпана, а також від канцлера Німеччини Ангели Меркель. Статус міністра охорони здоров'я значно підвищився, а Меркель (сама є вченою) розкрила широкій публіці складні наукові теми. Вона змогла пояснити через основне репродуктивне число на скільки контагіозний (заразний) вірус, щоб переконати в необхідності локдауну [115].

При цьому, лікарні Німеччини не були переповнені, тому могли приймати пацієнтів з Італії та Іспанії, поки там наростала криза в медичній галузі. Лікарні повідомляли федеральні органи про кількість місць для хворих, що потребують інтенсивної терапії. Існує онлайн інформаційна панель з кількістю доступних ліжок в Німеччині. Багато німців погодились, що Меркель, незалежно від того, підтримують вони її політику чи ні, показала правильний приклад лідерства під час пандемії. Вчена за освітою, Меркель надавала публіці оновлені дані та віддавала перевагу, де це можливо, тим, хто має більше досвіду, ніж вона сама [115]. Це стало повною протилежністю тим країнам, де представники публічної влади намагалися використати актуальність теми для підвищення рівня відомості чи політичного рейтингу, поміщаючи фахівців, які були здатні допомогти з якісною комунікацією, на задній план.

18 березня 2020 року Меркель підкреслила, що навіть найкраща система охорони здоров'я може бути перевантажена, якщо буде занадто багато пацієнтів, які страждають важким перебігом коронавірусної інфекції та госпіталізуються протягом короткого періоду часу. Це потенційне перенапруження посилиться через відсутність ліків та вакцин проти вірусу. Вона розповіла про наслідки карантину та соціального дистанціювання для громадян на бізнесу. Що це створить проблеми для економіки та повсякденного життя. У промові Меркель ці запобіжні заходи також розуміються як загроза основним демократичним цінностям. Меркель послідовно повертається до концепції демократії - послідовності, яка стає очевидною, коли вона зазначає, що блокування має наслідки для демократичного самовідчуття нації. Меркель виділяє свободу пересування як основні демократичні права, які важко відстоюються, і які знаходяться під загрозою через дії, спрямовані на боротьбу з пандемією коронавірусу. Запропоновані рішення проблеми орієнтовані як на індивіда, так і на колективну спільноту, але Меркель також звернулася до ролі та

відповідальності державних посадовців, які повинні намагатися зробити їх комунікацію «зрозумілою». Все це заради уповільнення розповсюдження вірусу щоб люди, які все ж захворіли, могли отримати належну допомогу [117].

Група дослідників з Швеції, Італії та Іспанії, які порівнювали досвід своїх країн та Німеччини наголошують на тому, що дебати про права та обов'язки громадянина - це ще один аспект, який висувається на перший план, враховуючи, як стратегії стримування проголошують людину ключовим агентом в обмеженні вірусу, а отже, діяльність людини як потенційно шкідливу для людини. Це ставить під сумнів зв'язок між індивідуальною автономією як демократичним правом та дисциплінарними механізмами, що іноді формуються заохочувально, а іноколи – насильно. Під час пандемії були запроваджені обмеження пересування не лише в публічному просторі, але частково і в приватній сфері, тим самим створюючи цікаву суперечку, коли соціальні взаємодії, праця та відпочинок трактуються як потенційно ризиковані [117].

В комунікації Меркель також було зроблено акцент не тільки на статистиці, але й на особистості. Захворіти може близька людина будь кого із громадян країни. Меркель обережно зверталася до того, як не лише окремі люди, а й те, як місцеві громади повинні бути відповідальними та усвідомлювати надзвичайно нестабільну ситуацію, спричинену вірусом. Німеччина - це демократія, а виступ підкреслює важливість формулювання настанов згідно демократичними цінностями німецької держави. Дизайн цієї демократичної держави має історичне коріння: це держава та спільнота, де важливе кожне життя та людина [117].

У німецьких та італійських промовах зроблені історичні посилення, щоб встановити відчуття спільності, і всі вони охоплюють поняття активної громадянської позиції, вказуючи на роль, яку грає людина для загального блага. Представлений дискурс [119] також включає твердження щодо ризиків для економіки, державності та, врешті-решт, демократії.

Іншим важливим повідомленням є те, як окрема людина, а також колектив є одночасно проблемою та її рішенням у процесі пандемії COVID-19. Представлені рішення спираються на ансамбль різних установ та процедур, спрямованих на стримування. Інформація, яка лежить в основі повідомлення, може мати високий ступінь невизначеності через відсутність попередніх досліджень, суперечливі результати попередніх досліджень або - як це було особливо очевидно в поточній пандемії - суперечливі погляди та

інтерпретації вчених з різних галузей досліджень та дисципліни. Дебати і суперечливі погляди самі по собі не є проблемою, але **відсутність одностайності може посилити існуючу поляризацію та змусити людину нехтувати порадами, настановами та правилами**. Німецький, італійський та іспанський досвід підкреслюють, що існують чіткі відмінності у національних реакціях на пандемію. Хоча відмінності у національному регулюванні та інституційному розподілі ролей та відповідальності у кожній країні, відповідно, впливають на національні стратегії, різні підходи також можна розуміти як відмінності в техніках управління. Хоча німецький досвід чітко стосується взаємозв'язку між демократією та межами прав, для більшості інших країн таке питання було виключене [117].

Один з головних чинників німецької урядової комунікації це відкритість.

«Інститут розвитку Макса Планка» в грудні 2020 року оприлюднив дані опитування, згідно з яким більшість німців вказали на перевагу відкритості повідомлень про наукову невизначеність у контексті пандемії COVID-19. Для тих, хто скептично ставиться до урядових заходів стримування поширення вірусу, комунікація, що виражає невизначеність, виявилася особливо ефективною у спонуканні їх до виконання заходів обмеження. Автори дослідження припустили, що респонденти та, можливо, люди у всьому світі можуть бути більш відкриті для сприйняття повідомлень про невизначеність у контексті COVID-19, оскільки особистий та колективний досвід пандемії полягає у швидкозмінних знаннях та відсутності впевненості. Може навіть бути так, що визнання та донесення наукової невизначеності до громадськості виховує довіру [118].

Дослідження показують, що **довіра до суб'єктів, що надають інформацію, має вирішальне значення для успішної комунікації**, але процедури та стандарти комунікації також важливі для підвищення розуміння та сприйняття самого повідомлення [117].

### **Серйозні проблеми комунікації під час пандемії були і в США.**

Д.К.Д. Кім та Г.Л. Крепс зазначають, що «існує безліч доказів того, що багато місцевих, національних та міжнародних урядових установ допустили серйозні помилки в публічній комунікації, реагуючи на складні надзвичайні ситуації в галузі охорони здоров'я, поширюючи суперечливі повідомлення». Наприклад, 3 квітня 2020 року кількість підтверджених позитивних випадків захворювання на COVID- 19 у штаті Луїзіана, про які повідомлялося на веб-сайті Центру контролю та профілактики захворювань (CDC) склала 6424

випадки, тоді як кількість випадків оновлена того ж дня Державним управлінням охорони здоров'я штату Луїзіана склала 9 150. Ця (майже 30%) невідповідність між федеральними та штатними презентаціями важливих медичних даних є серйозними проблемами в комунікації щодо надзвичайної ситуації COVID - 19. Це лише одна з багатьох проблем урядової комунікації, які мали місце у багатьох країнах [120].

Під час кризи ЗМІ в США повідомляли про напруженість між Адміністрацією президента (президент очолює виконавчу владу) та провідними федеральними радниками з охорони здоров'я щодо того, як оцінювати ситуацію з COVID-19 та реагувати на неї. Відсутність співпраці та координації призвели до суперечливих заяв і заходів. Подібні конфлікти в державних установах є ключовими факторами, які часто спричиняють соціальні розлади, і в США спричинили посилення протистояння між органами влади з різною політичною орієнтацією, що в плинуло на зусилля щодо стримування пандемії [120].

Однією з проблем став також різний підхід до комунікації з боку двох головних політичних партій країни – Республіканської та Демократичної. 45-ий президент США Д. Трамп був схильний применшувати загрозу, тоді як представники Демократичної партії були схильні сигналізувати про серйозність загрози. Інформація отримала політичне забарвлення та ділила людей на табори, в тому числі, за ознакою прихильності до тієї чи іншої політичної сили. Кім та Крепс вважають, що є докази, які підтверджують, що президентські повідомлення мали вплив на установки та поведінку американців. На початку березня 2020 року 40% тих, хто підтримує демократів порівняно з 20% прихильників республіканців вважали, що загроза коронавірусу неминуча. Кім та Крепс повідомляють, що оцінюючи погляди громадськості пізніше в березні, Ш. К. Гадарян, С. В. Гудман та Т. Б. Пепінський задокументували значні партійні відмінності у ставленні (наприклад, сприйнятті загрози та особистому занепокоєнні). Аналогічним чином продемонстрували опитування KFF що демократи частіше вживали заходів обережності [122].

ЗМІ по-різному висвітлювали пандемію, зокрема, існує припущення, що Fox News і Breitbart, які називають «правими ЗМІ» частіше публікували інформацію, що містила елементи дезінформації та теорій змови і применшувала загрозу вірусу. Відмінності в комунікаційній поведінці політиків та ЗМІ виявилися здатними впливати на реакцію громадськості на початку поширення вірусу в США. Тобто політизація охорони здоров'я показала шкідливий ефект і в США. Цей процес відбувався ще до пандемії і



під час пандемії вже частково вдалося побачити його наслідки, коли частина населення інтерпретувала інформацію через позицію партій та ЗМІ, які підтримували ту чи іншу політичну силу [122].

Серед критиків діяльності федерального уряду в США висловлюються позиції щодо того, що урядові комунікації під час пандемії COVID-19 потребували більшої адаптації для просування необхідних інновацій та співпраці. Уряд США не прийняв креативних стратегій для вирішення загрози коронавірусу. Швидше федеральний уряд США неодноразово применшував ризик коронавірусу, повідомляючи громадськості, що ризик, ймовірно, просто зникне сам по собі. Критичні повідомлення від ЗМІ, таких як *New York Times*, *Washington Post* та *LA Times* про тривалий проміжок у реалізації нових федеральних реакцій на пандемію як про безпосередню відповідальність за високий рівень зараження та смертності від вірусу, який пережили США. Вищі урядові керівники применшили загрозу. Уряд втратив основні можливості для запобігання розповсюдженню швидкозмінного вірусу, недооцінивши складність проблеми та не застосовувавши агресивних стратегій тестування, відстеження, профілактики, лікування та досліджень, необхідних для стримування цієї пандемії. Урядова комунікація, яка мала знизити небезпеку COVID-19, натомість викликала багато соціальних суперечок та сприяла погіршенню показників зараження та смерті від вірусу [120].

Д.В. Воткінс та інші дослідили заяви президента США та низки очільників штатів за методикою, яка дозволяє говорити про ступінь потенціалу відповідальності за негативну ситуацію залежно від ступеня контролю за нею та чутливості комунікатора до контексту. Мова йде в першу чергу про надання оцінок після кризи. Найбільш негативні показники (низький контроль та/або низький контекст) отримали 45-ий президент і губернатори, що представляли Республіканську партію. Низький рівень сприяння контексту неодноразово суперечив позиції фахівців, які давали рекомендації щодо заходів безпеки [128].

Хоча роль урядової комунікаційної політики є надзвичайно важливою під час криз громадського здоров'я, особливо для представників громадськості, які відчайдушно потребують точної інформації та вказівок для керівництва своїми діями, вона в значній мірі ігнорується під час державного обговорення питань запобігання кризам громадського здоров'я. Уряд США погано координував свою діяльність з іншими країнами та погано спілкувався з громадськістю США, не надаючи чіткої інформації про те, як ефективно запобігти пандемії COVID-19 та реагувати на неї. Натомість

суперечливі та оманливі повідомлення урядових органів влади призвели до розгубленості, розчарування та спричинили публічні протести проти норм, спрямованих на запобігання вірусному зараженню, наприклад, проти соціального дистанціювання [120].

С.Г. Голуст, Р.Н. Наглер та Е.Ф. Фаулер виділяють проблеми для урядової комунікації в США, які є актуальними і для інших країн.

Разом із новинами з'являються результати численних наукових досліджень, які іноді суперечать одне одному. Більше того, наукові дослідження в даний час поширюються в контексті тривалого занепаду довіри до науки та експертності як такої, в тому числі, серед політиків. Існує проблема в коректному сприйнятті рівня небезпеки. Оскільки основний комунікаційний конфлікт стосується рівня загрози. Поведінкова наука прогнозує, що це вплине на здатність громадськості змінювати поведінку. Один з факторів, що призводять до намірів людей змінити свою поведінку, є сприйняття особисто для неї резонансної та значної загрози. Знижений поштовх до дій викликає особливе занепокоєння фахівців з огляду на великий масштаб змін у поведінці окремих людей, які мають вирішальне значення для реагування на пандемію. Вірусна загроза викликає сильні емоції, особливо страх і тривожність. Ці емоції можуть сформувати у людей ймовірність вжити заходів безпосередньо; з точки зору комунікації, вони також можуть сприяти пошуку інформації. Зображення в ЗМІ переповнених лікарень і моргів у Китаї та Італії ймовірно, сприяло цій сильній емоційній реакції. Дослідження демонструють що коли люди відчувають тривогу, вони, як правило, шукають інформацію щоб зменшити її. Справді, станом на кінець березня 70% американців шукали в інтернеті інформацію про коронавірус, потенційно збільшуючи вірогідність підпасти під вплив інформації, яку поширюють політичні актори і дезінформації. Громадськість піддається дії різних інформаційних середовищ, довгострокових тенденцій фрагментації ЗМІ та відбору джерел ЗМІ заснованого на власному політичному світогляді [122].

**На основі проробленої аналітичної роботи можна зробити наступні короткі висновки:**

1. Крім вище проаналізованих, в ході дослідження було розглянуто досвід комунікації більше, ніж 10 країн на різних континентах. Ми дійшли висновку, що повноцінне дослідження бодай такої кількості країн може стати об'єктом і предметом окремої наукової роботи. У даний параграф було включено Італію та Іспанію, як дві країни Південної Європи, які

постраждали від пандемії найбільше в першій хвилі серед всіх європейських країн та стали місцем першого серйозного спалаху за межами Китаю. Тому їх досвід міг бути показовим і дати відповіді на ті питання, які стоять для України.

2. Німеччина показала позитивні результати на фоні цих країн в комунікації, що підтверджує опитування деяких фахівців, яке проводилося в рамках даної роботи. Крім того, це один з лідерів ЄС. Також ми розглянули досвід США як країни, що є ключовою в світовій політичній системі, оперує одним з найбільших наукових і економічних потенціалів світу та переживає ряд політичних і соціальних процесів, які значно ускладнили відповідь на кризу.
3. Досвід Італії, Іспанії і США показав, що однією з ключових проблем є координація між державними інституціями та міжурядова співпраця. Вони також показали на скільки серйозною є проблема політизації комунікації та вплив політичного протистояння між різними акторами в середині країн та між різними країнами. В попередньому параграфі говорилося про можливу інформаційну інтервенцію російських акторів в Україну, що може слугувати прикладом для інших держав. Пандемія створила передумови для швидкої дестабілізації цілого суспільства в кожній західній країні.
4. Дослідження досвіду цих чотирьох держав підтверджує, що довіра до урядів як ресурс та інструмент швидко втрачається в результаті кризи та призводить до втрати контролю над ситуацією. Все це свідчить про необхідність вивести комунікацію в сфері громадського здоров'я з-під впливу політичних процесів. Ми не беремося в рамках цієї роботи оцінювати чи це можливо в принципі. Так само складно дати відповідь на питання чи можуть уряди без порушення громадянських прав тримати ситуацію з поширенням інформації під контролем, коли світ живе в умовах розмаїття та взаємодоповнення джерел інформації, які з часом тільки множаться.
5. Узагальнення досліджень досвіду країн вкрай проблематичне, адже дослідники використовують різні інструменти і методології. Якщо ми ще можемо зустріти результати опитувань, які проводилися в ряді країн за однією методологією, то щодо досліджень зусиль урядів кожна група дослідників опиралася на різні теоретичні бази і методи.
6. Вивчення досвіду цих країн також демонструє підтвердження того, що соціальний характер кризи є глобальним чинником. Інфодемія, криза

довіри не тільки до урядів, але часто і до ЗМІ, проблеми із реалізацією поведінкових комунікаційних кампаній. Все це має місце в більшості країн, про ситуацію в яких можливо дізнатися з відповідних досліджень. Ще однією спільною рисою є те, що скрізь, де виникає брак відкритості комунікації урядів та координації між різними структурами, проблема поглиблюється. Також можна зробити висновок, що в демократичних країнах успіх або провал в боротьбі з пандемією та комунікація з громадянами стають виразником не лише компетентності урядів, але й стану всього суспільства в цілому.

## **2.2.Порівняльний аналіз кризових комунікацій під час пандемії COVID-19 в Україні та Великій Британії.**

На основі тематичних досліджень, проведених за допомогою різних методик, ми дослідили проблеми кризової комунікації урядів чотирьох країн під час пандемічної кризи. Деякі проблеми в них повторюються, даючи можливість припускати, що це дозволить з часом виділити всі глобальні спільні риси і проблеми кризової комунікації, характерні для всіх країн і регіонів світу.

Тепер ми порівнюємо досвід України з країною, яка не була представлена в попередньому параграфі. Вибір було зроблено на **Великій Британії**. Це пов'язано з низкою причин.

По-перше, це країна з однієї із найстаріших систем державних комунікацій у світі.

Враховуючи наявність традицій розвитку урядових комунікацій, значний досвід та наявність потужної бази фахівців, британський приклад ми вважаємо оптимальним з точки зору порівняння того, як і що було зроблено в Україні, та що варто було зробити, беручи до уваги досвід Британії, де існує давно усталений інститут зв'язків з громадськістю, який поки що не сформувався в Україні.

По-друге, Великобританія сьогодні перебуває в стані радикальних суспільно-політичних трансформацій. Великобританія офіційно покинула Європейський Союз після 47 років членства - і більше трьох років після того, як проголосувала за це на референдумі.

З огляду на означені причини, порівняння українського досвіду з британським, з одного боку, дає нам орієнтир на напрямок розвиток системи

державних комунікацій, а, з іншого, – показує як діяла країна, яка, як і Україна, переживає певний перехідний період у політиці, економіці та загальному суспільному розвитку.

Обраний нами підхід до порівняльного аналізу передбачатиме дві умовні обставини.

По-перше, побудову лінії однотипних кроків і властивостей урядових комунікацій у перші місяці пандемії COVID-19 в Україні та Великій Британії. Виходячи з цього, ми будемо звертати увагу не лише на заходи комунікаційного характеру, але й управлінські рішення, про які було поінформовано громадськість країн на початку пандемії.

По-друге, **опис** якісних характеристик комунікацій уряду Великобританії та виявлення певних аналогій, які мали місце в Україні.

Отже, насамперед, звернемо увагу на питання, які не є спільними для двох країн. В комунікації Великобританії були відсутні численні повідомлення про створення різноманітних штабів, комісій тощо. Система громадського здоров'я там існувала та почала працювати із загрозою до потрапляння вірусу в країну, якщо мова йде про офіційно зафіксовані випадки. Тобто питанням займалися постійно діючі органи.

Натомість, в українських урядових комунікаціях неодноразово громадськості представляли різноманітні штаби, групи і тому подібні утворення, які очолювалися різними посадовими особами і чия зона відповідальності, повноважень і компетенції викликає питання.

Далі, у Великобританії існує чіткий розподіл відповідальності серед органів влади і посадовців, які виконували свої чіткі функції не залежно від успіху. Разом з тим, для передачі повідомлень громадськості призначалися як глава уряду, так і різні міністри.

Натомість в Україні, з цим не було стабільності. В певний період комунікатором був головний санітарний лікар, потім новопризначений міністр тощо. З точки зору концентрації уваги на фаховому спеціалісті, який розповідає населенню про ситуацію, в цілому було зроблено правильний хід, він не діяв однорідно через постійній згадані організаційні та комунікаційні пертурбації. Зокрема, через те, що на певному етапі замість головного санітарного лікаря щоденні брифінги почав проводити міністр.

Нарешті, перші випадки захворювання у Великобританії було виявлено більш, ніж на місяць раніше, ніж в Україні. Тим не менш, спроби організації комунікаційних кампаній органами влади в Україні відбувалися дещо більш

оперативно від дати появи інфікованих в країні, проте суттєво менш організовано і координовано. Різні актори проводили різні кампанії. Варто відзначити, що Україна мала більше часу на оперативну підготовку.

**А тепер звернемо увагу на деякі спільні моменти в обох країнах, які пов'язані в першу чергу з негативними випадками.**

Наведемо окремі події з двох країн.

17 квітня Прем'єр-міністр **Великобританії** написав, що плани його уряду щодо пом'якшення локдауну викликають «розчарування», оскільки він стикається з посиленою критикою. Він визнав, що ситуація стала «більш складною», але сказав, що буде довіряти тому, що він називає «здоровим глуздом британського народу» [129]. Це було викликано реакцією на новину, що в Англії почнеться послаблення обмежень, натомість в Шотландії, Уельсі та Північній Ірландії – ні.

Тиждень раніше, 10 травня головний санітарний лікар **України** заявив, що парки та сквери під час карантину в Україні закривали не стільки для впливу на епідеміологічний процес, як для психологічного ефекту на людей. *«Завдяки цьому психологічному ефекту у людей з'явилося відчуття небезпеки і необхідності дотримання карантинних заходів, які впроваджував уряд»* [130].

Тут проявилися два принципово різні підходи до спілкування з громадянами. Очільник британського уряду говорив про те, що йому прикро через певну ситуацію, та демонструє, що він розраховує на суспільство як на суспільство так само, як і воно розраховує на нього як посадову особу з певними обов'язками. Натомість український чиновник зізнавався в тому, що деякі заходи, які вживалися з метою обмежити поширення вірусу, були спробою маніпуляції та свідомого підвищення рівня страху в суспільстві. Це можна розцінювати і як вияв неповаги і як факт обману, який потенційно сильно вдарив по довірі громадян до влади в період кризи.

**І ще два випадки розвитку подій в обох країнах.**

23 травня Домінік Каммінгс, головний політичний радник прем'єр-міністра **Великобританії**, зазнає посиленого тиску з вимогами подати у відставку після розслідування журналістами його поїздки під час карантину. 25 травня Каммінгс проводить прес-конференцію, на якій відмовляється вибачитися або подати у відставку. 27 травня прем'єр-

міністр з'являється перед Комітетом зв'язку Палати громад і виключає проведення розслідування щодо дій Домініка Каммінгса [22].

В **Україні** приблизно в цей же час (3 червня) президент Володимир Зеленський відвідав кав'ярню у місті Хмельницькому. Разом з ним за одним столиком усередині кафе були щонайменше ще п'ять осіб. зокрема перший заступник голови Офісу президента Сергій Трофімов, голова Хмельницької ОДА Дмитро Габінет, очільник Хмельницького Олександр Симчишин та головний санітарний лікар Віктор Ляшко. При цьому на той момент урядом було заборонено діяльність з надання послуг громадського харчування в приміщеннях. Дозволялося працювати тільки літнім майданчикам, а за одним столом можна було перебувати не більш ніж чотирьом відвідувачам одночасно. Головний санлікар заявив, що готовий сплатити штраф за порушення [131].

В даному випадку йде мова про те, **що посадові особи обох країн порушили правила, встановлені їхніми урядами.** Тільки у випадку Великобританії це був посадовець не найвищого рівня, якого глава уряду відмовився звільнити, а поїздки виправдовувалися особистими причинами. Натомість в Україні у порушенні взяли участь вища посадова особа в державі та ще ряд посадових осіб, зокрема головний санітарний лікар та мер міста. Всі ці особи були залучені до активного переконувannya населення України виконувати обмежувальні заходи. Ці дії були піддані різкій критиці та вважаються серйозним комунікаційним провалом керівництва країни, яке подало суспільству поганий приклад.

Головна спільна риса в комунікації у обох країнах це - намагання урядових органів переконати населення дотримуватися встановлених правил для уповільнення поширення вірусу всіма доступними комунікаційними інструментами. Ми в даному випадку не проводимо контент-аналіз і не оцінюємо якості повідомлень, а оцінюємо в загальних рисах.

Щодо регулярної роботи з інформування громадськості, то теж були спільні риси, але активності уряду Великобританії виглядали більш скоординованими. Проводилися прес-конференції про COVID-19 на Даунінг-стріт – з 10 (резиденція глави уряду), до 5 червня, після чого конференції у вихідні дні більше не проводились. Їх проводили різні міністри та представники сфери охорони здоров'я. Прем'єр-міністр провів 14 з 56 брифінгів про COVID-19 з 16 березня по 18 червня, за винятком періоду його хвороби. Він також 14 разів брав участь у «Питаннях прем'єр-

міністра» в Палаті громад, 27 травня виступав перед одним із парламентських комітетів і 11 травня зробив свою першу та єдину заяву про загальну ситуацію... щодо пандемії [22]. Разом з тим, ми не помічаємо перенасичення інформацією суспільства з боку уряду Великобританії

Натомість в Україні посадові особи поспішали анонсувати певні дії без вжиття цих дій, а потім виникали кризові спалахи через те, що обіцянки не виконувалися. Особливо яскравий приклад – це стан закупівель засобів захисту, які не змогли організувати оперативно і отримали звинувачення від колишньої посадової особи МОЗ у провалі особливо важливих та пріоритетних закупівель з метою боротьби з пандемією.

Також, не зважаючи на проблеми, британський уряд виявився більш відкритим, натомість в Україні були випадки, коли з часом населення дізнавалося, що частина обмежувальних заходів була запроваджена з метою підвищення рівня страху. На цьому фоні було варто очікувати зниження довіри до заяв та дій уряду. В цілому обидва уряди виявилися менш відкритими, ніж німецький.

Наприкінці 2020 року К.Б.Сандерс опублікувала дослідження комунікації уряду Великобританії під час пандемії. Було оцінено відповідність комунікаційним характеристикам організацій високої надійності (HRO). Основна позиція дослідження полягає в тому, що організаційна культура організацій забезпечує та розвиває ефективну етичну комунікацію, що, у свою чергу, підвищує довіру та залучення зацікавлених сторін та громадян [134].

С. Лекка визначає організації з високою надійністю (HRO) як організації, де керівники «керують і підтримують майже безпомилкову роботу, незважаючи на те, що працюють в небезпечних умовах, де наслідки помилок можуть бути катастрофічними» [132]. Надійність визначається як «незвична здатність неодноразово давати колективні результати певної мінімальної якості» [133].

К. Сандерс та М. де ла Веска пропонують свої характеристики комунікації організацій з високим рівнем надійності. Серед них:

- **прихильність до стійкості** – реакція та здатність до відновлення свідчать про здатність швидко реагувати на ознаки раннього попередження про помилки/інциденти. «Живий» кризовий комунікаційний план повинен бути в наявності;



- **ситуаційна обізнаність** – релевантне пояснювальне повідомлення зацікавленим сторонам;
- **повага до досвіду.** Комунікацію здійснюють ті, хто має досвід, щоб збагатити процес прийняття рішень керівництвом;
- **колективна та індивідуальна свідомість ризику та невдач.** Чесність, достовірність та відвертість щодо помилок;
- **стійкість до надмірного спрощення.** Глибокий аналіз інцидентів та помилок, що призводить до ефективного навчання та належної комунікації;
- **уважне керівництво.** Врахування прикладів. Уважність та чуйність. Визнання помилок;
- **звичайна культура.** Помилки - це можливості навчання для організації та окремих людей. Комунікація покращує результати навчання [134].

К.Б. Сандерс, посилаючись на слова історика Ф. Сноудена, зазначає, що «як і всі пандемії, COVID-19 не є невинною або випадковою подією». Також наводить твердження Кея і Кінга, які стверджують, що незважаючи на те, що це провокує невизначеність, її виникнення не належить до сфери «радикальної невизначеності», спалах та поширення COVID-19 не є подією «чорного лебедя», визначеною Талебом як несподівана подія (для спостерігача) зі значним впливом. Пандемія як така очікувалася [134]. Простіше кажучи, ми можемо сприймати пандемію як «відоме невідоме».

У вересні 2019 року Глобальний комітет з моніторингу готовності (GPMR) попередив світових лідерів, що: «Світ перебуває під гострим ризиком руйнівних регіональних або глобальних епідемій хвороб або пандемій, які не тільки спричиняють людські жертви, але і руйнують економіку та створюють соціальний хаос». Коли COVID-19 завдав першого удару, багато оглядачів зазначили, як можна зменшити його поширення, включаючи самого Талеба [134]. У січні 2020 року разом зі своїми співавторами він закликав уряди негайно вжити заходів щодо запобігання розповсюдженню вірусу, заявивши: «Особи, що приймають рішення, повинні діяти швидко та уникати помилок, щоб належним чином поважати невизначеність перед можливою незворотною катастрофою, яка дорівнює «параної» [135].

В кінці липня 2020 року Управління національної статистики Великобританії (ONS) повідомило, що показники смертності в Англії (не інших країн, що входять до складу Великобританії) в період з 21 лютого по

12 червня були найвищими в Європі [136]. Великобританія зазнала серйозного впливу пандемії, не зважаючи на розвинену науку.

Оскільки COVID-19 шокував насамперед Італію, а потім Іспанію, у лютому та на початку березня 2020 року, коли обидві країни пішли на карантин, Сполучене Королівство спочатку йшло шляхом британської винятковості. Прем'єр-міністр Борис Джонсон 3 березня провів свою першу прес-конференцію щодо коронавірусу; дев'ять днів потому ВООЗ оголосила COVID-19 пандемією, а прем'єр-міністр оголосив про локдаун 23 березня. Сандерс наводить дані, згідно з якими вчені, які консультували уряд, протягом двох місяців не сигналізували наполегливо уряду про хибність початкової стратегії, а посадовці не вважали доцільним відправляти країну на карантин. Лише в другій половині березня уряд змінив стратегію після отримання звіту Імперського коледжу на замовлення уряду, який показав, що наслідками стратегії пом'якшення наслідків будуть понад 250 000 смертей та крах Національної служби охорони здоров'я (NHS). Уряд оголосив, що наслідуватиме приклад низки інших європейських країн, вимагаючи від людей залишатися вдома, крім виняткових обставин.

Без сумніву, Британія пережила найгіршу кризу після Другої світової війни. Як показав звіт Глобальної комісії з моніторингу готовності (GPMR) за 2019 рік про готовність світу до наступної пандемії, *«Світ під загрозою»*, Британія не єдина країна, що виявилася неготовою до пандемії [22].

Отже, на британському прикладі, а також прикладах Італії та Іспанії, ми можемо стверджувати про те, що неготовність до такого масштабу кризи не є суто українською проблемою. Крім того, вивчені нами дані підводять до думки про те, що кризова комунікація на рівні урядів виявилася фактором, який в купі з швидкими організаційними і управлінськими рішеннями, могли суттєво зменшити негативні наслідки пандемії. Стиль комунікації став певним показником суб'єктивної сторони сприйняття урядами проблеми на її ранніх етапах.

Наприклад, ми втратили можливість спостерігати за тим, як із кризою справляються США в ситуації, коли уряд з самого початку зайняв чітку позицію, що пандемія є загрозою, яка потребує максимально швидкої реакції та використання в повній мірі всіх ресурсів держави. Натомість, проблема розвивалася на фоні неузгодженості позиції представників двох владних партій та їх впливу на своїх прихильників з різними повідомленнями.

У практиці українських офіційних осіб також існували випадки прояву самозадоволення. 20 травня 2020 року президент України заявив, що він та

глава уряду «майстри спорту по боротьбі з коронавірусом. Я в цьому впевнений. Візьміть статистику...» [138].

Використовуючи ресурс «COVID-19 data explorer», ми отримуємо дані, що станом на 20 травня в Україні було 440 випадків інфікування на один мільйон населення, у Великобританії – 3529, в Італії - 3760, а в Іспанії – 4974 [139]. В своєму аналізі ми майже не приділяли уваги комунікації Офісу президента України під час кризи, не зважаючи на те, що президент проводив активну комунікацію. Це було зумовлено тим, що згідно із українським законодавством, повноваження щодо подолання кризи зосереджені в Кабміні. Проте, деякі приклади із комунікації президента підходять для порівняння із комунікацією глави уряду Великобританії.

Викладений вище фрагмент заяви так само можна назвати прикладом самозадоволення, адже, не зважаючи на те, що в травні статистика захворюваності в Україні була нижча, ніж в європейських країнах, які постраждали найсильніше, неодноразово виникали випадки організаційних провалів у боротьбі з пандемією (закупівлі медичних засобів тощо). Крім того, вже у жовтні Україна обійшла Італію за кількістю інфікованих на 1 мільйон населення (6016 в Україні та 5780 в Італії 10 жовтня 2020 року) за весь час пандемії [139]. Надалі ситуація змінювалася з точки зору співставлення статистики в країнах, проте такий стрибок в статистиці демонструє на скільки помилковою була подібна заява.

Серйозним інцидентом для британського уряду обернувся випадок з Домініком Камінгсом (головний помічник глави уряду), про який зазначалося вище. Опитування громадської думки показало, що 66% громадян вважають, що Каммінгс повинен піти у відставку [22]. В червні 2020 року було зафіксовано, що 42 % мешканців країни підтримують дії уряду щодо врегулювання кризи проти 60% у березні [137].

В Україні також були інциденти за участі посадових осіб, які негативно сприймалися суспільством. Наприклад, уже згаданий випадок в місті Хмельницькому, коли президент, головний санітарний лікар, мер міста і ще ряд посадовців порушили протиепідемічні заходи, дотримуватися яких самі дуже активно переконували громадян. Президент заявив, що готовий заплатити штраф, якщо його дії визнають порушенням правил карантину [140]. В подальшому подібні інциденти повторювалися регулярно.

К.Б. Сандерс робить висновок, що комунікація глави уряду Великобританії під час кризи не характеризувалась практикою НРО. Прогнозування проблеми було слабким у перші два місяці

[22]. Скажімо, в Україні інститути влади формально підпорядковані й підзвітні суспільству, але суспільством можна маніпулювати і кадрові висновки воно може зробити лише під час виборів.

**Отже, підбиваючи підсумки наведеного розвитку подій та комунікаційну поведінку урядів, ми можемо дійти наступних висновків.**

1. Урядова кризова комунікація в Україні загалом повторювала ті інструменти і прийоми, які мали місце в інших країнах. Користуючись системою ММСП, органи в сфері громадського здоров'я сигналізували про потенційну проблему не надто пізно. Багато зусиль було докладено представництвом ВООЗ в Україні. Як і в Італії, до комунікації з населенням було залучено відомих осіб зі сфери розваг, як і в інших країнах, великі зусилля докладалися для того, щоб закликати людей дотримуватися заходів безпеки.
2. Як і у Великобританії, урядова комунікація в Україні, на нашу думку, не відповідала принципам організацій високої надійності НРО. Були присутні самозадоволення, зосередженість вузькопрофільних інтересах, зокрема, електоральних, та на ієрархічному лідерстві. Представники влади говорили про досягнення, але воліли не спілкуватися із суспільством про свої провали, не визнавали помилок. Дії часто суперечили словам тощо.
3. В результаті аналізу, ми неочікувано отримали набагато більше спільних рис між двома країнами, ніж сподівалися. З точки зору ключових комунікаційних проблем та поведінки урядів, Великобританія розглядалася як країна, чия система могла показати потенційний взірець. Тим не менш, якщо ми можемо говорити про помилки, які допустила система державних комунікацій та уряд Великобританії, то в Україні просто нема системи. Кожен орган влади опирався або на того, хто був вище в ієрархії, або будував комунікацію на власний розсуд і координувався з іншими органами або на власний розсуд або під примусом. Часто ця координація існувала лише на папері.
4. Опираючись на порівняння урядових кризових комунікацій на початкових етапах пандемії в Україні та Великобританії, ми прийшли до наступних висновків операціонального характеру:
  - У жодній з двох країн комунікація органів влади в перші місяці пандемії COVID-19 не відповідала принципам організацій високої надійності;

- В обох країнах представники влади порушували правила, які встановлювалися до боротьби з поширення хвороби і не несли за це серйозної відповідальності;
- В обох країнах виникали суперечності між державною владою та різними адміністративними утвореннями;
- Жодна з двох країн не може вважатися взірцем комунікації під час пандемічної кризи;
- Уряд Великобританії проявляв більшу турботу про підданих країни в своїй комунікації та більше її персоналізував;
- В жодній країні представники влади не вибачилися за помилки під час кризи;
- На перших етапах пандемії Україна мала суттєво нижчий рівень захворюваності на новий корона вірус, але це навряд чи стало наслідком вдалив дій уряду;
- У Великобританії система урядових комунікацій, ймовірно, не справилася з кризою, в Україні вона просто відсутня та не була створена після початку кризи.

### **2.3. Аналіз світового досвіду та досліджень щодо протидії інфомедії в контексті кризової комунікації.**

Описуючи виклики пандемічної кризи, ми звернули увагу на те, що поширення дезінформації стало глобальним явищем та призвело до цілої низки наслідків. Використання відповідних технологій створило можливість організовувати ефективні дезінформаційні кампанії з метою досягнення політичних цілей. Масове поширення дезінформації стало одним із чинників, що ускладнюють кризову комунікацію та підривають довіру до комунікаторів, зменшуючи ресурс для досягнення цілей і виконання завдань.

У цьому підрозділі ми більш детально зупинимося на проблемі дезінформації (неправдива інформація, яка навмисне поширюється для введення людей в оману) [61] та інфомедії, яку ВООЗ визначає як надлишок інформації в цифровому та фізичному середовищі, яка включає навмисні спроби розповсюдження неправдивої інформації, щоб підрвати реакцію громадськості та просувати альтернативні програми діяльності груп чи осіб [55].

С.Р. Верітер та інші фахівці описують дезінформацію як навмисне та систематичне маніпулювання інформацією, **обман цільової аудиторії для заподіяння шкоди суспільству, отримання прибутку та / або досягнення політичних цілей** [148]. Не маючи наміру зосереджуватися на політологічному вимірі кризи, ми зрештою постійно отримуємо підтвердження, що політична складова глобальної соціальної пандемічної кризи є невід’ємною і залишається мотиваційною для багатьох акторів.

В контексті пандемії COVID-19 дезінформація стосується в першу чергу питань причин і походження вірусу, симптомів та закономірностей його передачі, методів профілактики і лікування, ефективності заходів охорони здоров’я [147]. Така тематика дезінформаційних повідомлень була на початку кризи, коли переважав насамперед її природний та суто медичний характер. З часом вони трансформувалися та стали частиною інфodemії, яка носить більш широкий набір повідомлень в частині їх тематики й цілей.

Інфodemія може посилити або подовжити спалахи (поширення хвороби), коли люди не впевнені в тому, що їм потрібно робити, щоб захистити своє здоров’я та здоров’я оточуючих. ВООЗ зокрема пропонує поняття **управління інфodemією**, як систематичне використання аналізу, заснованого на оцінці ризиків та доказів, а також підходів до управління інфodemією та зменшення її впливу на поведінку під час надзвичайних ситуацій в сфері здоров’я. Управління інфodemією спрямоване на забезпечення належних практик охорони здоров’я через такі чотири види діяльності: вислуховування проблем та питань громадськості; сприяння розумінню рекомендацій експертів з питань ризиків та охорони здоров’я; посилення стійкості до дезінформації; залучення та розширення можливостей громад робити позитивні дії [141]. Управління інфodemією не може зводитися до усвідомлення уявлень про недосконалість людської психології. Справжньою проблемою може бути низка витончених практик, які, формуючи людські контакти та спосіб прийняття рішень, перетворюють соціальні медіа на двигун неправди [156]. Хоч розуміння психології допомагає якісніше формулювати повідомлення під час кризової комунікації, протидія таким практикам є більш складним і багаторівневим процесом.

По суті, інфodemія виникає тоді, коли відбувається швидке поширення як надійної, так і ненадійної інформації серед широкої аудиторії. Більше ніж демонстрація дотепної гри слів, існування слова «інфodemія» відображає процес розпаду істини «як сукупність чотирьох пов’язаних тенденцій:

1. Посилення розбіжностей щодо фактів та аналітична інтерпретація фактів та даних.
2. Стирання межі між думкою та фактами.
3. Зростаючий відносний обсяг і, як наслідок, вплив думок та особистого досвіду на сприйняття фактів.
4. Зниження довіри до раніше шанованих джерел фактичної інформації» [154; ст. 3].

Дезінформація породжує більшу зацікавленість ніж класичні новини, незважаючи на менше охоплення порівняно із загальнодоступними медіа. Пандемічна криза стала також дезінформаційною кризою, а поширення дезінформації стало проблемою безпеки. Дезінформація переважно вражає вразливі групи і процвітає в соціально нестабільному середовищі з вразливими медіа-екосистемами. Прийом і передача дезінформації, таким чином, тісно пов'язані з навколишнім середовищем [148]. Якщо країна живе в ситуації перманентної політичної та економічної кризи, соціального розколу та відсутності об'єднуючих цінностей, то таке середовище є цілком сприятливим для поширення дезінформації.

Сучасна глобальна пандемія показує, що проблеми охорони здоров'я посилюються ЗМІ та комунікацією. Справді, пояснення широкій аудиторії наукової інформації, яка пов'язана з пандемією, створює серйозні виклики. Науково-технічний жаргон (лексику) потрібно популяризувати, що робить ефективне поширення інформації ще більш складним завданням, а це сприяє поширенню хибної інформації та дезінформації [155]. Цільовій аудиторії часто буває простіше сприйняти неправдиве повідомлення через його простоту і доступність викладу, ніж навіть найбільш логічне, але складне наукове пояснення.

Наприклад, дослідження, проведене на замовлення Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) та Дитячого фонду Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ), виявило 250 тисяч повідомлень дезінформаційного характеру, пов'язаних із COVID-19, в українських онлайн ЗМІ, блогах, форумах, соціальних мережах та месенджерах (зокрема, було проаналізовано 30 млн. повідомлень). Дослідження показало, що дезінформація знижує готовність людей дотримуватися настанов у сфері громадського здоров'я (носіння масок, дотримання фізичної дистанції тощо) і зменшує ймовірність того, що вони радитимуть вакцинуватися найбільш уразливим особам зі свого кола спілкування. Крім того, неконтрольована

інфодемія здатна значною мірою підвищити рівень захворювання на COVID-19 [142].

Отже, на нашу думку, явище інфодемії та боротьби з поширенням дезінформації має стати одним з головних напрямків досліджень як у сфері кризових комунікацій, так і в інших сферах, у тому числі тих, які займаються вивченням способів протидії **інформаційним інтервенціям** (використання ресурсів для трансформації чи корекції публічного інформаційного простору) [175; ст. 37].

Далі ми розглянемо загальні характеристики явища інфодемії, її вплив у деяких країнах, напруження фахівців у різних галузях стосовно цього явища. Воно носить не лише суто комунікаційний характер, але є складним і комплексним, що потребує додаткового аналізу.

Зокрема, деякі фахівці розглядають пандемію COVID-19 як «біоінформаційну» реакцію, згідно з роботами Г. Бейтсона, яка представляє історично безпрецедентний рівень обміну інформацією від послідовності геному до тестування вакцини [143]. Вище ми вже звертали увагу на те, що пандемія нового коронавірусу за обсягом продукуючої інформації в публічній сфері може вважатися одним із найбільших інформаційних приводів в історії людства.

Дослідники М.А. Пітерс, П. Яндріч та П. МакЛарен в своїй статті «Вірусна сучасність? Епідемії, інфодемії та «біоінформаційна» парадигма» запропонували поняття «**вірусна сучасність**» - своєрідну концепцію, засновану на природі вірусів, одвічній та критичній ролі, яку вони відіграють в еволюції та культурі, що потрібно брати до уваги для розуміння ролі інформації та форм біоінформації у соціальному світі. В їх уявленні, існує **біоекологічна модель інформації**, яка передбачає «екологію добрих ідей» (виражається в добродієчому колі обміну, що відбувається у відкритій науці, де інформація обмінюється і спирається на членів наукової спільноти) та «екологію поганих ідей» (вірусне поширення фальшивих новин у світі) [144]. По суті, дезінформація існує в системі екології поганих ідей як дані, що є завідомо неправдиві та поширюються з метою цілеспрямованого введення людей в оману.

З появою інтернет технологій обсяг і швидкість обміну даними постійно зростає, що сприяє відкритості такого обміну, який уряди та інші суб'єкти час від часу намагаються обмежувати, у відповідь на що було розроблено віруси – комп'ютерні програми, призначені для модифікації інших комп'ютерних програм та розповсюдження їх шляхом реплікації. Саме



вони, на думку дослідників, формують «вірусну сучасність» [144]. Так само, як і в біологічних системах (організм людини), «вірус процвітає через здатність комп'ютера обмінюватися інформацією, і комп'ютер не в змозі розрізнити вірус та інші програми. При цьому, плинність інформації дозволяє вірусу модифікувати та змінювати інформацію, забезпечуючи умови для самовідтворюваності [145]. «Біоінформаціоналізм» заклав нові напрямки досліджень, інспірованих соціальними й культурними змінами та прискорених технологічними розробками. Вірусні хвороби, такі як COVID-19, є одночасно біологічними (мають природне походження і вплив на людське тіло), соціальними і культурними (викликає відповідь, сформовану соціальними і культурними чинниками), а також цифровим (дослідження біологічного вірусу забезпечується цифровими технологіями) [144].

Поняття «вірусна інформація» або «вірусний контент» чітко лягають в цю парадигму. Дезінформація також носить вірусний характер і звідси походить відповідна аналогія – інфодемія або пандемія/епідемія дезінформації. Вона також має згубний характер для людства. В ситуації інфодемії та емоційного сприйняття людьми дезінформації, кризова комунікація ускладнюється та вимагає рішень, які враховують особливості, що накладає на процес біоінформаційна парадигма.

Щоб підтримати швидку реакцію на пандемічну кризу, наукові видавництва значно прискорили швидкість рецензування наукових статей на дану тему. Однак, незважаючи на всі запобіжні заходи, деякі опубліковані статті вже виявилися хибними. Зокрема, опублікована 31 січня стаття «Неймовірна схожість унікальних вставок у білку-шипу 2019-nCoV з ВІЛ-1 gp120 та Gag» отримала «90 критичних коментарів протягом 48 годин і була швидко відкликана». Проте 14 лютого 2020 року стаття була офіційно оприлюднені в іншій публікації. Після оприлюднення наукові статті потрапляють до різних баз даних академічного профілю. Наприклад, академічні бази даних, такі як Google Scholar, автоматично перелічують нові публікації через кілька днів після публікації, однак цей автоматичний процес може включати багато нерелевантних або навіть фальшивих матеріалів.

Слід зазначити, що в 2020 році дослідники, які шукали наукові статті, пов'язані з COVID-19, у Google Scholar стикалися з читанням в середньому 36 статей на день. Обмежуючись лише більш надійними джерелами, такими як поєднання препринтів та академічних журналів, тим не менше дослідникам потрібно читати приблизно 10 статей на день. Кількість препринтів та публікацій, пов'язаних із COVID-19, незабаром може стати занадто великою для розуміння людиною.

Якими б ефективними не були принципи відкритої науки, вони наражаються на деякі природні обмеження, включаючи, але не обмежуючись сумнівною достовірністю (деяких) опублікованих результатів [144]. Таким чином, через поспішність публікації нових даних, утворюється «хибна» або «помилкова» інформація, яка в англomовному сегменті вказується як «misinformation». Це неправдиві дані, які публікуються без злого умислу, але тим не менш, здатні ввести громадськість в оману.

Така ситуація **сприяє зростанню кількості дезінформації, яка вдало використовує наукові помилки та неточності з метою поширення шкідливих теорій, на зразок теорій змови при поясненні появи коронавірусу.**

Досвід попередніх пандемій показує, що пандемічний період характеризується зниженням загальної соціальної довіри [149].

Фахівцям з комунікації необхідно чітко розрізняти типи та джерела дезінформації для того, щоб приймати більш виважені рішення під час кризи. Д-р Дж. С. Бреннен, Ф. Саймон, Д-р Ф. Н. Говард, Проф. Р.К. Нільсен в матеріалі для інституту «Ройтерс» опублікували результати дослідження, в якому проаналізували вибірку із 225 дезінформаційних матеріалів, оцінених як неправдиві або, такі, що вводять в оману та опубліковані між січнем та кінцем березня 2020 року. Вони відзначають активізацію роботи з так званого «фактчекінгу» – перевірки правдивості інформації, яка публікується і поширюється, хоча є і проблема, яка полягає у відсутності доступу до даних, що циркулюють в закритих чатах і групах, що ускладнює протидію поширенню дезінформації. Фахівці відзначають, що більшість дезінформації є не повністю вигадками, але виглядають як результати «реконфігурації» існуючих даних, які перекручуються, підлягають зміні контексту або переробці [146]. В такому випадку, актуальною є одна з існуючих стратегій кризової комунікації, яка передбачає переміщення інформації в інший контекст або зміна контексту. В даному випадку вона може бути використана обернено, коли з метою розвінчання дезінформації інформацію повертають до її реального контексту. Саме для цього використовується фактчекінг.

Фахівці припускають, що реконструювання повідомлення привертало більшу вагу, ніж повністю вигадані. Вони виділяють підтипи дезінформації:

- оманлива інформація. Інформація, що містить частину правдивих даних, але деталі або контекст були змінені таким чином, що зробило повідомлення в цілому неправдивим;

- зображення або відео, що вводять в оману [146].

С. Ханнсон, К. Орру та інші дослідники виділяють шість типів потенційно шкідливої інформації, яка з'явилася протягом перших трьох місяців пандемії COVID-19.

1. Повідомлення, що зображали рекомендовані або обов'язкові захисні заходи (наприклад, носіння маски, використання дезінфікуючого засобу для рук, дотримання карантину) як шкідливі або непотрібні. Це часто робилося, звертаючись до страху та ставлячи під сумнів офіційні вимоги та рекомендації.
2. Повідомлення, що пропагують використання неправдивих (або шкідливих) засобів проти вірусу – по суті, даючи науково необгрунтовану медичну консультацію.
3. Неправдиве подання механізмів передачі коронавірусу, що могло змусити деяких людей помилково вважати, що вони або не застраховані від коронавірусу, або навряд чи можуть заразитися через якийсь особистий фактор, такий як їх група крові, або такі практики, як куріння, здорове харчування чи пиття гарячих напоїв.
4. Повідомлення, які свідчать про те, що COVID-19 не існував або не був небезпечним, що загальний ризик зараження був низьким і що пандемія незабаром закінчиться, тим самим потенційно знизивши сприйняття ризику для здоров'я та знеохочуючи дотримуватися обережності.
5. Шахраї використали невизначеність, створену пандемією, щоб змусити людей придбати підроблений захист від вірусу або розкрити свою конфіденційну інформацію.
6. Деякі особи та групи зазнавали переслідувань як імовірні розповсюджувачі вірусу [159].

Важливим є питання аналізу джерел дезінформації. Дж. С. Бреннен та інші стверджують, що політики високого рівня, знаменитості та видатні громадські діячі створили або поширили лише 20% дезінформації в соцмережах у вибірці дослідження (англомовний сегмент). Йдеться переважно про соціальні мережі. 36% дезінформації, яка спускається «зверху вниз» (поширюють публічні особи) також включає висловлювання політиків, які виступають публічно або через ЗМІ. Зберігається вплив дезінформації «знизу вверх», яку формують та поширюють представники широкої громадськості [146].

Найбільш поширена тематика дезінформації стосується дій або політичної лінії органів державної (та місцевої) влади та міжнародних організацій (ООН, ВООЗ тощо) щодо реакції на пандемію. Другий за поширеністю – це особливості поширення вірусу в громадах залежно від територіального розташування, етнічної приналежності тощо. Примітно, що дезінформація про дії уряду та про розповсюдження вірусу в суспільстві, як правило, ставить під сумнів офіційні повідомлення органів влади, в тому числі, офіційних даних. Ймовірно, що інфодемія, яка характеризується переповненням обсягу інформації, сприяла ослабленню уваги громадськості і знизила бажання дізнатись більше про пандемію. **За відсутності достатньої інформації, дезінформація може заповнити прогалини в суспільному розумінні, а ті, хто недовірко ставляться до свого уряду чи політичної еліти, можуть не бути схильні довіряти офіційним повідомленням з цих питань [146].**

Інфодемія чинить вплив простіше в суспільствах, які більш розколоті та більше підпадають під дію факторів, що викликають взаємну недовіру. Це створює «комунікаційну відстань» або бар'єр. Чим більше суперечностей, тим більша відстань, яка проявляється в підході до сприйняття різної інформації, віри в певні факти і переконання. Під час пандемічної кризи відстань проявляється між виборцями різних партій, прихильниками різних ідеологій. Це може впливати на сприйняття певними групами населення заходів, які запроваджує влада. Наприклад, якщо уряд контролює певна партія, її противники можуть бути більш схильними до того, щоб протестувати проти епідемічних обмежень, які запроваджує цей уряд більше, ніж прихильники владо утворюючої політичної сили. Це призводить до подальшого загострення кризи, політизація призводить до збільшення напруги [див. 147]. Дезінформація здатна збільшити поляризацію, в тому числі, по лінії політичних поглядів, зменшити довіру до медіа та створює загрозу для демократичних політичних процесів [148].

Політична ідеологія – клин, який блокує цивілізовану дискусію в суспільстві, а також нівелює наукову дискусію і наукові підходи до управління пандемічною кризою, що призводить до більшої шкоди, завданої пандемією. Інфодемія під час масштабної кризи може стати проблемою для спілкування та впровадження урядами та експертами науково обґрунтованих рішень для стримування кризи. Інфодемія може допомогти посилити ідеологічний конфлікт або навіть стати фактором, що сприяє провокуванню громадянських протистоянь, роздутих дезінформацією (конфлікт в Нових Санжарах). Як така, інфодемія може допомогти ефективно підірвати зусилля

уряду щодо управління кризами. У разі поточної кризи Covid-19 її політизація – в у поєднанні з супутньою інфодемією – імовірно призвела до смертей та втрати можливостей цих смертей уникнути. Нинішня інфодемія коронавірусу є однією із проблем інформаційної епохи. У зв'язку з цим постає проблема деполітизації теми [147].

Це актуально не лише на рівні окремих країн, але й в міждержавних відносинах. Зокрема, фахівці звертають увагу на необхідності захисту інформаційного простору Європейського Союзу у зв'язку із токсичним впливом поширюваних теорій змови на суспільну сферу та кампаній, які здійснюються в інтересах сторонніх країн, наприклад, Китаю та Росії. Експерти закликали до попереджувальних заходів та активної сенсibilізації користувачів. Особливо після витоку суперечливого звіту про дезінформаційні кампанії, проведені Китаєм та Росією, генеральний директор Facebook Марк Цукерберг закликав до жорсткішої європейської політики регламентування інтернет-платформ [148]. Ми наводили опосередковані докази інформаційної інтервенції РФ в Україну, а також використання тисяч акаунтів у соціальних мережах, які поширювали дезінформацію, спрямовану на просування політичних інтересів Росії.

Теорії змови є особливо токсичним видом дезінформації. Їх розповсюдження як інтерналізується громадськістю, так і посилюється зовнішніми акторами. Розквіт таких теорій, пов'язаних з COVID-19, ( про вишки зв'язку 5G тощо), показує суспільну небезпеку, яку вони становлять. Крім того, зовнішні актори, такі як Китай, на думку фахівців, послабив і так погану стратегічну комунікацію ЄС, посиливши конспіративні переконання та активне просування власних наративів, пов'язаних з пандемією в Європі. Ці події можуть спричинити важливі геополітичні та економічні наслідки. У зв'язку з цим, експерти наголошують на тому, що потрібно забезпечити стійкість суспільства до дезінформації та теорій змови, а також проектувати попереджувальні механізми та протистояння зовнішнім джерелам дезінформації які ставлять під загрозу європейські норми охорони здоров'я, відновлення економіки та геоeкономічну міцність [148].

Чимало із попередніх висновків досліджень, в тому числі, даної роботи, можуть бути спростовані або змінені з часом. Деякі, такі як довгострокові наслідки пандемії в контексті соціальних комунікацій – також. Крім того, будуть проведені нові дослідження, в яких, скоріш за все, буде оцінено зусилля країн по протидії дезінформації.

Звіт Європейської комісії щодо дезінформації 2018 року та подальший Європейський план дій виділили п'ять ключових пунктів для боротьби з дезінформацією: підвищити прозорість цифрової інформаційної екосистеми; сприяти медіа грамотності та інформаційній грамотності; розробити інструменти для розширення можливостей користувачів та журналістів і сприяння позитивному залученню; захистити різноманітність та стійкість європейської екосистеми засобів масової інформації; та проводити постійне дослідження впливу дезінформації в Європі [150], [151].

В цьому контексті значну увагу варто приділити ролі медіа.

Дебати щодо дезінформації, будь то у зв'язку з політичними кампаніями чи пандемією, зосереджувались насамперед на змісті, та менше на базовій медіаінфраструктурі, яка сприяє розповсюдженню дезінформації, що може відбуватися безпрецедентним, неконтрольованим та швидкими способами. Фокус уваги виключно на перевірці вмісту демонструє суперечливі цінності, і втрачається увага до більш фундаментальних викликів перед ЗМІ на інфраструктурному рівні, які потрібно уважно регулювати, щоб посилити надійність інформаційних потоків. Існує припущення, що варто приділити більше уваги створенню відповідальної медіа-інфраструктури, яка враховує глобальний характер медіа-індустрії, а також широке використання даних та алгоритмів машинного навчання як двигуна на сучасних медіа-платформах [151].

Це стикається з тим, що соціальні медіа контролюють значну частку ринку реклами у всьому світі, що зменшує частку ринку для ЗМІ. Це являє собою економічний виклик для створення змісті професійної якості як важливої демократичної альтернативи інформації з низьким рівнем достовірності або просто відсутністю інтересу до фактів. Економічний тиск може стати спіраллю смерті для медіа-індустрії, що змусить багато ЗМІ скоротити час, витрачений на виготовлення якісного контенту. Недавні спроби створити необхідні умови для європейських платформ та засобів масової інформації, використовуючи антимонопольні норми щодо платформ, а також вимоги щодо оподаткування платформи та сплати за зміст у Франції та Австралії [151].

Піднімається також питання масового алгоритмічного контролю за змістом контенту, але це теж містить ряд проблем. Оскільки платформи юридично не кваліфікуються як засоби масової інформації, вони не зобов'язані дотримуватися однакових редакційних принципів або бути прозорими щодо них [151].

З точки зору роботи медіа дезінформацію та інфодемію можна вважати симптоми більш глибоких проблем у сучасному медіа-середовищі, а саме те, що межа між платформами та медіа, з точки зору модерації та бізнес-моделі, розмита, і все ж вони регулюються дуже по-різному [151]. З точки зору українського досвіду, все виглядає дещо інакше. Найбільші медіаканали, крім Суспільного мовника, належать акторам, які мають політичні та економічні інтереси та використовують ці медіа для їх досягнення. Тому економічне підґрунтя їх діяльності не може розглядатися з точки зору роботи медіа ринку за моделями, схожими на моделі країн, де ЗМІ здатні заробляти гроші й не бути дотаційними. Тому в Україні в першу чергу актуальна саме різниця в модерації інформаційних майданчиків.

Боротьба з поширенням дезінформації зіткнулася з рядом юридичних проблем, які різні країни вирішували по-різному. В Індії, наприклад, здійснювалося надання керівництва компаніям власникам соціальних мереж щодо знищення суперечливого контенту, створення спеціальних підрозділів для боротьби з дезінформацією (наприклад, Великобританія) чи то криміналізація умисного поширення дезінформації. Для протидії «інфодемії» 18 урядів запровадили контрзаходи на законодавчому рівні. Демократії, як правило, застосовують більше контрзаходів, які публічно обговорюються (робочі групи, курси медіаграмотності тощо), тоді як автократії, як правило, приймають нові закони або поширюють діючі положення на випадки дезінформації. Нечіткі визначення понять «суспільний інтерес», «громадська безпека», «брехня» в законах іноді використовуються як політичний інструмент для обмеження свободи та критики ЗМІ. Таким чином, застосовується різний рівень обмежень щодо засобів масової інформації. Від кримінального переслідування за широко визнані неправдиві повідомлення до обмежень, накладених на свободу вираження поглядів, щодо заходів запобігання, карантину тощо. У ряді випадків поспішно прийняте законодавство, що зачіпає свободу ЗМІ, швидко скасовується (Сербія, Болгарія) [152]. Прийняття контроверсійного законодавства чи інші юридичні обмеження свободи висловлювань під виглядом боротьби з пандемією саме по собі може спричинити серйозну кризу в країнах, яку також варто вирішувати або як окремо взяту, або в контексті пандемічної кризи.

Встановлення покарання за дезінформацію стало поширеним явищем у ряді країн. Угорський прем'єр-міністр Віктор Орбан, отримавши повноваження, добився ухвалення законодавчого акту, який передбачає криміналізацію «неправдивої» або «спотвореної» інформації про COVID-19

(покарання, що передбачає штрафи та ув'язнення до 5 років). Приховано цей закон скасовує громадський контроль, пов'язаний із заходами, які вживаються урядом для подолання пандемії, він використовує положення без обмежень у часі [152]. Справді, контроль поширення інформації та протидія навмисному поширенню дезінформації стикається з цілою низкою морально-етичних, юридичних, технічних та інших дилем. Не обходиться і без політики, що робить дискусію неконструктивною.

Перший урок, який слід винести з цього досвіду, повинен бути процедурним: час встановлення правил та встановлення належних практик повинен передувати кризі, а не відбуватися в її розпал [152].

Однією з ключових тем, навколо якої відбувається поширення дезінформації, є вакцинація від хвороб з метою зупинити або попередити епідемії та пандемії. Під час пандемічної кризи відбувся новий сплеск поширення «антивакцинаторських» меседжів та теорій змови навколо вакцинації від вірусу. Ф. Германі та Н. Біллер-Андорно в статті «Інфодемія проти вакцинації в соціальних мережах: поведінковий аналіз» зазначили, що на вибір щодо вакцинації впливає віра в альтернативну медицину та теорії змови, мораль, релігія та особиста ідеологія, емоційні заклики або відсутність довіри до влади. Більшість досліджень головним чином зосереджуються на двох аспектах: психологічному ставленні до вибору щодо вакцинації та ролі Інтернету та, зокрема, соціальних медіа. Противники вакцинації знаходять благодатний ґрунт, зокрема у Facebook та Twitter, оскільки ці платформи пропонують цифровий простір для обміну людьми будь-яким вмістом, включаючи науковий або медично чутливий вміст, які мають потенціал охопити велику аудиторію. Дослідження особливо зосереджували увагу на значущості Інтернету та соціальних медіа у формуванні особистого чи батьківського вибору щодо вакцинації. Наприклад, батьки, які вирішили не робити щеплення своїм дітям, як правило, формують свою думку після контакту з інформацією в Інтернеті на цю тему. Профілі та групи, що виступають проти вакцинації в Інтернеті генерують контент, який ґрунтується на особистому досвіді та думках, тоді як групи та установи, що займаються вакцинацією, мають тенденцію цитувати експертів та цитувати наукову літературу, коли діляться своїми поглядами в Інтернеті. Мова, частота використання соціальних медіа, тип контенту, що генерується, та їх емоційна привабливість, можуть становити фактори, що визначають успіх руху проти вакцинації в Інтернеті [153].

Успіх руху проти вакцинації в Інтернеті, ймовірно, базується на загальних переконаннях та інтересах, завдяки яким користувачі створюють



добре зв'язану спільноту та становлять ехокамеру для вмісту, створеного меншою часткою профілів. На фоні цього Ф. Германі та Н. Біллер-Андорно закликають соціальні медіа та наукове співтовариство обговорити можливе запровадження наукових тестів знань, які можуть знадобитися для користувачів, які мають намір ділитися вмістом, що містить медично чутливу інформацію [153].

Цифрові середовища потребують реінжинірингу, якщо наш колективний мозок хоче знайти шлях назад до просування істини. Очевидна ідея - це змусити технологічні платформи ефективніше контролювати свій вміст. Наприклад, для протидії тенденції проти щеплень Facebook може заохочувати надавати нижчий пріоритет посиланням, які розповсюджують дезінформацію, що дає менше шансів для людей бачити ці повідомлення. Але такий підхід «зверху вниз» також є проблематичним з кількох причин. Це вимагає від компаній, котрі легко отримують прибуток від поширення дезінформації, вжити заходів проти цього, що може бути малоімовірним [156].

Не зважаючи на глобалізацію та технологічний прогрес, можливість моментально поширювати повідомлення, через платформи, доступні майже в усьому світі, все ще існує мовний бар'єр між спільнотами. Для носіїв мало поширених в світі мов, які не входять до сфери поширення світових мов (англійської та інших) отримання фахових кризових повідомлень може бути ускладнене. Фахівці відзначають, що комунікація під час пандемічної кризи в світі здебільшого англоцентрична. Глобальна комунікація здійснюється незначною кількістю мов. Станом на 2015 рік на сайті Вікіпедія використовувалася 291 одна мова із 5 або 6 тисяч мов, які сьогодні існують. Більше одного мільйона статей на сайті налічують лише 15 мов. Поширення глобальних знань було обмежене невеликою кількістю мов на початку пандемії. Структура глобальної комунікації, яка існує для вирішення таких глобальних надзвичайних ситуацій, повторює цю лінгвістичну ієрархію. Міжнародний орган, якому доручено координувати глобальну відповідь, Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), надає інформацію шістьма офіційними мовами ООН (арабською, китайською, англійською, французькою, російською, іспанською) та трьома додатковими мовами (німецькою, Хінді, португальською), хоча на практиці переважає англійська, оскільки вона є мовою прес-конференцій. Інформація ВООЗ в основному спрямована на держави-члени, яким потім доручається локалізувати відповідну інформацію для свого населення через свої національні органи охорони здоров'я. Це означає, що держави ключовими діючими особами -

включаючи постачальників інформації - у цій кризі [157]. Мовний бар'єр став ще одним фактором, який полегшує поширення дезінформації. Неправильні трактування іншомовних матеріалів, зміна контексту ситуацій, які виникають в інших країнах та інші можливості були використані для поширення неправдивої інформації про вірус, карантинні заходи, статистику тощо.

Інфодемія стала, на нашу думку, не лише глобальним соціальним явищем, як і пандемічна криза. Це явище, що отримало тепер широко поширену в англomовному сегменті комунікації дефініцію, є породженням багатьох факторів розвитку людської цивілізації та технологічного прогресу. Інфодемія ставить перед наукою завдання, які не обмежуються лише кризовою комунікацією чи комунікацією в цілому. Те ж саме стосується глобальної охорони здоров'я. Це комплексне багатогалузеве явище, яке ставить глобальні завдання і виклики.

Вивчаючи публікації на тему інфодемії та дезінформації, ми зібрали висновки та рекомендації щодо боротьби з масовим поширенням дезінформації саме в контексті сучасної пандемії від різних структур, фахівців, науковців, які наводимо далі.

Представництво ЮНІСЕФ в Україні, яке замовляло тематичне дослідження, дає ряд рекомендацій для уряду, ЗМІ та соціальних медійних платформ щодо боротьби з інфодемією COVID-19.

Уряду рекомендовано створити Командний центр з питань COVID-19, щоб координувати ключові групи (уряд, громадські організації, фактчекери, ЗМІ). Для подолання високого рівня недовіри до уряду потрібно систематично залучати лідерів думок із різних галузей для поширення меседжів щодо громадського здоров'я, йдеться у дослідженні [142].

Фахівці, що досліджували вплив дезінформації на населення у Нідерландах, США, Великобританії та Німеччині, вважають, що, журналісти можуть пояснювати відмінність між неправдивою інформацією (не завжди поширюється зі злим умислом) та дезінформацією (поширюється з наміром ввести в оману) [158].

Щоб отримати краще соціальне наукове розуміння наслідків необхідні подальші інфодемічні, більш емпіричні дослідження. Наприклад, майбутні дослідження щодо впливу інфодемії на суспільство, чи може політична ідеологія, інформаційна довіра, довіра до джерел та стиль когнітивної обробки вплинути на те, як люди орієнтуються в інфодемії, шукають важливі новини та інформацію. Ще один напрямок досліджень міг би дослідити, чи хибна інформація та дезінформація можуть створити розподіл знань для

подальшої поляризації вірувань та ставлення людей з різними ідеологічними орієнтаціями. Інфодемія розгорілася на платформах соціальних медіа, тому було б дуже важливо дізнатися, чи відстань спілкування - між тими, хто поділяє спільну соціальну ідентичність, але не політичну ідеологію чи навпаки - може бути суттєво пов'язана з розвитком громадянського дискурсу про національну кризу чи питання соціального значення через соціальну мережу [147].

Ті чи інші дослідники пропонують ряд висновків.

Враховуючи масштаби та серйозність пандемії, незалежні засоби масової інформації та перевірка фактів і дій платформ та інших осіб відіграють важливу роль у боротьбі з дезінформацією, пов'язаною з вірусами. Перевірки можуть допомогти відсортувати неправдиві відомості оманливі твердження. Велика кількість дезінформації прямо чи опосередковано ставить під сумнів дії, компетенцію чи законність органів державної влади (включаючи уряди, органи охорони здоров'я та міжнародні організації). Скільки людей сприйме як надійний уряд, який намагається розвінчати чи спростовувати дезінформацію, яка ставить той самий уряд у негативному світлі? З огляду на це, перевірка фактів є дефіцитним ресурсом. Організації, що здійснюють перевірку фактів, передислокували свої обмежені ресурси для боротьби проти дезінформації навколо COVID-19. Важливо, щоб особи, що перевіряють факти, продовжували посилювати координацію. У той же час нагальний імператив перевірки інформації про коронавірус також не означає, що дезінформація щодо інших тем стала менш помітною або важливою. Все ще існує різноманітний ландшафт дезінформації, що циркулює у всьому світі. Залишається незрозумілим, який вплив це швидке переміщення ресурсів та уваги для перевірки фактів матиме на більш широке інформаційне середовище [146].

Відомі громадські діячі продовжують відігравати неабияку роль у поширенні дезінформації про COVID-19. Хоча лише невеликий відсоток окремих фрагментів дезінформації походить від відомих політиків, знаменитостей та інших громадських діячів, ці твердження часто мають дуже високий рівень охоплення на різних платформах соціальних медіа [146].

Інвестування у соціальну стійкість через медіаграмотність, освітні кампанії та підтримка якісної журналістики повинні залишатися пріоритетом політики. Однак, зобов'язуючі етично керовані превентивні заходи, здатні попереджати та протидіяти дезінформаційним кампаніям з політичною метою, мають не менше значення [148].

## Висновки до розділу II

1. В розділі ми дослідили практику кризових комунікацій під час пандемії в деяких країнах (Україна, Велика Британія, США, Німеччина, Іспанія та Італія) та дійшли висновку, що навіть деякі країни, які можна вважати світовими лідерами (США і Великобританія) не показали позитивного прикладу кризового реагування під час пандемічної кризи і не справилися з протидією інфодемії. Найбільш цілісною виглядала кризова комунікація уряду Німеччини. Ситуація в Україні має багато аналогій із західними країнами і відповідну кількість та суть проблем.
2. Кризову комунікацію виявилось майже неможливо розглядати без заглиблення в тему політичної комунікації. Пандемія призвела до поглиблення існуючих конфліктів та продемонструвала як політичний розкол в суспільстві здатний погіршити ситуацію під час кризи. Інфодемія створила сприятливі умови для акторів, які прагнуть досягти дестабілізації ситуації в країнах заради досягнення політичних цілей. Україна зіткнулася з додатковими загрозами і зусиллями з боку Російської федерації, яка використала інфодемію для подальшої інформаційної інтервенції в Україну.
3. Щодо України, то урядова комунікація під час кризи не відповідала принципам високої надійності. Рівень відкритості перед суспільством був недостатній, а координація між державними інституціями була або відсутня, або недостатня. Посадові особи органів державної влади та місцевого самоврядування вдаються до суперечливих дій та заяв, поглиблюючи недовіру та перекреслюючи обмежувальні заходи, які самі ж і запроваджували. Також в Україні бракує проведеної дослідницької роботи, на основі якої можна було б формувати подальшу стратегію комунікації під час пандемічної кризи. Боротьба з інфодемією повністю лягає на громадянське суспільство.
4. Інфодемія ставить ряд принципових викликів та завдань, розуміння яких, в діях органів влади в Україні не прослідковується. Боротьба за пандемією носить електоральний характер, а помилки не визнаються. У світі було створено над великий масив дослідницьких даних, який виходить за рамки сприйняття людиною, що надто ускладнює пошук оптимальних стратегій та процес перевірки результатів досліджень, які на перших етапах часто є недосконалими та створюють суперечності й підігривають теорії змови у разі виявлення помилок.

## РОЗДІЛ III. МЕТОДИ ОЦІНКИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРАКТИК У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКІВ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

### 3.1. Експертні оцінки стану кризових комунікацій в сфері громадського здоров'я в Україні.

Для того, щоб здійснити експертну оцінку кризових комунікацій урядових органів під час пандемії COVID-19, ми провели опитування трьох груп експертів. Фахівців, які працювали в комунікаціях урядових органів, журналістів, які висвітлювали тему пандемії та постійного слідкували за комунікаційними зусиллями органів влади і їх посадових осіб, а також фахівці з комунікацій, що працювали комерційних та/або неурядових організаціях. В цьому параграфі ми узагальнили та проаналізували отримані відповіді.

**Блок «урядові комунікаційники»** (працювали в урядових органах під час кризи).

Опитані фахівці відзначають, що **стратегії кризової комунікації** в урядових органах станом на початок пандемічної кризи не було. Хоча це не перша криза, яка починалася як криза в сфері громадського здоров'я. Тим не менш, урядова комунікація оцінюється як реактивна, а кризова комунікація як відсутня в принципі. Зокрема, це продемонстрували «спорадичні спроби вакцинувати блогерів, які впливають зовсім не на ту цільову аудиторію, яка потрібна для даної комунікації».

Валерія Сало, керівниця відділу комунікацій ДУ «Центр громадського здоров'я України» з жовтня 2019 по жовтень 2020 року, членкиня штабу реагування на кризу COVID-19 зазначає, що в ДУ «Центр громадського здоров'я України» план кризового реагування на етапі розробки (на час заповнення анкети). Цей план розробляється за кошти донорів, передбачає механізм міжсекторальної взаємодії, оповіщення про надзвичайні ситуації в громадському здоров'ї внутрішніми каналами і не охоплює сферу зовнішніх комунікацій.

Опитані фахівці не дають однозначного підтвердження наявності чіткої стратегії комунікації в рамках **евакуації громадян в Уханя, Китай** в лютому 2020 року.

З одного боку, зазначається, що велись наради в Офісі президента з представниками пресслужб всіх міністерств, пізніше Міністерство культури та інформаційної політики взяло на себе роль комунікатора по всій Україні.

Щотижнево формувалися основні меседжі та оновлювалася актуальна інформація для представників обласних пресслужб. З іншого боку, зовнішня комунікація була організована фахівцями, яких залучило МОЗ України. «Комунікаційний штаб» включав фахівців з комунікацій самого міністерства, ЦГЗ та визначеного кола посадових осіб МОЗ та ЦГЗ. Загальна чисельність не перевищувала 10 осіб.

Щодо **розуміння природи кризи, мети та способів комунікації** урядовими органами відповіді відрізняються. Одні стверджують, що розуміння відсутнє, інші – що воно є.

**Критерії успішної комунікації** під час пандемічної кризи в цілому оцінюються схожим чином. Вказуються відкритість, доступність та оперативність. Згадується необхідність того, що комунікація має бути частиною та інструментом управління.

Щодо **прикладів успішної комунікації**, то підхід до відповідей різний. Один з фахівців вважає, що єдина успішна комунікація в Україні - кампанія з подякою лікарям від ЮНІСЕФ та агенції Vandog. Але вона не державна. Дехто вважає успішною комунікацію МОЗ та ЦГЗ у вигляді регулярного інформування суспільства (щоденні брифінги).

Щодо **комунікаційних помилок**, допущеними органами державної влади, то тут називають недооцінку масштабу загрози та бездіяльність під час розгортання кризи.

На думку В. Сало, відсторонення від світової проблеми не може виправдовуватися обмеженням колом повноважень, так як наслідки кризи стосувалися не лише медичної галузі і ключових груп населення, а майже усіх сфер життя країн всього світу.

На фоні загальної оцінки урядової комунікації питання з приводу того **який державний орган справився з кризовою комунікацією найкраще**, дехто з опитаних сприйняв таке формулювання недоречним. Однак, питання полягало в тому, щоб дати оцінку на основі питання про критерії успішності, яке йшло в опитувальнику під номером 4.

Загалом всі відзначають зусилля Центру громадського здоров'я, МОЗ і МЗС. Також великий внесок зробило РНБО і Державна прикордонна служба. Кабмін, як керівний орган просто акумулював всю інформацію.

Ми запитали у фахівців, які працювали в урядових комунікаціях **Яких конкретних превентивних комунікаційних заходів** до виявлення перших випадків хвороби, а також яких заходів кризового реагування в сфері

комунікації з населенням країни після виявлення перших випадків **повинна була вжити держава.**

Перелічуємо відповіді в порядку надходження

- Сkoopерувати комунікаційні зусилля. Визначити міжсекторальний комунікаційний штаб із центром прийняття рішень у МОЗ із залученням профільних експертів.
- Чітко описати проблеми, спрогнозувати ризики – моделювання ситуацій, відкрито говорити про загрози та можливості країни.
- Off the record – заручитися підтримкою медіа.
- Внутрішні канали комунікації – залучитися підтримкою медиків.
- Створення окремого комунікаційного штабу.
- Залучення до співпраці лікарів та бізнесу.

Крім того, експертам було запропоновано відповісти на питання **який орган мав стати центром прийняття рішень** у рамках кризової комунікації в умовах пандемії. Тут відповіді в основному обертаються навколо Кабміну, МОЗ та ЦГЗ. Схожі були відповіді і на питання про прийняття управлінських рішень.

Щодо показового **іноземного досвіду** кризових комунікацій, то двоє експертів звернули увагу на досвід Німеччини. На думку В.Сало, в цій країні комунікація була стримана, проактивна, не перенасичена, сконцентрована на внутрішніх каналах комунікації, було залучено ЗМІ, комунікації займають одну з провідних позицій.

Існує й інший підхід, наприклад пропонують звернути увагу на досвід Китаю. Основний аргумент полягає в тому, що «всі накази чи розпорядження в них виконувались безапеляційно, населення беззаперечно виконувало всі рекомендації міністерства охорони здоров'я, дотримувались усіх обмежень».

Також ми запитали думки експертів з приводу того які ключові чинники комунікаційного характеру вплинули на кризові **події в Нових Санжарах** та що потрібно було, на Вашу думку, в цих умовах зробити органам державної влади?

В даному випадку негативом названо відсутність та засекреченість всієї інформації по евакуації громадян України з Уханя. Щодо того, що потрібно було робити, в цілому позиція відповідає і тій, яка була озвучена в глибинному інтерв'ю із представником управлінського середовища й

відповідає висновкам, зробленим в рамках даної роботи після розбору ситуації.

Останнє питання полягало в тому, щоб було названо **основні кроки, які має зробити держава в сфері кризових комунікацій**.

В. Сало пропонує наступні кроки:

- Прогнозування ризиків (більшість кризових ситуацій можна було передбачити);
- вживати превентивних заходів, контролювати обіг інформації в професійному середовищі;
- аудит ресурсів до подолання кризи відповідно до прогнозованих наслідків;
- розроблення стратегії кризових комунікацій, завчасний розподіл секторів прийняття рішень.

Ярина Яковишин, прес-секретарка міністерки охорони здоров'я Зоряни Скалецької вважає, що в комунікаційних структурах повинні працювати не піарники, які приходять щоразу з новим міністром і не зацікавленні в глобальній тематиці громадського здоров'я, а лише в піарі керівника. Тут повинні бути люди, які мають інституційну пам'ять і бачать ситуацію з середини. Також має бути сформованим журналістський пул, який може оперативно спростувати фейки чи розповсюдити необхідну інформацію.

### **Блок «журналісти».**

Ще однією категорією експертів у нашому опитуванні виступили журналісти (телебачення та онлайн видання), які відслідковували та висвітлювали тему пандемічної кризи. При цьому, вони постійно взаємодіяли з посадовими особами і фахівцям з комунікацій органів державної влади. З огляду на це, вони, як посередники в комунікації між владою та суспільством можуть мати свій погляд на проблему, опираючись на свій специфічний досвід.

Журналісти сходяться на тому, що у влади відсутня чітка **стратегія комунікацій**, якщо якісь стратегії є, то вони не узгоджені на різних рівнях і ланках влади.

З приводу **стратегії комунікації** під час евакуації громадян з Уханя в лютому 2020 року, то відзначається її відсутність. Ще один аспект, на який звертають увагу журналісти – це те, що у представників різних урядових



органів були різні не узгоджені між собою повідомлення, які виглядали не як офіційні, а як позиція того чи іншого спікера.

Питання розуміння урядовими органами (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) **природи кризи** дещо розділило журналістів. Одні вважають, що таке розуміння є. інші вважають, що існує часткове розуміння та звертають увагу на суперечності.

Журналістка і телеведуча суспільного телеканалу UA: ПЕРШИЙ, лауреатка Премії Гонгадзе 2021 року **Мирослава Барчук** звертає увагу на те, що різні спікери цих урядових органів демонструють різний рівень розуміння способів комунікації з населенням і підходи. Кабмін, МОЗ і ЦГЗ в цьому сенсі не є єдиною командою. На її думку, найбільш вдалий спосіб комунікації демонструє Віктор Ляшко, заступник міністра охорони здоров'я і головний санітарний лікар України.

Журналістка «Української правди» вважає яскравим прикладом неузгодженості повідомлення прем'єр-міністра Дениса Шмигала про те, що всі громадяни, які зареєструвалися через портал «Дія», зможуть вакцинуватися в порядку живої черги на вихідних. А потім уточнення головного санітарного лікаря Віктора Ляшка, що це стосується лише людей з пріоритетних груп.

Щодо **критеріїв успішної комунікації**, був використаний різний підхід. Хтось опирався на характер самої комунікації, а дехто на її результат. Наприклад, серед критеріїв було названо: доступність, послідовність, дотримання єдиної позиції представниками усіх органів влади, відкрита комунікація із засобами масової інформації, доступне пояснення інформації за допомогою різноманітних каналів комунікації, поширення актуальної інформації щодо кризової ситуації в країні, обговорення та аналіз інформації, яка з'являється у інших країнах, регулярна комунікація урядових органів із місцевими органами влади.

Серед **позитивних прикладів комунікації** журналісти називають щоденні брифінги та регулярну публікацію оновлень статистики захворюваності. А з приводу помилок, то звертають увагу на використання органами влади різних, часто протилежних меседжів, хаотичність і нездатність знизити рівень паніки, відсутність чітких пояснень щодо плану дій в різних випадках розвитку ситуації, недостатнє інформування населення щодо особливостей хвороби та її лікування. Серед найбільших провалів згадують повідомлення головного санітарного лікаря про те, що «парки та сквери в Україні закривали заради психологічного ефекту». Це навпаки збурило людей та підвищило рівень недовіри до влади.

Серед органів державної влади, які могли б вважатися найбільш **позитивним прикладом комунікації** в Україні називають частіше ЦГЗ і рідше МОЗ. Дехто не наважується давати таку оцінку будь якій установі. При цьому, серед превентивних заходів до появи хвороби в Україні, які потрібно було вжити, визначають наступні:

- Проінформувати про чітку стратегію дій при виявленні випадків хвороби у конкретному регіоні.
- Організувати комунікацію українських лікарів первинної ланки із іноземними колегами, які на той час вже мали досвід боротьби з пандемією.
- Надати чіткі роз'яснення громадянам, які перебували на той час закордоном або планували таку поїздку, про превентивні заходи щодо COVID-19.
- Максимально чіткі і прості пояснення, що відомо про цю хворобу, швидке реагування на фейки та публічні звіти про те, що робить держава, щоб захистити населення.

З приводу **іноземного досвіду** думки абсолютно різні. Мирослава Барчук звертає увагу на досвід Ізраїлю й Канади, ще одна журналістка виокремлює США і Велику Британію через повноту надання інформації про хворобу. Натомість, інша їх колега вважає, що оцінки можна буде давати вже після завершення кризи.

Щодо оцінок ситуації в Нових Санжарах, то думки загалом схожі, щоправда Мирослава Барчук намагається дати більш глибоку оцінку причинам паніки: *«На мою думку, події в Нових Санжарах спричинені не комунікаційними помилками, а загальною недовірою суспільства до влади, яка корінням сягає старих травм (Чорнобиль, невиконані обіцянки політиків протягом 30 років Незалежності, ще раніше – Голодомор)»*.

На питання які **основні кроки** має зробити сьогодні держава в сфері **кризових комунікацій**, відповіді були дані наступні:

- Комунікувати без повчального тону;
- Пояснювати рішення, і якщо якісь з них піддаються аргументованій критиці, змінювати їх і пояснювати ці зміни;
- Органи та чиновники колективно мають дотримуватися стратегії (яку потрібно детально продумати) і не суперечити один одному;

- Не приховувати дані (як-от з даними про вакцинованих депутатів) і бути максимально відкритими тощо.
- Визначити відповідальних за певний сегмент.
- Відкрито комунікувати із засобами масової інформації.
- Забезпечити громадян актуальною інформацією щодо кризової ситуації.
- Побудувати алгоритм комунікації з місцевими органами влади та задіяними структурами.
- Припинити практику перешкоджання журналістської діяльності під приводом карантину, що заважає об'єктивно висвітлювати інформацію [див. 160].

**Блок «бізнес та неурядові організації»** (комунікаційники та лікар, який працював під час спалаху в Італії).

В ході дослідження також було опитано фахівців з комунікацій, які працюють в неурядових організаціях та піар компаніях, що реалізують проекти, у тому числі, в сфері громадського здоров'я та управління пандемічною кризою.

Всі опитані експерти сходять на тому, що урядові органи в Україні не мають чітко сформульованих **стратегій кризових комунікацій**. Зокрема, йдеться про те, що стратегія передбачає не лише її написання, а також втілення, оцінку ходу комунікаційних компаній та їх коригування. Це пропонується розглянути на прикладі комунікації навколо вакцинації. Урядові органи оголосили про розробку комунікаційної кампанії, але відзначається, що викликає питання саме існування кампанії як такої. В лютому у МОЗ повідомили про запуск тематичного сайту [171].

Так само фахівці сходяться на тому, що урядові органи в цілому **не мали стратегії комунікації** в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах **COVID-19 у місті Ухань, Китай**. Відзначається, що мала місце хаотична не скоординована комунікація. В цей час відбувався процес змін в уряді, зокрема, в МОЗ. Скоріш за все, не було кому займатися стратегіями.

На питання чи демонструють в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) **комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням** України під час пандемії, відповіді теж надані в цілому негативні. На думку експертів, відсутність стратегії не дозволяє проводити

ефективну комунікацію з населенням України. Хоча зусилля ЦГЗ все-таки називають більш «прогресивними». Знову звертають увагу на відсутність координації.

Щодо **критеріїв успішності комунікації**, то керівна партнерка Be-it Health & Social Impact **Наталя Ольберт-Сінько** вважає: *«Будь яка комунікація направлена на результат. Не комунікації заради комунікацій. Тому критеріями мають бути: кількість зроблених тестів, кількість людей, які потрапили в лікарню, статистика смертності та кількість вакцинованих. Це було би виміром успішності або неуспішності комунікації»*.

Щодо того, які **кроки можна вважати успішними**, Наталя Ольберт-Сінько вважає, що успішним може здаватися введення локдауну в березні 2020 року. Його було введено достатньо швидко. Це було правильно і допомогло уникнути ситуації, яка тоді мала місце в Європі.

Інші опитані фахівці відзначають деякі аспекти комунікації щодо запобігання поширенню хвороби, інформаційний портал з питань вакцинації [172], роботу гарячої лінії МОЗ та подачу інформації про вірус від ЦГЗ.

На питання яких головних **комунікаційних помилок** припускалися **органи державної влади** (в період січня-травня 2020 року) було сказано, що це відсутність комунікаційної стратегії. Були вирвані з контексту повідомлення, кожен говорив те, що вважав за потрібне говорити. Навіть різні повідомлення з різних каналів одного органу. В цей час відбувалися зміни міністрів, що теж впливало на комунікацію. Також майже немає державної комунікації про основні фактори ризику виникнення неінфекційних захворювань (хоча наявність таких збільшують ризики виникнення ускладнень від COVID-19). Крім того, називають конфлікт в Нових Санжарах. Також експерти говорять про провал комунікації щодо вакцинації. Хоч у вказаний період це питання не стояло в порядку денному в публічній площині, тим не менш, воно відзначається як одне з найважливіших.

Загалом зауваження здебільшого збігаються із тими, які озвучували попередні групи експертів.

Як і решту учасників експертного опитування, ми попросили фахівців назвати **державні інституції, які найкраще на їх думку, впоралися із кризовою комунікацією**.

На думку Наталі Ольберт-Сінько, *«між ними нема різниці. Якщо вони не впоралися, то не може хтось впоратися краще, а хтось гірше. Це має*

*бути one voice – політика одного голосу. Для людей не важливо який орган, яка інституція говорить. Рівень довіри до влади в принципі дуже низький. До всіх гілок. Люди не розрізняють де МОЗ, де НСЗУ (Національна служба здоров'я України,) а де ЦГЗ. Для них це все влада. Їм в принципі все одно. Це ми, фахівці, знаємо різницю. Людям все одно хто комунікує. Їм важливо що їм кажуть».*

Інші експерти все таки змогли відзначити організації, які можна виділити. Зокрема, Центр громадського здоров'я. При цьому, акцент робиться саме на діяльності ЦГЗ в 2020 році. Установа має експертну та ресурсну підтримку від міжнародних організацій, яка допомагає здійснювати більш якісну комунікацію.

Щодо можливих **превентивних комунікаційних заходів**, то тут деякі фахівці звертають увагу на те що, має бути комунікаційна стратегія, визначення термінів та першоджерел в комунікації (щоб не поширювати дезінформацію), плани внутрішніх комунікацій, чіткий розподіл обов'язків в інформуванні між різними органами, чіткі алгоритми дій для населення (зادля готовності та реагування).

Щодо **органу державної влади**, який мав би стати центром прийняття рішень у рамках кризової комунікації в умовах пандемії, то експерти сходяться на тому, що це мало би бути МОЗ, також згадується Міністерство фінансів та Кабмін в цілому. Щодо того, яка урядова установа має бути головним джерелом інформації про кризу, називають в першу чергу МОЗ. Один з експертів відповів, що це мають бути МОЗ і ЦГЗ.

Щодо відповіді на питання про найбільш успішний, на їх думку, **іноземний досвід кризової комунікації**, опитані фахівці не виявили однастайності. Один з фахівців назвав Великобританію, Таїланд і Гонконг (охоплення, чіткість подачі інформації, відповідність інформаційної кампанії діям органів влади).

Хафівчиня із однієї з найбільших НГО, що працює в сфері охорони здоров'я зазначила: *«Багато країн використовували підхід, коли пробували певний вид заборон чи послаблення і дивилися, як будуть розвиватися події.*

*In USA they call it «tap or faucet» approach and Singapore «circuit breaker» and in Australia «the keep foot on break» approach.*

*А щодо комунікації, то можливо США. В них доволі сильна комунікацій я на рівні держави, і на рівні громадянського суспільства. Діяли по розробленій стратегії та гайдлайнах».*

Варто зазначити, що в даній роботі досвід США був оцінений, як суперечливий.

Н. Ольберт-Сінько розширила тему: *«Оскільки комунікація впливає на результати, на різних етапах можна було говорити про різні країни. **Комунікація – це не тільки те, що і як ми говоримо, але і як ми діємо**, як побудована комунікація всередині між стейкхолдерами, як побудовані логістичні процеси. Зараз, я вважаю, що **Ізраїль з точки зору результату є найбільш підходящим прикладом**. З точки зору статистики, темпів вакцинації. Це приклад ефективної кризової комунікації. Я багато знаю про **досвід Данії**. Там все добре відпрацьовано з точки зору взаємодії з населенням. Проте, там темпи вакцинації залишають бажати кращого. Навряд чи місцеве населення дуже щасливе через те, що там добре налагоджена комунікація з ними в той час, як статистика не надто позитивна. Це ж стосується інших європейських країн»*.

Позитивна оцінка досвіду Ізраїлю підтверджується ефективністю вакцинаційної кампанії та виходом країни з карантину в квітні 2021 року [173]. Ключова думка, полягає в тому, що навіть найкраще організована комунікація не гарантує успіху управлінських зусиль, що показано на прикладі Данії.

Ключовими **чинниками комунікаційного характеру**, що вплинули на кризові події в Нових Санжарах, називаються речі, які свідчать про різні підходи і погляди фахівців на ті події. Одна фахівчиня вказує на неприпустимість розміщення тодішньої міністерки МОЗ на обсервації разом з евакуйованими з Уханя. Це нічим не допомогло і мало негативний ефект. Це була дискредитація органу влади. Крім того, звертають увагу на загальні чинники. Відсутність адекватних пояснень, комунікації з мешканцями Нових Санжар.

**Відповіді на останнє питання опитування (які основні кроки, , має зробити сьогодні держава в сфері кризових комунікацій), наведемо в оригіналі:**

Експерт 8: *«Кожен центральний орган виконавчої влади повинен мати план кризової комунікації, відповідальних за впровадження цього плану, етапність. До розробки кризових комунікацій мають бути залучені експерти з комунікацій, а не лише покладатися на власні сили (скоріш за все, малося на увазі залучення зовнішніх фахівців)»*.

Експерт 9. Наталя Ольберт-Сінько: *«Треба зробити висновки та винести уроки із ситуації.. Мала бути створена антикризова команда з*

*різних урядових структур. Не було створено професійної команди на рівні держави, яка би розробила єдину комунікаційну стратегію, швидко її адаптувала і втілила в життя. Це один з головних уроків. Команда має працювати на основі довіри та взаємодії».*

*Експерт 10: «Необхідно: розробити життєздатну стратегію, гайдлайни та план дій; вдосконалити внутрішню комунікацію та розподіл обов'язків у плані комунікації; проводити комунікаційні кампанії спільно з громадськими організаціями та міжнародними організаціям; вивчати кращі іноземні практики; підвищувати професіоналізм та експертність свого персоналу».*

Варто зазначити, що в ході опитування виявилось, що деякі питання все ж залишають простір для суб'єктивної оцінки. Зокрема, про розуміння природи пандемічної кризи органами і посадовими особами. Адже у відповіді на це питання фахівці очевидно опиралися на власні уявлення, які нами не уточнювалися. Це потрібно враховувати при аналізі відповідей то оцінці виконання роботи.

Отже, якщо говорити про узагальнене порівняння позицій трьох груп експертів, то з приводу на явності або відсутності стратегії кризової комунікації в урядових органів в цілому та щодо стратегії комунікації під час евакуації громадян з Уханя, Китай в лютому 2020 році, всі сходяться на тому, що в обох випадках стратегії не було. При цьому, у випадку з евакуацією з Китаю та обсервацією в Нових Санжарах, експерти відзначають спроби органів влади розробити і реалізувати певні заходи комунікаційного характеру, які мали хаотичний та розрізнений характер.

Щодо питання про те, чи розумію в урядових органах справжню природу кризи, то єдність в цьому питанні є лише серед так званого неурядового сектору, де вважають, що воно відсутнє. Натомість думки журналістів та фахівців з урядових комунікацій, розділилися між собою. Одні вважають, що розуміння на певному рівні є, а інші вважають, що воно відсутнє.

В питанні критеріїв успішної комунікації, за винятком певних деталей, більшість фахівців сходяться на тому, що комунікація має бути частиною управлінського процесу та приводити до відповідних результатів (статистика вакцинації, інфікування і смертності тощо). Те ж саме стосується й коментування помилок. Відсутність стратегії комунікації, хаотичність і нескоординованість, іноді легковажність та грубі маніпуляції суспільною

свідомістю. Все це серед основних моментів, які вважають помилками або свідомими діями, які несли шкоду.

Щодо прикладів успішної комунікації, то думки максимально розділені. Одні вважають, що успішних прикладів серед органів державної влади нема і звертають увагу на досвід міжнародних організацій. Інші виділяються деякі органи державної влади, наприклад, ЦГЗ, МОЗ, МЗС, ДСНС, Кабмін в цілому тощо. Деякі фахівці в принципі не вважають за доцільне оцінювати комунікаційні зусилля якого окремо взятого органу державної влади. На їх думку, оцінювати можна лише зусилля системи в цілому.

Не зважаючи на різницю в позиціях, зумовлену специфікою роботи, багато відповідей експертів йдуть у фарватері загальної логіки кризових комунікацій та зв'язків з громадськістю загалом. Різниця в оцінках зусиль урядових органів між фахівцями, які працюють або працювати в урядових комунікаціях, та комунікаційниками з агенцій чи громадських організацій, може бути частково пояснена тим, що другі не достатньо поінформовані про ті обмеження, з якими мусять зустрічатися їх колеги з урядового сектору. Бюрократичні процедури, затягування із прийняттям управлінських рішень, політична складова тощо. Все це надто гальмує роботу фахівців з комунікацій в урядових структурах. Крім того, їм часто бракує повноважень та реального впливу на прийняття рішень. З іншого боку, фахівці з урядових органів можуть бути схильними вище оцінювати, в тому числі, власні зусилля і не лише через суб'єктивність чи бажання здаватися більш ефективними. Вони чітко знають про докладені зусилля, складності та результати своєї роботи у вигляді реалізованих проєктів, охоплень, вирішених проблемних ситуацій тощо.

Абсолютно різні підходи до оцінки іноземного досвіду. Скоріш за все суб'єктивні. Експерти з певних причин слідували за різними країнами і не мають комплексного уявлення велику кількість країн. Головне з того, що було озвучено, на нашу думку, це те, що навіть ефективне інформування населення не завжди можна вважати успішним комунікаційним кейсом з огляду на результати загального управління. Наприклад, якщо більшість населення країни поінформоване про зусилля держави під час пандемії, способи захисту від інфікування тощо, це не гарантує сприятливої епідеміологічної ситуації. Це знову відсилає нас до необхідності сприймати комунікацію як функцію менеджменту, а не просто продукування меседжів.



Загалом певний скептицизм до дій урядових органів є навіть у фахівців з урядових комунікацій. З приводу однозначно вдалих рішень, то називають достатньо оперативне введення карантину в березні 2020 року, яке ми також відзначали як позитивний приклад в діях українського уряду. Те, як урядові органи роз порадили отриманим в результаті такого рішення часом для підготовки до подальшого розгортання кризи, в тому числі, в медичній галузі, має стати предметом зовсім іншого дослідження і не тільки в сфері комунікації.

### **3.2.Результати глибинних інтерв'ю щодо оцінки ефективності кризових комунікацій в Україні на початку пандемії COVID-19.**

В ході роботи над теоретичною частиною дослідження, ми зробили висновок, що, з одного боку, управління галуззю охорони здоров'я тісно переплетене із функціями комунікації. З іншого боку, в ситуації відсутності реальної системи урядової комунікації оцінити системні зусилля з кризової комунікації виявилося набагато складніше через відсутність заздалегідь вироблених стратегічних рамок та інституцій, які б могли організаційно зробити цей процес спланованим, на скільки це можливо.

Наведений вище аналіз не може бути повним без дослідження виробленого бачення та практичного досвіду фахівців, які посідають або посідали управлінські посади в урядових органах, зокрема й під час кризи. При цьому, до їх базових посадових обов'язків комунікація із суспільством входила лише в контексті загальних компетенцій, а не як один із ключових напрямків роботи, відповідно до обов'язків займаних посад.

Через це ми вирішили провести дослідження теми методом глибинного інтерв'ю саме з таким фахівцем. Був підготовлений гайд у вигляді анкети, сформований таким чином, що інтерв'юований давав відповіді на питання, покликані оцінити зусилля урядових органів України з моменту початку розгортання пандемічної кризи в Україні і до моменту, коли перший пік уваги до інформації про кризу почав спадати (січень-квітень 2020).

На запитання відповідав **Андрій Скіпальський**, генеральний директор Директорату громадського здоров'я та профілактики захворюваності Міністерства охорони здоров'я України в 2018-2020 роках. Він є співзасновник Реанімаційного пакету реформ. Один із напрямків, яким займався опитуваний, була взаємодія із Центром громадського здоров'я, який

є головним експертним органом та в якому міститься референс-лабораторія, яка перша в Україні почала досліджувати зразки і встановлювати факт інфікування COVID-19.

До структури Директорату входять:

1. Експертна група з питань імунопрофілактики, розвитку програм профілактики інфекційних захворювань, розбудови системи епідеміологічного нагляду та моніторингу за захворюваннями;
2. Експертна група з питань профілактики неінфекційних хвороб та формування здорового способу життя;
3. Експертна група з питань формування державної політики щодо регламентування факторів ризику середовища життєдіяльності;
4. Експертна група з розвитку регіональних систем громадського здоров'я та прогнозування;
5. Експертна група з питань моніторингу, оцінки та комунікації;
6. Експертна група з питань розвитку служби крові, біобезпеки та оперативного реагування на події, що мають міжнародне значення [176].

У ході інтерв'ю було допущено деякі незначні коригування питань (порівняно з підготовленою заздалегідь анкетною) та деякі інші уточнюючі питання. Розмова була проведена в п'ятницю, 7 травня в місті Києві. Подальший аналіз буде подано із використанням прямих цитат з глибинного інтерв'ю.

**Блок: «Роль комунікації».**

***«Як би Ви прокоментували роль комунікації (PR, зв'язків з громадськістю) в загальній системі державного управління, в тому числі, в роботі Кабміну та МОЗ України?»***

*Роль комунікацій я охарактеризував би як надзвичайно важливу. Тому, що сама система органів влади передбачає звітність та інформування, тому я б сказав, що це одне з ключових завдань органів влади усіх рівнів – бути підзвітною, проактивно комунікувати свої дії та рішення з населенням, з громадами. Тим паче ми розуміємо, що ці дії та рішення і будь які програми реалізуються коштом платників податків.*

- ***На вашу думку, що найбільше впливає на рівень довіри суспільства до органів державної влади під час масштабних криз, на зразок пандемії COVID-19?***

*Рівень довіри суспільства в умовно позакризові часи і в кризові часи залежить від одних і тих самих факторів. Вони можуть загострюватися під час кризи, але питання довіри залежить від декількох однакових факторів. Насамперед, від відкритості влади, як вона представляє свої рішення, комунікує з населенням. Це грає значну роль. На скільки рішення влади є зрозумілими. Також впливають не тільки рішення влади або її діяльність, але й персоналії у владі. Система урядова і політична поки що, на жаль, патерналістська і дуже багато уваги приділяється не системі, тобто функціонуванню державного, урядового апарату, а до індивідуальних постатей урядовців та політиків. Відповідно, якщо постать викликає довіру на підставі тих чи інших факторів (популярність тощо), то довіра до органу влади підвищується. Вона будується на персоналіях. Якщо персону має низьку довіру і негативне сприйняття в суспільстві, то довіра до органу влади падає...*

- ***Оцініть, будь ласка, ступінь відкритості органів державної влади України перед суспільством під час пандемії (січень-квітень 2020)? Наприклад, по шкалі від 1 до 10. Можна оцінити окремо органи центральної та місцевої влади.***

*Я б охарактеризував діяльність органів влади під час пандемії на рівні 5 з 10 балів. Достатньо середній та умовно відкритий рівень діяльності з великою кількістю проблем. Не можна було розраховувати на те, що в суспільства була повна і вчасно надана інформація про рішення, пов'язані з пандемією або її початком».*

Як можна зрозуміти із відповідей, існує розуміння того, що фактор персональної довіри до того чи іншого посадовця, який здійснює державне управління на певній посаді, грає важливу роль в плані довіри. Рівень персональної довіри до політика або посадовця органів виконавчої влади напряму впливає на сприйняття діяльності цього органу і готовність людей виконувати настанови або сприймати з довірою інформацію, яка надходить від органів влади або посадових осіб.

Варто також підкреслити, що згадується такий параметр як «відкритість». Про це ми також зазначали і наголошували на браку відкритості в урядовій комунікації, особливо під час конфлікту в Нових Санжарах. Було надано узагальнену оцінку рівня відкритості на рівні 50 % і надано достатньо чітке формулювання про відсутність вчасного та вичерпного інформування суспільства про загрозу. Варто звернути увагу, що відповіді узагальнені (уточнюючі питання в даному випадку не ставилися).

Також не було обговорено тему балансу між максимально необхідною та надмірною відкритістю, яку було згадано в даному дослідженні. Яку інформацію однозначно варто було публікувати, а яку не можна було оприлюднювати в жодному разі.

**Блок: «Реакція державних інститутів».**

***«На якому рівні (високому чи низькому, або охарактеризуйте як вважаєте за потрібне) перебувала координація комунікаційної роботи органів державної влади України на початку пандемії в січні-квітні 2020 року?»***

*В цей період було дуже багато хаотичних комунікацій. Власне як хаотичні я б їх і оцінив. Комунікаційні центри продукування меседжів та інформації змінювалися практично щомісяця і мали часто політичну мотивацію чому центр має бути там, а не де інде. Він переходив від МОЗ до Кабміну. Від Кабміну в Офіс президента і навпаки.*

***- Тобто мова йде про низький рівень координації при високому рівні хаотичності?***

*Політизація всіх комунікацій була на високому рівні. Координацію складно оцінити. Не думаю, що справа лише в рівні координації, адже це хвороба всього державного апарату і політикуму – відсутність вчасно скоординованих дій. А на початку був хаос, тому не можна чітко характеризувати. Звісно, те, що центр продукування меседжів переходив зі структури в структуру, свідчив про певну наявність координації. Те, що відслідковувалося, коли такий центр був у Кабміні, координації було більше. Адже Кабмін перебуває на чолі виконавчої влади і апарат уряду достатньо потужний. Коли центр перемістився в Офіс президента, було складно зрозуміти хто продукує рішення і меседжі та хто їх має транслювати. МОЗ тоді перебувало в складній стадії перманентної зміни керівництва».*

Ці відповіді підтверджують наявність тенденції до політизації комунікації навколо пандемічної кризи в Україні, як і в інших країнах. На цьому етапі інтерв'ю, ми припустили, що і зміна центрів продукування інформації про кризу також здійснювалася з мотивів політичної доцільності й надалі отримали на це ствердну відповідь, яка буде наведена далі. Здатність ці центри змінювати та наділяти їх повноваженнями свідчить про певний рівень підпорядкування і наявність підстав говорити про те, що цілковитого управлінського хаосу не було. Хоча і структура прийняття та впровадження рішень не може сприйматися як чітка, прозора та повністю зрозуміла. Наявність одразу декількох штабів та груп із розмитим функціоналом

підтверджує таку тезу. Коли ми порівнювали досвід України та Великобританії, то звернули увагу на те, що посадові особи брали або не брали участь у заходах певних інституцій. Натомість, вони не займалися тим, щоб раз за разом створювали нові органи. Тобто, діяли сталі інституції, як основа для управління кризою. Хаотичність в спробах державних органів України керувати кризою неодмінно позначалася на комунікації.

**Блок: «Нові Санжари».**

***«Які фактори, на Вашу думку, головним чином вплинули на розгортання паніки навколо розміщення евакуйованих з Китаю в селищі Нові Санжари у лютому 2020 року?»***

*Я далекий від думки, що відповіддю в даному випадку має бути «неналежна комунікація органів влади». Чи можна було зробити це по іншому – так, можна було. Якщо би взагалі державний апарат мав кращу комунікаційну складову, більш системну, ресурсну і співпрацював з місцевими органами влади, можна було підготувати ґрунт в Нових Санжарах у інший спосіб щоб уникнути цієї паніки. Але на жаль вся історія в Нових Санжар була побудована на таємничості певній, абсолютній невизначеності місця обсервації, перебування тих, хто прибуде...*

***Там була ситуація, коли швидко виникла вайбер-група за розміром приблизно з населення селища. Там поширювалися заклики до насильства і дезінформація. Чи не думаєте ви, що в цій ситуації є елементи штучного розпалювання конфлікту?»***

*Я переконаний, що вони були. Я не можу категорично щось стверджувати, хоча знаю, що були спроби МВС провести розслідування, знайти винних в розпалюванні ситуації. Я переконаний, що воно не сталося суто само собою. Можливо це було чергове квазіполітичне шоу. Можливо хтось хотів когось дискредитувати. Якщо б не було зовнішнього втручання, можливо реакція все одно була б, але не на стільки сильна, як виявилось в результаті. Отже, на мою думку, зовнішнє втручання було, але точно не можу сказати хто кого прагнув дискредитувати.*

***Що варто було зробити і кому (з органів або посадових осіб державної та місцевої влади), щоб уникнути конфлікту в Нових Санжарах або зменшити його гостроту?»***

*Безумовно, питання Нових Санжар мало вирішитися таким чином, що варто було сказати куди пойдуть евакуйовані з Уханя на обсервацію. І далі комунікувати це питання з громадою, що в такому то місці будуть*

*перебувати на обсервації певна кількість громадян. І потім протягом умовного тижня інформувати, пояснювати, залагоджувати непорозуміння. В такому випадку реакція могла бути значно менш жорсткою. Але оскільки до останнього часу все трималося в секреті (місце перебування). Тому думаю потрібно було перш за все зробити процес відкритим, поінформувати місцеву громаду. Це перше. І друге. Для уникнення непорозумінь варто було пояснити, провести прес-конференцію на місці. Натомість був хаос...».*

В першу чергу відповідь фахівця збігається із висновками в рамках даного дослідження за результатом вивчення ситуації навколо конфлікту в Нових Санжарах. Ми припустили, що паніку і конфлікт можна було як мінімум зменшити, якби урядові органи наперед оприлюднили інформацію про місце обсервації евакуйованих з Уханя, Китай. Це дало б можливість пройти перший сплеск негативу і почати комунікацію із жителями населеного пункту, локалізувати агресивну реакцію, дозволити щоб негатив виплеснувся і готовність протестувати почала спадати. Крім того, ймовірно вдалося б уникнути сплесків агресії серед мешканців інших населених пунктів. Тобто позиція фахівця, який займався безпосередньо державним управлінням, і позиція, вироблена на основі даного дослідження, повністю збігаються. Розходження можуть бути в деталях. Наприклад, час, місце або взагалі доцільність проведення прес-конференції в певній конкретній локації.

Припущення про бажання когось з політичних акторів дискредитувати ту чи іншу посадову особу або орган, на перший погляд, не стосуються предмета дослідження. Проте, вивчаючи деталі конфлікту і використання в його ході дезінформації з метою поглиблення кризи, ми звернули увагу на те, що події відбувалися незадовго до зміни уряду в Україні. Це наштовхує на ряд питань, відповідь на які можуть бути знайдені в інших дослідженнях. Зокрема, обізнаність урядових органів з рівнем втручання зовнішніх акторів у контексті гіпотези про причетність до конфлікту Російської федерації та ймовірну цілеспрямовану дезінформацій на операцію в контексті триваючої інформаційної інтервенції в рамках гібридної війни. Крім обізнаності, виникає питання можливості свідомої бездіяльності, що, як і діяння, є складовою частиною дії. В даному випадку дії щодо сприяння проведенню дезінформаційної операції з боку органів і посадових осіб України. А також питання прямої причетності чи проактивного використання дезінформаційної операції з метою досягнення політичних цілей акторами з України.

Ці питання можуть здатися такими, що не стосуються теми роботи, проте ми вважаємо, що опосередковано стосуються, адже від відповіді на них

може залежати висновок чи можлива була успішна кризова комунікація щодо конфлікту в Нових Санжарах взагалі.

**Блок: «Дезінформація».**

**«Як держава повинна боротися з дезінформацією і поширенням фейків про коронавірус та вакцини?»**

*На це питання нема чіткої відповіді навіть на глобальному рівні, тому я не дам тут чіткої відповіді. Це широке питання. Можу тільки сказати, що має відбуватися вчасне і ефективне інформування населення країни про рішення органів влади. Давати людям інформацію якій би вони довіряли. Можливо це б зменшило рівень впливу дезінформації. На жаль, цього не відбувається.*

**Що мають робити органи влади з публічними «ковід-дисидентами», які закликають ігнорувати карантинні обмеження? Часто це публічні люди, які мають велику аудиторію.**

*Зараз питання дезінформації знову вийшло на високий рівень і сприймається як загроза національній безпеці. Але що з цим робити не всі мають бачення. Що робити із індивідуальними закликами ігнорувати карантинні обмеженнями? Варто посилювати законодавство. Якщо глобальний порядок денний змінюється і ми рухаємося в бік більш жорстких вимог до свободи слова, яку плекали десятиріччями всі західні країни, то варто відслідковувати тих, хто користується цим благом для того, щоб шкодити. Відслідковувати зв'язки, чи причетна держава-агресор до фінансування лідерів думок, які поширюють відповідні заклики тощо. Вживати заходів та притягати цих людей до відповідальності. Якщо мова йде про заклики, які несуть загрозу національній безпеці. Натомість біологічна безпека не є складовою національної безпеки. Тому з юридичної точки зору щодо вакцинації всі можуть говорити по суті все, що завгодно...».*

В даному випадку опутаний звертає увагу на сучасний стан законодавства, яке не передбачає ні визначення ні тим більше механізмів того, які саме дії та заяви можуть нести загрозу суспільству, якщо вони стосуються теми громадського здоров'я. В даному випадку варто звернути увагу на те, що очікувалося отримати відповіді на питання зовсім в іншому контексті – як діяти і чи варто притягувати до адміністративної чи кримінальної відповідальності, в тому числі, публічних осіб, що використовують свій інформаційний вплив для поширення дезінформації, яка шкодить суспільству. Натомість, Андрій Скіпальський звернув увагу на дещо інше, але також актуальне питання – чи відноситься така інформація до загроз певного типу на офіційному рівні, в рамках законодавства.

Це спонукає започаткувати відповідну дискусію. Або говорити про те, що біологічна безпека має стати складовою поняття національної безпеки. Це має потягнути за собою відповідні дії з боку держави і суспільства. З іншого боку, якщо лідери думок, які фінансуються або будь яким іншим чином підтримуються Російською федерацією, то вони гіпотетично поширюють і дезінформацію на тему пандемії, й повідомлення, які можна трактувати як такі, що відносяться до питань національної безпеки. Відповідно можна притягувати до відповідальності за друге.

Отже, запитання про те що робити з особами, які поширюють дезінформацію, в даному випадку є складовою більш широкого набору питань. Яким чином взагалі варто врегулювати дану сферу та чи варто відносити біобезпеку до питань національної безпеки загалом.

#### **Блок: «Іноземні приклади».**

***«На Вашу думку, які країни світу можуть слугувати для України прикладом ефективної комунікації з власними громадянами при ухваленні управлінських рішень щодо протидії поширенню COVID-19?»***

*...Можу сказати, що може бути привабливим формат, коли глава уряду, керівник міністерства, радники з однієї трибуни, культурно із розподіленими ролями інформують громадськість доступною мовою. Так це працює у Великобританії. Вони відкрито інформують, намагаючись здобути та підтримати довіру населення. Я вважаю, що це не погано працювало, не зважаючи на те, Велика Британія опинилася у вкрай складній ситуації. Хоч там є сильна система охорони здоров'я, країна особливо сильно постраждала під час другої та третьої хвилі пандемії. В Україні ми практично ніколи не бачили главу уряду і профільного міністра на одному брифінгу. Зазвичай це робить одна людина. Натомість варто показати згуртованість та командну роботу і продукувати єдині меседжі. Я вважаю це найкращим варіантом. У Великобританії було показано, що корона вірус став пріоритетом глави уряду. Натомість в Україні ця тема передавалася з одного центру в інший. Коли мова йшла про успіхи в боротьбі з пандемією, всі хотіли на цьому отримати позитивний піар. Коли мова йшла про провал, тема стала токсичною і починалися пошуки крайніх. Приклад – проблеми із завезенням вакцин. Кількість випадків зараження починає падати – про це всі поспішають говорити щоб стати джерелом новин про успіх. Коли кількість хворих збільшується – це знову токсична тема.*



***Не можу сказати, що є повністю успішні приклади. І все дуже політизовано».***

Відповідаючи на питання про досвід інших країн, фахівець зачепив іншу тему – щодо політизації кризи. Питання про це ставилися вище, але в процесі фахівець до цього питання повернувся і озвучив дуже важливу, на нашу думку, тезу. Полягає вона в тому, що українські високопосадовці з готовністю комуні кували позитивні теми, пов'язані з пандемією, намагаючись отримати для себе позитивний піар, натомість негативні теми ніхто не хотів комунікувати і відбувалися пошуки тих, хто візьме на себе негатив. Це було тісно переплетено з електоральною комунікацією. Тут варто виділити принципово важливі висновки. По-перше, органи державної влади, які мали протидіяти політизації теми, самі їй сприяли таким підходом. По-друге, довіра для них залишилася самоціллю під час кризи, а не ресурсом, який допоміг би кризою керувати.

Опитуваний звернув увагу на досвід Великої Британії. Хоч ми і дійшли висновку, що кризову комунікацію тамтешнього уряду складно оцінити як цілком успішну, варто зазначити, що все ж таки там були позитивні ознаки, яких бракувало Україні. Там є постійно діючі інституції, які діяли до і під час кризи й будуть діяти після неї. Натомість, в Україні постійно створювалися нові штаби і комісії без видимого ефекту. Крім того, урядовці Великобританії по формі комунікації показували, що уряд є командою, натомість, в Україні йшла постійна конкуренція за те, щоб озвучити меседжі про успіхи та уникнути озвучення меседжів про провали. Тут варто знову згадати про Німеччину, до глава уряду відверто говорила про ризики і загрози обмежень, які запроваджуються.

В цілому, наша оцінка комунікації уряду Великобританії все ж розходиться із тією, яку дає наш експерт. В першу чергу через різні критерії. Ми більше концентрувалися на управлінських рішеннях, дослідженнях процесу і результату, а інтерв'юований більше зосередився на спостереженні за процесом та формою комунікації.

**Блок: «Головний комунікатор під час пандемічної кризи».**

***«На Вашу думку, якщо зважити всі «за» і «проти», хто міг би стати головним речником у боротьбі з пандемією? (Посада, фах, авторитет, довіра, популярність тощо). Це має бути одна людина чи декілька?»***

*...Навіть МОЗ при обсягу повноважень і функцій, не може бути єдиним міністерством, відповідальним за протидію і подолання наслідків пандемії.*

*Ситуація потребує рішень, в розробці яких беруть участь всі міністерства. Не тільки МОЗ. Тому на мою думку, в комунікаціях має брати участь глава уряду, профільний міністр. Як мінімум ці дві людини повинні постійно показувати позицію держави. Далі можна залучати профільних фахівців. РНБО, ЦГЗ тощо. Залежно від ситуації. Це мають бути меседжі засновані на взаємній підтримці, а не на конфлікті та пошуку того, на кого можна перекласти відповідальність. Адже коли були проблеми із закупівлею вакцин, то це відповідальність уряду в цілому. Також ситуацію могли покращити і РНБО і комісія з біобезпеки, які могли передбачити терміни, потреби, обсяги ресурсів. Тобто, відповідальність лежить не лише на МОЗ, а на уряді в цілому. Могло бути дане доручення міністру. Цього не було зроблено. Отже, це має бути командна робота державних органів з інституційною підтримкою і просування єдиної комунікаційної політики із відповідним розподілом відповідальності».*

Тут прослідковується явна еволюція погляду на питання, в тому числі, на основі спостереження фахівця за іноземним досвідом. Його відповідь в цілому слушна. Додамо лише, що не залежно від того скільки має бути офіційних спікерів та хто має бути головним, найважливішим питанням є стала робота інституцій, які залучені в управління кризою.

На основі отриманої в ході глибинного інтерв'ю ми робимо ряд висновків:

1. Підтверджується висновок про політизацію пандемічної кризи та негативний вплив цього процесу на якість кризової комунікації. Небажання посадових осіб брати на себе публічну відповідальність за невдачі у протидії кризі призводить до зниження рівня відкритості, збільшуючи розходження між реальним станом та необхідним рівнем відкритості.
2. В системі державного управління присутні фахівці, які бачать проблеми в комунікації. Навіть якщо вони не є фахівцями з PR. Аналіз дій українського уряду демонструє, що вони не мають бажаного доступу до прийняття рішень.
3. Наші висновки про успішність кризової комунікації уряду Великобританії не повністю врахували наявність більш коректних форм комунікації посадовців з населенням країни. Не зважаючи на недоліки, описані в попередньому розділі, процес все ж виявилися суттєво більш сталими, ніж в Україні.

### **3.3. Використання методу вторинного аналізу соціологічних даних щодо оцінки урядових комунікацій в умовах пандемії.**

Плануючи дослідити результати кількісного оцінювання громадської думки в Україні під час пандемічної кризи, ми ставили завдання насамперед оцінити динаміку довіри суспільства до органів державної влади. Досліджуючи досвід інших країн, ми помітили тенденцію падіння довіри до урядів, а подекуди й до класичних ЗМІ. Отже, дані соціологічних опитувань в Україні потенційно можуть надати інформацію щодо цього питання в інших країнах. Крім того, в деяких країнах (зокрема, США) на громадську думку впливали політичні переконання. Деякі опитування, проведені в Україні, теж частково підтверджують помітні розбіжності у ставленні виборців різних партій до деяких питань, пов'язаних із пандемією COVID-19.

В даному підрозділі ми насамперед спробуємо дослідити динаміку рівня довіри до урядових комунікацій в Україні. Це важливо в контексті того, що під час дослідження ми виявили показники збігу падіння рівня довіри до медіа і в деяких інших країнах. При цьому, ми звернемо увагу на результати опитування, які демонструють певний рівень тенденції проникнення дезінформації в українське суспільство.

Для цього нами було використано **метод вторинного аналізу** соціологічних даних – тобто, додаткового аналізу результатів проведених соціологічних досліджень іншими дослідницькими центрами, але при цьому ми ставили перед собою іншу мету, що зумовлювалася особливостями обраної саме нами теми та поставленої мети, на відміну від інших (первинних) досліджень, результати яких для нас можуть мати довідковий, архівний характер. Наприклад, якщо конкретна соціологічна компанія (та деякі інші) у своїх опитуваннях ставили кожна свою конкретну мету оцінити за допомогою методу безпосереднього анкетного опитування ставлення населення до окремих органів влади в момент опитування, ми, на відміну від них, використовуючи зібрані ними та зведені первинні дані як свого роду довідкові, ставимо перед собою інше, здебільшого узагальнююче завдання, скажімо оцінити динаміку ставлення населення протягом певного періоду часу до інститутів влади в цілому.

Отже, такий аналіз є необхідною процедурою при вивченні, узагальненні та інтерпретації масштабних і тривалих соціальних процесів, на зразок пандемії COVID-19, де одноразовий збір достатнього великого масиву даних є утрудненим або неможливим [166]. При цьому, дані соціологічних досліджень, проведених в Україні, дуже складно піддаються узагальненню,

адже надзвичайно мала їх кількість проводиться як серія опитувань, що мають на меті відслідковування динаміки певних процесів. Коли ми вивчали іноземні дослідження, то мали можливість оцінити роботу іноземних дослідницьких центрів, які працювали системно, проводячи серії періодичних опитувань з однаковими питаннями серед респондентів орієнтовно однакового складу, або максимально наближеного до того, з яким починали працювати. Крім того, вдавалося проводити хвилі опитувань одразу в декількох країнах (до шести за один проєкт). Такі дані набагато краще піддаються аналізу та узагальненню, більш якісно демонструють тривалі тенденції. На них можуть впливати особливості розвитку українського суспільства.

Наприклад, соціальні наслідки пандемії COVID-19 в Україні можуть проявитись у двоякий спосіб: як негативний каталізатор, що підсилює проблемність незавершеної суспільної трансформації в країні або як своєрідний «нейтралізатор», тобто фактор, в якому цінності безпеки, суспільного виживання, толерантності та солідарності будуть набувати пріоритетного значення [170; ст. 12].

Отже, користуючись методом вторинного аналізу соціологічних даних, ми зібрали дані тих соціологічних досліджень, які дозволяють хоча б певною мірою говорити про показники динаміки зміни громадської думки в Україні. У першу чергу ми досліджували ставлення до органів державної влади.

**У березні, квітні та травні 2020 року** (у розпал комунікаційної кризи) Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) проводив опитування, в яких пропонував респондентам **оцінити успішність влади в боротьбі з пандемією**.

**У березні 40%** опитаних вважали, що влада успішна в протидії епідемії коронавірусу, 48% - притримувалися думки, що неуспішна [161]. **У квітні 46%** опитаних вважали, що влада успішна в протидії епідемії коронавірусу, 43% - притримувалися думки, що неуспішна [162]. **У травні 51%** опитаних вважали, що влада успішна в протидії епідемії коронавірусу, 41% - притримувалися думки, що неуспішна [163].

При цьому, в березні близько половини українців (49%) думали, що обмежувальні заходи спрямовані на протидію епідемії коронавірусу були прийняті вчасно; 38% думали, що влада запізнилася з протидією епідемії; 5% притримувалися думки, що обмежувальні заходи було вжито передчасно [161]. Наведені дані з експертних опитувань та загальний аналіз ситуації показав, що введення карантину в Україні в березні 2020 року стало одним з

тих рішень уряду країни, яке оцінюється більше позитивно, ніж негативно. Тобто стало найбільш позитивно оцінюваним рішенням управлінського характеру влади в Україні.

У квітні 12% українців думали, що влада успішно впоралась із забезпеченням лікарень достатньою кількістю тестів на коронавірус, 65% вважали, що влада була в цьому неуспішною. 14% українців думали, що влада успішна у справі запобігання можливих економічних труднощів в Україні, пов'язаних з епідемією коронавірусу. 66% опитаних думали, що влада неуспішна [162]. Як бачимо, інші аспекти управлінського потенціалу та дій влади українці оцінювали негативно та здебільшого скептично.

У травні 16% українців думали, що влада успішно впоралась із забезпеченням лікарень достатньою кількістю тестів на коронавірус, 60% вважали, що влада була в цьому неуспішною. 23% українців думали, що влада успішна у справі запобігання можливих економічних труднощів в Україні, пов'язаних з епідемією коронавірусу, 62% опитаних думали, що влада неуспішна [163]. Тут можна припустити, що зміна громадської думки на дещо більш позитивну стала результатом як електоральної комунікації, так і контрасту на користь України із статистичною ситуацією порівняно з Італією та Іспанією. Що правда, ми не наважуємося чітко стверджувати про наявність кореляції. Це суто припущення.

У червні 2020 року респондентів попросили оцінити, чи на їх думку, Україна вже впоралася з епідемією коронавірусу, що нових хворих скоро ставатиме менше; або ж Україна ще не впоралася з епідемією, і число нових хворих зростатиме. 18% опитаних вважали, що епідемію в нашій країні подолано, і нових хворих скоро ставатиме менше. 63% притримувалися думки, що Україна ще не впоралася з епідемією, і число нових хворих скоро зростатиме. 19% українців не змогли визначитись із відповіддю [164].

Отже, в травні 2020 року приблизно половина українців оцінили зусилля уряду України під час кризи швидше позитивно. У даному випадку ми вживаємо поняття «уряд» у сукупному сенсі, і як Кабміну, і як інститут влади в Україні. Центри комунікації під час кризи переміщувався, частина рішень приймалися не в Кабміні, як показують результати глибинного інтерв'ю, наведеного вище. Тому ми використовуємо узагальнення, виходячи із того, що урядові органи мають говорити в режимі «one voice».

На кінець 2020 року ситуація дещо змінилася.

В грудні було проведено міжнародне дослідження GALLUP. Воно проводилося з метою вивчення громадської думки на тему пандемії. В

Україні дослідження проведено Київським міжнародним інститутом соціології спільно з Фондом Демократичні ініціативи. Опитування було проведено методом CATI (телефонні інтерв'ю з використанням комп'ютера, computer-assisted telephone interviews) на основі випадкової вибірки мобільних телефонних номерів. Вибірка репрезентативна для дорослого населення (віком 18 років і старше) України. Всього було опитано 44 796 осіб у 47 країнах світу. У кожній країні протягом жовтня-грудня 2020 року було проведено співбесіду з представницькою вибіркою з приблизно 1000 чоловіків та жінок, або особисто по телефону, або через Інтернет. Похибка опитування становить від 3 до 5% на рівні 95% довіри [165].

Підхід до формулювання тем був інакший, ніж в опитуваннях КМІС. Останні пропонували респондентам оцінити зусилля влади під час кризи і пропонували варіанти відповідей. Натомість, в рамках опитування GALLUP пропонували погодитися або не погодитися з чітко сформульованою тезою.

Деякі з них звучали так: «думаючи конкретно про коронавірус (COVID-19), наскільки Ви погоджуєтесь чи не погоджуєтесь з кожним із наступних тверджень: **«Я думаю, що уряд добре справляється з коронавірусом»**».

21 % українців були згодні або абсолютно згодні (Південна Корея – 89%, Австралія – 82%) з твердженням, що уряд добре справляється з пандемією. **77 %** були не згодні або категорично не згодні – найвищий показник з країн, які брали участь (Боснія і Герцеговина – 75 %, США – 67 %, Іспанія – 66 %) [165]. Станом на 1 грудня 2020 року в Україні було зафіксовано понад 765 тисяч випадків інфікування (понад 10 тисяч на 1 травня). Тому така зміна громадської думки, не зважаючи на різниці формулювань запитання, виглядає цілком логічно і легко пояснюється: **«Погіршення ситуації зі статистикою захворюваності дорівнює погіршенню ставлення населення до влади, на яку покладається найбільша відповідальність під час кризи»**.

Але при цьому, коли було запропоновано тезу **«Я вважаю, що загроза від коронавірусу перебільшена»**: 50 % українців були згодні або абсолютно згодні (Косово – 72 %, Пакистан та Філіппіни – 70 %). 43 % були не згодні або категорично не згодні (Фінляндія – 79 %, Австралія – 75 %, Японія – 72 %) [165]. Тобто мова йде про те, що скоріш за все, негативна оцінка зусиль уряду в 77 % має своїм джерелом не суто низьку оцінку протидії реальній загрозі. Ймовірно, заходи по протидії пандемії частиною населення сприймалися як боротьба з перебільшеною загрозою.

У 2021 році соціологічна група «Рейтинг» оприлюднила результати дослідження «Суспільно-політичні погляди в Україні 13-21 березня, 2021». Опитування було проведено Соціологічною групою «Рейтинг» від імені Центру аналізу та соціологічних досліджень Міжнародного республіканського інституту. Дослідження фінансувалося Агентством США з міжнародного розвитку (USAID).

Тут питання про схвалення або несхвалення дій урядових інституцій знову стає більш відкритим і респондентам пропонуються варіанти відповідей, як в опитуванні КМІС. При цьому, наводяться також дані опитувань, проведених в липні та вересні 2020 року.

Варто звернути увагу також на те, що виборці партії «Слуга народу», яка є владоутворюючою в країні в період кризи, більше схильні позитивно оцінювати зусилля влади. Так, в березні 2020 року 77 % прихильників партії оцінили зусилля президента під час кризи позитивно (скоріше схвалюють або цілком схвалюють), 49 % з них позитивно оцінили зусилля місцевої влади і 61 % - міністра охорони здоров'я [167]. Наведених даних може вистачити для деяких узагальнень щодо оцінки українцями зусиль влади по боротьбі з пандемією. Враховуючи різну методологію досліджень, постановку питань, значний розрив у часі між деякими дослідженнями, формулювання питань того, про репрезентативність таких узагальнень говорити складно. На основі вивчених даних можна зробити дуже узагальнені та приблизні оцінки. Ми звели дані у відсотках в таблицю.

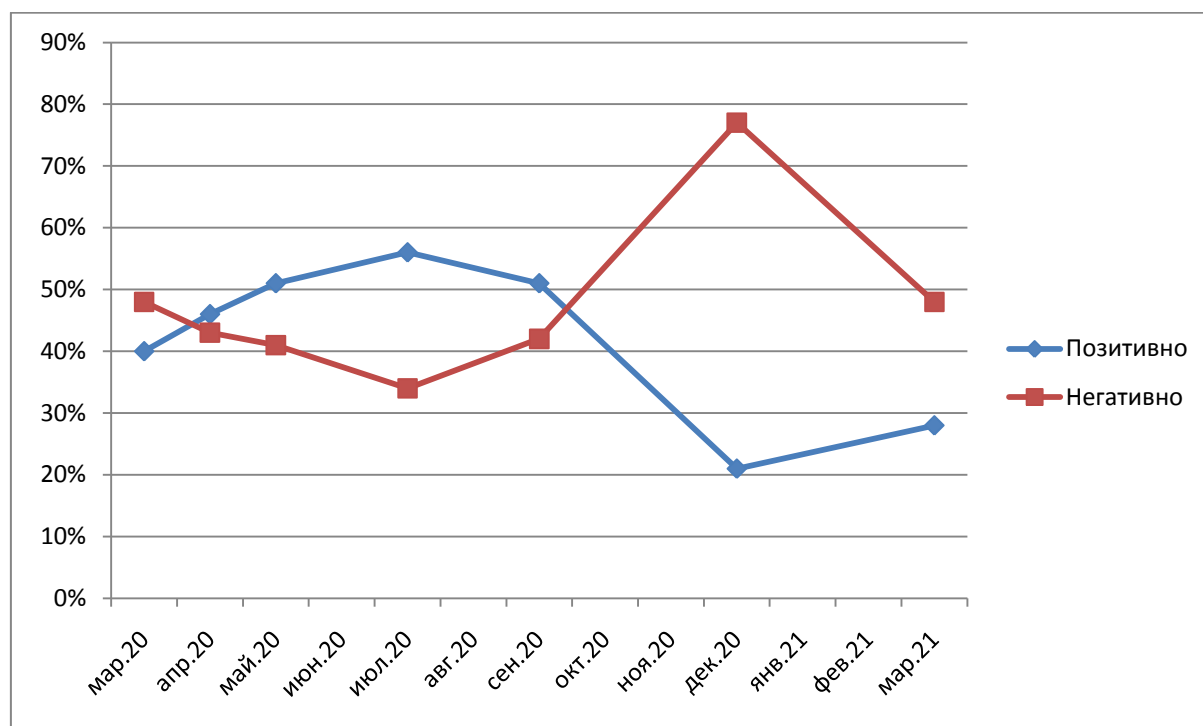
Компанія	Період	Оцінка +	Оцінка -
КМІС	Березень 2020	40 %	48 %
КМІС	Квітень 2020	46 %	43 %
КМІС	Травень 2020	51 %	41 %
Рейтинг	Липень 2020	56 %	34 %
Рейтинг	Вересень 2020	51 %	42 %
КМІС, Фонд Демократичні ініціативи	Грудень 2020	21 % (з варіантів «так, ні, не знаю»)	77 % (з варіантів «так, ні, не знаю»)
Рейтинг	Березень 2021	28 %	48%

Варто зазначити, що опитування КМІС та Фонду Демініціативи в рамках міжнародного проєкту за формулюванням питання надто сильно відрізняється від того, як ставили запитання респондентам в рамках опитувань КМІС та «Рейтингу». В першому пропонувалося погодитися або спростувати певну тезу. Натомість в інших дослідженнях пропонували вибрати з кількох варіантів відповідей щодо оцінки зусиль влади. При цьому, ми об'єднуємо позитивні з відносно позитивними відповідями і так само негативні та відносно негативні.

Загалом було підготовлено два варіанти графіків. З урахуванням опитування КМІС та Фонду Демініціативи за грудень 2020 року та без їх урахування. Другий графік виглядає більш органічно і показує поступовість зміни громадської думки щодо оцінки дій урядових інституцій.

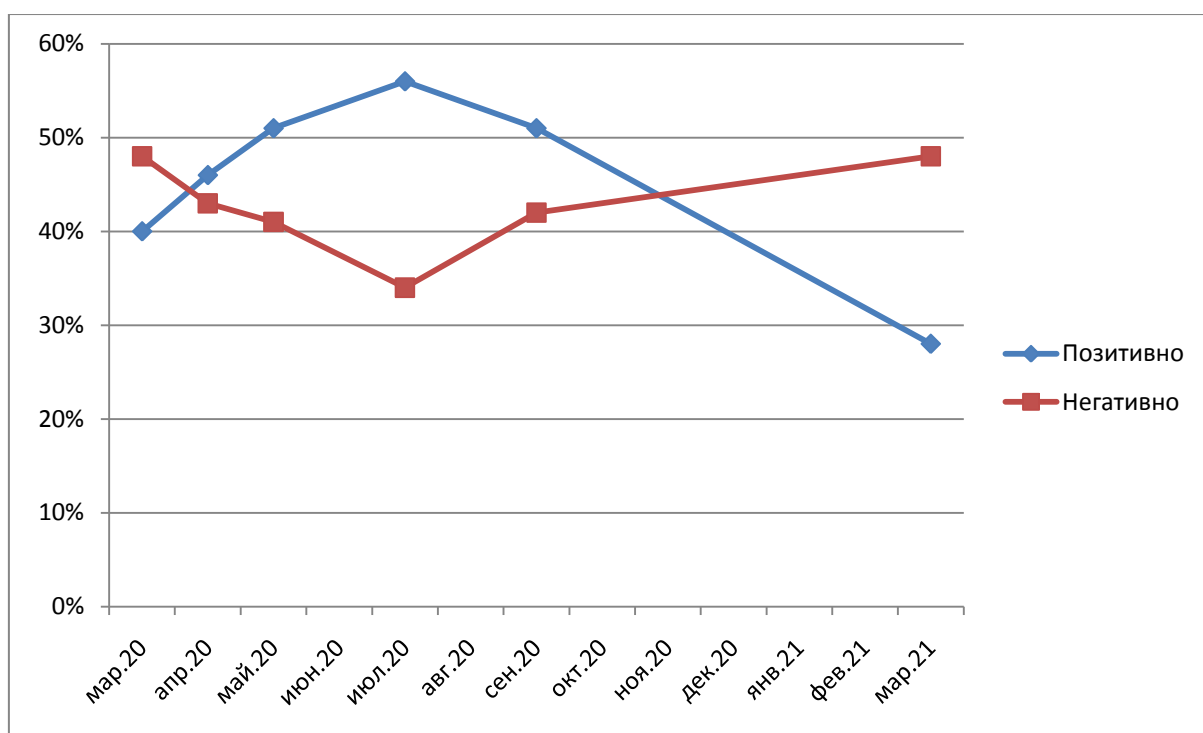
Загалом зведений графік результатів показує поступове падіння позитивного рівня оцінки зусиль уряду та підвищення рівня кількості негативних оцінок. Що правда, графік враховує результати узагальнених питань про владу в цілому, а не оцінку окремих інституцій.

Графік з урахуванням даних Gallup (КМІС, Демініціативи, грудень 2020).



Без урахування даних Gallup (КМІС, Демініціативи, грудень 2020). В даному випадку більш коректний.





В жовтні 2020 року було опубліковане опитування USAID-Internews «Ставлення населення до ЗМІ та споживання різних типів медіа». Дослідження було виконано соціологічною компанією InMind на замовлення міжнародної неприбуткової організації Internews, що реалізує «Медійну програму в Україні» за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Основна мета дослідження — вивчити звички українців, що стосуються споживання медіа, а також їхню **довіру до медіа**, оцінити рівень медіаграмотності та обізнаність населення щодо впровадження реформ в Україні. У липні-серпні цього року представники InMind опитали 4000 респондентів у 12 областях України. Похибка вибірки не перевищує 2,5%.

Згідно з його результатами, в 2020 році спостерігалось падіння довіри до національних телеканалів — 41%, тоді як у 2019 році цей показник дорівнював 49%. Єдиними типами медіа, яким вдалося 2020 року наростити довіру до себе, стали регіональне радіо (22%) та регіональні онлайн-медіа (48%). Респонденти зазначали, що ці два типи медіа пропонують ширший спектр точок зору. Перше місце серед джерел інформації, яким найбільше довіряють, поділили між собою національні та регіональні онлайн-медіа — до кожного з них відчували довіру по 48% опитаних.

Відсоток людей, які зазначили, що використовують російські медіа як джерело інформації, зріс із 13% у 2019 році до 17% у 2020 році. Зросла також довіра до російських медіа.

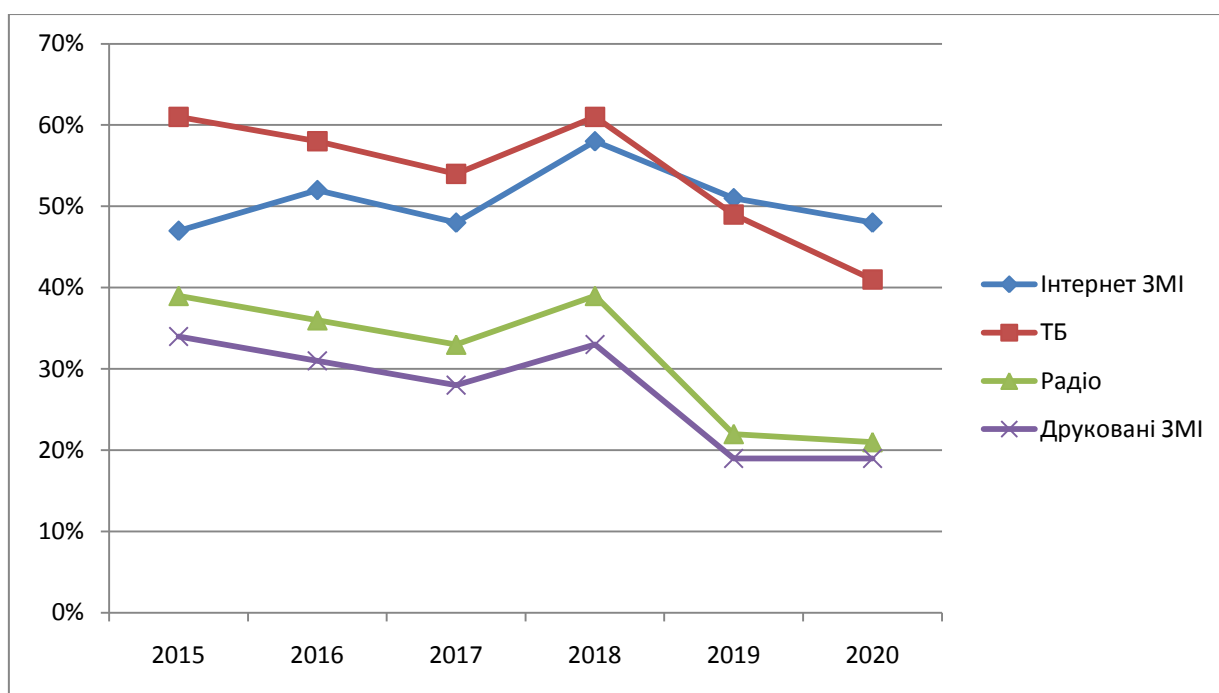
Найбільше у 2020 році аудиторія стала менше довіряти телеканалам - основними причинами браку довіри залишаються недостовірність та заангажованість новин. Водночас регіональні інтернет-видання та радіо зміцнили свої позиції – ці ЗМІ стали більше представляти різні точки зору при висвітленні інформації [168].

Подібні дослідження проводяться в Україні щорічно з 2015 року та дозволяють прослідкувати динаміку довіри до медіа. Респонденти відповідали на питання з приводу довіри до різних типів загальнонаціональних та регіональних ЗМІ.

Національні ЗМІ	Рівень довіри до			
Рік	Інтернет ЗМІ	ТБ	Радіо	Друковані ЗМІ
2015	47 %	61 %	39 %	34 %
2016	52 %	58 %	36 %	31 %
2017	48 %	54 %	33 %	28 %
2018	58 %	61 %	39 %	33 %
2019	51 %	49 %	22 %	19 %
2020	48 %	41 %	21 %	19 %

[167].

**Графік довіри до загальнонаціональних ЗМІ з 2015 по 2020 рік включно.**



Графік показує падіння довіри майже до всіх типів ЗМІ в цілому із підвищенням показника у 2018 році та різким падінням в 2019-му. З 2019 року Інтернет ЗМІ обходять за рівнем довіри телебачення. В 2020 році в цілому зростання довіри порівняно з 2015 роком фіксується лише в інтернет ЗМІ. Проте, лише на 1 %, тобто в межах статистичної похибки.

У дослідженні наведені,окрім кількісних, також якісні дані,. Так, згідно з результатним фокус-групових дискусій респонденти відзначають посилення скептичного сприйняття інформаційної стрічки з огляду на суперечливі новини про коронавірус, що потребує додаткових зусиль для перевірки інформації.

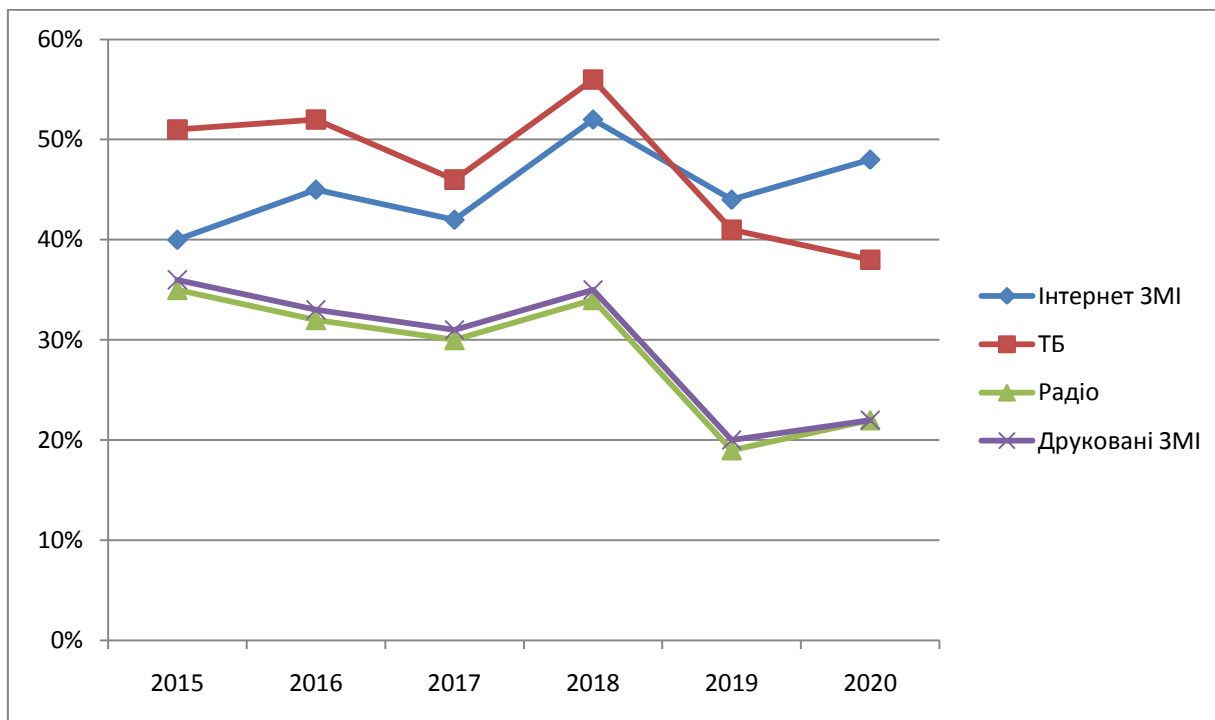
Регіональні ЗМІ	Рівень довіри до			
Рік	Інтернет ЗМІ	ТБ	Радіо	Друковані ЗМІ
2015	40 %	51 %	35 %	36 %
2016	45 %	52 %	32 %	33 %
2017	42 %	46 %	30 %	31 %
2018	52 %	56 %	34 %	35 %
2019	44 %	41 %	19 %	20 %

2020	48 %	38 %	22 %	22 %
------	------	------	------	------

[168].

**Хоча, враховуючи тенденцію падіння довіри, яка фіксується з 2015 року, справа очевидно не лише в пандемії.**

**Графік довіри до регіональних ЗМІ з 2015 по 2020 рік включно.**



З регіональними ЗМІ ситуація майже ідентична. З 2015 року – падіння довіри до всіх типів ЗМІ, крім інтернет ЗМІ. Останні випереджають ТБ, починаючи з 2019 року. В 2018 році відбувся сплеск підвищення довіри з подальшим різким падінням.

Результати фокус-груп також свідчать про те, що основними факторами, які впливають на довіру/недовіру до медіа є:

- Різноманітна, часто суперечлива інформація на тих каналах, яким респонденти довіряють: висвітлення альтернативних думок сприймається, як подання неправдивої інформації, що призводить до втрати довіри.
- Наявність спростувань, уточнень, нових деталей до новин, які повідомляються та/або викриваються згодом – все це в очах респондентів сприймається як спроби маніпуляцій і зменшує довіру до ресурсу.
- Відсутність посилань на факти, які подані в новинах, джерела не виглядають об'єктивними [168].

Використовуючи поєднання особистих інтерв'ю та дискусій у форматі фокус-груп, в ході дослідження було виявлено, що 62% респондентів дізнаються новини на соціальних медіаплатформах — цей показник зменшився з 68% у 2019 році, тоді як споживання теленовин знизилося до 52% у порівнянні з 66% 2019 року та 77% у 2017-2018 роках. Це відображає світову тенденцію до зростання популярності цифрових медіа на противагу телебаченню та іншим традиційним новинним медіа. Опитування показало, що частка українських інтернет-користувачів зросла із 71% у 2015 році до 90% у 2020 році. Серед молоді віком 18-35 років цей показник сягає 100% [168].

Наведені дані показують, що в цілому довіра населення України до ЗМІ падає. Цей процес має природу, яку не можна вважати ідентичною із процесом падіння довіри до влади. Адже абстрактне поняття влади визначається персоналіями і політичними партіями, які здійснюють владу в певний відрізок часу, а також сталими інституціями (президент, парламент, уряд). Це утворює складний образ, який можна оцінювати по-різному. Оцінка ж довіри до ЗМІ передбачає дещо інший набір підходів, які десь пересікаються із підходами до оцінки влади, а десь — ні. З огляду на це, ми можемо лише припустити, що причини падіння довіри до ЗМІ можуть частково мати такі ж причини, як і падіння довіри до влади. Разом з тим, цей процес є очевидно більш поступовим і виходить за межі однієї представницької каденції. Тобто, мова йде про те, що падіння довіри до ЗМІ все таки має більше спільного з інституційними поняттями й підходами і більш розтягнуте в часі, а також має менш емоційний характер і не настільки підпадає під вплив наявних очікувань. На відміну від ставлення до дій уряду.

Також вданому дослідженні варто звернути увагу на ефективність **дезінформації** в українському суспільстві та ставлення до цього питання населення країни.

Більш як 80% респондентів зазначили, що їм було відомо про поширення неправдивих історій, пов'язаних із коронавірусом (наприклад, про те, що це біологічна зброя, розроблена в китайських чи американських лабораторіях, що його вигадали в медіа, або що до його поширення призвело використання інтернет-технологій 5G). Близько третини опитаних вважали такі історії правдивими, а більш як третина зізналися, що ділилися цією дезінформацією з іншими [168].

Разом із медійними організаціями та партнерами з медіаграмотності, такими як Інститут масової інформації, Академія української преси, інтернет-

виданнями «Тексти» та «БезБрехні», Internews підготувала короткий тест задля визначення реальної здатності опитаних розрізняти якісні новини та дезінформацію. Респондентів з усієї України попросили оцінити три новини із різних новинних вебсайтів — дві неправдиві й одну правдиву. Результати тесту свідчать про зменшення кількості людей, яким вдалося правильно визначити різницю між справжньою та неправдивою інформацією серед трьох поданих новин — із 11% у 2019-му до лише 3% у 2020-му. Близько 21% респондентів не змогли дати правильну відповідь, тоді як 2019 цей показник становив 11% [168].

На цьому фоні варто розглянути також дані, що свідчать про ступінь проникнення дезінформації та показник того скільки громадян вірять в дезінформаційні повідомлення.

З 31 травня до 4 червня 2020 року КМІС провів опитування «Думки і погляди населення України щодо походження коронавірусу і його поширення у світі: травень-червень 2020 року».

За результатами опитування, найбільше респондентів – кожен третій, 37% – обрали варіант, що коронавірус був **«спеціально розроблений і навмисно поширений у світі для зменшення чисельності населення та/чи завдання шкоди окремим країнам»**. Ще 29% обрали варіант, що коронавірус **«зроблений штучно у лабораторії, але його поширення у світі було випадковістю»**. (Таким чином, 66% респондентів обрали один з двох варіантів, який означає штучне походження коронавірусу.) Обрали варіанти, що коронавірус з’явився природним шляхом і потім поширився на світ – 18% [169].

### **Висновки до розділу III**

**Таким чином, на основі вторинного аналізу даних соціологічних досліджень, проведених в 2020 та 2021 роках, ми прийшли до наступних висновків:**

- В Україні спостерігається практично постійне падіння довіри до урядових інституцій в контексті їх здатності до управління пандемічною кризою. Ця ситуація в цілому повторює тенденції, які спостерігаються в інших країнах світу. Ці дані варто розглядати, в тому числі, в контексті очікувань населення країни від конкретної політичної сили, яка формує склад представницьких та виконавчих органів влади.
- В країні спостерігається в цілому стійке зниження загальної довіри до ЗМІ. Крім того, телебачення втратило першість за рівнем довіри на користь онлайн ЗМІ. Ця тенденція має місце протягом довгого періоду часу (мінімум 5 років), тому її не варто розглядати суто в контекст пандемічної кризи. Це питання варто досліджувати окремо.
- Населення країни в цілому є вразливим до дезінформації. Цьому є як суб'єктивні, так і об'єктивні пояснення. Це також свідчить про рівень успішності урядових комунікацій.
- З наявних соціологічних досліджень проблемно здійснювати якісний вторинний аналіз з огляду на їх розрізненість, нерівномірну періодичність, методологію та нижчу якість порівняно з тими дослідженнями, які проводяться в ЄС і США.

## ВИСНОВКИ

На основі дослідження було зроблено наступні висновки.

**1. Криза світової пандемії нової коронавірусної хвороби COVID-19 (криза COVID-19 або пандемічна криза)** – це глобальна криза, в тому числі, **глобальна системна соціальна, комунікаційна криза**, яка доповнює інші кризи і сама доповнюється ними. Вона частково руйнівна (з огляду на людські жертви, всеохоплюючий характер та глобальні наслідки), ненавмисна криза. Її можна одночасно визначити як несподівану і назріваючу, а також як повзучу на більш пізніх етапах (через довгу тривалість та потенційно далекосяжні результати). Попри глобальний характер та спільні для більшості країн риси, вона має особливості в різних країнах та демонструє, в тому числі, їх розвиток і ефективність роботи місцевих та міжнародних інституцій. Дана криза справляє руйнівний вплив не лише на одну чи декілька організацій. Вона завдала удару по великій кількості галузей економіки, по роботі державних та міжнародних інституцій, а також спричинила вплив на більшу частину населення планети. Вплив відбувається на соціальні відносини, політичні процеси та економічну ситуацію в світі в цілому. Ми маємо підстави стверджувати, що за кількісним і якісним інформаційним охопленням пандемічна криза вже може вважатися найбільшим інформаційним приводом в історії людства або принаймні претендувати на такий статус.

**2. Кризові комунікації**, як складова системи зв'язків з громадськістю, сьогодні перебувають на стадії радикальних змін. Крім того, пандемічна криза стала принципово новим явищем у сучасному суспільстві, тому наукові розвідки на цю тему часто практично неможливо відокремити від широкого набору публіцистичних та неаналітичних даних, які не носять наукового характеру і є прикладними. Від початку кризи публікується така кількість різноманітних досліджень, яку фізично неможливо вивчити повністю і зробити узагальнення. Також, багато досліджень не отримали належної перевірки через необхідність демонстрації швидких результатів.

**3. Основну відповідальність** в кожній країні за боротьбу з пандемічною кризою та її наслідками несуть державні інститути. Важливу роль виконують інші учасники суспільного життя, але найбільш пряма участь і відповідальність покладається на уряди. При цьому, в Україні відсутня не просто система урядової кризової комунікації, але й система урядових комунікацій взагалі. Це значно ускладнює справді об'єктивну оцінку ефективності комунікаційних заходів урядових інституцій під час кризи.



Вони мають хаотичний і несистемний характер. Урядова комунікація під час кризи не відповідала принципам високої надійності. Рівень відкритості перед суспільством був недостатній, а координація між державними інституціями була або відсутня, або недостатня. Разом з тим, оцінити початкові дії та рішення уряду країни на початку стрімкого поширення COVID-19 як суто негативні – не можна. Реакція у вигляді жорсткого карантину в березні 2019 року оцінюється як своєчасна. Окремі заходи деяких органів і посадових осіб на початкових етапах кризи мали системний характер, а їх комунікація може вважатися частково успішною (досвід Центру громадського здоров'я в січні-травні 2020 року).

**4. Криза змушує по-новому оцінювати репутаційний капітал організацій та публічних осіб як адміністративний ресурс. Репутація перетворилася із самоцілі та ресурсу для досягнення вигоди на ресурс, який слугує подоланню кризи.** В цій ситуації репутація, за порятунком якої під час кризи борються фахівці з комунікацій, набула принципово іншого значення. Якщо під час стандартної кризи репутація – це самоціль (точніше намагання її зберегти і примножити), то під час глобальної пандемічної кризи вона стала ресурсом, який дозволяє впливати на людей за допомогою інструментів комунікації з метою досягнення набагато ширших і суспільно важливіших цілей. Включно з порятунком людських життів. **Організації повинні використати репутаційний капітал для порятунку всього суспільства, а не лише себе. Окремо взятий репутаційний капітал однієї організації сам по собі нічого не вартий в ситуації, коли суспільство може бути зруйноване.**

**5. Головним викликом пандемічної кризи є інфодемія та глобальне поширення дезінформації.** Цю проблему визнали на рівні ключових міжнародних структур (ООН, ВООЗ). Інфодемія, разом з викликами економічного, політичного та соціального характеру, прямо або опосередковано є викликами не лише для системи суспільних відносин, але й здатності громад вберегти своїх членів від смерті. **В цій системі координат кризова комунікація не може подолати кризу, але може дозволити взяти під контроль її комунікаційні аспекти та полегшити управління цією кризою там, де це можливо.**

**6. Під час пандемічної кризи зберігається значний вплив політичної комунікації.** Пандемічна криза тісно сплелася з політичною комунікацією в рамках зусиль суб'єктів політики щодо втримання або захоплення влади. Вона здійснює опосередкований вплив на існуючі в світі конфлікти, підвищуючи ризик критичного збільшення інфікованих і загиблих в районах

з обмеженим доступом до медичної інфраструктури та критичних ресурсів. Пандемічна криза та інфодемія збільшують напругу в суспільстві та дозволяють акторам розпалювати нові конфлікти чи поглиблювати існуючі. В Україні зафіксовано випадки проведення інформаційних операцій з політичними цілями. Це збільшує загрозу дестабілізації країни та поглиблює згубні наслідки для неї від гібридної війни, яку проти України розв'язала Російська федерація.

**7. Пандемічна криза актуалізує питання протидії дезінформації та інформаційним інтервенціям.** Ситуація в Україні та й інших країнах показала, що під час подібної кризи вразливість суспільства до зовнішнього маніпулятивного впливу за допомогою сучасних інформаційних технологій значно зростає. Те ж саме стосується стрімкого поширення інформації про військові конфлікти, створення навколо них інформаційної ширми і агресивного просування порядку денного в третіх країнах в інтересах агресора. Під час пандемії Україна стала об'єктом нової хвилі інформаційних інтервенцій. Це було помітно на прикладі штучно розпаленої в Нових Санжарах у лютому 2020 року інформації, яка облетіла світові ЗМІ.

**8. В Україні бракує досліджень в сфері комунікацій, на основі яких можна було б формувати подальшу стратегію комунікації під час пандемічної кризи.** В цьому відношенні Україна повністю програє деяким іншим країнам, зокрема, державам ЄС і США. Боротьба з інфодемією частково або повністю лягає на громадянське суспільство. У світі було створено надто великий масив дослідницьких даних, який виходить за рамки сприйняття людиною, що надто ускладнює пошук оптимальних стратегій та процес перевірки результатів досліджень, які на перших етапах часто є недосконалими та створюють суперечності й підігрівають теорії змови у разі виявлення помилок.

Вивчення результатів якісних та кількісних соціологічних опитувань, проведених в Україні та за кордоном дозволило виокремити ряд тенденцій. Зокрема, в світі прослідковується падіння рівня довіри до державних інституцій, а подекуди й ЗМІ. Також прослідковується утворення інформаційних бульбашок, до яких офіційна інформація про пандемію практично не проникає. Наприклад, одне з опитувань показало, що у Великій Британії на певних етапах ця аудиторія склала приблизно 15 % населення країни. Програми обміну повідомленнями стали важливим і впливовим інструментом поширення інформації та активно й ефективно використовуються для проведення дезінформаційних кампаній.

9. На основі проведеного дослідження була зроблена спроба визначити актуальне поняття кризової комунікації, яке не претендує на інноваційність.

**Кризова комунікація** в сучасному розумінні – збирання, обробка інформації, використання знань, умінь та засобів інформації з метою запобігання негативних явищ або нейтралізації подій, що завдають матеріальної та психологічної шкоди системі управління, сприяють розпалюванню соціальних конфліктів за допомогою масової дезінформації, інформаційних диверсій та інших підривних дій, що несуть загрозу нормальному функціонуванню суспільства, його окремих структур та організацій.

Важливими засобами протидії інформаційним диверсіям, розбудови ефективної системи комунікацій в умовах загострення криз стають:

- налагодження двосторонньої контрольованої комунікації за допомогою наперед створених ситуативних інформаційних систем;
- спрямування медійного, соціального та репутаційного капіталів на зменшення соціальних, матеріальних та інших негативних наслідків кризи в інтересах суспільства.

**10.** В Україні необхідно створити інституціалізовану систему урядових комунікацій, в якій кожен суб'єкт комунікації буде знати своє місце, функції, цільові аудиторії, інструменти тощо. В цьому контексті необхідна національна система кризової комунікації (в рамках основної системи або окрема), яка буде використовуватися під час епідемій, військового вторгнення, техногенних катастроф, надзвичайних ситуацій на об'єктах атомної енергетики, хімічної промисловості тощо. Мова йде про глобальні кризи та кризи загальнонаціонального і регіонального масштабів. Крім того, протидія дезінформації та інформаційним інтервенціям має стати одним з пріоритетів національної безпеки України.

## Список використаних джерел

1. The biggest story ever? Only the world wars have rivalled covid-19 for news coverage. – режим доступу: <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/12/19/only-the-world-wars-have-rivalled-covid-19-for-news-coverage>
2. Перший рік нової ери. – режим доступу: <https://tyzhden.ua/Columns/50/250674>
3. Коронавірусні баталії в Україні: чим скінчиться протистояння уряду і регіонів. – режим доступу: <https://www.dw.com/uk/koronavirusni-batalii-v-ukraini-chym-skinchytsia-protystoiannia-uriadu-i-rehioniv/a-54509646>
4. США розривають відносини з ВООЗ – Трамп. – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ssha-tramp-vooz-rozryv-vidnosyn/30642374.html>
5. COVID-19 сильно вдарив по світовій економіці. Чи зможе вона відновитися у 2021 році? – режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/30996253.html>
6. Bloomberg Billionaires Index. – режим доступу: <https://www.bloomberg.com/billionaires/>
7. Статки Цукерберга вперше перевищили 100 мільярдів доларів – Bloomberg. – режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/08/7/663803/>
8. COVID-19 to Add as Many as 150 Million Extreme Poor by 2021. – режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>
9. Що Covid робить з нашою психікою. А як це було після аварії на ЧАЕС? – режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cap-54839461>
10. Нові Санжари протестують: "Товкли, як котів. Багатьох пов'язали". – режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51570611>
11. COVID-19 Open Research Dataset. – режим доступу: <https://www.semanticscholar.org/cord19>
12. Coombs, W. Timothy - pp. 17-53. Parameters for Crisis Communication. pp. 54-64 Crisis Communication and Its Allied Fields. 9781405194419. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1>

13. Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика: Підр. для студентів вищих навчальних закладів / 3-тє вид., доповн. і переробл. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. – 831 с.
14. Netflix gets 16 million new sign-ups thanks to lockdown. – режим доступу: <https://www.bbc.com/news/business-52376022>
15. Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication Yearbook* 21 (pp. 231–275). Thousand Oaks, CA: Sage.
16. Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: AMACOM.
17. Андрущенко В. П., Губерський Л. В., Михальченко М. І. Соціальна філософія. Історія, теорія, методологія: підручник. Вид. 3-тє, випр. та доп. Київ: Генеза, 2006. 656 с.
18. Sheehan, M., & Quinn-Allan, D. (Eds.). (2015). *Crisis Communication in a Digital World*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781107297852
19. Коник Д.М. Стратегічні комунікації: посібник для державних службовців. – К.: Міжнародний банк реконструкції та розвитку / Світовий банк, 2016. – 256 С.
20. Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59: 273–283.
21. Занепад влади: Від владних кабінетів до полів битви й церков, а потім і до держави, або чому сьогодні бути при владі означає зовсім інше, ніж колись / Мойсес Наїм; пер. з. англ. О. Дем'янчук. – Київ: Форс Україна, 2017. – 448 с.
22. Karen B. Sanders (2020) British government communication during the 2020 COVID-19 pandemic: learning from high reliability organizations, *Communication and Culture*, 5:3, 356-377, DOI: [10.1080/23753234.2020.1824582](https://doi.org/10.1080/23753234.2020.1824582)
23. Moreno, Ángeles; Fuentes-Lara, Cristina; Navarro, Cristina (2020). «Covid-19 communication management in Spain: Exploring the effect of information-seeking behavior and message reception in public's evaluation».

- El profesional de la información, v. 29, n. 4, e290402.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.02>
- 24.Блек С. Паблик рилейшнз. Что это такое? – М., 1990. – С. 42.
  - 25.Ньюсом Д., Терк Дж., Крукеберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз / Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2001. – С. 580.
  - 26.Cutlip S. and others. Eff ective Public Relations.– P. 366.
  - 27.М. А. Паращевін . Криза соціальна // Енциклопедія Сучасної України: електронна версія [веб-сайт] / гол. редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2006. Режим доступу: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=965](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=965)
  - 28.Contagion (2011). – режим доступу: [https://www.imdb.com/title/tt1598778/?ref=fn\\_al\\_tt\\_1](https://www.imdb.com/title/tt1598778/?ref=fn_al_tt_1)
  - 29.Trifonov, V., Khiabanian, H., & Rabadán, R. (2009). Geographic dependence, surveillance, and origins of the 2009 influenza A (H1N1) virus. *The New England journal of medicine*, 361 2, 115-9. Режим доступу: <https://www.semanticscholar.org/paper/Geographic-dependence%2C-surveillance%2C-and-origins-of-Trifonov-Khiabanian/4a034e350d1037fc93654f5ecb48bf4b6b81c046>
  - 30.Pandemic (H1N1) 2009 - update 112. – режим доступу: [https://www.who.int/csr/don/2010\\_08\\_06/en/](https://www.who.int/csr/don/2010_08_06/en/)
  - 31.Weekly Virological Update on 05 August 2010. – Режим доступу: [https://www.who.int/csr/disease/swineflu/laboratory06\\_08\\_2010/en/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/laboratory06_08_2010/en/)
  - 32.Study puts global 2009 H1N1 infection rate at 11% to 21%. – режим доступу: <https://www.cidrap.umn.edu/news-perspective/2011/08/study-puts-global-2009-h1n1-infection-rate-11-21>
  - 33.COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU). – режим доступу: [https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html?fbclid=IwAR2FJWIEy2zx40sbDrvuYP9Sh8B8kb--urUJ3qaOQGhVbzc6Z\\_muZ5mzCLU#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6](https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html?fbclid=IwAR2FJWIEy2zx40sbDrvuYP9Sh8B8kb--urUJ3qaOQGhVbzc6Z_muZ5mzCLU#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6)
  - 34.Peter Spreeuwenberg, Madelon Kroneman, John Paget, Reassessing the Global Mortality Burden of the 1918 Influenza Pandemic, *American Journal*

- of Epidemiology*, Volume 187, Issue 12, December 2018, Pages 2561–2567, <https://doi.org/10.1093/aje/kwy191>
35. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – с. 141. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
  36. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1993. – №4. – с. 29. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
  37. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство охорони здоров'я України» // № 267 від 25.03.2015 р. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF#Text>
  38. Наказ Міністерства охорони здоров'я «Про затвердження статуту Державної установи «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України» // № 1483 від 30.06.2020 р. – режим доступу: [https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/Statut\\_2020\\_nakaz.pdf](https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/Statut_2020_nakaz.pdf)
  39. Ötsch, Walter, 2020. "What type of crisis is this? The coronavirus crisis as a crisis of the economicised society," *Working Paper Series 57*, Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung, Institut für Ökonomie.
  40. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції» // № 576-р від 20.08.2017 р. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-2017-%D1%80#n9>
  41. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017-2021 роки. – режим доступу: [https://iportal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf?fbclid=IwAR0hFss\\_eXoVIE0id8xJ1I9Ny\\_BvCca2uFa4Sfc2uoZYb0vXCPYIfGPOVIvI](https://iportal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf?fbclid=IwAR0hFss_eXoVIE0id8xJ1I9Ny_BvCca2uFa4Sfc2uoZYb0vXCPYIfGPOVIvI)
  42. Стратегії Міністерства закордонних справ України. – режим доступу: [https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/strategiyi-mzs?fbclid=IwAR2yl7BAyvr4fXnmzvVgrGvESvH3yd2x4t\\_hJaTnqo-wJHSsLpSVWmM20Pc](https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/strategiyi-mzs?fbclid=IwAR2yl7BAyvr4fXnmzvVgrGvESvH3yd2x4t_hJaTnqo-wJHSsLpSVWmM20Pc)
  43. Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України. – режим доступу: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B>

<0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/communication-strategy.pdf> (file:///C:/Users/User/Documents/communication-strategy.pdf)

- 44.** МОН затвердило комунікаційну стратегію на 2017-2020 роки: переходимо від інформаційно-роз'яснювальної роботи до двосторонньої комунікації з суспільством. – режим доступу:

<https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2017-10-27-mon-zatverdilo-komunikacijnu-strategiyu-na-2017-2020-roki-perexodimo-vid-informacijno>

- 45.** Комунікаційна стратегія МОН 2017-2020, затверджена рішенням колегії МОН від 26.05.2017 № 4/1-- 15. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/komunikacijna-strategiya-mon-2017-2020.pdf>

- 46.** Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018— 2021 роки» // № 779-р від 25.10.2017 р. – режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250383204>

- 47.** Стратегія МОЗ. – режим доступу: <https://moz.gov.ua/strategija>

- 48.** Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Стратегії забезпечення біологічної безпеки та біологічного захисту за принципом “єдине здоров’я” на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» // № 1416-р від 27.11.2019 р. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1416-2019-%D1%80#n46>

- 49.** National Risk Register of Civil Emergencies – 2017 Edition. – режим доступу: <https://www.gov.uk/government/publications/national-risk-register-of-civil-emergencies-2017-edition>

- 50.** Legal Provision for Crisis Preparedness: Foresight not Hindsight. – режим доступу: <https://www.chathamhouse.org/2020/04/legal-provision-crisis-preparedness-foresight-not-hindsight>

- 51.** Leinhos M, Qari SH, Williams-Johnson M. Preparedness and emergency response research centers: using a public health systems approach to improve all-hazards preparedness and response. Public Health Rep. 2014;129 Suppl 4(Suppl 4):8-18. doi: 10.1177/00333549141296S403. PMID: 25355970; PMCID: PMC4187302. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25355970/>



52. About KDCA. – режим доступу: <http://www.kdca.go.kr/contents.es?mid=a30101000000>
53. WHO. *Blindness and Vision Impairment*. (2020). Available online at: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/blindness-and-visual-impairment> (accessed October 16, 2020).
54. Dror AA, Morozov NG, Layous E, Mizrachi M, Daoud A, Eisenbach N, Rayan D, Kaykov E, Marei H, Barhum M, Srouji S, Avraham KB and Sela E (2021) United by Hope, Divided by Access: Country Mapping of COVID-19 Information Accessibility and Its Consequences on Pandemic Eradication. *Front. Med.* 7:618337. doi: 10.3389/fmed.2020.618337 <https://doi.org/10.3389/fmed.2020.618337>
55. Managing the COVID-19 infodemic: Promoting healthy behaviours and mitigating the harm from misinformation and disinformation. – режим доступу: <https://www.who.int/news/item/23-09-2020-managing-the-covid-19-infodemic-promoting-healthy-behaviours-and-mitigating-the-harm-from-misinformation-and-disinformation>
56. Hyland-Wood, B., Gardner, J., Leask, J. *et al.* Toward effective government communication strategies in the era of COVID-19. *Humanit Soc Sci Commun* 8, 30 (2021). <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00701-w> [https://academic.oup.com/eurpub/article/30/Supplement\\_5/ckaa165.065/5914289](https://academic.oup.com/eurpub/article/30/Supplement_5/ckaa165.065/5914289)
57. Відсутність правдивої та точної інформації про COVID-19 стала світовою проблемою. Режим доступу: [https://zn.ua/ukr/SOCIUM/strategichna-porozhnecha-347249\\_.html](https://zn.ua/ukr/SOCIUM/strategichna-porozhnecha-347249_.html)
58. Trust in UK government and news media COVID-19 information down, concerns over misinformation from government and politicians up. – режим доступу: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/trust-uk-government-and-news-media-covid-19-information-down-concerns-over-misinformation>
59. Kristen M C Malecki, Julie A Keating, Nasia Safdar, Crisis Communication and Public Perception of COVID-19 Risk in the Era of Social Media, *Clinical Infectious Diseases*, Volume 72, Issue 4, 15 February 2021, Pages 697–702, <https://doi.org/10.1093/cid/ciaa758>
60. The science of fake news. BY DAVID M. J. LAZER, MATTHEW A. BAUM, YOCHAI BENKLER, ADAM J. BERINSKY, KELLY M. GREENHILL, FILIPPO MENCZER, MIRIAM J. METZGER, BRENDAN NYHAN, GORDON PENNYCOOK, DAVID ROTHCHILD, MICHAEL

- SCHUDSON, STEVEN A. SLOMAN, CASS R. SUNSTEIN, EMILY A. THORSON, DUNCAN J. WATTS, JONATHAN L. ZITTRAIN. SCIENCE09 MAR 2018 : 1094-1096. <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/1094/tab-pdf>
61. Miller J, Key J. Slightly more than 1 out of 4 Americans believe they have almost no chance of being infected with coronavirus in next 3 months. Coronavirus (COVID-19). University of Southern California, USC Leonard D. Schaeffer Center for Health Policy and Economics, 2020.
62. What we think we know and what we want to know: perspectives on trust in news in a changing world. – режим доступу: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/what-we-think-we-know-and-what-we-want-know-perspectives-trust-news-changing-world>
63. «Кума у Viber скинула». Як популярний додаток перетворили на джерело шейків. – режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/articles/2020/05/5/7250438/>
64. Types, sources, and claims of COVID-19 misinformation. – режим доступу: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/types-sources-and-claims-covid-19-misinformation>
65. Communications in the coronavirus crisis: lessons for the second wave. – режим доступу: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/communications-coronavirus-crisis-lessons-second-wave>
66. Navigating the ‘infodemic’: how people in six countries access and rate news and information about coronavirus. – режим доступу: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/infodemic-how-people-six-countries-access-and-rate-news-and-information-about-coronavirus>
67. Коронавірус, невидимі загрози і підготовка до стійкості. – режим доступу: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2020/05/20/koronavirus-nevidim-zagrozi-pdgotovka-do-stjkost/index.html>
68. Громадянське суспільство в умовах пандемії коронавірусу COVID-19: виклики та перспективи розвитку. – режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/statti/gromadyanske-suspilstvo-v-umovakh-pandemii-koronavirusu-covid-19-vikliki-ta-perspektivi>
69. Alan Doss and Mo Ibrahim on preventing covid from killing democracy in Africa. – режим доступу: <https://www.economist.com/by->

[invitation/2020/06/17/alan-doss-and-mo-ibrahim-on-preventing-covid-from-killing-democracy-in-africa](https://nv.ua/ukr/opinion/koronavirus-u-ssha-koli-budut-lik-i-shcho-vryatuye-svit-ostanni-novini-50076976.html)

- 70.Наша нова ера: світ після епідемії. – режим доступу: <https://nv.ua/ukr/opinion/koronavirus-u-ssha-koli-budut-lik-i-shcho-vryatuye-svit-ostanni-novini-50076976.html>
- 71.Місцева влада проти центру через Covid-19: Івано-Франківськ і Тернопіль подають в суд на уряд за «червону зону». – режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-54040131>
- 72.How COVID-19 Is Also Killing Democracy. – режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/hecparris/2020/04/10/how-covid-19-is-also-killing-democracy/?sh=7faf9f46752e>
- 73.Kate Yeong-Tsyr Wang, Tsai Wen-Hui, Tze-Yin Chuang & Hsi-Jing Lee (2021) Rethinking four social issues of the COVID-19 pandemic from social work perspectives, Asia Pacific Journal of Social Work and Development, 31:1-2, 45-51, DOI: [10.1080/02185385.2020.1819396](https://doi.org/10.1080/02185385.2020.1819396)
- 74.Algan, Y. (2018). Chapter 10. Trust and social capital. In *For good measures: Advancing research on well-being metrics beyond GDP*. OECD.
- 75.COVID-19: the impact on undeclared work and key challenges. – режим доступу: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=9702&furtherNews=yes>
- 76.Gozzi N, Tizzani M, Starnini M, Ciulla F, Paolotti D, Panisson A, Perra N Collective Response to Media Coverage of the COVID-19 Pandemic on Reddit and Wikipedia: Mixed-Methods Analysis J Med Internet Res 2020;22(10):e21597 doi: [10.2196/21597](https://doi.org/10.2196/21597) PMID: 32960775 PMCID: [7553788](https://doi.org/10.2196/21597) <https://www.jmir.org/2020/10/e21597>
- 77.Going numb: Why we're ignoring the rising death toll from COVID-19. – режим доступу: <https://grist.org/climate/psychic-numbing-why-rising-covid-and-climate-change-death-tolls-no-longer-shock-us/>
- 78.Västfjäll D, Slovic P, Mayorga M, Peters E (2014) Compassion Fade: Affect and Charity Are Greatest for a Single Child in Need. PLoS ONE 9(6): e100115. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0100115>

79. Misinformation vs. Disinformation vs. Mal-information. – режим доступу: <https://medium.com/@mikekujawski/misinformation-vs-disinformation-vs-mal-information-a2b741410736>
80. Hofstede G, Hofstede GJ. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill. (1991). p. 5. – режим доступу: [Google Scholar](#)
81. Garrett Hardin (2009) The Tragedy of the Commons, *Journal of Natural Resources Policy Research*, 1:3, 243-253, DOI: [10.1080/19390450903037302](https://doi.org/10.1080/19390450903037302)
82. The coming battle for the COVID-19 narrative. – режим доступу: <https://voxeu.org/article/coming-battle-covid-19-narrative>
83. Ten trends to watch in the coming year. – режим доступу: <https://www.economist.com/the-world-ahead/2020/11/16/ten-trends-to-watch-in-the-coming-year>
84. The path to a covid-19 vaccine may be quick, but it will be bumpy. – режим доступу: <https://www.economist.com/the-world-ahead/2020/11/16/the-path-to-a-covid-19-vaccine-may-be-quick-but-it-will-be-bumpy>
85. Kate Yeong-Tsy Wang, Tsai Wen-Hui, Tze-Yin Chuang & Hsi-Jing Lee (2021) Rethinking four social issues of the COVID-19 pandemic from social work perspectives, *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 31:1-2, 45-51, DOI: [10.1080/02185385.2020.1819396](https://doi.org/10.1080/02185385.2020.1819396)
86. Гірник А. М. Основи конфліктології. — Вид. дім «Києво-Г51 Могилянська академія», 2010. - 222 с.
87. COVID-19 and Conflict: Seven Trends to Watch. – режим доступу: <https://www.crisisgroup.org/global/sb4-covid-19-and-conflict-seven-trends-watch>
88. Peace and Conflict in a COVID-19 World Implications for International Responses. – режим доступу: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/2020-CoVid-19-v4.pdf>
89. The Effects of the COVID-19 Pandemic on Peace and Conflict. – режим доступу: <https://theglobalobservatory.org/2020/10/effects-of-covid-19-pandemic-on-peace-conflict/>
90. Загострення на Донбасі: звідки очікують удару?. – режим доступу:

<https://www.radiosvoboda.org/a/text-na-donbasi-hotuiutsia-do-aktyvizatsii/31208471.html>

91. Examining the Longer-Term Effects of COVID-19 on UN Peacekeeping Operations. – режим доступу: [https://theglobalobservatory.org/2020/05/examining-longer-term-effects-covid-19-un-peacekeeping-operations/?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=organic\\_social&utm\\_campaign=US\\_GO\\_publications\\_analysis](https://theglobalobservatory.org/2020/05/examining-longer-term-effects-covid-19-un-peacekeeping-operations/?utm_source=twitter&utm_medium=organic_social&utm_campaign=US_GO_publications_analysis).
92. Rohner, Dominic. "COVID-19 and Conflict: Major Risks and Policy Responses" *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, vol. 26, no. 3, 2020. <https://doi.org/10.1515/peps-2020-0043>
93. Coronavirus: «We are at war» - Macron. – режим доступу: <https://www.bbc.com/news/av/51917380>
94. Responding to COVID-19: Think through the Analogy of War. – режим доступу: <https://ethics.harvard.edu/war-analogy>
95. Bapat, Navin. "Will COVID-19 Cause a War? Understanding the Case of the U.S. and China" *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, vol. 26, no. 3, 2020. <https://doi.org/10.1515/peps-2020-0047>
96. Quinn, J., Dhabalia, T., Roslycky, L., Wilson, J., Hansen, J., Hulchiy, O., McElligott, J. (2021). COVID-19 at War: The Joint Forces Operation in Ukraine. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 1-20. doi:10.1017/dmp.2021.88
97. Спецоперація імені Портнова-Шарія. Як розганяли паніку в Нових Санжарах, і хто за цим стоїть. – режим доступу: [https://project.liga.net/projects/new\\_sanjars/](https://project.liga.net/projects/new_sanjars/)
98. VIRAL DISINFORMATION: THE KREMLIN'S CORONAVIRUS INFORMATION OPERATION IN UKRAINE. – режим доступу: <http://www.understandingwar.org/backgrounder/viral-disinformation-kremlin%E2%80%99s-coronavirus-information-operation-ukraine>
99. Розпорядження Кабінету міністрів «Про евакуацію громадян України та членів їх сімей із зони поширення коронавірусу 2019-nCoV у Китайській Народній Республіці» // № 129-р від 3.02.2020 р. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/129-2020-%D1%80#Text>

100. Нові Санжари: ЗМІ пишуть про успіх маніпуляторів і провал влади. – режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/press-review-51586031>
101. Дезінформація, недовіра, корупція. Що іноземні ЗМІ писали про заворушення в Нових Санжарах. – режим доступу: <https://nv.ua/ukr/ukraine/politics/novi-sanzhari-zahidni-zmi-pro-situaciyu-v-ukrajini-koronavirus-protesti-evakuaciya-novini-ukrajini-50071603.html>
102. Coronavirus: Riots erupt in Ukraine as China evacuees enter quarantine. – режим доступу: <https://www.dw.com/en/coronavirus-riots-erupt-in-ukraine-as-china-evacuees-enter-quarantine/a-52455287>
103. Головний політичний фактор року. Що змінила пандемія COVID-19. – режим доступу: <https://nv.ua/ukr/opinion/koronavirus-ukrajina-yak-pandemiya-vplinula-na-krajinu-v-2020-roci-novini-ukrajini-50131583.html>
104. Карантин перетворився на хаос. Що про сутички у Нових Санжарах писали іноземні ЗМІ. – режим доступу: <https://tsn.ua/ukrayina/ganba-zhburlyannya-kaminnyam-ta-p-yanii-protestuvalniki-yak-pro-protesti-v-novih-sanzhariv-pisali-inozemni-zmi-1495578.html>
105. Coronavirus COVID - 19, a complex issue between health, economy, politics, and communication. Alessandro Figus *Professor - Link Campus University (Italy) and Vice-Rector - International Institute of Management (Moldova)* Doi: 10.2478/gssfj-2020-0001
106. Sarah Wolff & Stella Ladi (2020) European Union Responses to the Covid-19 Pandemic: adaptability in times of Permanent Emergency, *Journal of European Integration*, 42:8, 1025-1040, DOI: [10.1080/07036337.2020.1853120](https://doi.org/10.1080/07036337.2020.1853120)
107. Crisis communication and crisis management during COVID-19. – режим доступу: <https://www.ingentaconnect.com/content/bup/gd/pre-prints/content-rgld20210004#>
108. Lovari, A. (2020). Spreading (Dis)Trust: Covid-19 Misinformation and Government Intervention in Italy. *Media and Communication*, 8(2), 458-461. doi:<http://dx.doi.org/10.17645/mac.v8i2.3219>
109. Cecilia Casalegno, Chiara Civera & Damiano Cortese (2020): COVID-19 in Italy and issues in the communication of politics: bridging the knowledge-behaviour gap, *Knowledge Management Research & Practice*,

DOI: 10.1080/14778238.2020.1860664 To link to this article:  
<https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1860664>

110. Eurobarometer. – режим доступу:  
[https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/eb/eb81/eb81\\_first\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/eb/eb81/eb81_first_en.pdf)
111. Коронавірус у світі: що роблять країни. – режим доступу:  
<https://www.radiosvoboda.org/a/koronavirus-i-svit/30511566.html>
112. Coronavirus: Why Spain is seeing second wave. – режим доступу:  
<https://www.bbc.com/news/world-europe-53832981>
113. Moreno, A., Fuentes-Lara, C., & Navarro, C. (2020). Covid-19 communication management in Spain: Exploring the effect of information-seeking behavior and message reception in public's evaluation. *Profesional De La Información*, 29(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.02>
114. GPMB (2019). «A world at risk: annual report on global preparedness for health emergencies». – режим доступу: [https://apps.who.int/gpmb/assets/annual\\_report/GPMB\\_annualreport\\_2019.pdf](https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf)
115. Germany's coronavirus response is a master class in science communication. – режим доступу:  
<https://www.cnbc.com/2020/07/21/germanys-coronavirus-response-masterful-science-communication.html>
116. Burns, T. W., O'Connor, D. J., and Stocklmayer, S. M. (2003). Science communication: a contemporary definition. *Pub. Underst. Sci.* 12, 183–202. doi: 10.1177/09636625030122004 [CrossRef Full Text](#) | [Google Scholar](#).
117. Sjölander-Lindqvist A, Larsson S, Fava N, Gillberg N, Marcianò C and Cinque S (2020) Communicating About COVID-19 in Four European Countries: Similarities and Differences in National Discourses in Germany, Italy, Spain, and Sweden. *Front. Commun.* 5:593325. doi: 10.3389/fcomm.2020.593325
118. Germans want open communication of uncertainty in the coronavirus pandemic. – режим доступу: [https://www.eurekalert.org/pub\\_releases/2020-12/mpif-gwo121020.php](https://www.eurekalert.org/pub_releases/2020-12/mpif-gwo121020.php)
119. Jørgensen, M., and Phillips, L. J. (2002). *Discourse Analysis as Theory and Method*. London: Sage. [Google Scholar](#)

120. Kim, Do Kyun David, and Gary L Kreps. "An Analysis of Government Communication in the United States During the COVID-19 Pandemic: Recommendations for Effective Government Health Risk Communication." *World medical & health policy*, 10.1002/wmh3.363. 27 Aug. 2020, doi:10.1002/wmh3.363
121. Huang, Peter H., Pandemic Emotions: The Good, the Bad, and the Unconscious — Implications for Public Health, Financial Economics, Law, and Leadership (June 12, 2020). U of Colorado Law Legal Studies Research Paper No. 20-14, *Northwestern Journal of Law and Social Policy*, Vol. 16, No. 2, Article 3, 80-129, 2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3575101> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3575101>
122. Gollust SE, Nagler RH, Fowler EF. The Emergence of COVID-19 in the US: A Public Health and Political Communication Crisis. *J Health Polit Policy Law*. 2020 Dec 1;45(6):967-981. doi: 10.1215/03616878-8641506. PMID: 32464658. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32464658/>
123. Fielding, Richard , Lam Wendy W. T., Ho Ella Y. Y., Lam Tai Hing, Hedley Anthony J., and Leung Gabriel M.. 2005. "Avian Influenza Risk Perception, Hong Kong." *Emerging Infectious Diseases* 11 (5): 677–82. [PMC free article] [PubMed] [Google Scholar]
124. Chauvin, Bruno , Hermand Danièle, and Mullet Etienne. 2007. "Risk Perception and Personality Facets." *Risk Analysis: An International Journal* 27 (1): 171–85. [PubMed] [Google Scholar]
125. Savoia, Elena , Lin Leesa, and Viswanath Kasisomayajula. 2013. "Communications in Public Health Emergency Preparedness: A Systematic Review of the Literature." *Biosecurity and Biodefense Strategy, Practice, and Science* 11 (3): 170–84. [PMC free article] [PubMed] [Google Scholar]
126. Skidmore, Max J. 2016. *Presidents, Pandemics, and Politics*. New York: Palgrave Macmillan. [Google Scholar]
127. Poznanski, Michael . 2020. "Apparently Trump Ignored Early Coronavirus Warnings that Has Consequences." *The Washington Post* (March 23).
128. Daryl V. Watkins & Aaron D. Clevenger | Greg Simons (Reviewing editor) (2021) *US Political Leadership and Crisis Communication During*



129. Coronavirus: Boris Johnson admits 'frustration' as criticism grows over strategy for easing COVID-19 lockdown. – режим доступу: [https://news.sky.com/story/coronavirus-boris-johnson-admits-frustration-as-revolt-grows-over-strategy-for-easing-covid-19-lockdown-11989678?awc=11005\\_1619892448\\_eabd3ab0b42184e576a4a0035a406c18&dcmp=afc-101248-na-na-longtail&dclid=CObMg9GJqfACFwR4AoduWkKUg](https://news.sky.com/story/coronavirus-boris-johnson-admits-frustration-as-revolt-grows-over-strategy-for-easing-covid-19-lockdown-11989678?awc=11005_1619892448_eabd3ab0b42184e576a4a0035a406c18&dcmp=afc-101248-na-na-longtail&dclid=CObMg9GJqfACFwR4AoduWkKUg)
130. Ляшко: парки та сквери в Україні закривали заради психологічного ефекту. – режим доступу: [https://lb.ua/society/2020/05/10/457188\\_lyashko\\_parki\\_skveri\\_ukraine.html](https://lb.ua/society/2020/05/10/457188_lyashko_parki_skveri_ukraine.html)
131. Кава у Хмельницькому: Ляшко розповів, коли суд збереться на розгляд справи. – режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3044622-kava-u-hmelnickomu-lasko-rozpoviv-koli-sud-zberetsa-na-rozglad-spravi.html>
132. Lekka, Chrysanti. "High reliability organisations: a review of the literature." *Health and Safety Executive* (2011).
133. Hannan, Michael T., and John Freeman. "Structural Inertia and Organizational Change." *American Sociological Review*, vol. 49, no. 2, 1984, pp. 149–164. *JSTOR*, [www.jstor.org/stable/2095567](http://www.jstor.org/stable/2095567). Accessed 12 May 2021.
134. Sanders, K., and M.de la Viesca. 2020. «Citizen Communication in the Public Sector: Learning from High Reliability Organizations.» In *The Handbook of Public Sector Communication*, edited by V.Luoma-aho and M. J.Canel , 239–245. Oxford: Wiley/Blackwell.
135. Norman, J. , Y.Bar-Yam, and N. N.Taleb . 2020. «Systemic Risk of Pandemic via Novel Pathogens –Coronavirus: A Note.» *New England Complex Systems Institute*, January 26. <https://necsi.edu/systemic-risk-of-pandemic-via-novel-pathogens-coronavirus-a-note> [Google Scholar]
136. ONS 2020. «Comparisons of all-cause mortality between European countries and regions: January to June 2020». режим доступу: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/deaths/articles/comparisonsofallcausemortalitybetweeneuropeancountriesandregions/januarytojune2020>

137. Kellner, K. 2020. «No. 10 is Misreading the Polls on Lockdown». *Prospect*. – режим доступу: <https://www.prospectmagazine.co.uk/politics/no-10-is-misreading-the-polls-on-lockdown-coronavirus-two-metre-rule-public-opinion>
138. Ми зі Шмигалем майстри спорту по боротьбі з коронавірусом, – Зеленський. – режим доступу: <https://novynarnia.com/2020/05/20/mi-zi-shmigalem-maystri/>
139. Cumulative confirmed COVID-19 cases per million people. – режим доступу: <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&time=2020-05-20&pickerSort=asc&pickerMetric=location&hideControls=true&Metric=Confirmed+cases&Interval=Cumulative&Relative+to+Population=true&Align+outbreaks=false&country=UKR~GBR~ITA~ESP>
140. Зеленський готовий заплатити штраф за кавування у кафе під час карантину. – режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/news/2020/06/4/7254442/>
141. Infodemic. – режим доступу: [https://www.who.int/health-topics/infodemic#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/infodemic#tab=tab_1)
142. «Інфодемія» дезінформації про COVID-19 шкодить здоров'ю українців — з'ясовано в дослідженні на замовлення ООН. – режим доступу: <https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/infodemic-covid-19-disinformation-bad-ukrainians-health-study-un-finds>
143. Bateson, G. "Steps Towards an Ecology of the Mind." (1973).
144. Michael A. Peters, Petar Jandrić & Peter McLaren (2020) Viral modernity? epidemics, infodemics, and the «bioinformational» paradigm, Educational Philosophy and Theory, DOI: [10.1080/00131857.2020.1744226](https://doi.org/10.1080/00131857.2020.1744226)
145. Peters, Michael A. "Open works, open cultures, and open learning systems." *Putting Knowledge to Work & Letting Information Play*. Brill Sense, 2012. 55-71.
146. Types, sources, and claims of COVID-19 misinformation. – режим доступу: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/types-sources-and-claims-covid-19-misinformation>

147. Carolyn A. Lin (2020) A Year like No Other: A Call to Curb the Infodemic and Depoliticize a Pandemic Crisis, *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 64:5, 661-671, DOI: 10.1080/08838151.2020.1871185  
To link to this article: <https://doi.org/10.1080/08838151.2020.1871185>
148. Vériter, Sophie L., Corneliu Bjola, and Joachim A. Koops. "Tackling COVID-19 Disinformation: Internal and External Challenges for the European Union". *The Hague Journal of Diplomacy* 15.4 (2020): 569-582. <https://doi.org/10.1163/1871191X-BJA10046> Web.
149. Arnstein Aassve, Guido Alfani, Francesco Gandolfi, Marco Le Moglie, «Pandemics and Social Capital: From the Spanish Flu of 1918–19 to COVID-19,» *Vox*, March 22, 2020, <https://voxeu.org/article/pandemics-and-social-capital>.
150. Code of Practice on Disinformation. – режим доступа: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/code-practice-disinformation>
151. Anja Bechmann (2020) Tackling Disinformation and Infodemics Demands Media Policy Changes, *Digital Journalism*, 8:6, 855-863, DOI: [10.1080/21670811.2020.1773887](https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1773887)
152. Radu R. Fighting the «Infodemic»: Legal Responses to COVID-19 Disinformation. *Social Media + Society*. July 2020. doi:[10.1177/2056305120948190](https://doi.org/10.1177/2056305120948190)
153. Article Source: The anti-vaccination infodemic on social media: A behavioral analysis Germani F, Biller-Andorno N (2021) The anti-vaccination infodemic on social media: A behavioral analysis. *PLOS ONE* 16(3): 0247642. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247642>
154. Kavanagh, J. , & Rich, M. D. (2018). *Truth decay: An initial exploration of the diminishing role of facts and analysis in American public life*. RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/RR2314> [Google Scholar]
155. Danilo Araña Arao, Lisa Brooten, Pamela A. Custodio, Roselyn Du, Ma. Theresa M. Rivera & Nick Y. Zhang (2020) Fighting infodemics, *Media Asia*, 47:3-4, 85-87, DOI: [10.1080/01296612.2020.1857067](https://doi.org/10.1080/01296612.2020.1857067)
156. Buchanan, M. Managing the infodemic. *Nat. Phys.* 16, 894 (2020). <https://doi.org/10.1038/s41567-020-01039-5>

157. Piller, Ingrid, Zhang, Jie and Li, Jia. "Linguistic diversity in a time of crisis: Language challenges of the COVID-19 pandemic" *Multilingua*, vol. 39, no. 5, 2020, pp. 503-515. <https://doi.org/10.1515/multi-2020-0136>
158. Feeling «disinformed» lowers compliance with COVID-19 guidelines: Evidence from the US, UK, Netherlands, and Germany. – режим доступу: <https://misinforeview.hks.harvard.edu/article/feeling-disinformed-lowers-compliance-with-covid-19-guidelines-evidence-from-the-us-uk-netherlands-and-germany/>
159. Sten Hansson, Kati Orru, Sten Torpan, Asta Bäck, Austėja Kazemekaityte, Sunniva Frislid Meyer, Johanna Ludvigsen, Lucia Savadori, Alessandro Galvagni & Ala Pigrée (2021) COVID-19 information disorder: six types of harmful information during the pandemic in Europe, *Journal of Risk Research*, DOI: [10.1080/13669877.2020.1871058](https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1871058)
160. Кожна четверта редакція стикається з перешкоджанням журналістській роботі під приводом карантину. – режим доступу: <http://nsju.org/novini/kozhna-chetverta-redakcziya-stykayetsya-z-pereshkodzhanniam-zhurnalistiskij-roboti-pid-pryvodom-karantynu/>
161. Оцінка успішності влади та реакція суспільства на полії, пов'язані з епідемією коронавірусу. – режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=928&page=13>
162. Оцінка успішності влади та реакція суспільства на епідемію коронавірусу та політичні події в країні. – режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=930&page=13>
163. Рік президента Зеленського, боротьба з епідемією коронавірусу, травневі свята та політичні рейтинги. – режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=945&page=11>
164. Оцінка дій влади, епідемія коронавірусу та реакція на поточні події. – режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=955&page=10>
165. Майже рік з пандемією: результати міжнародного дослідження Gallup. – режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1011&page=4>
166. Туленков М. В., Волович В. І. Аналіз вторинний // Велика українська енциклопедія. – режим доступу: <https://vue.gov.ua>

167. Суспільно-політичні погляди в Україні 13-21 березня, 2021. – режим доступу: [https://www.iri.org.ua/sites/default/files/editor-files/Ukraine\\_NationalSurvey\\_Mar2021\\_0.pdf?fbclid=IwAR3zgLzFZNcjV0WHinD9Tk1B8LKKRahIEYkEsPOcQZ\\_h0glcrtYgELKStXg](https://www.iri.org.ua/sites/default/files/editor-files/Ukraine_NationalSurvey_Mar2021_0.pdf?fbclid=IwAR3zgLzFZNcjV0WHinD9Tk1B8LKKRahIEYkEsPOcQZ_h0glcrtYgELKStXg)
168. Понад 80% українців стикалися із дезінформацією про Covid-19, — нове опитування USAID-Internews. – режим доступу: <https://internews.in.ua/uk/news/ponad-80-ukrajintsiv-stykalysya-iz-dezinformatsijeyu-pro-covid-19-nove-opytuvannya-usaid-internews/>
169. Думки і погляди населення України щодо походження коронавірусу і його поширення у світі: травень-червень 2020 року. – режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=952&page=10>
170. Проблеми розвитку соціологічної теорії: Концептуальні стратегії дослідження соціальних наслідків пандемії COVID-19. Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми розвитку соціологічної теорії: Концептуальні стратегії дослідження соціальних наслідків пандемії COVID-19», 18–19 грудня 2020 р. (м. Київ) / Наукове видання / Київський національний університет імені Тараса Шевченка, факультет соціології [за ред. д.соц.н. Людмили Малес, д.соц.н. Юрія Савельєва, к.соц.н. Олексія Боровського та к.соц.н. Ірини Набруско]. – К.: «Наукова столиця», 2021. – 154 с. ISBN 978-617-7649-35-8
171. МОЗ запустило інформаційний портал з питань вакцинації проти COVID-19 в Україні. – режим доступу: <https://moz.gov.ua/article/news/moz-zapustilo-informacijnij-portal-z-pitan-vakcinacii-vid-covid-19-v-ukraini>
172. Все про вакцинацію від COVID-19 в Україні. – режим доступу: <https://vaccination.covid19.gov.ua/>
173. Ізраїль завершив локдаун. Як йому це вдалося?. – режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/izrayil-zavershyv-lokdaun-yak-yim-tse-vdalosya/31184890.html>
174. Дослідження: пандемія нової коронавірусної хвороби ставить нові виклики перед українцями. Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/articles/2020/how-ukrainians-are-responding-to-the-new-challenges-of-COVID-19.html>

- 175.** Сучасні інформаційні війни. – Вид. 3-тє, доповн. Та переробл. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2016. – 504 с.
- 176.** Підрозділи МОЗ. – режим доступу: <https://moz.gov.ua/struktura>

Додаток А

Експертні опитування

**Солонько О.**

## **Експертне опитування**

### **Тема: особливості кризових комунікацій в Україні в умовах пандемії COVID-19**

Дане опитування експертів проводиться з метою оцінити стан та ефективність комунікаційних зусиль органів виконавчої влади України під час розгортання пандемічної кризи в січні-квітні 2020 року. Дані опитування будуть використані в рамках наукового проекту і стануть частиною магістерської роботи на дану тему. До опитування запрошуються фахівці, які на різних рівнях працювали в сфері урядових комунікацій у вказаний період, та експерти, здатні оцінити комунікаційні зусилля урядових органів в умовах пандемії. Особливо наголошую, що дане дослідження не є комерційним. Воно має суто наукові та дослідницькі цілі. Всі отримані дані будуть використані лише в узагальненому вигляді.

Заздалегідь вдячні за Вашу увагу і допомогу.

Просимо Вас відповісти на декілька відкритих питань невеликої анкети.

На Ваш власний розсуд, відповіді можуть бути як короткі, так і розгорнуті.

Відповіді просимо надіслати електронною поштою: [solonko1648@gmail.com](mailto:solonko1648@gmail.com)

### **Блок «урядова комунікація».**

#### **Експерт 1.**

1. Чи мають урядові органи України різних рівнів, на Вашу думку, чітко сформульовані стратегії кризових комунікацій з населенням, у тому числі на випадок загроз громадському здоров'ю?

**Жоден із тих урядових органів, з якими мені доводилося співпрацювати, не має плану реагування на кризу чи стратегію кризових комунікацій. У ДУ «Центр громадського здоров'я України» план кризового реагування на етапі розробки (на час заповнення анкети). Цей план розробляється за кошти донорів, передбачає механізм міжсекторальної взаємодії, оповіщення про надзвичайні ситуації в громадському здоров'ї внутрішніми каналами і не охоплює сферу зовнішніх комунікацій.**

2. Чи робилася урядовими органами спроба розробити стратегію комунікації з населенням в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах COVID-19 у місті Ухань, Китай?

**Наскільки мені відомо, жоден урядовий орган не ініціював розробку стратегії чи плану комунікацій. Зовнішня комунікація була організована фахівцями, яких залучило МОЗ України. «Комунікаційний штаб» включав фахівців з комунікацій самого міністерства, мене як керівницю комунікацій ЦГЗ та визначеного кола посадових осіб МОЗ та ЦГЗ. Загальна чисельність не перевищувала 10 осіб.**

- 3. Чи демонструють сьогодні в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням України під час пандемії?**

**Керівництво урядових організацій не пов'язує комунікації зі сферою менеджменту, а відтак, не цілком усвідомлює джерело кризи і повний спектр механізмів управління нею.**

- 4. Якими, на Вашу думку, мають бути критерії успішної комунікації в умовах пандемічної кризи? (Коротко у формі тез).**

**У довільному порядку:**

- інформативними і повними (включно із визнанням проблем);**
- проактивними і ціленаправленими;**
- бути частиною управлінських рішень та інструментом керування.**

- 5. Які успішні кроки інформаційного характеру робили органи державної влади під час розгортання пандемії (в період січня-лютого 2020 року)?**

**МОЗ та ЦГЗ – регулярне інформування суспільства (щоденні брифінги);**

- максимальна взаємодія зі ЗМІ (опрацьовувалося в середньому 50 звернень журналістів на день),**
- активна консультація журналістів;**
- проактивність – залучено спікерів з різних відомств та міністерств, зокрема і міжнародних організацій;**
- консультування комунікаційників в регіонах (міські ради, лабцентри МОЗ України, регіональні ЦГЗ тощо);**
- намагання сформувати «єдиний голос» державних органів.**

- 6. Яких головних комунікаційних помилок, на Вашу думку, припускалися органи державної влади (в період січня-лютого 2020 року)? Назвіть найбільш очевидні з них.**



**Бездіяльність.** Члени Кабінету Міністрів України не виявляли єдності та взаємодопомоги під час розгортання кризи у світі, навіть коли її настання було очевидним. Відсторонення від світової проблеми не може виправдовуватися обмеженням колом повноважень, так як наслідки кризи стосувалися не лише медичної галузі і ключових груп населення, а майже усіх сфер життя країн всього світу.

7. Які державні інституції, на Вашу думку, найкраще упоралися з кризовою комунікацією під час пандемії (серед наступних органів: Кабінет міністрів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство внутрішніх справ, Мінінфраструктури, Державна прикордонна служба, Міністерство закордонних справ, Міністерство фінансів, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Центр громадського здоров'я, Державна служба з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, органи місцевого самоврядування (можливо описати власний варіант)? Опишіть опираючись на критерії, описані в питанні 4.

- **Центр громадського здоров'я України, МОЗ України;**
- **Міністерство закордонних справ України;**
- **Кабмін;**
- **Державна служба з надзвичайних ситуацій;**

8. Яких конкретних превентивних комунікаційних заходів до виявлення перших випадків хвороби, а також яких заходів кризового реагування в сфері комунікації з населенням країни після виявлення перших випадків повинна була вжити держава?

- **Скооперувати комунікаційні зусилля. Визначити міжсекторальний комунікаційний штаб із центром прийняття рішень у МОЗ із залученням профільних експертів.**
- **Чітко описати проблеми, спрогнозувати ризики – моделювання ситуацій, відкрито говорити про загрози та можливості країни.**
- **Off the record – заручитися підтримкою медіа.**
- **Внутрішні канали комунікації – залучитися підтримкою медиків.**

9. Який державний орган мав стати центром прийняття рішень у рамках кризової комунікації в умовах пандемії?

**МОЗ України спільно з ЦГЗ та профільними фахівцями.**

**10. Який орган державної влади мав виступити головним джерелом інформації про кризу?**

**Залежно від наявних ресурсів і ступеня довіри населення. Найоптимальніше – Кабмін.**

**11. Яка країна світу обрала найкращу стратегію комунікації під час пандемічної кризи? Назвіть ознаки такої стратегії.**

**Німеччина. Комунікація стримана, проактивна, не перенасичена, сконцентрована на внутрішніх каналах комунікації, залучено ЗМІ, комунікації займають одну з провідних позицій.**

**12. Які ключові чинники комунікаційного характеру вплинули на кризові події в Нових Санжарах? Що потрібно було, на Вашу думку, в цих умовах зробити органам державної влади?**

**Говорити відкрито, оголосити деталі та закликати до пошуку приміщень приватний сектор, залучити громадськість, подати евакуацію в позитивному ключі, говорити про переваги такого рішення. Попереджати стигматизацію.**

**13. Які основні кроки, на Вашу думку, має зробити сьогодні держава в сфері кризових комунікацій?**

- **Прогнозування ризиків (більшість кризових ситуацій можна було передбачити);**
- **вживати превентивних заходів, контролювати обіг інформації в професійному середовищі;**
- **аудит ресурсів до подолання кризи відповідно до прогнозованих наслідків;**
- **розроблення стратегії кризових комунікацій, завчасний розподіл секторів прийняття рішень.**

*Валерія Валеріївна Сало, керівниця відділу комунікацій ДУ «Центр громадського здоров'я України» з жовтня 2019 по жовтень 2020 року, членкиня штабу реагування на кризу COVID-19.*

## **Експерт 2.**

**1. Чи мають урядові органи України різних рівнів, на Вашу думку, чітко сформульовані стратегії кризових комунікацій з населенням, у тому числі на випадок загроз громадському здоров'ю?**

**Ні, не мають. Наочно це продемонструвала криза під час пандемії COVID-19 та непідготовлені повідомлення, з якими виходили ключові урядові органи.**

2. Чи робилася урядовими органами спроба розробити стратегію комунікації з населенням в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах COVID-19 у місті Ухань, Китай?

**Ні, такого не було. Знову ж таки, це демонструє неоднозначна комунікація під час перших спалахів в Україні.**

3. Чи демонструють сьогодні в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням України під час пандемії?

**Ні, комплексного розуміння немає.**

4. Якими, на Вашу думку, мають бути критерії успішної комунікації в умовах пандемічної кризи? (Коротко у формі тез).

**Спільні меседжі від ключових урядових гравців. Чіткий розроблений план, який легко можна трансформувати. Постійна співпраця із ВООЗ.**

5. Які успішні кроки інформаційного характеру робили органи державної влади під час розгортання пандемії (в період січня-лютого 2020 року)?

**Намагалися не поширювати паніку. Намагалися співпрацювати із ВООЗ.**

6. Яких головних комунікаційних помилок, на Вашу думку, припускалися органи державної влади (в період січня-лютого 2020 року)? Назвіть найбільш очевидні з них.

**Непідготовленість. Неоднозначність та «різношерстність» повідомлень. Відчуття невпевненості у комунікаційних повідомленнях.**

7. Які державні інституції, на Вашу думку, найкраще упоралися з кризовою комунікацією під час пандемії (серед наступних органів: Кабінет міністрів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство внутрішніх справ, Мінінфраструктури, Державна прикордонна служба, Міністерство закордонних справ, Міністерство фінансів, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Центр громадського здоров'я, Державна служба з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, органи місцевого самоврядування (можливо описати власний варіант)? Опишіть опираючись на критерії, описані в питанні 4.

**Центр громадського здоров'я. Найчіткіше дотримувався пунктів з питання 4.**

8. Яких конкретних превентивних комунікаційних заходів до виявлення перших випадків хвороби, а також яких заходів кризового реагування в сфері комунікації з населенням країни після виявлення перших випадків повинна була вжити держава?

**Більша залученість лікарів і співпраця із ними. Залученість і співпраця з бізнесом. Створення оперативного штабу, який би відповідав саме за комунікацію.**

9. Який державний орган мав стати центром прийняття рішень у рамках кризової комунікації в умовах пандемії?

**Міністерство охорони здоров'я України (в ідеальних умовах і з іншим складом працівників).**

10. Який орган державної влади мав виступити головним джерелом інформації про кризу?

**Міністерство охорони здоров'я України (в ідеальних умовах і з іншим складом працівників).**

11. Яка країна світу обрала найкращу стратегію комунікації під час пандемічної кризи? Назвіть ознаки такої стратегії.

**Німеччина. Практичний результат: найменша смертність на 100 тисяч населення.**

12. Які ключові чинники комунікаційного характеру вплинули на кризові події в Нових Санжарах? Що потрібно було, на Вашу думку, в цих умовах зробити органам державної влади?

**Відсутність інформації. Набагато ретельніше інформаційно попрацювати із локальним населенням.**

13. Які основні кроки, на Вашу думку, має зробити сьогодні держава в сфері кризових комунікацій?

**Поважати людей, з якими комунікує. Розуміти важливість впливу комунікацій. Перебудувати заново комунікаційну стратегію із врахуванням попередніх помилок.**

**Експерт 3.**

1. Чи мають урядові органи України різних рівнів, на Вашу думку, чітко сформульовані стратегії кризових комунікацій з населенням, у тому числі на випадок загроз громадському здоров'ю?

**Стратегічно прописаних інструкцій по кризовим комунікаціях в урядових органах немає. І хоча по громадському здоров'ю прихід пандемії коронавірусної інфекції - це не перша кризова ситуація, а був досвід уже з кором, комунікація будувалася на реакційних кроках по гарячим питанням.**

2. Чи робилася урядовими органами спроба розробити стратегію комунікації з населенням в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах COVID-19 у місті Ухань, Китай?

**Велись наради в офісі президента з представниками пресслужб всіх міністерств, пізніше Міністерство культури та інформаційної політики взяло на себе роль комунікатора по всій Україні. Щотижнево формуються основні месиджі та оновлюється актуальна інформація для представників обласних пресслужб.**

3. Чи демонструють сьогодні в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням України під час пандемії?

**Так. На сьогодні робота в цьому напрямку уже налаштована. Оперативно оновлюється вся інформація, в кожному органі є відповідальна особа, яка має чітко визначені функції. На початку пандемії все було хаотично, ніхто не розумів, що потрібно робити.**

4. Якими, на Вашу думку, мають бути критерії успішної комунікації в умовах пандемічної кризи? (Коротко у формі тез).

- **Оперативність.**
- **Відкритість.**
- **Доступність.**

5. Які успішні кроки інформаційного характеру робили органи державної влади під час розгортання пандемії (в період січня-лютого 2020 року)?

**Щоденні брифінги, роз'яснювальна робота з населенням. Проведення семінарів та навчальних практичних уроків з лікарями.**

6. Яких головних комунікаційних помилок, на Вашу думку, припускалися органи державної влади (в період січня-лютого 2020 року)? Назвіть найбільш очевидні з них.

**Недооцінка масштабу пандемії та її наслідків для економіки держави. Не була проведена підготовка лікарень до збільшення пацієнтів. Не в повній мірі донесли до населення про перебіг хвороби, її наслідки, і основне те, що захворіє практично кожний другий. Люди агресивно сприймали перших заражених через страх та незнання суті хвороби.**

7. Які державні інституції, на Вашу думку, найкраще упоралися з кризовою комунікацією під час пандемії (серед наступних органів: Кабінет міністрів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство внутрішніх справ, Мінінфраструктури, Державна прикордонна служба, Міністерство закордонних справ, Міністерство фінансів, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Центр громадського здоров'я, Державна служба з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, органи місцевого самоврядування (можливо описати власний варіант)? Опишіть опираючись на критерії, описані в питанні 4.

**МОЗ, ЦГЗ були на передовій перших комунікаційних викликів. Також великий внесок зробило РНБО, Прикордонна служба та МЗС. Кабмін, як керівний орган просто акумулював всю інформацію.**

8. Яких конкретних превентивних комунікаційних заходів до виявлення перших випадків хвороби, а також яких заходів кризового реагування в сфері комунікації з населенням країни після виявлення перших випадків повинна була вжити держава?

**Щоденно подавалась оперативна інформація, створено було вайбер групу та телеграм по інформуванню щодо ситуації. Під час перших випадків, коли буда кризова ситуація на місце виїжджав заступник міністра головний санітарний лікар Віктор Ляшко, заспокоював людей. Під час кризової ситуації в Санжарах міністр охорони здоров'я Зоряна Скалецька для заспокоєння людей зайшла в ізоляцію до прибулих пасажирів з Ухані.**

9. Який державний орган мав стати центром прийняття рішень у рамках кризової комунікації в умовах пандемії?

**Кабінет Міністрів України.**

10. Який орган державної влади мав виступити головним джерелом інформації про кризу?

**МОЗ.**

11. Яка країна світу обрала найкращу стратегію комунікації під час пандемічної кризи? Назвіть ознаки такої стратегії.

**Китай.** Оскільки розвиток подій розпочався у них, вони мали повне уявлення про небезпеку, що насувається. Всі накази чи розпорядження в них виконувались безапеляційно, населення беззаперечно виконувало всі рекомендації міністерства охорони здоров'я, дотримувались усіх обмежень.

12. Які ключові чинники комунікаційного характеру вплинули на кризові події в Нових Санжарах? Що потрібно було, на Вашу думку, в цих умовах зробити органам державної влади?

**Негативом була відсутність та засекреченість всієї інформації по евакуації громадян України з Ухані. Необхідно було комунікувати про порятунок наших громадян, витягати їхні життєві історії і акцентувати, що вони всі здорові та їдуть додому. Санаторій, де мали приймати евакуйованих треба було показати для громадськості завчасно, щоб хвиля негативу спала до приїзду пасажирів. Натомість отримали операцію з багатьма невідомими та вкрай критичною ситуацією, яка виникла не тільки через реакцію людей, а й зацікавленості третьої сторони в негативному конфлікті.**

13. Які основні кроки, на Вашу думку, має зробити сьогодні держава в сфері кризових комунікацій?

**В комунікаційних структурах повинні працювати не піарщики, які приходять щоразу з новим міністром і не зацікавленні в глобальній тематиці громадського здоров'я, а лише в піарі керівника. Тут повинні бути люди, які в темі, які мають інституційну пам'ять і бачать ситуацію з середини. Також має бути сформованим журпул, який в темі і може оперативно спростувати фейки чи розповсюдити необхідну інформацію.**

*Ярина Яковичин, прес-секретарка міністерки охорони здоров'я Зоряни Скалецької.*

#### **Експерт 4.**

1. Чи мають урядові органи України різних рівнів, на Вашу думку, чітко сформульовані стратегії кризових комунікацій з населенням, у тому числі на випадок загроз громадському здоров'ю?

**На жаль, не схоже на це. Комунікації наших органів влади рідко бувають навіть стратегічними – вони скоріше реактивні. Що ж казати про антикризову комунікацію? Її просто не існує. Зокрема, це**

**продемонстрували спорадичні спроби вакцинувати блогерів, які впливають зовсім не на ту цільову аудиторію, яка потрібна для даної комунікації.**

2. Чи робилася урядовими органами спроба розробити стратегію комунікації з населенням в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах COVID-19 у місті Ухань, Китай?

**Не володію такою інформацією.**

3. Чи демонструють сьогодні в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням України під час пандемії?

**Не впевнена.**

4. Якими, на Вашу думку, мають бути критерії успішної комунікації в умовах пандемічної кризи? (Коротко у формі тез).

- Інформація про вакцинацію, наявність вакцин у медичних пунктах, про місце кожного у черзі, про виробника і термін наступної вакцини – має бути доступна кожному.
- Внаслідок грамотно проведеної кампанії кількість щеплених українців перевищує закладений індикатор (а його мають закладати), кількість відмовників від вакцини зменшується. Особливо це стосується відмовників серед медиків та вчителів – на них має бути спрямована особливо прицільна комунікація.
- Населення довіряє уряду, медикам, через те, що озвучені обіцянки виконуються і влада демонструє компетентність у подоланні кризи (чого нині немає).

**Блок «журналісти».**

**Експерт 5.**

1. Чи мають урядові органи України різних рівнів, на Вашу думку, чітко сформульовані стратегії кризових комунікацій з населенням, у тому числі на випадок загроз громадському здоров'ю?

**Урядові органи не мають чітко сформульованих стратегій кризових комунікацій.**

2. Чи робилася урядовими органами спроба розробити стратегію комунікації з населенням в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах COVID-19 у місті Ухань, Китай?



**Мені не відомо про це, оскільки у представників різних органів влади були різні повідомлення для населення. Це виглядало як особиста позиція спікерів, а не загальна стратегія.**

- 3. Чи демонструють сьогодні в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням України під час пандемії?**

**Різні спікери цих урядових органів демонструють різний рівень розуміння способів комунікації з населенням і підходи. Кабмін, МОЗ і ЦГЗ в цьому сенсі не є єдиною командою. Найбільш вдалий спосіб комунікації, на мою думку, демонструє Віктор Ляшко, заступник міністра охорони здоров'я і головний санітарний лікар України.**

- 4. Якими, на Вашу думку, мають бути критерії успішної комунікації в умовах пандемічної кризи? (Коротко у формі тез).**

**Доступність, послідовність, дотримання єдиної позиції представниками усіх органів влади.**

- 5. Які успішні кроки інформаційного характеру робили органи державної влади під час розгортання пандемії (в період січня-травня 2020 року)?**

----

- 6. Яких головних комунікаційних помилок, на Вашу думку, припускалися органи державної влади (в період січня-травня 2020 року)? Назвіть найбільш очевидні з них.**

**Зміна меседжів (іноді на протилежні), різні месиджі одночасно від різних органів влади.**

- 7. Які державні інституції, на Вашу думку, найкраще упоралися з кризовою комунікацією під час пандемії (серед наступних органів: Кабінет міністрів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство внутрішніх справ, Мінінфраструктури, Державна прикордонна служба, Міністерство закордонних справ, Міністерство фінансів, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Центр громадського здоров'я, Державна служба з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, органи місцевого самоврядування (можливо описати власний варіант)? Опишіть опираючись на критерії, описані в питанні 4.**

**Центр громадського здоров'я.**

8. Яких конкретних превентивних комунікаційних заходів до виявлення перших випадків хвороби, а також яких заходів кризового реагування в сфері комунікації з населенням країни після виявлення перших випадків повинна була вжити держава?

---

9. Який державний орган мав стати центром прийняття рішень у рамках кризової комунікації в умовах пандемії?

**КМУ.**

10. Який орган державної влади мав виступити головним джерелом інформації про кризу?

**МОЗ.**

11. Яка країна світу обрала найкращу стратегію комунікації під час пандемічної кризи? Назвіть ознаки такої стратегії.

**Ізраїль, Канада.**

12. Які ключові чинники комунікаційного характеру вплинули на кризові події в Нових Санжарах? Що потрібно було, на Вашу думку, в цих умовах зробити органам державної влади?

**На мою думку, події в Нових Санжарах спричинені не комунікаційними помилками, а загальною недовірою суспільства до влади, яка корінням сягає старих травм (Чорнобиль, невиконані обіцянки політиків протягом 30 років Незалежності, ще раніше – Голодомор).**

13. Які основні кроки, на Вашу думку, має зробити сьогодні держава в сфері кризових комунікацій?

---

*Мирослава Барчук, журналістка і телеведуча, ведуча токшоу «Звороний відлік» і програми «Святі та грішні» на телеканалі UA: ПЕРШИЙ.*

**Експерт 6.**

1. Чи мають урядові органи України різних рівнів, на Вашу думку, чітко сформульовані стратегії кризових комунікацій з населенням, у тому числі на випадок загроз громадському здоров'ю?

**Якщо й мають, то ці стратегії не узгоджені на різних рівнях і ланках влади. Видається, що часто комунікація залежить від конкретної людини у конкретному випадку.**

2. Чи робилася урядовими органами спроба розробити стратегію комунікації з населенням в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах COVID-19 у місті Ухань, Китай?

**Думаю, спроби були, але не факт, що після першого повідомлення, оскільки спершу видавалося, що вірус до України може не дійти.**

3. Чи демонструють сьогодні в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням України під час пандемії?

**Частково. Яскравим прикладом неузгодженості є повідомлення прем'єр-міністра Дениса Шмигала про те, що всі громадяни, які зареєструвалися через портал «Дія», зможуть вакцинуватися в порядку живої черги на вихідних. А потім уточнення головного санітарного лікаря Віктора Ляшка, що це стосується лише людей з пріоритетних груп.**

4. Якими, на Вашу думку, мають бути критерії успішної комунікації в умовах пандемічної кризи? (Коротко у формі тез).

- **Зменшення кількості заражень;**
- **рівень довіри населення на основі опитувань;**
- **узгодженні і послідовні повідомлення тощо.**

5. Які успішні кроки інформаційного характеру робили органи державної влади під час розгортання пандемії (в період січня-травня 2020 року)?

**Щоденні брифінги, правда, їх почали проводити наприкінці січня, повідомлення у соцмережах, інформаційне висвітлення того, що відбувається в Нових Санжарах тощо, добірки з питаннями та відповідями про коронавірус.**

6. Яких головних комунікаційних помилок, на Вашу думку, припускалися органи державної влади (в період січня-травня 2020 року)? Назвіть найбільш очевидні з них.

**Хаотичність в комунікаціях та, як наслідок, нездатність знизити рівень паніки. Особливо яскравим фейлом, на мою думку, було повідомлення Ляшка про те, що «парки та сквери в Україні закривали заради психологічного ефекту». Це навпаки збурило людей та підвищило рівень недовіри до влади.**

7. Які державні інституції, на Вашу думку, найкраще упоралися з кризовою комунікацією під час пандемії (серед наступних органів:

Кабінет міністрів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство внутрішніх справ, Мінінфраструктури, Державна прикордонна служба, Міністерство закордонних справ, Міністерство фінансів, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Центр громадського здоров'я, Державна служба з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, органи місцевого самоврядування (можливо описати власний варіант)? Опишіть опираючись на критерії, описані в питанні 4.

**Важко визначити лідера.**

8. Яких конкретних превентивних комунікаційних заходів до виявлення перших випадків хвороби, а також яких заходів кризового реагування в сфері комунікації з населенням країни після виявлення перших випадків повинна була вжити держава?

**Максимально чіткі і прості пояснення, що відомо про цю хворобу, швидке реагування на фейки та публічні звіти про те, що робить держава, щоб захистити населення.**

9. Який державний орган мав стати центром прийняття рішень у рамках кризової комунікації в умовах пандемії?

**В ідеалі – МОЗ, але зважаючи на те, що у той час змінювалися міністри, тому, мабуть ЦГЗ.**

10. Який орган державної влади мав виступити головним джерелом інформації про кризу?

**МОЗ.**

11. Яка країна світу обрала найкращу стратегію комунікації під час пандемічної кризи? Назвіть ознаки такої стратегії.

**Я не досліджувала стратегії комунікацій різних країн, але із журналістського досвіду скажу, що в плані інформації дуже добре працює Велика Британія та США, оскільки на сайтах їхніх органів охорони здоров'я завжди можна знайти оновлену інформацію про хворобу, вакцини та дослідження щодо них.**

12. Які ключові чинники комунікаційного характеру вплинули на кризові події в Нових Санжарах? Що потрібно було, на Вашу думку, в цих умовах зробити органам державної влади?

**Відсутність стратегії, інформаційна істерія навколо ситуації. Потрібно було краще пояснити причини ізоляції і що ці люди не загрожують місцевим мешканцям. Хоча у цій ситуації важко було б щось змінити.**

**13. Які основні кроки, на Вашу думку, має зробити сьогодні держава в сфері кризових комунікацій?**

- **Не «читати моралі», як інколи це робить міністр МОЗ Максим Степанов, як він інколи робить під час брифінгів;**
- **пояснювати свої рішення, і якщо якісь з них піддаються аргументованій критиці, змінювати їх і пояснювати ці зміни;**
- **органи та чиновники колективно мають дотримуватися стратегії (яку потрібно детально продумати) і не суперечити один одному;**
- **не приховувати дані (як-от з даними про вакцинованих депутатів) і бути максимально відкритими тощо.**

**Експерт 7.**

**1. Чи мають урядові органи України різних рівнів, на Вашу думку, чітко сформульовані стратегії кризових комунікацій з населенням, у тому числі на випадок загроз громадському здоров'ю?**

**Ні, гадаю, що чітких стратегій не мають, а формулюють їх ситуативно, безпосередньо в період розгортання кризових подій.**

**2. Чи робилася урядовими органами спроба розробити стратегію комунікації з населенням в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах COVID-19 у місті Ухань, Китай?**

**Як на мене, то ні. Вперше захворювання зареєстрували в Китаї наприкінці грудня, натомість українські урядові органи почали активно говорити про проблему наприкінці січня. При цьому не було чітких рекомендацій, як діяти населенню за певних ситуацій, чи доступного пояснення особливостей можливої кризи.**

**3. Чи демонструють сьогодні в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням України під час пандемії?**

**Так, наразі таке розуміння є.**

**4. Якими, на Вашу думку, мають бути критерії успішної комунікації в умовах пандемічної кризи? (Коротко у формі тез).**

- **Відкрита комунікація із засобами масової інформації.**

- Доступне пояснення інформації за допомогою різноманітних каналів комунікації.
- Поширення актуальної інформації щодо кризової ситуації в країні.
- Обговорення та аналіз інформації, яка з'являється у інших країнах.
- Регулярна комунікація урядових органів із місцевими органами влади.

5. Які успішні кроки інформаційного характеру робили органи державної влади під час розгортання пандемії (в період січня-травня 2020 року)?

- Проведення брифінгів із керівниками відповідальних структур щодо ситуації.
- Публікація актуальної інформації щодо кількості хворих/госпіталізованих/тих, хто одужав.

6. Яких головних комунікаційних помилок, на Вашу думку, припускалися органи державної влади (в період січня-травня 2020 року)? Назвіть найбільш очевидні з них.

- Відсутність чітких пояснень щодо плану дій в різних випадках розвитку ситуації.
- Недостатнє інформування населення щодо особливостей хвороби та її лікування.

7. Які державні інституції, на Вашу думку, найкраще упоралися з кризовою комунікацією під час пандемії (серед наступних органів: Кабінет міністрів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство внутрішніх справ, Мінінфраструктури, Державна прикордонна служба, Міністерство закордонних справ, Міністерство фінансів, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Центр громадського здоров'я, Державна служба з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, органи місцевого самоврядування (можливо описати власний варіант)? Опишіть опираючись на критерії, описані в питанні 4.

**МОЗ, ЦГЗ – оновлення актуальної інформації, комунікація зі ЗМІ.**

8. Яких конкретних превентивних комунікаційних заходів до виявлення перших випадків хвороби, а також яких заходів кризового

реагування в сфері комунікації з населенням країни після виявлення перших випадків повинна була вжити держава?

- Проінформувати про чітку стратегію дій при виявленні випадків хвороби у конкретному регіоні.
- Організувати комунікацію українських лікарів первинної ланки із іноземними колегами, які на той час вже мали досвід боротьби з пандемією
- Надати чіткі роз'яснення громадянам, які перебували на той час закордоном або планували таку поїздку, про превентивні заходи щодо COVID-19.

9. Який державний орган мав стати центром прийняття рішень у рамках кризової комунікації в умовах пандемії?

**Кабінет міністрів.**

10. Який орган державної влади мав виступити головним джерелом інформації про кризу?

**Міністерство охорони здоров'я.**

11. Яка країна світу обрала найкращу стратегію комунікації під час пандемічної кризи? Назвіть ознаки такої стратегії.

**Оскільки пандемія коронавірусу – нове явище у світі, не можна виокремити конкретну стратегію. Адже про успішність тої чи іншої комунікації можна буде зробити висновки тільки після проходження кризового періоду.**

12. Які ключові чинники комунікаційного характеру вплинули на кризові події в Нових Санжарах? Що потрібно було, на Вашу думку, в цих умовах зробити органам державної влади?

**Недостатня поінформованість населення щодо особливостей хвороби та стратегії вирішення ситуації.**

**Попередньо прокомунікувати із місцевими органами влади та населенням.**

**Замість приховування інформації про прибуття літака з Китаю та про місце тимчасового перебування громадян із можливою підозрою на коронавірус, потрібно було зробити цей процес відкритим. Зокрема вжити таких превентивних заходів: надати чітку інформацію про локацію для самоізоляції (кількість медичного персоналу, ліжок тощо),**

безпе́чність тако́ї практи́ки самоізоля́ції та не допустити розповсю́дження фейків, які збільшували пані́чні настро́ї серед насе́лення.

**13.** Які основні кроки, на Вашу думку, має зробити сьогодні держава в сфері кризових комунікацій?

- **Визначити відповідальних за певний сегмент.**
- **Відкрито комунікувати із засобами масової інформації.**
- **Забезпечити громадян актуальною інформацією щодо кризової ситуації.**
- **Побудувати алгоритм комунікації з місцевими органами влади та задіяними структурами.**
- **Припинити практику перешкоджання журналістської діяльності під приводом карантину, що заважає об'єктивно висвітлювати інформацію**

(про це докладніше пише НСЖУ: <http://nsju.org/novini/kozhna-chetverta-redakcziya-stykavetsya-z-pereshkodzhannyam-zhurnalistskij-roboti-pid-pryvodom-karantynu/>).

**Блок «бізнес та неурядові організації».**

**Експерт 8.**

- 1.** Чи мають урядові органи України різних рівнів, на Вашу думку, чітко сформульовані стратегії кризових комунікацій з населенням, у тому числі на випадок загроз громадському здоров'ю?

**На мою думку урядові органи не мають чітко сформульованих стратегій кризових комунікацій, оскільки стратегія передбачає не лише її написання, а також втілення, оцінка ходу комунікаційної компанії і її коригуванні. Так наприклад, Головний санітарний лікар Віктор Ляшко під час конференції в лютому зазначив, що МОЗ начебто розроблена інформаційна компанія щодо комунікацій з приводу вакциниції від COVID-19, проте самої компанії так і не видно. Навіть якщо щось і було розроблено воно не імplementовано на належному рівні, отже не можна це вважати наявністю кризової комунікації.**

- 2.** Чи робилася урядовими органами спроба розробити стратегію комунікації з населенням в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах COVID-19 у місті Ухань, Китай?



**Якщо згадувати кінець 2019 року, коли з'явилися перші повідомлення щодо появи COVID-19 в Ухані, то тоді комунікацій не було. Якщо розглядати період весни 2020 року, коли був оголошений перший локдаун, то була проведена комунікація щодо заходів безпеки.**

- 3. Чи демонструють сьогодні в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням України під час пандемії?**

**Комплексне розуміння - ні. Ми спостерігаємо за окремими спробами інформувати населення від кожної окремої інституції, проте це не комплексне рішення. Так, наприклад в кінці 2020 року МОЗ розробив план вакцинації (який можна було одразу викинути як невдалий) проте в березні 2021 року Президент дав доручення розробити план вакцинації населення. Таким чином складається враження, що кожен з урядових органів має свою власну комунікацію, яка часто нагадує генератор випадкових чисел, проте комунікації не узгоджені між собою і не мають чіткого плану.**

- 4. Якими, на Вашу думку, мають бути критерії успішної комунікації в умовах пандемічної кризи? (Коротко у формі тез).**

**Комунікація повинна мати план, ціль, ключові показники результативності, які можна виміряти і оцінити успішність комунікації. Крім того, комунікація має підтримувати певні дії органів влади, тобто активності або стратегія дій і комунікація мають бути різними сторонами одного і того самого процесу.**

- 5. Які успішні кроки інформаційного характеру робили органи державної влади під час розгортання пандемії (в період січня-травня 2020 року)?**

**Міністерство охорони здоров'я проводило компанію з інформування населення про способи запобігання поширення інфекції. Її можна вважати успішним кроком.**

- 6. Яких головних комунікаційних помилок, на Вашу думку, припускалися органи державної влади (в період січня-травня 2020 року)? Назвіть найбільш очевидні з них.**

**Населенню не було пояснено яким чином дотримуватися власної безпеки. В чому є небезпека і в чому її немає. Як наслідок ми бачили агресивні настрої мешканців областей, куди мали бути привезені ті, хто**

**прибули з китаю. Ці настрої були майже однакові у різних областях і переросли в сутички в Нових Санжарах.**

- 7.** Які державні інституції, на Вашу думку, найкраще упоралися з кризовою комунікацією під час пандемії (серед наступних органів: Кабінет міністрів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство внутрішніх справ, Мінінфраструктури, Державна прикордонна служба, Міністерство закордонних справ, Міністерство фінансів, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Центр громадського здоров'я, Державна служба з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, органи місцевого самоврядування (можливо описати власний варіант)? Опишіть опираючись на критерії, описані в питанні 4.

**Можу оцінити діяльність Міністерства охорони здоров'я. Їх кризову комунікацію можна вважати проваленою. Від решти інституцій я не бачив ефективної кризової комунікації.**

- 8.** Яких конкретних превентивних комунікаційних заходів до виявлення перших випадків хвороби, а також яких заходів кризового реагування в сфері комунікації з населенням країни після виявлення перших випадків повинна була вжити держава?

**Кризова комунікація має підтримувати певні дії органів влади, щоб спростити досягнення результату. З самого початку державні органи влади мали би спрямувати свої на проведення широкого тестування населення і виявлення всіх випадків інфікування. Відповідно комунікаційна стратегія мала би спростити проведення цього процесу. Однак не було ні широкої компанії з тестування ні відповідної комунікації. Те саме ми спостерігаємо зараз у випадку з вакцинацією.**

- 9.** Який державний орган мав стати центром прийняття рішень у рамках кризової комунікації в умовах пандемії?

**Орган влади, який мав би взяти на себе лідерство в генерації і, мабуть, прийнятті рішень мало би бути Міністерство охорони здоров'я, однак багато рішень вимагають взаємодії різних органів влади. Так, припустимо більшість державних активностей не може відбутися без фінансування, за що відповідає Міністерство фінансів. Тому всі рішення мали би узгоджуватися на засіданнях Кабінету міністрів.**

- 10.** Який орган державної влади мав виступити головним джерелом інформації про кризу?

**Аналогічно до відповіді на попереднє запитання - джерелом інформації мало би бути МОЗ, для спрощення шляху проходження інформації. Проте варто розуміти, що сприяти цьому повинен Кабінет міністрів.**

- 11. Яка країна світу обрала найкращу стратегію комунікації під час пандемічної кризи? Назвіть ознаки такої стратегії.**

**Найкращими прикладами комунікаційних компаній можна вважати Великобританію, Тайланд, Гонконг.**

**Були дотримані головні принципи - охоплення населення, чіткість подачі інформації, відповідність інформаційної кампанії діям органів влади.**

- 12. Які ключові чинники комунікаційного характеру вплинули на кризові події в Нових Санжарах? Що потрібно було, на Вашу думку, в цих умовах зробити органам державної влади?**

**З самого початку не було проведено кампанії яка би пояснювала безпечність перебування евакуйованих з Уханю в українських санаторіях. Крім того, намагання влади втаємничити цю евакуації лише підігрівало недовіру населення і розповсюдження чуток.**

- 13. Які основні кроки, на Вашу думку, має зробити сьогодні держава в сфері кризових комунікацій?**

**Кожен центральний орган виконавчої влади повинен мати план кризової комунікації, відповідальних за впровадження цього плану, етапність. До розробки кризових комунікацій мають бути залучені експерти з комунікацій, а не лише покладатися на власні сили. Кожну кризову комунікацію варто відтестувати і базуючись на результатах пілотного впровадження коригувати основну комунікаційну компанію.**

**Експерт 9.**

- 1. Чи мають урядові органи України різних рівнів, на Вашу думку, чітко сформульовані стратегії кризових комунікацій з населенням, у тому числі на випадок загроз громадському здоров'ю?**

**Не мають.**

- 2. Чи робилася урядовими органами спроба розробити стратегію комунікації з населенням в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах COVID-19 у місті Ухань, Китай?**

**На скільки мені відомо – ні. В цей час відбувався процес змін в уряді, зокрема, в МОЗ. Скоріш за все, не було кому займатися стратегіями.**

3. Чи демонструють сьогодні в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням України під час пандемії?

**Ні.**

4. Якими, на Вашу думку, мають бути критерії успішної комунікації в умовах пандемічної кризи? (Коротко у формі тез).

**Вважаю, що будь яка комунікація направлена на результат. Не комунікації заради комунікацій. Тому критеріями мають бути: кількість зроблених тестів, кількість людей, які потрапили в лікарню, статистика смертності та кількість вакцинованих. Це було би виміром успішності або неуспішності комунікації.**

5. Які успішні кроки інформаційного характеру робили органи державної влади під час розгортання пандемії (в період січня-травня 2020 року)?

**Успішним може здавати введення нокдауну. Його було введено достатньо швидко. Це було правильно і допомогло уникнути ситуації, яка тоді мала місце в Європі.**

6. Яких головних комунікаційних помилок, на Вашу думку, припускалися органи державної влади (в період січня-травня 2020 року)? Назвіть найбільш очевидні з них.

**Це відсутність комунікаційної стратегії. Були вирвані з контексту повідомлення, кожен говорив те, що вважав за потрібне говорити. В цей час відбувалися зміни міністрів, що теж впливало на комунікацію.**

7. Які державні інституції, на Вашу думку, найкраще упоралися з кризовою комунікацією під час пандемії (серед наступних органів: Кабінет міністрів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство внутрішніх справ, Мінінфраструктури, Державна прикордонна служба, Міністерство закордонних справ, Міністерство фінансів, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Центр громадського здоров'я, Державна служба з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, органи місцевого самоврядування (можливо описати власний варіант)? Опишіть опираючись на критерії, описані в питанні 4.

Між ними нема різниці. Якщо вони не впоралися, то не може хтось впоратися краще, а хтось гірше. Це має бути one voice – політика одного голосу. Для людей не важливо який орган, яка інституція говорить. Рівень довіри до влади в принципі дуже низький. До всіх гілок. Люди не розрізняють де МОЗ, де НСЗУ (Національна служба здоров'я України) а де ЦГЗ. Для них це все влада. Їм в принципі все одно. Це ми, фахівці, знаємо різницю. Людям все одно хто комуні кує. Їм важливо що їм кажуть.

8. Яких конкретних превентивних комунікаційних заходів до виявлення перших випадків хвороби, а також яких заходів кризового реагування в сфері комунікації з населенням країни після виявлення перших випадків повинна була вжити держава?

**В умовах пандемії, коли все швидко розвивається, і ніхто не знає достеменно що буде далі, мова не йде про превенцію. Це вже не кризова комунікація.**

9. Який державний орган мав стати центром прийняття рішень у рамках кризової комунікації в умовах пандемії?

**МОЗ.**

10. Який орган державної влади мав виступити головним джерелом інформації про кризу?

**МОЗ.**

11. Яка країна світу обрала найкращу стратегію комунікації під час пандемічної кризи? Назвіть ознаки такої стратегії.

**Оскільки комунікація впливає на результати, на різних етапах можна було говорити про різні країни. Комунікація – це не тільки те, що і як ми говоримо, але і як ми діємо, як побудована комунікація всередині між стейкхолдерами, як побудовані логістичні процеси. Зараз, я вважаю, що Ізраїль з точки зору результату є найбільш підходящим прикладом. З точки зору статистики, темпів вакцинації. Це приклад ефективної кризової комунікації. Я багато знаю про досвід Данії. Там все добре відпрацьовано з точки зору взаємодії з населенням. Проте, там темпи вакцинації залишають бажати кращого. Навряд чи місцеве населення дуже щасливе через те, що там добре налагоджена комунікація з ними в той час, як статистика на надто позитивна. Це ж стосується інших європейських країн.**

- 12.** Які ключові чинники комунікаційного характеру вплинули на кризові події в Нових Санжарах? Що потрібно було, на Вашу думку, в цих умовах зробити органам державної влади?

**Для мене однозначно негативним чинником є те, що тодішня міністерша охорони здоров'я також відправилася на обсервацію в Нові Санжари. Це була помилка. Цього не потрібно було робити. Це нічим не допомогло і мало негативний ефект. Це була дискредитація органу влади. Не знаю чи тоді можна було в цілому зробити по іншому (загалом щодо конфлікту).**

- 13.** Які основні кроки, на Вашу думку, має зробити сьогодні держава в сфері кризових комунікацій?

**Треба зробити висновки та винести уроки із ситуації.. Мала бути створена антикризова команда з різних урядових структур. Не було створено професійної команди на рівні держави, яка би розробила єдину комунікаційну стратегію, швидко її адаптувала і втілила в життя. Це один з головних уроків. Команда має працювати на основі довіри та взаємодії.**

**Експерт 10:**

**Запитання експертного опитування**

- 1.** Чи мають урядові органи України різних рівнів, на Вашу думку, чітко сформульовані стратегії кризових комунікацій з населенням, у тому числі на випадок загроз громадському здоров'ю?

**На жаль, ні - немає стратегій кризових комунікацій з населенням.**

- 2.** Чи робилася урядовими органами спроба розробити стратегію комунікації з населенням в рамках підготовки до кризи після першого повідомлення про спалах COVID-19 у місті Ухань, Китай?

**Наскільки я знаю, така стратегія не була розроблена. Була хаотична не скоординована комунікація.**

- 3.** Чи демонструють сьогодні в урядових органах (Кабмін, МОЗ, ЦГЗ) комплексне розуміння природи кризи, мети та способів комунікації з населенням України під час пандемії?

**Відсутність стратегії, на жаль, не дозволяє проводити ефективну комунікацію з населенням України. Комплексного розуміння природи кризи та способів ефективної комунікації населення я не бачу. Хоча ЦГЗ все-таки більш прогресивний в цьому.**

**4. Якими, на Вашу думку, мають бути критерії успішної комунікації в умовах пандемічної кризи? (Коротко у формі тез).**

- **Розуміння суті кризи.**
- **Наявність комунікаційної стратегії та плану дій відповідно до якої проводиться інформування.**
- **Використання правильних термінів.**
- **Використання зрозумілих та простих повідомлень.**
- **Спростування міфів та шейків (а не поширення їх, як іноді у нас відбувається у державній комунікації).**
- **Використання різних повідомлень для різних цільових груп.**
- **Використання різних каналів комунікації для різних цільових груп.**
- **Достатня кількість інформування.**
- **Пояснення складних тем простими словами, але на основі доказового підходу.**
- **Використання емоційних, підтримуючих повідомлень та іміджів.**
- **Говорити правду про ситуацію, але також пропонувати рішення (вихід з ситуації).**
- **Не перевантажувати інформацією (повідомлення, яке важливо донести першочергово).**
- **Пояснення відповідальності.**
- **Доносити практичні рішення та алгоритми.**
- **Ефективна робота гарячих ліній, спеціалізованих сайтів тощо.**
- **Пояснення ролі лікарів та інших працівників у подоланні кризи (збільшення довіри до лікарів і т.д.).**

**Комунікація успішна, коли важливі повідомлення доступні та зрозумілі для всіх цільових груп, коли населення чітко розуміє алгоритм дій в певній ситуації.**

**5. Які успішні кроки інформаційного характеру робили органи державної влади під час розгортання пандемії (в період січня-травня 2020 року)?**

**Мені здається, що інформаційний портал з питань вакцинації проти COVID-19 доволі непоганий. Це добре, що він є, важливо, щоб постійно оновлювалася інформація.**

**В цей період непогано працює гаряча лінія МОЗ. Принаймі, ми її використовували в інформ кампанії і не було скарг від нашої ЦА (я особисто деякі питання уточнювала на гарячій лінії, а також моїм друзям та родичам надавали непогані консультації там).**

**Зараз є ряд хороших інформ кампаній в соц. мережах від ЦГЗ (якість та подачі інформації покращилася).**

- 6. Яких головних комунікаційних помилок, на Вашу думку, припускалися органи державної влади (в період січня-травня 2020 року)? Назвіть найбільш очевидні з них.**

**Неефективна комунікація щодо вакцинації (непрозорість черг, недостатнє інформування про вакцини та вакцинацію...). Оскільки величезна недовіра до влади, лікарів, вакцин та медичної системи загалом, то це доволі важко зробити (можливо, цю комунікацію треба було ще раніше починати). Недостатнє протистояння агресивній антивакцинаторській кампанії та спростування фейків.**

**Майже немає державної комунікації про основні фактори ризику виникнення неінфекційних захворювань (хоча наявність таких збільшують ризики виникнення ускладнень від COVID-19).**

**Небагато комунікації щодо підтримки ментального здоров'я.**

**Різні повідомлення з різних каналів одного органу.**

- 7. Які державні інституції, на Вашу думку, найкраще упоралися з кризовою комунікацією під час пандемії (серед наступних органів: Кабінет міністрів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство внутрішніх справ, Мінінфраструктури, Державна прикордонна служба, Міністерство закордонних справ, Міністерство фінансів, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Центр громадського здоров'я, Державна служба з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, органи місцевого самоврядування (можливо описати власний варіант)? Опишіть опираючись на критерії, описані в питанні 4.**

**На мою суб'єктивну думку все-таки ЦГЗ (особливо в 2020 р.) найкращий в комунікації. Можливо тому, що іноді є підтримка (фінансова та експертна) від міжнародних організацій. Звісно, для ЦГЗ**



**не вистачає ресурсів (професійних фахівців, експертності, фінансів), однак є великий прогрес за кілька років, в т.ч. під час кризової комунікації під час пандемії.**

**8. Яких конкретних превентивних комунікаційних заходів до виявлення перших випадків хвороби, а також яких заходів кризового реагування в сфері комунікації з населенням країни після виявлення перших випадків повинна була вжити держава?**

**Має бути комунікаційна стратегія – це перше.**

**Визначення термінів та першоджерел в комунікації (щоб не поширювати дезінформацію), план внутрішніх комунікацій.**

**Чіткий розподіл обов'язків в інформуванні між різними органами.**

**Попередити (пояснювати правду про ситуацію).**

**Пояснення профілактики поширення.**

**Дати чіткі алгоритми дій для населення (зادля готовності та реагування).**

**9. Який державний орган мав стати центром прийняття рішень у рамках кризової комунікації в умовах пандемії?**

**На жаль, я не дуже добре знаю розподіл повноважень держ органів. Однак оскільки ця тема стосується громадського здоров'я та здоров'я, то думаю, що МОЗ. Це могло б спрацювати, якби був сильний керівник МОЗ та професійна ефективна команда.**

**10. Який орган державної влади мав виступити головним джерелом інформації про кризу?**

**Мабуть, МОЗ та ЦГЗ.**

**11. Яка країна світу обрала найкращу стратегію комунікації під час пандемічної кризи? Назвіть ознаки такої стратегії.**

**Я не вивчала досвід багатьох країн. Спілкуючись з представниками міжнародних організацій знаю, щоб багато країн використовували підхід, коли пробували певний вид заборон чи послаблення і дивилися, як будуть розвиватися події.**

**In USA they call it «tap or faucet» approach and Singapore «circuit breaker» and in Australia «the keep foot on break» approach.**

**А щодо комунікації, то можливо США.**

**В них доволі сильна комунікацій я на рівні держави, і на рівні громадянського суспільства. Діяли по розробленій стратегії та гайдлайнах.**

**12.Які ключові чинники комунікаційного характеру вплинули на кризові події в Нових Санжарах? Що потрібно було, на Вашу думку, в цих умовах зробити органам державної влади?**

**Для початку розібратися самим в усіх моментах інфікування (природі зараження і т.д.).**

**Продумати всі ризики (в т.ч. реакцію населення), розробити стратегію та план комунікації.**

**Не робити таємниці, а впевнено комунікувати, пояснити населенню всі моменти.**

**13.Які основні кроки, на Вашу думку, має зробити сьогодні держава в сфері кризових комунікацій?**

**Розробити життєздатну стратегію, гайдлайни та план дій.**

**Вдосконалити внутрішню комунікацію та розподіл обов'язків у плані комунікації.**

**Проводити комунікаційні кампанії спільно з громадськими організаціями та міжнародними організаціями.**

**Вивчати кращі іноземні практики.**

**Підвищувати професіоналізм та експертність свого персоналу.**

## **Додаток Б**

### **Інтерв'ю з експертом**

**Проводить: Солонько О., студент другого курсу магістратури НАУКМА.**

**Науковий керівник: Королько В., керівник Кафедри зв'язків з громадськістю НАУКМА.**

**Тема наукового проєкту: Особливості кризових комунікацій в Україні в умовах пандемії COVID-19.**

Дане інтерв'ю з експертом проводиться з метою оцінити стан та ефективність комунікаційних зусиль органів державної влади України під час розгортання пандемічної кризи в січні-квітні 2020 року. Дані будуть використані в рамках наукового проєкту і стануть частиною магістерської роботи на дану тему. Особливо наголошую, що дане дослідження не є комерційним. Воно має суто наукові та дослідницькі цілі. Всі отримані дані не будуть використані з метою поширення в ЗМІ, а призначені виключно для виконання наукового завдання.

Заздалегідь вдячні за Вашу увагу і допомогу.

Контакт: [solonko1648@gmail.com](mailto:solonko1648@gmail.com)

1. Як би Ви прокоментували роль комунікації (PR, зв'язків з громадськістю) в загальній системі державного управління, в тому числі, в роботі Кабміну та МОЗ України?
2. На вашу думку, що найбільше впливає на рівень довіри суспільства до органів державної влади під час масштабних криз, на зразок пандемії COVID-19?
3. Оцініть, будь ласка, ступінь відкритості органів державної влади України перед суспільством під час пандемії?
4. На якому рівні (високому чи низькому) перебувала координація комунікаційної роботи органів державної влади України на початку пандемії в січні-квітні 2020 року?
5. Які фактори, на Вашу думку, головним чином вплинули на розгортання паніки навколо розміщення евакуйованих з Китаю в селищі Нові Санжари у лютому 2020 року?
6. Що варто було зробити і кому (з органів або посадових осіб державної та місцевої влади), щоб уникнути конфлікту в Нових Санжарах?
7. Як держава повинна боротися з дезінформацією і поширенням фейків про коронавірус та вакцини?
8. Що мають робити органи влади з публічними «ковід-дисидентами», які закликають ігнорувати карантинні обмеження?
9. На Вашу думку, які країни світу можуть слугувати для України прикладом ефективної комунікації з власними громадянами при ухваленні управлінських рішень щодо протидії поширенню COVID-19?

**10.** Якщо говорити в цілому, на Вашу думку, чи може професійна соціальна комунікація з громадянами в принципі обмежити поширення хвороби?

**11.** На Вашу думку, якщо зважити всі «за» і «проти», хто міг би стати головним речником у боротьбі з пандемією? (Посада, фах, авторитет, довіра, популярність тощо).

**Андрій Скіпальський**, генеральний директор Директорату громадського здоров'я та профілактики захворюваності Міністерства охорони здоров'я України в 2018-2020 роках. Співзасновник Реанімаційного пакету реформ.

**Як би Ви прокоментували роль комунікації (PR, зв'язків з громадськістю) в загальній системі державного управління, в тому числі, в роботі Кабміну та МОЗ України?**

Роль комунікацій я охарактеризував би як надзвичайно важливу. Тому, що сама система органів влади передбачає звітність та інформування, тому я б сказав, що це одне з ключових завдань органів влади усіх рівнів – бути підзвітною, проактивно комунікувати свої дії та рішення з населенням, з громадами. Тим паче ми розуміємо, що ці дії та рішення і будь які програми реалізуються коштом платників податків.

**- На вашу думку, що найбільше впливає на рівень довіри суспільства до органів державної влади під час масштабних криз, на зразок пандемії COVID-19?**

Рівень довіри суспільства в умовно позакризові часи і в кризові часи залежить від одних і тих самих факторів. Вони можуть загострюватися під час кризи, але питання довіри залежить від декількох однакових факторів. Насамперед, від відкритості влади, як вона представляє свої рішення, комунікує з населенням. Це грає значну роль. На скільки рішення влади є зрозумілими. Також впливають не тільки рішення влади або її діяльність, але й персоналії у владі. Система урядова і політична поки що, на жаль, патерналістська і дуже багато уваги приділяється не системі, тобто функціонуванню державного, урядового апарату, а до індивідуальних постатей урядовців та політиків. Відповідно, якщо постать викликає довіру на підставі тих чи інших факторів (популярність тощо), то довіра до органу влади підвищується. Вона будується на персоналіях. Якщо персону має низьку довіру і негативне сприйняття в суспільстві, то довіра до органу влади падає. Також впливає фактор корупції. Якщо рішення органів влади є незрозумілими і закритими, а також ставиться питання про можливу

корупційну складову рішень, зокрема в сфері публічних фінансів. Якщо через це виникає обґрунтована чи необґрунтована підозра в корупції, це теж впливає на довіру. Тому прозоре використання публічних фінансів це ще один важливий фактор для формування довіри суспільства. Комунікація безумовно серед факторів формування довіри.

- **Оцініть, будь ласка, ступінь відкритості органів державної влади України перед суспільством під час пандемії (січень-квітень 2020)? Наприклад, по шкалі від 1 до 10. Можна оцінити окремо органи центральної та місцевої влади.**

Я б охарактеризував діяльність органів влади під час пандемії на рівні 5 з 10. Достатньо середній та умовно відкритий рівень діяльності з великою кількістю проблем. Не можна було розраховувати на те, що в суспільства була повна і вчасно надана інформація про рішення, пов'язані з пандемією або її початком.

**На якому рівні (високому чи низькому або охарактеризуйте як вважаєте за потрібне) перебувала координація комунікаційної роботи органів державної влади України на початку пандемії в січні-квітні 2020 року?**

В цей період було дуже багато хаотичних комунікацій. Власне як хаотичні я б їх і оцінив. Комунікаційні центри продукування меседжів та інформації змінювалися практично щомісяця і мали часто політичну мотивацію чому центр має бути там, а не де інде. Він переходив від МОЗ до Кабміну. Від Кабміну в Офіс президента і навпаки.

- **Тобто мова йде про низький рівень координації при високому рівні хаотичності?**

Політизація всіх комунікацій була на високому рівні. Координацію складно оцінити. Не думаю, що справа лише в рівні координації, адже це хвороба всього державного апарату і політикуму – відсутність вчасно скоординованих дій. А на початку був хаос, тому не можна чітко характеризувати. Звісно, те, що центр продукування меседжів переходив зі структури в структуру, свідчив про певну наявність координації. Те, що відслідковувалося, коли такий центр був у Кабміні, координації було більше. Адже Кабмін перебуває на чолі виконавчої влади і апарат уряду достатньо потужний. Коли центр перемістився в Офіс президента, було складно зрозуміти хто продукує рішення і меседжі та хто їх має транслювати. МОЗ тоді перебувало в складній стадії перманентної зміни керівництва.

**Які фактори, на Вашу думку, головним чином вплинули на розгортання паніки навколо розміщення евакуйованих з Китаю в селищі Нові Санжари у лютому 2020 року?**

Я далекий від думки, що відповіддю в даному випадку має бути «неналежна комунікація органів влади». Чи можна було зробити це по іншому – так, можна було. Якщо би взагалі державний апарат мав кращу комунікаційну складову, більш системну, ресурсну і співпрацював з місцевими органами влади, можна було підготувати ґрунт в Нових Санжарах у інший спосіб щоб уникнути цієї паніки. Але на жаль вся історія в Нових Санжар була побудована на таємничості певній, абсолютній невизначеності місця обсервації, перебування тих, хто прибуде. Була ситуація, що було три варіанти де розмістити людей на обсервацію, а рішення мали приймати в останню ніч. Це спровокувало те, що люди подумали, що влада знає щось, чого не каже людям. Довіра низька. Отже, це небезпечно і місцеві мешканці зреагували так як зреагували. Можна звісно сказати, що місцеве населення мало обізнане в цих питаннях, але таємничість і недовіра зіграли свою роль. Крім того, хтось там ще підкинув сірники у вогонь.

**Там була ситуація, коли швидко виникла вайбер-група за розміром приблизно з населення селища. Там поширювалися заклики до насильства і дезінформація. Чи не думаєте ви, що в цій ситуації є елементи штучного розпалювання конфлікту?**

Я переконаний, що вони були. Я не можу категорично щось стверджувати, хоча знаю, що були спроби МВС провести розслідування, знайти винних в розпалюванні ситуації. Я переконаний, що воно не сталося суто само собою. Можливо це було чергове квазіполітичне шоу. Можливо хтось хотів когось дискредитувати. Якщо б не було зовнішнього втручання, можливо реакція все одно була б, але не на стільки сильна, як виявилось в результаті. Отже, на мою думку, зовнішнє втручання було, але точно не можу сказати хто кого прагнув дискредитувати.

**Що варто було зробити і кому (з органів або посадових осіб державної та місцевої влади), щоб уникнути конфлікту в Нових Санжарах або зменшити його гостроту?**

Безумовно питання Нових Санжар мало вирішитися таким чином, що варто було сказати куди поїдуть евакуйовані з Уханя на обсервацію. І далі комунікувати це питання з громадою, що в такому то місці будуть перебувати на обсервації певна кількість громадян. І потім протягом умовного тижня інформувати, пояснювати, залагоджувати непорозуміння. В

такому випадку реакція могла бути значно менш жорсткою. Але оскільки до останнього часу все трималося в секреті (місце перебування). Тому думаю потрібно було перш за все зробити процес відкритим, поінформувати місцеву громаду. Це перше. І друге. Для уникнення непорозумінь варто було пояснити, провести прес-конференцію на місці. Натомість був хаос. Ніхто не хотів приймати цих людей. Було багато невідомих змінних, навіть з технічної точки зору. Цілий ряд епідеміологів говорили, що потрібно шукати саме лікувально-санаторні заклади з відповідними умовами. Як виявилось, що таких закладів у державній власності майже не лишилося. Саме таких, які могли б функціонувати як місце обсервації. Було багато технічних питань. Отже, потрібно було завчасно про все поінформувати, провести роз'яснювальну роботу з населенням, що йому нічого не загрожує. Але знову ж таки, тоді всі були налякані й не тільки ми, але й весь світ ще мало що знав про COVID-19. У усякому разі на це були кинуті великі ресурси і робота велася.

### **Як держава повинна боротися з дезінформацією і поширенням фейків про коронавірус та вакцини?**

На це питання нема чіткої відповіді навіть на глобальному рівні, тому я не дам тут чіткої відповіді. Це широке питання. Можу тільки сказати, що має відбуватися вчасне і ефективне інформування населення країни про рішення органів влади. Давати людям інформацію якій би вони довіряли. Можливо це б зменшило рівень впливу дезінформації. На жаль, цього не відбувається.

**Що мають робити органи влади з публічними «ковід-дисидентами», які закликають ігнорувати карантинні обмеження? Часто це публічні люди, які мають велику аудиторію.**

Зараз питання дезінформації знову вийшло на високий рівень і сприймається як загроза національній безпеці. Але що з цим робити не всі мають бачення. Що робити із індивідуальними закликами ігнорувати карантинні обмеженнями? Варто посилювати законодавство. Якщо глобальний порядок денний змінюється і ми рухаємося в бік більш жорстких вимог до свободи слова, яку плекали десятиріччями всі західні країни, то варто відслідковувати тих, хто користується цим благом для того, щоб шкодити. Відслідковувати зв'язки, чи причетна держава-агресор до фінансування лідерів думок, які поширюють відповідні заклики тощо. Вживати заходів та притягати цих людей до відповідальності. Якщо мова йде про заклики, які несуть загрозу національній безпеці. Натомість біологічна безпека не є складовою

національної безпеки. Тому з юридичної точки зору щодо вакцинації всі можуть говорити по суті все, що завгодно. Якщо біологічна безпека буде складовою національної безпеки, тоді інструментів буде більше. В Україні, наприклад, питання вакцинації є добровільним, тому антивакцинаторські заклики не тягнуть за собою юридичних наслідків.

**На Вашу думку, які країни світу можуть слугувати для України прикладом ефективної комунікації з власними громадянами при ухваленні управлінських рішень щодо протидії поширенню COVID-19?**

Ми можемо мати непогані практики і орієнтуватися на досвід інших країн. Я особисто бачив як комунікують деякі європейські країни. Можу сказати, що може бути привабливим формат, коли глава уряду, керівник міністерства, радники з однієї трибуни, культурно із розподіленими ролями інформують громадськість доступною мовою. Так це працює у Великобританії. Вони відкрито інформують, намагаючись здобути та підтримати довіру населення. Я вважаю, що це не погано працювало, не зважаючи на те, Велика Британія опинилася у вкрай складній ситуації. Хоч там є сильна система охорони здоров'я, країна особливо сильно постраждала під час другої та третьої хвилі пандемії. В Україні ми практично ніколи не бачили главу уряду і профільного міністра на одному брифінгу. Зазвичай це робить одна людина. Натомість варто показати згуртованість та командну роботу і продукувати єдині меседжі. Я вважаю це найкращим варіантом. У Великобританії було показано, що корона вірус став пріоритетом глави уряду. Натомість в Україні ця тема передавалася з одного центру в інший. **Коли мова йшла про успіхи в боротьбі з пандемією, всі хотіли на цьому отримати позитивний піар. Коли мова йшла про провал, тема стала токсичною і починалися пошуки крайніх. Приклад – проблеми із завезенням вакцин. Кількість випадків зараження починає падати – про це всі поспішають говорити щоб стати джерелом новин про успіх. Коли кількість хворих збільшується – це знову токсична тема. Не можу сказати, що є повністю успішні приклади. І все дуже політизовано.**

**На Вашу думку, якщо зважити всі «за» і «проти», хто міг би стати головним речником у боротьбі з пандемією? (Посада, фах, авторитет, довіра, популярність тощо). Це має бути одна людина чи декілька?**

Я спочатку думав, що це має бути одна установа чи одна посадова особа. Але при такому рівні викликів, які створила пандемія, думаю, це точно має бути не одна людина і не одна інституція. Навіть МОЗ при обсягу повноважень і функцій, не може бути єдиним міністерством, відповідальним за протидію і



подолання наслідків пандемії. Ситуація потребує рішень, в розробці яких беруть участь всі міністерства. Не тільки МОЗ. Тому на мою думку, в комунікаціях має брати участь глава уряду, профільний міністр. Як мінімум ці дві людини повинні постійно показувати позицію держави. Далі можна залучати профільних фахівців. РНБО, ЦГЗ тощо. Залежно від ситуації. Це мають бути меседжі засновані на взаємній підтримці, а не на конфлікті та пошуку того, на кого можна перекласти відповідальність. Адже коли були проблеми із закупівлею вакцин, то це відповідальність уряду в цілому. Також ситуацію могли покращити і РНБО і комісія з біобезпеки, які могли передбачити терміни, потреби, обсяги ресурсів. Тобто, відповідальність лежить не лише на МОЗ, а на уряді в цілому. Могло бути дане доручення міністру. Цього не було зроблено. Отже, це має бути командна робота державних органів з інституційною підтримкою і просування єдиної комунікаційної політики із відповідним розподілом відповідальності.