

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет соціальних наук та соціальних технологій
Кафедра зв'язків із громадськістю, психології та педагогіки

Магістерська робота

освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр

на тему: **«КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ
ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ
ПОЛІТИЧНИХ КРИЗ»**

Виконала: студентка 2-го року навчання,
спеціальності
8.03060101 Менеджмент організацій і
адміністрування (менеджмент зв'язків з
громадськістю)

Корсун Ярослава Сергіївна

Керівник Коник Д. Л.,
кандидат соціологічних наук, доцент

Рецензент Миванов Ю.
(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена
з оцінкою « 95/4 »

Секретар ДЕК Костенко С. С.
« 12 » серпня 2014 р.

Київ 2014

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. Теоретико-методологічні основи комунікацій під час	9
кризових ситуацій	
1.1. Поняття та сутність кризових комунікацій	9
1.2. Основні складові та принципи комунікацій під час криз у	17
державних органах влади	
Висновки до першого розділу.....	30
РОЗДІЛ II. Комунікаційні повідомлення державних органів влади	32
під час криз (на прикладі Туреччини та	
Венесуели).....	
2.1. Стратегії врегулювання конфліктів	32
2.2. Комунікації державних органів влади під час протестів у	39
Туреччині.....	
2.3. Комунікації державних органів влади під час протестів у	48
Венесуелі.....	
Висновки до другого розділу.....	56
РОЗДІЛ III. Особливості комунікації органів державної влади під	58
час кризи в Україні	
Висновки до третього розділу.....	78
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність дослідження. Впродовж останніх декількох років світ сколихають нові акції протесту, що згодом переростають в революційні повстання. Виборюючи своє право на демократичне суспільство люди прагнуть комунікувати з владою на рівних. Оскільки саме громада делегує повноваження чиновникам та дозволяє керувати країною. Тому такі революції не є просто антиурядовими акція протестів, а мають більше значення. Такі революції стають символами доби, народжують нових героїв та створюють нові тренди, об'єднують громадян та будують новий імідж країни. Тому, осмислення та теоретичне обґрунтування комунікації держави з громадою у такий кризовий період стають актуальною та нагальною потребою.

Існування налагодженої двосторонньої моделі комунікації між владою та громадянами є важливим компонентом для успішного розвитку держави. Особливо у випадку виникнення кризової ситуації. Оскільки, інтерес до дій влади загострюється зі сторони ЗМІ, іноземних держав та особливо громадськості. У такий період важливо, щоб комунікація була вибудована правильно, оскільки кожен крок влади матиме певний резонанс у суспільстві, що може призвести як до негативних так і позитивних наслідків.

В 21 столітті причин для виникнення кризових ситуацій в державі більше ніж достатньо, але особливої уваги заслуговують громадянські протести, що переростають у багатомільйонні та довгострокові акції проти дій влади. Протягом останнього року подібні акції протестів відбулися у Туреччині, Єгипті, Венесуелі та Україні. Вони мали подібні риси та у кожному випадку такі протести ставали об'єднуючим чинником для громадян країни. І хоча початкові причини таких протестів були різні, проте у результаті вони переростали у революції з вимогами відставки чинної влади. Причинами такого переродження, ставала не правильно вбудована комунікація державних органів влади під час кризової ситуації.

Саме тому з'являється потреба у аналізі повідомлень які були виголошені представниками влади, під час таких кризових ситуацій в різних країнах. Осмислення головних меседжів, що були закладені в звернення до громадян та співставлення їх з діями влади. А також вивчення реакції громадськості та висвітлення подій закордонними ЗМІ. Все це – частини дослідження, що є важливими для аналізу співвимірності резонансності події та дій влади.

Стан наукової розробки теми. Теоретичне осмислення аспектів, що стосуються комунікацій під час криз з'явилися після гучної кризи, яка сталася у компанії Johnson & Johnson. Те, що компанії вдалося вийти з кризи з кращим показниками ніж було до того, стало поштовхом для дослідження даної теми та розвитку кризового менеджменту. Це спричинило появу багатьох праць, що присвячені цьому питанню, написаних фахівцями у сфері зв'язків з громадськістю та кризових менеджерів. Вони містять рекомендації що допомагають підготуватися до кризової ситуації, пояснюють як діяти в період кризи, а також після неї. Слід згадати Джеймса О'Конора «Значення кризи: теоретичний вступ», Христини Пірсон та Джудіт Клер «Управління в кризових ситуаціях», Глем Брум «Ефективні паблік рілейшнз», Катлін Феарн-Банкс «Кризові комунікації», Метью Сігер, Тімоті Селноу, Роберт Алмер «Комунікаційні та організаційні кризи».

Теоретичні аспекти, що стосуються класифікації кризових ситуацій та різних підходів для виходу з них представлені у роботах зарубіжних та вітчизняних дослідників: Катліп С., Сентер А., Брум Г. «Паблік рілейшнз. Теорія та практика», Ігнат'єв Д. «Настільна книга Public Relations», Блэк С. «Паблік рілейшнз: що це таке?», Ньюсом Д. «Все про PR. Теорія і практика паблік рілейшнз», Королько В. «Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика».

Що ж стосується досліджень що стосуються особливостей кризових комунікацій в державних органах влади, то їх існує не так вже й багато. Через те, що поради що надаються бізнес структурам під час кризової ситуації, можна використати і для врегулювання кризової ситуації у державних органах влади.

Але варто зазначити роботи Саллівен М. «Найдіна прес-служба», «Зв'язки з громадськістю в політиці та державному управлінні» під редакцією С. Комаровського.

Помітним внеском у дослідження особливостей комунікації українських державних органів влади з суспільством є робота Р. Кобеця «Засади комунікативного супроводу державної політики» в роботі розглядаються головні етапи розроблення та реалізації державної політики та реформ, а також тим завданням, які пов'язані із роз'ясненням змісту заходів, спрямованих на їхню реалізацію.

Повноцінного дослідження комунікації влади з громадськістю під час політичної кризи не було з аналізом основних повідомлень та дій влади, поки що не було здійснено.

Мета дослідження полягає у аналізі основних повідомлень державних органів влади під час кризової ситуації в країні та порівняння їх з діями, виокремлення застосованих державними органами стратегій для врегулювання конфліктів та аналіз поведінки та комунікаційних зусиль першої особи в державі.

Відповідно до поставленої мети у роботі необхідно вирішити низку конкретних **завдань**:

1. Проаналізувати основні повідомлення, що були надіслані для громадськості державними органами влади під час кризових ситуацій у Туреччині, Венесуелі та Україні.
2. Порівняти основні меседжі з подальшими діями влади.
3. Визначити які стратегії для врегулювання конфліктних та кризових ситуацій було застосовано у Туреччині та Венесуелі.
4. Проаналізувати комунікаційні зусилля української влади.
5. Дослідити, шляхом проведення експертного опитування, важливі аспекти у комунікації влади з громадськістю: встановити особу, що має розповідати про кризу; дізнатися особисту думку стосовно дій влади.

6. З'ясувати рівень підготовки державних службовців до кризових ситуацій.
7. Дізнатися ставлення експертів щодо повноти та об'єктивності інформації, яка має надаватися населенню у разі виникнення кризової ситуації.

Об'єкт дослідження: комунікації державних органів влади у кризових ситуаціях.

Предмет дослідження: комунікації з населенням урядів Туреччини, Венесуели та України під час сучасних політичних криз.

Методологічна основа дослідження складається з основних фундаментальних визначень та класифікацій кризових ситуацій, сучасних концепцій протидій та застереження від кризи.

Метод аналізу інформаційних ресурсів застосовувався на усіх етапах роботи, оскільки більшість інформації, що стосувалася заяв влади була присутня у новинних повідомленнях різних медіа ресурсів. У дослідженні було проаналізовано більше ста інформаційних видань для того аби отримати дані для аналізу.

При вивченні повідомлень від влади Туреччини, Венесуели та України було використано метод логічного узагальнення та порівняльний аналіз. Факторний аналіз був застосований для визначення швидкості реагування владних органів на кризову ситуації. Метод аналогії був застосований для аналізу експертної думки щодо комунікаційної роботи державних органів влади в Україні під час кризи.

Для досягнення цілей дослідження було використано метод сфокусованих глибинних інтерв'ю з експертами у галузі комунікацій міжнародних організацій, яким доводилося співпрацювати або консультувати державні органи, а також державними службовцями різних відомств. Загалом було опитано всім експертів.

Структура дослідження відповідає загальній логіці дослідження та його завданням. Робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів (кожен з яких, у

свою чергу, поділено на підрозділи: перший розділ складається з двох підрозділів, другий – з трьох, а третій – має наскрізний характер), висновків, списку використаних джерел та додатків.

У РОЗДІЛІ I («Теоретико-методологічні основи комунікацій під час кризових ситуацій») висвітлено основні підходи для розуміння сутності кризових ситуацій. Принципи комунікацій під час криз у державних органах влади, розглянуто основні складові та чинники, які на це впливають.

РОЗДІЛ II («Комунікаційні повідомлення державних органів влади під час криз (на прикладі Туреччини та Венесуели)») присвячено розгляду основних стратегій, що застосовуються для врегулювання конфліктів. Проаналізовано повідомлення та дії влади під час комунікації з громадськістю у Туреччині та Венесуелі.

У РОЗДІЛІ III («Особливості комунікації органів державної влади під час кризи в Україні») розглянуто основні заяви державних органів влади під час подій на Майдані та порівняно їх з діями влади. Проаналізовано основні повідомлення, що були звернені до громадськості та експерті інтерв'ю.

У висновках було узагальнено інформацію, що стосувалася низки завдань. У додатках наведено приклади звернень В. Януковича та надані розшифровки усіх проведених інтерв'ю.

Джерельною базою дослідження стали безпосередньо електронні новинні видання та портали, в яких було опубліковано звернення до громадян голів держав та урядів Туреччини, Венесуели та України. Міжнародні інтернет видання «Euronews», «Le Journal International», «Daily News», «The Guardian», «BBC», «The independent», «The Telegraph», «Reuters», «The New York Times», «Aljazeera». Бізнес видання «Bloomberg Businessweek», «The Financial Times», «The Economist».

Інформаційні портали Туреччини: «Malatya Gerçeği», «Deutsche Welle Türkçe», «Cumhuriyet», «Hürriyet – Doğan», «Haaretz», «Hürriyet Daily News», «Ynetnews»; також Венесуели «El Nacional», «El Mundo» та України «Українська Правда», «Радіо Свобода», «Телекритика», «УНІАН».

Спеціальні видання, що були присвячені подіям у Туреччині («Протести у парку Гезі», «Рефлексії з приводу протестів у Туреччині (Таксим – Гезі Парк)»), а також відео матеріали з сюжетами під час протестів з усіх наведених трохи вище країн.

Було використано роботи теоретичного змісту, в яких наведено класифікацію кризових ситуацій та які містять поради щодо їх врегулювання. Л. Діленшнайдер «Зв'язки з громадськістю: використовуючи PR у цифровому світі», Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. «Теорія та практика паблік рілейшнз», Ігнат'єв Д. «Настольна книга Public Relations», Ленбінгер О. «Кризовий менеджмент: зустрічаючи ризики та відповідальність».

А також роботи українських спеціалістів у сфері зв'язків з громадськістю Р. Кобеця «Засади комунікативного супроводу державної політики» та роботу Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. «Розвиток лідерства».

РОЗДІЛ I. Теоретико-методологічні основи комунікацій під час кризових ситуацій.

1.1. Поняття та сутність кризових комунікацій.

Кризова чи конфліктна ситуація може виникнути у будь-якій організації та будь-якій сфері. Характер кризи, що може статися, досить важко визначити заздалегідь, проте це не означає, що не варто до неї готуватися. Це стосується як і приватних компаній, так і державних установ. Саме тому, розгляд особливостей побудови комунікацій державними органами влади у період криз, потрібно розпочати з загальних міркувань.

«Якщо щось може піти не так, це обов'язково станеться» – саме з цього виразу починає пояснювати сутність криз професор Вашингтонського Університету Катлін Феарн-Банкс. Цей вираз, більш відомий як закон Мерфі, набуває реального значення саме у кризовому плануванні. У середині 1990-х, багато великих корпорацій все ще не мали ні кризових штабів, ні планів комунікацій з врегулювання криз. Топ-менеджмент та менеджери зі зв'язків з громадськістю в цих компаніях зазвичай визнають необхідність такого плану, вони розуміють, що закон Мерфі діє, тим не менш, зазначає К. Феарн-Банкс, їм або не вистачає робочої сили або досвіду, щоб розробити антикризовий план, тому вони думають позитивно і сподіваються, що неминуче ніколи не відбудеться, до часу поки економіка не поліпшиться, і вони зможуть найняти експерта з кризового планування.

Багато організацій і приватних осіб починаючи свою діяльність не замислюються над кризовими явищами, що можуть виникнути на шляху розвитку компанії. Проте професор Феарн-Банкс наголошує, що криза може і буде відбуватися. Головне питання, яке виникає – коли саме вона відбудеться. Тому автор наголошує, що гаслом кризового менеджера має бути вислів – «думати негативно». Тому у галузі кризового регулювання потрібно думати негативно. Оскільки, як показує досвід, якщо лідери організації думають і

планують для гіршого випадку, вони вийдуть з кризи в кращому стані, ніж у випадку, коли до кризи не були готові.

Катлін Феарн-Банкс визначає кризу, як основне явище з потенційно негативним результатом, що впливає на організацію, компанію, або промисловість, а також на цільову громадськість, продукти, послуги або добре ім'я, перериває нормальні ділові операції і іноді може загрожувати існуванню організації. Кризою може бути тероризм, пожежа, бойкот, продукт фальсифікації, відмова, страйк, або безліч інших подій. Розмір організації не має значення. Це може бути транснаціональна корпорація, приватне підприємство, державні структури, або ж криза може стосуватися окремої людини.

Термін «криза» означає щось більш серйозне, ніж «проблема». Менеджер зі зв'язків з громадськістю постійно зустрічаються з проблемами та вирішує їх або намагається уникнути. На відміну від проблеми, криза перериває нормальний потік бізнесу. Тому в умовах кризи PR-менеджер перебуває у дуже напруженому емоційному стані, що не сприяє розробці антикризового плану, який необхідно було спланувати заздалегідь.

Таким чином антикризове управління це процес стратегічного планування з урахуванням кризи або негативного впливу. Це процес, який визначає частину ризику і невизначеності у разі виникнення негативної ситуації і тим самим дозволяє організації контролювати її власну долю.

Кризові комунікації – це зв'язок між організацією та її громадськістю до, під час і після кризової ситуації. Вони необхідні для мінімізації ушкодження іміджу організації. Ефективне антикризове управління включає в себе кризові комунікації, які можуть не тільки полегшити або усунути кризу, але іноді можуть принести організації більш позитивну репутацію, ніж вона була до кризи.¹

¹ Fearn-Banks K. Crisis Communications: A Casebook Approach/ Kathleen Fearn-Banks. – London: Lawrence Erlbaum Associates, 1996. – P. 1-2

З дослідження проведеного професором Катлін Феарн-Банкс, можемо зробити висновки, що ситуація яка була притаманна американським організаціям ще у 90-х роках зараз є нормальною для багатьох організацій, що діють на території України та для більшості державних установ. Проте зараз, з розвитком новітніх технологій кризові комунікації набувають інших конотацій.

Роберт Л. Діленшнайдер досліджує як змінилися кризові комунікації з розвитком цифрових технологій. Автор книги «Зв'язки з громадськістю: використовуючи PR у цифровому світі» вважає, що кризові ситуації не несуть у собі лише негативні наслідки. Кризова ситуація – це просто швидкий розвиток подій, що вимагає правильної комунікації. Якщо її забезпечити, то криза може бути використана на користь організації.

Дослідник вважає, що серед багатьох видів та форм криз, більшість з них можна поділити на три категорії. Перша категорія криз пов'язана з розвитком цифрових засобів масової інформації. Кризова ситуація може виникнути будь коли і не обов'язково стосуватиметься того, що сталося, або не сталося. Це стосується витоку негативних новин, які зазвичай мають перевагу для розповсюдження через ЗМІ.

Друга категорія криз стосується подій (що завершилися або все ще продовжують розгортатися), які є загрозою та можуть завдати серйозної шкоди. Оскільки через процес глобалізації питання з різних галузей, наприклад світової економіки, політики, законодавства, природних змін та інші, стають взаємопов'язаними, такого типу кризи стають нормами. А точки перетину між різними галузями збільшують кількість та тяжкість цих криз.

Третя категорія стосується кризових ситуацій, що трапляються у інших організацій. Тому, якщо організація діє швидко та правильно, вона може обернути кризу іншого у свої досягнення. З того часу, як криза для багатьох організацій є неминучою, потрібно використовувати їх як ще одну можливість для розвитку, зазначає Роберт Л. Діленшнайдер.

Цифрові технології істотно вплинули на врегулювання криз. Роберт Л. Діленшнайдер вважає, що вплив розвитку цифрових технологій обмежується

тим, що розширює кризу, оскільки швидше доставляє новини в різних форматах (починаючи від сайтів та блогів закінчуючи відео на YouTube).

Насправді ж, зазначає Роберт Л. Діленшнайдер, підхід до кризових комунікацій професіоналів зі зв'язків з громадськістю істотно не змінився ще з раніх 80-х років. Саме у 1982 відбулася гучна криза у компанії Johnson & Johnson, що стосувалася препарату «Tylenol». Після цього випадку найкращі спеціалісти у комунікаціях прийшли до висновку, що стратегія та тактика допомагають організації вийти з кризи неушкодженими, або навіть з'явитися у кращому вигляді ніж до її початку (як це сталося з компанією Johnson & Johnson).

Роберт Л. Діленшнайдер розглядає також фундаментальні принципи комунікацій впродовж кризової ситуації. Основна мета – зберегти активи організації, що залежать від продажі товарів та ціни акцій бренду. Спосіб досягнення мети полягає у контролі меседжів. Білл Армстронг (директор Dilenschneider Group) наголошував на тому, що всі кризові ситуації надсилають меседжі, навмисно чи ні. Відповідно до цього для організації краще контролювати ці меседжі ніж дозволяти їм бути контрольованими іншими сторонами.

Коли справа стосується кризи, з'являється декілька цільових аудиторій. Вони можуть включати в себе організації, правозахисників, людей на яких криза вплинула безпосередньо – сім'ї загиблих чи постраждалих, медичне устаткування, медіа, акціонери, постачальники, спільноти, сторонні союзники, у тому числі духовенство. Звичайно, кожна криза унікальна. Немає двох ідентичних, особливо в емоційному досвіді та пам'яті тих, хто пережив такі кризи. Однак, є доведені настанови які застосовуються до всіх кризових ситуацій.²

Отже, підводячи ризик під оглядом сутності криз, можемо зробити деякі висновки. Не зважаючи на стрімку глобалізацію та дуже швидкий розвиток

² Dilenschneider R. The AMA handbook of public relations/ Robert L. Dilenschneider. – USA: AMACOM, 2010. – P. 111-119

цифрових технологій, засадничими принципами у врегулюванні криз залишаються негайне реагування та ретельне планування. Важливу роль відіграють комунікації під час кризових ситуацій і немає значення чи стосується це приватного підприємства, транснаціональної компанії чи державної структури, оскільки основні способи врегулювання залишаються незмінними. Перед тим, як перейти до розгляду особливостей побудови комунікацій під час криз, розглянемо основні види криз.

В будь-якій організації, незалежно від її розміру та статків, можуть виникнути проблеми через соціальні, політичні чи економічні чинники. Такими проблемами можуть бути як втрата фінансової підтримки чи втрата долі ринку, так і зміна державного регулювання. При невчасному реагуванні на подібні ситуації і виникають кризи і позитивне мислення навряд врятує від загострення проблеми. Саме тому усі фахівці зі зв'язків з громадськістю наголошують на тому, що до кризових ситуацій потрібно готуватися.

Під час кризової ситуації організація знаходиться під пильною увагою громадськості та ЗМІ. Саме тому необхідна особлива комунікаційна стратегія, суть якої полягатиме у тому, щоб не допустити формування та закріплення у свідомості громадськості негативного образу тої чи іншої організації. Інакше можуть знадобитися десятиліття, для того щоб змінити думку цільових аудиторій.

Основна складність кризової ситуації полягає також в її динамічності. Саме під час кризи завжди відчувається дефіцит часу. До того ж вона, зазвичай, протікає у досить ворожій ситуації, в межах агресивно налаштованих опонентів, коли кожен промах може стати фатальним для організації.

Управління кризовою ситуацією починається з визначення типу кризи, оскільки лише за таких умов можливе формування ефективної програми дій з урахуванням її особливостей.

Ігнат'єв Д. та Бекетов А. виділяють кілька кризових ситуацій, що є тематично пов'язаними:

- Кризи, що пов'язані зі здоров'ям та медициною (харчові отруєння, отруєння робітників на заводах, виявлення шкідливих речовин в продуктах компанії);
- Кризи, що пов'язані з екологією (витоки, викид шкідливих речовин при виробництві, відходи, забруднення води, дії, що спрямовані на виснаження природних ресурсів);
- Економічні кризи (зупинка виробництва, звільнення, поглинання, забастовки, вимоги акціонерів);
- Кризи, викликані природними катаклізмами (повені, землетруси, посухи, снігові бурани, урагани);
- Кризи, пов'язані з діяльністю влади (зміни законодавства, урядові розслідування, видання постанов і регулюючих норм);
- Кризи, що стали наслідком людської діяльності (витоки шкідливих речовин, авіакатастрофи, великі аварії, нещасні випадки);
- Кризи, пов'язані з кримінальними діями та посадовими злочинами співробітників компанії (розкрадання, втручання в регулювання цін, неправдиві свідчення);
- Кризи, пов'язані з порушенням громадянських прав (дискримінація, утискання, класові забобони).³

Важливо також розрізняти кризові ситуації за характером виникнення. Оскільки криза може бути навмисно створена кимось, наприклад поширення чуток, «чорний» PR, загрози розголошення конфіденційної інформації. Та такі, що виникли без умислу – ненавмисні (біржові крахи, проблеми на виробництві, руйнування, аварії). Цей вид криз виникає через катастрофічні ситуації, які є потенційно можливими в кожній організації і вимагають негайного і ефективного застосування PR.⁴

³ Игнатьев Д. Настольная книга Public Relations/ Игнатьев Д., Бекетов А. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2004. – 496 с., С. 430-431

⁴ PR: теория и практика: Учебник /Под ред. М. А. Лукашенко. – М.: Маркет ДС, 2008. –С. 259

Свого часу була запропонована також класифікація криз розроблена Семом Блеком. Автор поділяв усі кризи на два типи, а саме «відоме невідоме» та «невідоме невідоме».

«Відоме невідоме» – кризи, що потенційно можливі в силу самої природи підприємства. Наприклад, у виробництві радіоактивних речовин постійно присутня небезпека їх витоку; у морських і авіап перевезеннях присутні свої специфічні форми можливої небезпеки. У багатьох випадках відомо, що саме може статися, але не відомо, чи відбудеться і якщо відбудеться, то коли.

До кризових ситуацій, що отримали назву «невідоме невідоме», С. Блек відносив катастрофи, які неможливо передбачити. Наприклад, нез'ясовані побічні ефекти від застосування лікарських препаратів або виникнення токсичних речовин в продуктах харчування через порушення в технології їх обробки, тобто події, що ставлять під загрозу саме існування підприємства, про можливість яких ніхто не підозрює.⁵

Професори провідних американських університетів Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. виділяють п'ять постійних елементів, які залишаються незмінними незалежно від того, який характер має криза. Це дозволяє оцінити кризу тим, хто безпосередньо з нею не стикається. Першим елементом автори зазначають той факт, що про кризи люди дізнаються з власних джерел. Особливо якщо все відбувається достатньо близько до них або якщо криза безпосередньо торкається цих джерел інформації. Прикладом такого зв'язку може слугувати вибух на заводі, що знаходиться поруч. В такому випадку співробітники дізнаються новини від інших співробітників швидше, ніж із засобів масової інформації.

Другий елемент – це схильність людей оцінювати серйозність кризи в залежності від того, якої небезпеки вона може завдати особисто для них та їх близьких. Такі очікування скоріше можуть бути пов'язані з суб'єктивними, ніж з об'єктивними чинниками. Тому іноді існують серйозні розбіжності між офіційною оцінкою ризику і його сприйняттям громадськістю.

⁵ Блэк С. Паблик рилейшнз: что это такое? / С. Блэк. – М: Модиио пресс. 1990. – С. 42

Дослідники вважають, що третім елементом є те, що найбільше довіряють державним джерелам. Четвертий елемент – це той факт, що для сприйняття світом, важливість проблеми пропорційна її висвітленню в засобах масової інформації. П'ятий елемент – доступність інформації знижує ризик виникнення чуток і підвищує ймовірність того, що ситуацію зрозуміють правильно.⁶

Отто Ленбінгер – вчений, що займається проблемами управління кризами, пропонує дещо іншу класифікацію криз. В її основі лише два аспекти. Перший – це ті чи інші управлінські помилки персоналу або природні сили (природні і технологічні кризи, конфронтація, недоброзичливість, спотворення управлінських цінностей, обман). Другий – погане виконання своїх обов'язків управлінцями (посадові злочини, ділові та економічні кризи).⁷

Натомість Катліп С., Сентер А. та Брум Г. пропонують іншу класифікацію, що включає в себе такого роду кризи: несподівані, ті, що розвиваються та стійкі.

Несподівані кризи, автори характеризують тим, що для дослідження подібних криз і планування заходів по їх вирішенню практично не залишається часу, так як вони стаються раптово. До них можна віднести авіакатастрофи, землетруси, паніку, смерть провідного керівника і т.д. Несподівані кризи – найбільш складний підвид. Вони вимагають завчасного узгодження між основними керівниками та плану дій, що дозволяє уникнути непорозумінь, суперечок і неоперативного реагування.

Кризи, що розвиваються мають інші особливості. До них належать: передстрайковий стан, несприятливий клімат у колективі, зловживання посадовими обов'язками і подібне. Такі кризи можуть виникати несподівано, але назрівають протягом досить довгого часу. Це все дає більше часу для дослідження і планування необхідних заходів. Є можливість спрогнозувати наслідки кризи, та є час для виправлення ситуації. Основне завдання полягає в

⁶ Ньюсом Д. Все о PR. Теория и практика публичных отношений/ Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА – М, 2001. – С. 591, 594

⁷ Lerbinger O. The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility Hillsdale/ Lerbinger Otto. - N.Y.: Lawrence Erlbaum Associates, 1997. Part 2. P. 36.

тому, щоб переконати вище керівництво застосувати коригуючі кроки перш ніж криза досягне руйнівної фази.

До стійких криз належать конфліктні ситуації, які можуть існувати досить довго, незважаючи на зусилля, що вживаються керівництвом організації. Джерелом живлення таких криз, слугують чутки і плітки, що передаються в процесі міжособистісної комунікації або час від часу з'являються в ЗМІ. Чуткам, як зазначають автори, досить складно протидіяти, оскільки вони знаходяться поза сферою контролю організації та її PR-служби.⁸

Отже, з усього зазначеного вище, можемо зробити висновок, що дуже важливо готуватися до кризових ситуацій. Оскільки кризи бувають різних видів та мають різні ознаки, але наслідки від них завжди з негативним результатом. Незалежно від розміру організації та її діяльності, існування розробленого кризового плану лише полегшить роботу під час кризи.

Особливу роль має комунікація під час криз для органів державної влади. Саме кризова ситуація здатна показати справжні обличчя чиновників. Тому важливо, щоб державна структура була готова відповідати перед населенням країни, що наділило їх певними повноваженнями. І хоча, в кризовій ситуації поради щодо побудови комунікацій будуть схожими для різних структур, варто детально розглянути деякі особливості що мають обов'язково виконувати державні органи влади.

1.2. Основні складові та принципи комунікацій під час криз у державних органах влади.

Перед тим, як перейти до безпосереднього розгляду дій державних органів у разі виникнення кризової ситуації, варто дати визначення деяким поняттям.

Органи державної влади – це структурні елементи апарату держави, створені державою чи обрані безпосередньо народом. Колектив державних

⁸ Катлип С. Паблік релейшнз. Теория и практика/ Катлип С., Сентер А., Брум Г. : пер с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. С. 430–431.

службовців (або один державний службовець), які наділені державновладними повноваженнями та необхідними матеріальнотехнічними засобами для виконання завдань і функцій держави.

Органи держави мають певні ознаки, які відрізняють їх від державних підприємств, установ, а також від недержавних структур. Їм притаманні такі особливості:

- вони є структурним елементом апарату держави;
- мають певну економічну і організаційну відокремленість і самостійність;
- створюється державою чи обирається безпосередньо народом;
- наділені нормативно закріпленими державновладними повноваженнями;
- характеризуються відповідною організаційною структурою;
- мають територіальні межі діяльності;
- здійснюють свої функції від імені держави;
- використовують символи держави у офіційному порядку;
- мають відповідну компетенцію, приймають юридично обов'язкові нормативні та індивідуальні акти;
- характеризуються певними особливостями підпорядкування у процесі взаємодії з іншими державними органами і установами;
- спираються у процесі реалізації повноважень на організаційну, матеріальну та примусову силу держави;
- забезпечують державновладні повноваження шляхом застосування засобів виховання, переконання, заохочення, а в певних випадках — заходів примусу;
- характеризуються особливим порядком утворення, видами діяльності, характером та обсягом повноважень, формами і методами виконання функцій.

До кожного державного органу входять особи, які здійснюють керівництво, у відповідності до покладених на них обов'язків і наданим їм

повноважень, а також спеціалісти та інші особи, які забезпечують технічні умови здійснення керівних управлінських функцій.

До системи державних органів України належать:

- 1) орган законодавчої влади – Верховна Рада України;
- 2) глава держави – Президент України;
- 3) органи виконавчої влади, що поділяються на:
 - вищі (Кабінет Міністрів України);
 - центральні (міністерства, державні комітети, центральні – органи виконавчої влади зі спеціальним статусом);
 - місцеві (обласні, районні, міст Києва і Севастополя державні адміністрації, голови місцевих державних адміністрацій, відділи і управління обласних і районних державних адміністрацій, адміністрація державних підприємств, установ);
- 4) органи судової влади – Конституційний Суд України та суди загальної юрисдикції;
- 5) органи місцевого самоврядування, до яких входять:
 - сільська, селищна, міська рада;
 - сільський, селищний, міський голова;
 - виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
 - районні й обласні ради;
 - органи самоорганізації населення;
- 6) контрольнонаглядові органи, до яких належать:
 - Генеральна прокуратура та її органи на місцях;
 - податкові адміністрації, санітарні, контрольноревізійні та інші державні інспекції.⁹

Один із найважливіших принципів організації і діяльності державного апарату є принципи розподілу влади. Відповідно до нього передбачається, що

⁹ Див: Кириченко В. М. Теорія держави і права/ В. М. Кириченко, О. М. Куракін. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – С. 68

для чіткого функціонування держави в ній мають існувати, незалежно одна від одної, законодавча, виконавча та судова влада.

Така незалежність владних структур вимагає чіткої побудови комунікації з громадськістю. Саме це передбачає існування у кожному органі державної влади відділу який відповідає за зв'язки з громадськістю. Здебільшого у органах державної влади цю функцію виконує або прес служба або ж прес-секретар, все це залежить від величини установи та функцій яких вона виконує. У ряді організацій, переважно це контрольнонаглядові, існують відділи зв'язків з громадськістю, які виконують функції зв'язку між установою та громадськістю і не мають повноважень для побудови окремої стратегії комунікації. Проте, це не є перешкодою у формуванні ефективної комунікації.

Розповсюдження інформації від державних органів влади у випадку кризової ситуації закріплено на законодавчому рівні та регулюється законом «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації». Право на екстрені-офіційні виступи мають лише Президент України, Голова Верховної Ради України, Прем'єр-міністр України, Голови Верховного Суду України, Голови Конституційного Суду України. Згідно з чинним законодавством Національна телекомпанія України і Національна радіокомпанія України зобов'язані надавати їм позачергово прямий ефір для екстрених офіційних виступів. Також, на вимогу зазначених вище посадових осіб, державні інформаційні агентства зобов'язані передавати тексти їх екстрених виступів та заяв з важливих питань державного життя.¹⁰

Роман Кобець, політичний аналітик, що працює консультантом Комітету Верховної Ради України, наголошує на тому, що для державних структур дуже важливо у своїй роботі застосовувати принципи ефективної комунікації. Вони складаються з таких засадничих положень:

¹⁰ Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації»: за станом на 19 квітня 2014 р. / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80>

Довіра – люди мають довіряти цілям і заходам політики/реформ та тим, хто виступає на її підтримку, поважати останніх як джерело компетентної інформації.

Контекст ситуації – зміст комунікаційних зусиль має узгоджуватися з реальною ситуацією, не суперечити їй, а відповідати. Контекст ситуації має сприяти людському розумінню доцільності, своєчасності та виправданості цілей і заходів політики/реформи. Інакше кажучи, сама ситуація, обставини життя повинні підкріплювати повідомлення про зміст політики/реформи, а не суперечити йому.

Зміст – повідомлення про заходи та цілі політики/реформи має бути важливим для тих, хто його отримує, збігатися з їхньою ціннісною системою. Треба, щоб воно було адекватне тій ситуації, в якій перебуває адресат.

Ясність – повідомлення слід подавати у простій формі. Слова й формулювання мають однаково розуміти і той, хто отримує повідомлення, і той, хто його надсилає. Складні проблеми бажано подавати через прості та ясні теми, гасла чи стереотипи. Що ширше коло людей має отримати повідомлення, то простішим воно має бути.

Безперервність і послідовність – щоб вплинути на людей, інформація потребує повторення з різних джерел і в різні етапи реалізації політики/реформи. Повторення (в різних варіантах) сприяє «укоріненню» думок, оцінок позицій та формуванню відповідних переконань.

Канали – варто користуватися наявними каналами комунікації й передусім тими, які використовують та яким довіряють люди. Створення нових каналів може виявитися складною, тривалою й витратною справою. Різні канали справляють неоднаковий вплив і ефективно працюють на різних етапах процесу поширення інформації. Щоб вийти на цільові групи кампанії, необхідно користуватися відповідними каналами.

Готовність аудиторії – комунікацію треба провадити з урахуванням здатності аудиторії сприймати інформацію. Спілкування досягає найбільшого результату, коли люди, яким адресоване повідомлення, докладають мінімум

зусиль для розуміння його. Вочевидь, менеджерам кампанії інформаційно-роз'яснювального супроводу державної політики/реформи, слід подбати про те, щоб вони самі мали належну «комунікативну спроможність». (Терміном «комунікативна спроможність» Р. Кобець визначає комплексну оцінку важливості та впливовості тої чи іншої заінтересованої сторони у формуванні уявлень і ставлення суспільної думки до цілей та заходів політики реформи.) Власне ці показники й створюють множину вимог, яких слід дотримуватися при розбудові власного комунікативного менеджменту.

Автор наголошує, що слід домогтися уповноваження на інформування або офіційного визначення певної установи/підрозділу/групи фахівців тими, хто відповідає за проведення інформаційно-роз'яснювального супроводу державної політики/реформи. Це дозволить не лише в подальшому розраховувати на виділення матеріальних і фінансових ресурсів, але й отримувати необхідну інформацію від державних і муніципальних службовців.

Важливо визначити пріоритетні групи та налагодити (у разі роботи в інтернеті) співпрацю з потрібними каналами донесення інформації. Домовитися про порядок взаємодії, укласти необхідні угоди тощо.

Обґрунтувати потребу та забезпечити наявність і своєчасність необхідних ресурсів, як фінансових й матеріально-організаційних, так і фахових (знайти, підготувати співробітників з потрібними навиками). Для того аби забезпечити кваліфіковане, різнобічне та доступне висвітлення перебігу та результатів заходів державної політики/реформи. Встановити «фактори довіри» (кому і щодо чого довіряють представники заінтересованих сторін) і використовувати це в підготуванні власних повідомлень.

Р. Кобець підкреслює важливість того факту, що владні структури мають можливість, висвітлювати події, заходи державної політики/реформи та реакцію на них з боку різних заінтересованих сторін – першими. Адже часто ЗМІ поширюють ту інформацію, яку їм вдалося отримати першою, що не завжди відповідає дійсності. Потрібно намагатися створювати повідомлення, що спростовують та випереджають виникнення прогнозованих негативних

тлумачень заходів і подій державної політики/реформи. Якщо трапилися події, що можуть негативно вплинути на сприйняття широким загалом державної політики/реформи, їх в жодному разі не слід замовчувати. Швидше слід прагнути дати їм таке тлумачення або пояснення, яке може запобігти радикальнішій критиці з боку опонентів.

Важливо для будь-якого органу державної влади, під час побудови комунікації з громадськістю – отримати підтримку. Хоч існування групи підтримки не є основним завданням, адже рішення органів влади реалізовуватимуться і без активної участі її прихильників, проте, при плануванні комунікативної стратегії слід орієнтуватися на те, щоб: спрямовувати поведінку людей (хоча б утримуватися від висловлення критики щодо змісту політики/реформи), доводити до них цілі політики/реформи, її цінності, зацікавлювати. Однак легко спрогнозувати, що люди будуть по-різному реагувати на зміст владного курсу.¹¹

Саме тому важливо запланувати заздалегідь, як саме діяти у випадку не сприйняття громадськістю політики чи реформи. Оскільки таке не сприйняття є першою ознакою кризової ситуації, яка у разі повільного реагування або ігнорування може перерости в масштабну кризу.

Стосовно інформаційної роботи державних структур в надзвичайних ситуаціях пише Маргеріт Г. Саллівен, яка займала посаду урядового речника у Вашингтоні. Надзвичайну ситуацію вона визначає, як: «...те, що настає раптово, причому часто несподівано, й вимагає швидкого реагування. Надзвичайна ситуація ламає звичний порядок роботи й викликає почуття невпевненості та стресовий стан. Вона може бути викликана природним явищем, але може бути й рукотворною – наприклад, вибух, скандал чи конфлікт. Таке врешті-решт може загрожувати доброму імені того чи іншого керівника або тої чи іншої організації. Але вдалі дії під час надзвичайної

¹¹ Кобець Р. Засади комунікативного супроводу державної політики/ Роман Кобець. – К: Експрес-поліграф, 2013. – С. 75-78

ситуації можуть не лише захистити репутацію й довіру, але й навіть зміцнити їх.»¹²

На думку авторки, запорукою ефективної інформаційної роботи в надзвичайних ситуаціях є підготовленість. Бо якщо надзвичайна ситуація таки склалася, то часу на роздум та на планування майже нема. І якщо ви не маєте плану дій на випадок кризових ситуацій, то події можуть, як пише М. Саллівен, просто зім'яти вас. Вона наводить слова колишнього прес-секретар Білого Дому Марлін Фітцвотер: «Гарна інформаційна робота завжди ґрунтується на системі, яка вже використовується. І якщо сталася криза, то ви лише відшліфовуєте її, й перетворюєте її на ліпшу. Якщо зазвичай ви робили один брифінг на день, то в умовах кризи вам слід закачати рукави й робити три. Криза – не час для вигадкування нових систем».

Найкраща норма поведінки в надзвичайних ситуаціях на думку М. Саллівен – бути доступним для спілкування, виявляти чесність і робити все, аби полегшити роботу журналістам. Оскільки, засоби масової інформації у будь-якому разі писатимуть чи передаватимуть свої матеріали в ефір – не зважаючи на те, чи буде надано матеріали офіційною стороною чи ні. «Брати участь у творенні цих матеріалів (навіть негативних) – у ваших же кровних інтересах», зазначає автор, бо в такий спосіб позиція організації буде показана без спотворень. Автор показує альтернативу, що існує: «Альтернатива цьому лише одна – коли преса напише, що посадовець органу влади «на наші запитання не відповів». Таке може тільки підкинути нового хмизу у полум'я підозр та чуток.»¹³

Сьюзен Кінг, речник двох федеральних міністерств за часів президенства Клінтона вважає, що необхідними є такі заходи: «В часи кризової ситуації зберіть основне ядро зацікавлених в'одній кімнаті й відверто викладіть факти. Ніколи не говоріть більше, аніж вам відомо, не висловлюйте своїх

¹² Саллівен М. Надійна прес-служба/ Маргеріт Г. Саллівен ; пер. з англ. Я. Пилипинський. – Ukraine: Public Affairs Office Embassy of the USA, 2007. – С. 59

¹³ Саллівен М. Надійна прес-служба/ Маргеріт Г. Саллівен ; пер. з англ. Я. Пилипинський. – Ukraine: Public Affairs Office Embassy of the USA, 2007. – С. 59

довільних міркувань і весь час доводьте найсвіжішу інформацію до відома репортерів. Репортери повинні одержати інформацію, а якщо ви нічого їм не дасте, то у своїх матеріалах вони поширюватимуть чутки».

Маргеріт Г. Саллівен дає низку порад, яких варто дотримуватися перед кризою, що допоможуть її мінімізувати або взагалі уникнути. Автор наголошує, що потрібно постійно підтримувати довірчі стосунки з журналістами, а точніше, «мати репутацію гідних довіри». Якщо так буде, то під час надзвичайної чи кризової ситуації засоби масової інформації з меншою підозрою ставитимуться до заяв від організації, і це сприятиме співпраці. Важливо також обрати людину, що виконуватиме роль менеджера з надзвичайних ситуацій та, у випадку кризи, координуватиме дії інших. До обов'язків такого менеджера входить збір інформації про проблеми та тенденції, що здатні принести складнощі. На підставі аналізу такої інформації цього розробляти стратегію їх усунення, відвернення чи зміни перебігу подій.

М. Саллівен також наголошує на важливості заздалегідь визначити людей, які могли б увійти до складу групи з подолання кризи. Необхідно розподілити між ними ролі, визначити обов'язки, й розробити варіанти можливого перебігу подій. Скласти список телефонів цих працівників – службових, домашніх, мобільних. Окрім того, автор радить мати роздруковані біографії – оскільки, існує ймовірність, що під час кризи преса бажатиме знати людей, які займаються подоланням кризи.

Обов'язковою є організації практичних навчань для тих, кого було обрано на роль речників на випадок кризи. Важливо навчити цих людей працювати з пресою.

Під час розробки плану дій, на випадок різних надзвичайних ситуацій, потрібно визначити яким буде основний меседж в кожному окремому випадку. Також врахувати особливості аудиторії та канали які можна буде використати для розповсюдження цього повідомлення.

Колишній речник також наголошує на важливості складання списку телефонів репортерів, які ймовірно писатимуть про організацію, якщо вона

опиниться в надзвичайній ситуації. Також залежно від засобу масової інформації, який представляє репортер, має бути вказаний остаточний термін подання готових матеріалів.

Необхідно скласти план розгортання кризового прес-центру. В плані мають фігурувати такі речі, як столи, стільці, телефони, автостоянка, електричні розетки, розташування автофургонів супутникового зв'язку, копіювальна техніка та багато іншого. Окрім цього, автор наголошує на тому, що слід продумати те, як гарантувати безпеку у офісі – зокрема, для працівників.

Маргеріт Г. Селлівен дає також низку порад, як має діяти прес-служба під час кризи:

1. Необхідно звернутися з повідомленням до преси, як тільки склалася надзвичайна ситуація. Інакше преса дістане інформацію в інший спосіб.
2. Важливо створити центр боротьби з кризою та прес-центр, які розташовуватимуться в центральному місці. Для цілодобового збору та подачі нової інформації, спростування чуток та організації брифінгів.
3. Терміново, потрібно повідомити громадськість через заяву від кваліфікованого речника та провести брифінги для преси. Це необхідно для того, аби показати засобам масової інформації – а через них і широкому загалові, – що організація працює над подоланням кризи.
4. Інформувати потрібно лише про те, що відомо. Не можна висловлювати довільних міркувань. Оскільки це може спровокувати заяви, що ґрунтуються на чутках. Не варто приховувати, що не володієте усією інформацією з питання. Найкращою відповіддю в такому випадку може бути вислів «Це питання зараз вивчається».
5. Необхідно збирати інформацію з максимальною швидкістю. Спочатку з'ясувати основні запитання «хто?», «що?», «коли?», «де?», «як?» – оскільки, дізнатися про «чому» можна буде лише згодом.
6. Важливо показати, що у вирішенні кризової ситуації задіяні керівники. Необхідно організувати візит у центр боротьби з кризою найвищого

керівника, а також інших керівників вищої ланки державних органів влади. Всі плани вищого керівництва мають бути скасовані, оскільки, людям важливо бачити вищого керівника, а не тільки інформаційних працівників. Якщо, під час кризи, найвище керівництво виходить до журналістів і починає спілкуватися з ними, це вселяє довіру й демонструє, що дана організація ставиться до надзвичайної ситуації з належною серйозністю.

7. Одночасно з інформуванням преси має відбуватися інформування працівників владних установ. Якщо ж преса буде єдиним джерелом інформації для працівників – це може зламати їхній моральний дух та змусить почуватися пригнічено та непевно, особливо, якщо надзвичайна ситуація висвітлюється у пресі з викривленнями. З огляду на специфіку служби, де відбувається криза, працівників будуть сприймати як джерело інформації, і від них можуть йти витoki інформації та чутки. Тому важливо забезпечити працівників правильною інформацією про події. Спілкування з «внутрішньою аудиторією» можна налагодити за допомогою електронної пошти або через надсилання прес-релізів та заяв до кожної установи чи підрозділу. У випадку коли штат працівників не дуже великий, варто скликати нараду, на якій працівники установи матимуть змогу розпитати тих, хто входить до групи боротьби з кризою.
8. На зустрічах потрібно триматися врівноважено, люб'язно й доброзичливо. Великою помилкою є поява до людей, у неспокійному стані чи перевтомленим.
9. Необхідно дбати, аби про структуру не склалася негативна думка, і для цього інформувати, яких заходів вживається для подолання кризи. Перед тим, як оприлюднювати інформацію, важливо перевіряти її.
10. Якщо це можливо, варто забезпечити доступ журналістів безпосередньо на місце кризи. Якщо ж немає можливості забезпечити присутність усіх журналістів, які цього бажають, через недостачу місця, створіть журналістську групу. В неї мають увійти по одному журналістові від

групи засобів масової інформації певного типу, по одному представнику від: інформаційних агентств, газет, телеканалів, радіо, фотографів – здобувши потрібну інформацію вони мають поділитися нею з іншими колегами. Ніхто з такої журналістської групи не має права оприлюднити одержану інформацію доки її не одержать всі без винятку члени групи.

11. Необхідно забезпечити журналістів тим, що потрібно їм для роботи. Наприклад, це можуть бути автостоянка, телефон, електрична розетка, стіл, стілець.
12. Варто вести реєстр з інформацією про те, хто телефонував та з якими питаннями, коли необхідно здавати матеріал до редакції, що було обіцяно цій людині та кому доручено виконати обіцянку.
13. Завжди телефонуйте тому, хто розшукував вас або кому ви обіцяли зателефонувати пізніше. Якщо ви цього не робитимете, репортери почнуть здобувати інформацію від когось іншого. Свій матеріал вони напишуть або з вашою допомогою, або й без неї. Не телефонуючи репортерам, ви втрачаєте можливість впливати на створення журналістського матеріалу.
14. Поширення гарних новин дуже важливе. Це допомагає людям, шокованим надзвичайними подіями. Тому важливо розповідати про те, що робиться для вирішення даної проблеми й налагоджування звичайного ритму життя. Потрібно говорити лише проте, що робиться і уникати надання спотвореної інформації.
15. Варто забезпечити залучення речника до розробки всіх рішень разом з вищим керівництвом.
16. Не можна розголошувати імена винних до поки не буде оприлюднено результати розслідування.
17. Залучення третьої сторони допоможе у розв'язанні кризової ситуації. Особливо якщо це людина, яка пройшла через аналогічну ситуацію, має авторитет серед широкого загалу й могли б виступити на вашу підтримку.

18. Інформація має оновлюватися часто та регулярно. Про час наступного оновлення необхідно повідомляти ЗМІ наперед.
19. Потрібно стежити за повідомленнями у засобах масової інформації та негайно виправляти помилкову інформацію.
20. Необхідно створити веб-сайт для оперативного інформування, на якому були б розміщені всі прес-релізи, заяви, інформаційні аркуші та лінки до інших джерел.
21. Необхідно створити групу для вивчення даної проблеми та відвернення майбутніх. Група повинна бути наділена реальними повноваженнями для того, щоб уникнути повторення кризової ситуації у майбутньому.
22. Відкритість і щиросердечність під час надзвичайної ситуації посилює повагу представників засобів масової інформації та зміцнює довіру до органів влади.

Що ж стосується періоду після кризи, то автор надає низку порад, які потрібно виконати. По-перше варто оцінити, наскільки ефективним виявився план подолання кризи і як діяли люди. Зробити незалежні висновки, аби не повторити помилок у майбутньому.

Отже, як ми можемо побачити існує низка порад, що допоможуть прес-службі краще владнати кризову ситуацію, але й вони передбачають попередню підготовку та ретельне планування. Бо саме підготовленість є запорукою ефективної інформаційної роботи в кризових ситуаціях. Але якщо це стосується органів державної влади одним із важливих факторів виступає довіра громадськості.

Довіра до органів державної влади в Україні є найнижчою. У травні 2013 року довіра українців до ряду державних інституцій досягла найнижчих значень за весь час проведення опитувань. Про це свідчать результати опитування проведеного фондом «Демократичні ініціативи» та Українським центром економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова.

Верховній Раді довіряють – 16,3%, не довіряють – 76,8%; Президенту довіряють – 25,8%, не довіряють – 68,9%; Кабміну довіряють – 22,3%, не

довіряють – 71%; висловлюють недовіру міліції – 70% та прокуратурі – 63%. Політичним партіям недовіряли – 69,2% українців, а довіряли лише – 17,6%.

Натомість зростала довіра до недержавних інституцій: церкви (у травні 2013 р. довіряли 70%, не довіряли 20%); засобам масової інформації (у грудні 2005 довіряли 35%, у травні 2013 вже 58%), громадських організацій (у червні 2010 року їм довіряли 26%, у травні 2013 близько 38%).¹⁴

Отже, важливим є той факт, що державні органи влади в Україні мають постійно працювати над побудовою двосторонньої комунікації з громадськістю. Оскільки, відсутність довіри до державних організацій лише загострюватиме недовіру у разі виникнення кризової комунікації.

Висновки до розділу.

Антикризове управління це процес стратегічного планування з урахуванням кризи або негативного впливу. Це процес, який визначає частину ризику і невизначеності у разі виникнення негативної ситуації і тим самим дозволяє організації контролювати її власну долю. Не зважаючи на стрімку глобалізацію та дуже швидкий розвиток цифрових технологій, засадничими принципами у врегулюванні криз залишаються негайне реагування та ретельне планування. Важливу роль відіграють комунікації під час кризових ситуацій і немає значення чи стосується це приватного підприємства, транснаціональної компанії чи державної структури. Оскільки основні способи врегулювання залишаються незмінними.

Під час кризової ситуації організація знаходиться під пильною увагою громадськості та ЗМІ. Саме тому необхідна особлива комунікаційна стратегія, суть якої полягатиме у тому, щоб не допустити формування та закріплення у свідомості громадськості негативного образу тої чи іншої організації. Інакше

¹⁴ Соціологи кажуть, що довіра українців до влади постійно падає// Українська правда. - Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/08/21/6996435/?attempt=1>

можуть знадобитися десятиліття, для того щоб змінити думку цільових аудиторій.

Основна складність кризової ситуації полягає також в її динамічності. Саме під час кризи завжди відчувається дефіцит часу. До того ж вона, зазвичай, протікає у досить ворожій ситуації, в межах агресивно налаштованих опонентів, коли кожен промах може стати фатальним для організації.

Управління кризовою ситуацією починається з визначення типу кризи, оскільки лише за таких умов можливе формування ефективної програми дій з урахуванням її особливостей.

Якщо йде мова про особливості комунікацій в державних органах влади під час кризової ситуації, варто згадати роботу прес-служби, яка і проводитиме таку комунікації. Існує низка порад, що допоможуть прес-службі краще владнати кризову ситуацію, але й вони передбачають попередню підготовку та ретельне планування. Бо саме підготовленість є запорукою ефективної інформаційної роботи в кризових ситуаціях. Але якщо це стосується органів державної влади одним із важливих факторів виступає і фактор довіри громадськості.

Довіра до органів державної влади в Україні, не зважаючи на думки деяких дослідників, є найнижчою. Саме тому державні органи влади в Україні мають потсійно працювати над побудовою двосторонньої комунікації з громадськістю. Оскільки, відсутність довіри до державних організацій лише загострюватиме недовіру у разі виникнення кризової комунікації.

РОЗДІЛ II. Комунікаційні повідомлення державних органів влади під час криз (на прикладі Туреччини та Венесуели).

У даному розділі було розглянуто заяви та повідомлення державних органів влади, які були оприлюднені для громадськості і стосувалися акцій протесту, що відбулися у 2013-2014 роках у Туреччині та Венесуелі.

Було обрано саме ці дві країни, оскільки характери протестів мали спільні риси. У двох країнах протести починалися з акцій проти певного явища, яке обурювало громадськість (забудова парку – Туреччина, зростання рівня злочинності – Венесуела), а згодом переростали в антиурядові акції протесту з вимогою відставки.

Для аналізу повідомлень було взято офіційні заяви глав держави, представників уряду та інших чиновників вищих рівнів, які були опубліковані ЗМІ, а також на офіційних сайтах.

Розділ дипломної роботи складається з трьох підрозділів. Перший має теоретичний зміст, оскільки в ньому розглядаються стратегії врегулювання конфліктів. У двох наступних підрозділах аналізуються комунікація під час політичної кризи урядів Туреччини (підрозділ 2) та Венесуели (підрозділ 3).

2.1. Стратегії врегулювання конфліктів.

Підготовка до кризи є важливим аспектом діяльності будь-якої організації. Для органів державної влади така підготовка набуває особливої конотації, оскільки у випадку кризової ситуації, під ризик потрапляє велика кількість зацікавлених сторін, тобто, майже усі верстви населення. Звичайно, кризові ситуації можуть мати різний характер та масштаб впливу. Тому для розгляду у дипломній роботі було обрано найбільш резонансні події в країнах, а саме протести в Туреччині та Венесуелі, що почалися майже одночасно з подіями в Україні у 2013 році. Саме через те, що кризові явища у цих країнах мають спільні риси з ситуацією в Україні, вважаю такий огляд корисним для подальшого дослідження.

Масові протести у різних країнах не є винятковим явищем. Приводом для появи таких протестів можуть стати: зміна законодавства, безчинство судів, порушення прав та свобод громадян та багато ін. І незалежно від причини, відповідальність у разі такої кризової ситуації на себе має брати президент країни. В разі подібної ситуації відбувається зіткнення різних точок зору, тобто конфлікт. А врегулювати таку конфліктну ситуацію може лише керівник. Саме через делеговані йому громадою повноваження він має знайти вихід з кризи та залагодити конфлікт.

Існує багато різних способів та стратегій залагодження та врегулювання конфліктів. І перед тим, як безпосередньо переходити до аналізу конфліктних/кризових ситуацій, що сталися у Туреччині та Венесуелі, варто розглянути стратегію врегулювання конфліктів К. Томаса та Р. Кілмана. І вже на її основі аналізувати дії влади у трохи вище зазначених країнах.

Ібрагімова І., незалежний експерт з питань роботи із зв'язків з громадськістю органів державного управління та місцевого самоврядування аналізує модель Кенета Томаса та Ральфа Кілмана у посібнику для державних службовців. Авторка зазначає, що з урахуванням орієнтації на стосунки чи завдання, розрізняють чотири ключові стратегії врегулювання конфліктів.

Перша стратегія, «конкуренція або примус» (forcing, compiting) полягає у тому, що особа (сторона) переслідує свої власні інтереси, задовольняє свої потреби не зважаючи на інтереси та супротив інших сторін; це може включати просування своєї точки зору за рахунок інших або неприйняття, активний супротив у відповідь на дії іншої сторони. Як правило особа, яка застосовує цей стиль, діє з позицій сили, зумовлених посадою, експертним рівнем або навичками переконування.

Ібрагімова І. наводить ситуації коли застосування стратегії «конкуренція» може бути виправданим:

- є потреба захисту прав, порушуються етичні норми;
- необхідно протистояти агресії та тиску, в умовах надзвичайної ситуації у ситуаціях, що загрожують життю та здоров'ю людини;

- потрібним є швидке врегулювання ситуації, оскільки, немає часу для обговорення;
- усі решта стратегій вже не працюють (не є ефективними), коли інша сторона намагається використати ситуацію виключно у своїх інтересах, як остання можливість врегулювати довготривалий конфлікт.

Переваги стратегії полягають у тому, зазначає експерт, що ця стратегія може дати швидке вирішення конфлікту, а також може сприяти зростанню самооцінки та поваги (у випадках, коли її використовували для протидії насильству та зупинення агресії).

Стратегія також має свої негативи, зауважує Ібрагімова І.: «Інша сторона негативно оцінює такі дії та незадоволена наслідками вирішення конфлікту (можуть відчувати, що їм завдали шкоди та почуватися ображеними, обуреними). Вона може негативно позначитися на Ваших стосунках з іншою стороною у довгостроковій перспективі; може змусити діяти іншу сторону в такий самий спосіб, навіть якщо до того «опонент» не збирався так діяти. Ця стратегія не працює в разі двох сильних сторін. Застосування цього підходу може потребувати багато енергії та може деяких виснажити. Якщо людина занадто часто вдається до цієї стратегії її можуть оцінювати як егоїстичну або особу, котра надто тисне і керує всім, а також як особу, якій бракує впевненості, позитивної налаштованості та вважатимуть її слабкою. В результаті можна також опинитися у ситуації, коли таку людину оточуватимуть люди, які боятимуться висловити свою точку зору, адже вважатимуть, що марно намагатися, аби їхні думки були почуті.»¹⁵

Стратегія «співпраця» (collaborating/ problem confronting or problem solving) – відома також як шлях розв’язання проблем або протидія проблемі. Це шлях пошуку взаємоприйнятних рішень, що передбачає намагання зрозуміти потреби, турботи іншої сторони. Стратегію, на думку авторки, слід застосовуватися у ситуаціях, коли:

¹⁵ Розвиток лідерства / [Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. та ін.]. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – С. 158

- важливими є довгострокові стосунки;
- потрібною є спільна відповідальність;
- важливий консенсус або відданість, згода іншої сторони;
- в умовах (атмосфери) співпраці є довіра або важливим є її розвиток;
- треба враховувати інтереси багатьох зацікавлених сторін; треба інтегрувати різні точки зору;
- треба подолати важкі почуття, ворожість, неприйняття, злобу;
- до цього були конфлікти у групі;
- ситуація є вкрай важливою для того, аби просто торгуватися.

Переваги такої стратегії полягають у тому, що вона призводить до розв'язання проблеми, до взаємовигідних результатів-наслідків. Сторони намагаються знайти спільний пошук рішень, що дозволяє почути усі сторони, врахувати різні інтереси. Також посилюється взаємна довіра та повага, закладається підґрунтя для подальшої ефективної співпраці у майбутньому. З'являється спільна відповідальність за наслідки.

Крім того, Ібрагімова І. акцентує що для залучених сторін наслідки конфлікту стають менш чутливими, стресовими (хоча процес пошуку та визначення рішення і потребує спільних зусиль). Однак, ця стратегія потребує відданості усіх сторін та орієнтації на пошук взаємовигідних рішень, може потребувати більше зусиль та часу (ніж інші методи), адже взаємовигідні рішення не завжди є помітними одразу. Бувають випадки, коли стратегія може не «спрацювати», коли питання часу є критичним та необхідним є швидке рішення або відповідь; складно налагоджувати співпрацю, коли залучено багато зацікавлених сторін. В умовах коли одна, або більше сторін втрачають довіру до опонента, стосунки можуть зіпсуватися і сторони можуть починати думати про використання інших методів — тому усі залучені сторони повинні докладати зусиль для підтримки співпраці та відкритості до взаємодії, збереження позитивних стосунків. Використання цієї стратегії також потребує гарних комунікативних навичок та відкритості.

Авторка пише, що стратегія «компроміс», передбачає пошук доречних або прийнятних рішень, які частково задовольняють обидві сторони (жодна сторона у повній мірі не отримує те, чого потребує).

Стратегія компромісу може бути виправданою у ситуаціях, коли:

- мета є відносно важливою та не потребує більшого залучення чи цілеспрямованості;
- потрібно досягнути тимчасову згоду, врегулювати на певний період ситуацію щодо комплексних питань, досягнути згоди щодо важливих питань;
- залучені сторони недостатньо знають одна одну або ще не розвинули достатнього рівня довіри, компроміс слугуватиме першим кроком розвитку стосунків;
- вартість конфлікту (можливі втрати через нього) є більшою ніж компромісне рішення;
- обидві сторони є рівнозначно сильними та зупинилися на «мертвій точці»;
- немає достатньої кількості часу для вирішення питань;
- не спрацьовує співпраця або конкуренція.

Стратегія компромісу дозволяє швидко вирішувати питання, Ібрагімова І. зазначає, що він може бути практичним інструментом, якщо час є принциповим. Компроміс також може дати тимчасове вирішення питання при продовженні пошуку взаємоприйнятних варіантів. Ця стратегія знижує рівень напруги та стресу, що виникають внаслідок конфлікту; обидві сторони можуть вважати рішення «прийнятним», бо ніхто не виграє і не програє.

Водночас, дослідниця вважає, що стратегія компромісу може призвести до ситуації, коли обидві сторони не задоволені результатом вирішення конфлікту (стратегія обопільного програшу), може і не сприяти розвитку довіри у довгостроковій ситуації, а також потребувати прискіпливого моніторингу та контролю за впровадженням погоджених рішень.

Стратегія «уникання або утримання від дій» (withdrawing/ avoiding) полягає у тому, що особа (сторона) не відстоює свої інтереси, потреби; конфлікт не обговорюється, його рішення відкладається, застосовуються обхідні маневри.

Ця стратегія використовується у ситуаціях, коли:

- питання не є важливим; «мир» є більш важливим, ніж виграш (інтереси), нагальними є інші питання, і недостатньо часу для їх вирішення;
- стає вигідно відкласти питання (наприклад, коли час та місце не підходять для вирішення питання; коли ситуація занадто емоційна і немає можливості раціонально обговорювати питання, коли не вистачає часу, аби обдумати питання та зібрати необхідну інформацію, у випадку непередбачуваності);
- є розрахунки на позитивні наслідки тобто, взаємність партнера;
- існує можливість нашкодити ворожості;
- не має жодних шансів що питання будуть позитивно вирішені, немає можливості врегулювати конфлікт або необхідно буде докладати невиправдано багато зусиль.

Ібрагімова І., зауважує, що стратегія «уникання» дає можливість виграти час і краще підготуватися та зібрати інформацію, сфокусуватися на більш важливих чи термінових питаннях. Коли опонент схильний до агресії, застосування сили, доцільніше відкласти відповідь до моменту, коли перебуватимете у вигіднішому становищі. Це може бути менш стресовим підходом коли конфлікт є нетривалим.

Водночас, якщо вирішення конфлікту занадто довго відкладається, це з часом може спричинити ще більший конфлікт, підводить підсумки автор. Навряд рішення будуть мати позитивні наслідки. Ця стратегія може послабити позиції. Коли залучено кілька сторін, бездіяння, може бути негативно оцінено однією зі сторін, яка очікує дій. Відсутність такої може бути сприйнята як втеча від конфлікту. Проте, це може бути сприйняте і як згода. Загалом,

використання стратегій уникнення без негативного впливу потребує певних навичок та досвіду, зауважує Ібрагімова І.

Стратегія «пристосування або згладжування» (smoothing/ accommodating) полягає у тому, що інтереси, потреби іншої сторони ставляться на перше місце (не зважаючи на власні інтереси керівника чи верхівки); з'являється, наприклад, при делегуванні суперечливих повноважень, прийнятті рішень щодо дефолту тощо.

Доцільною, на думку Ібрагімової І., ця стратегія є у ситуаціях, коли:

- важливо отримати перепочинок від конфлікту або виграти час до того, поки не буде більш вигірної позиції аби відповідати;
- питання для однієї зі сторін не настільки важливе, як для інших;
- одна сторона визнає свою неправоту або інша сторона є більш фаховою у певному питанні;
- не має іншого вибору, оскільки продовження конфлікту завдаватиме шкоди;
- така стратегія стає гарним шляхом для збереження відносин.

У деяких випадках стратегія уникнення, на думку авторки, може дозволити, через втрату деяких незначних питань, захистити більш важливі. Дає можливість переоцінити ситуацію під іншим кутом зору. Людина, яка використовує таку стратегію може виглядати поміркованою, а це може сприяти розвитку гарних стосунків.

Ця стратегія у більшості випадків не є ефективним способом врегулювання конфлікту, наголошує Ібрагімова І., вона може негативно позначитися на впевненості щодо здатності давати відповідь агресивному опоненту. Стратегія «пристосування» може ускладнювати перехід до стратегій співпраці та пошуку взаємовигідних рішень у майбутньому. Якщо людина використовує цю стратегію надто часто, її можуть сприймати як непринципову або слабку людину. Через неї можна втратити когось з партнерів, хто не любить узгоджувальні, пом'якшувальні дії. При використанні такої стратегії опонент може скористатися ситуацією за рахунок іншої стратегії.

Тож, ефективне управління конфліктами та кризовими ситуаціями передбачає врахування контексту, можливостей та ризиків, зазначає експерт. На вибір стратегії врегулювання конфліктів впливає чимало факторів, у тому числі час, довіра сторін, важливість питання. Ключовою в управлінні конфліктами також є спроможність керівника-лідера збалансовувати орієнтацію на досягнення цілей та розвиток стосунків, але, як і в процесі розвитку команди, залежно від ситуації, акценти можуть зміщуватися. Важливо свідомо підходити до вибору стратегії і не забувати про довгострокову перспективу.¹⁶

Аналізуючи кризові явища, що відбувалися протягом довгого періоду в Туреччині та Венесуелі, було розглянуто такі аспекти: позиція та реакція влади щодо конфліктної ситуації, комунікація влади з населенням країни. Також було проведено порівняння наведених вище стратегій з діями голів обраних країн. Вся узагальнена інформація наводиться у двох наступних підрозділах.

2. 2. Комунікації державних органів влади під час протестів у Туреччині.

Протести в Туреччині почалися 28 травня 2013 року. Кількасот людей, в тому числі громадські діячі та депутати, виступили проти вирубки дерев у парку Гезі, розташованому на площі. Цей парк – єдиний «зелений острів» в районі.¹⁷ Проект переобладнання площі Таксим включав в себе створення пішохідної зони, торгово-розважальних центрів і підземних транспортних розв'язок.¹⁸ Виконання проекту було пов'язано з комерційними структурами, що мають відношення до правлячої партії.¹⁹

Поліцією було застосовано сльозогінний газ для розгону мирних демонстрантів та спалено намети екологів, для того, щоб дозволити

¹⁶ Розвиток лідерства / [Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. та ін.]. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – С. 158-162

¹⁷ Турция: протесты усиливаются // Eurinews. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ru.euronews.com/2013/06/01/turkish-anti-government-protests-escalate/>

¹⁸ Беспорядки в Турции перекинулись на Анкару // Дни.ру. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.dni.ru/incidents/2013/5/31/169117.html>

¹⁹ Perrussel-Morin L. Istanbul: les Indignes de Taksim / Laurene Perrussel-Morin // Le Journal International. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.lejournalinternational.fr/Istanbul%C2%A0-les-Indignes-de-Taksim_a817.html

бульдозерам продовжити знесення парку.²⁰ Саме така поведінка влади щодо мирних протестувальників викликала хвилю обурення у громадськості. Протягом наступних 2 тижнів пройшли масові акції протесту, націлені проти ісламізації і клерикалізації суспільства. Згодом, протести на підтримку та страйки пройшли по всій Туреччині. Населення виступало проти широкого спектру проблем, в основі яких були питання свободи преси, слова, зборів і посягання держави на світського характеру Туреччини.

Ключову роль у протестах відіграли соціальні медіа. Більшість турецьких ЗМІ не охоче висвітлювали протести або значно перебільшували деякі події, особливо на ранніх стадіях. Така дезінформація була пов'язана з тим, що всі основні медіа-групи є частиною великих корпорацій з різноманітними інтересами. Вони залежать від державних контрактів і це дозволяє державі втручатися у редакційну політику. Саме тому в період протестів багато ЗМІ підтримували прем'єр-міністра Реджепа Ердогана.²¹

З 80 мільйонів чоловік населення Туреччини 3,5 млн. взяли активну участь у майже 5000 демонстрацій по всій Туреччині, що пов'язані з початковим протестом проти вирубки дерев у парку Гезі.²² Внаслідок протистоянь 11 людей було вбито і понад 8000 отримали поранення.²³

Сидячий страйк в парку Гезі було відновлено після того як поліцію було відведено від площі Таксим 1 червня. Протест набрав нових обертів і перетворився в табір з тисячами протестувальників у наметах, організованою

²⁰ Raid on «Occupy Taksim Park» demonstrators triggers outcry // Daily News. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.hurriyetdailynews.com/raid-on-occupy-taksim-park-demonstrators-triggers-outcry.aspx?pageID=238&nlID=47870&NewsCatID=341>

²¹ Oktem K. Why Turkey's mainstream media chose to show penguins rather than protests / Kerem Oktem // The Guardian. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/jun/09/turkey-mainstream-media-penguins-protests>

²² Bellaigue C. Turkey: «Surreal, Menacing... Pompous» / Christopher de Bellaigue // The New York Review of Books. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.nybooks.com/articles/archives/2013/dec/19/turkey-surreal-menacing-pompous/?pagination=false>

²³ Phillips T. New report on human rights violations during Turkey's response to Gezi park protests / Tim Phillips // Activist defense. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://activistdefense.wordpress.com/2013/10/04/new-report-on-human-rights-violations-during-turkeys-response-to-gezi-park-protests/>

бібліотекою, медичним центром, розподілом продовольства і власними засоби масової інформації.²⁴

Всі акції протесту намагалися подавити за допомогою поліції, яка застосовувала сльозогінний газ, водомети та навіть зброю. Прем'єр-міністр Туреччини – Реджеп Ердоган заперечував наявність протестів в країні, а особливо їх антиурядовий характер. Він демонстративно не скасував свій візит в Марокко, заявивши перед відльотом, що це екстремісти дезорієнтували якусь частину мирних громадян, країна ж в цілому підтримує його «Партію справедливості і розвитку».²⁵ За словами Р. Ердогана містом просто розгулювали кілька мародерів.²⁶ Вже під час свого візиту до Марокко, Ердоган сказав, що ситуація заспокоюється. Він запевнив, що коли він повернеться до Туреччини, всі проблеми вже будуть вирішені.²⁷

Натомість, віце-прем'єр Туреччини – Бюлент Аринч, який є соратником Р. Ердогана спробував залагодити конфлікт. Скликавши прес-конференцію він визнав, що протестувальники мали рацію. Але тільки ті, хто вийшов на захист парку Гезі на початку протестів. Аринч вибачився перед тими, хто отримав травми під час зіткнень з поліцією на площі Таксим біля парку Гезі і висловив готовність зустрітись з людьми, що турбуються про екологію в Стамбулі. «Непропорційне застосування сили по відношенню до людей, які спочатку вийшли на акцію на захист навколишнього середовища, було неправильним і несправедливим. І я прошу вибачення у цих людей. Але я не думаю, що ми повинні вибачатися перед людьми, які трощать чуже майно» – саме таким був основний меседж Бюлента Аринча.²⁸

²⁴ Every park brcome Gezi Park in Turkey // Bianet. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.bianet.org/english/youth/147740-every-park-become-gezi-park-in-turkey>

²⁵ Вице-премьер Турции извинился перед протестующими // BBC Россия. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/russian/international/2013/06/130604_turkey_unions_strike.shtml

²⁶ Letsch C. Turkey protests speared after violence in Istanbul over park demolition / Constanze Letsch // The Guardian. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.theguardian.com/world/2013/may/31/istanbul-protesters-violent-clashes-police>

²⁷ Див.: Вице-премьер Турции извинился перед протестующими // BBC Россия. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/russian/international/2013/06/130604_turkey_unions_strike.shtml

²⁸ Див.: Вице-премьер Турции извинился перед протестующими // BBC Россия. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/russian/international/2013/06/130604_turkey_unions_strike.shtml

Тим часом, президент Туреччини Абдулла Гюль закликав співгромадян до спокою і виступив на захист прав демонстрантів проводити мирні акції протесту: «Якщо існують різні точки зору, різні ситуації, різні погляди і тлумачення, то немає нічого природнішого, ніж мати можливість заявити вголос про ці відмінності».²⁹

Отже, як ми можемо побачити, у повідомленнях які доносилися до громадян представниками владної верхівки були різні позиції та оцінки ситуації. Прем'єр-міністр намагається уникнути відповідальності та заперечує існування проблеми, аргументуючи свою позицію відсутністю підстав для протестів. На противагу йому, у своїх заявах віце-прем'єр-міністр визнає не правочинність дій поліції щодо протестувальників та їх право захищати навколишнє середовище. Але не охоче говорить про протести, що спрямовані проти партії, яка при владі.

Президент дотримується позиції, що люди мають право висловлювати свою думку на мирних зібраннях, але не робить ніяких уточнень. Таким чином, позиція влади не є дуже чіткою, позиції дещо різняться. Доречніше було б одному представнику від влади виступити із заявою. А також використати для врегулювання конфлікту стратегію співпраці чи компромісу. Натомість, не зважаючи на заяви президента держави у дії було застосовано стратегію примусу, яка є абсолютно не доречною у такій ситуації.

Таку різницю у поглядах легко пояснити. Хоча президента та прем'єр-міністр і є однопартійцями, проте вони мають різні погляди на державний устрій та їх по-різному сприймає громадськість. Президент Туреччини Абдулла Гюль має образ політика-демократа. Прем'єр Реджеп Едроган – проявив себе як авторитарна особа.³⁰ Авторитарність його рішень проявляється і в тому, що президент має значно менше повноважень. Цим можна пояснити заяву прем'єр-

²⁹ Прем'єр Туреччини Едроган: «ще не турецька весна» // BBC Україна. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/news/2013/06/130603_turkey_protests_spread_it.shtml

³⁰ Кто окажется сильнее Эдроган или Гюль // Выборы. org. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://vybory.org/articles/kto-okazhetsya-silnee-erdogan-ili-gyul.html>

міністра про те, що відмовлятися від планів забудови парку Гезі не будуть.³¹ А також різка заява з вимогою припинити протести: «Я закликаю негайно припинити демонстрації, вони перестали відповідати демократичним нормам і перетворилися на вандалізм».³²

Проте після того, як 15 червня табір протестувальників у парку Гезі був зачищений поліцією, протестуючі почали зустрічатися в інших парках по всій Туреччині та організувати громадські форуми для обговорення шляхів просування та здійснення протестів.³³

Постійне придушення протестів поліцією з застосуванням сльозогінного газу, водометів, гумових куль та бойових патронів призвели до 11 смертей і більше 8000 травмованих. Також було заарештовано більше 3000.³⁴ Надмірне застосування сили з боку поліції і, в цілому, відсутність діалогу між державою та протестуючими, піддавалися критиці з боку Європейського союзу та міжнародних організацій. Проте дії та риторика президента Туреччини все ж представники Євросоюзу схвалювали.³⁵

Участь у протестах брали різні верстви та групи населення з різними політичними поглядами.³⁶ Їх скарги стосувалися різних аспектів: місцевих екологічних проблем, авторитаризму Реджепа Ердогана, політика ісламізації,³⁷

³¹ Кривава революція в Туреччині не зламає Ердогана: скандальний парк збудують // ТСН. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tsn.ua/svit/krivava-revoluciya-v-turechchini-ne-zlamaye-erdogana-skandalniy-park-zabuduyut-297362.html>

³² Ердоган повернувся: противники революції готові вмерти за прем'єра та хочуть «розтросити Таксим» // ТСН. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tsn.ua/svit/erdogan-povernuvsyia-protivniki-revoluciyi-gotovi-vmerti-za-prem-yera-ta-hochut-roztroschiti-taksim-297399.html>

³³ Every park brcome Gezi Park in Turkey // Bianet. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.bianet.org/english/youth/147740-every-park-become-gezi-park-in-turkey>

³⁴ Gezi Park Protest: brutal denial of the right to peaceful assembly in Turkey/ - London: Amnesty International Ltd? 2013. – 70 p.

³⁵ Gezi puts its mark on EU Progress Report // Daily News. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.hurriyetdailynews.com/gezi-puts-its-mark-on-eu-progress-report.aspx?pageID=238&nID=56306&NewsCatID=338>

³⁶ Див.: Letsch C. Turkey protests speared after violence in Istanbul over park demolition / Constanze Letsch // The Guardian. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.theguardian.com/world/2013/may/31/istanbul-protesters-violent-clashes-police>

³⁷ Cockburn P. Turkey's protests and Erdogan's brutal crackdown: How long can defiant Prime Minister Last? / Patrick Cockburn // The independent. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.independent.co.uk/news/people/profiles/turkeys-protests-and-erdogans-brutal-crackdown-how-long-can-defiant-prime-minister-last-8650171.html>

заборона на алкоголь,³⁸ відсутність консультацій з громадськістю, підтримка урядом війни в Сирії,³⁹ використання поліцією надмірної сили щодо мирних протестувальників,⁴⁰ корупція серед державних чиновників⁴¹ та інтернет-цензура.⁴² За різними оцінками аналітиків, протести у Туреччині найважчим викликом для перм'єр-міністра Ердогана, за весь час його десятирічного терміну і найзначніше загальнонаціональне занепокоєння за останні десятиліття.

Після загального огляду подій що відбувалися у Туреччині протягом трьох місяців варто детальніше розглянути заяви, що були зроблені керівництвом держави.

29 травня, після перших протестів, прем'єр-міністр Туреччини Реджеп Ердоган виступив з промовою на церемонії закладання фундаменту для мосту султана Селім Явуза. Підтвердивши свою прихильність плану реконструкції площі Таксим, сказав: «Все що б не робили, ми прийняли наше рішення, і ми будемо діяти відповідно до плану».⁴³ Меседж який був закладений у виступ прем'єр-міністра був досить простим – не зважаючи на протести забудова площі все ж відбудеться. У підтримку поглядів прем'єр-міністра виступив 31 травня мер Стамбулу Кадір Топбаш. Він заявив, що екологічна кампанія була маніпуляцією зі сторони політиків, оскільки питання про забудову площі Таксим було дуже актуальним.⁴⁴

³⁸ Hacaoglu S. Erdogan denies Turkey's new alcohol curbs encroach on lifestyle / Selcan Hacaoglu // Bloomberg Businessweek. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.businessweek.com/news/2013-05-28/erdogan-denies-turkey-s-new-alcohol-curbs-encroach-on-lifestyle>

³⁹ Див.: Letsch C. Turkey protests speared after violence in Istanbul over park demolition / Constanze Letsch // The Guardian. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.theguardian.com/world/2013/may/31/istanbul-protesters-violent-clashes-police>

⁴⁰ Polisin orantısız gücüne bir tepki de Karşıyaka Platformu'ndan geldi // Malatya Gerçeği. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://malatyagercegi.com/polinis-orantisiz-gucune-bir-tepki-de-karsiyaka-platformundan-geldi-86201735.html>

⁴¹ Türkiye'de yolsuzluk karşıtı protestolar dinmiyor // Deutsche Welle Türkçe. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.dw.de/t%C3%BCrkiyede-yolsuzluk-kar%C5%9F%C4%B1t%C4%B1-protestolar-dinmiyor/a-17460399>

⁴² Ayhan K. «İnternete sansür» protestosu gaza boğuldu! / Kayhan Ayhan // Cumhuriyet. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/39019/_internete_sansur__protestosu_gaza_boguldu_.html

⁴³ Başbakan'dan süre pazarlığı // Hürriyet - Doğan. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/23390554.asp>

⁴⁴ Irvine C. Tear gas fired at protesters in Istanbul / Chris Irvin // The Telegraph. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/turkey/10092490/Tear-gas-fired-at-protesters-in-Istanbul.html>

Прем'єр-міністр продовжує засуджувати протести, його висловлювання мають зневажливий характер (це було відзначено у низці статей провідних європейських ЗМІ). Першого червня Реджеп Ердоган у своєму телезверненні засудив протестувальників і пообіцяв, що: «Там де вони збиратимуться у кількості 20 чоловік, я особисто збиратиму 200 000 чоловік. Де вони збиратимуться по 100 000, я зберу один мільйон від моєї партії». Прем'єр-міністр також наголосив на незаконності такого виду протестів, оскільки кожні чотири роки населення має змогу висловити своє невдоволення владою на виборах.⁴⁵ А другого червня прем'єр-міністр не приховуючи свого зверхнього ставлення до протестувальників, охарактеризував демонстрантів як «мародерів».⁴⁶

Проте, віце-прем'єр-міністр дотримувався іншої точки зору і у виступі першого червня прокритикував використання сльозогінного газу проти демонстрантів. Бюлент Аринч заявив, що: «було б корисніше, спробувати переконати людей, які були проти будівництва торгового центру на місці парку, а не розпилювати на них сльозогінний газ».⁴⁷ Саме після цього Аринч вибачився за використання «надмірної сили» до демонстрантів з боку правоохоронних органів.⁴⁸

Другого червня стало відомо, що президент Туреччини Абдулла Гюль звернувся до інших високопосадовців із закликом бути «чутливими та мудрими». Після заклику, міністр внутрішніх справ Муаммар Гюлер наказав поліції вийти з площі Таксим, таким чином дозволяючи протестувальникам знову займати площу.⁴⁹ Третього червня Абдулла Гюль виступив з захистом

⁴⁵ Tattersall N. Turkish PM Erdogan sees himself leading «Turkish Spring» / Nick Tattersall // Reuters. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.reuters.com/article/2013/06/03/turkey-protests-erdogan-idUSL5N0EF3ZP20130603>

⁴⁶ Arsu S. Turkish leader says protest will not stop plans for park / Sebnem Arsu // The New York Times. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.nytimes.com/2013/06/03/world/europe/turkey-premier-says-protests-will-not-stop-plans-to-demolish-park.html?_r=0

⁴⁷ Bar'el Z. At height of political career, Erdogan's power put to test / Zvi Bar'el // Haaretz. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.haaretz.com/news/middle-east/.premium-1.527151>

⁴⁸ Turkey protests continue despite apology // Aljazeera. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.aljazeera.com/news/europe/2013/06/20136551212442132.html>

⁴⁹ President Gul calls PM, minister as police withdraw from Taksim // Hürriyet Daily News. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.hurriyetdailynews.com/president-gul-calls-pm-minister-as-police-withdraw-from-taksim.aspx?pageID=238&nID=48023&NewsCatID=338>

права на протест, заявивши, що: «Демократія не означає, що люди можуть висловлювати свою думку лише на виборах. Погляди громадян, які мали благі наміри були прочитані, побачені та відзначені, а повідомлення були отримані».⁵⁰

Як ми можемо побачити, президент Туреччини, який виконує радше церемоніальну функцію, все ж намагався внести ноту примирення і стримати насилля з боку поліції. У своїх зверненнях, він не одноразово наголошує на праві населення вільно висловлювати свою думку, проводити зібрання та мирні акції протесту. Підтримують президента і деякі міністри, проте прем'єр-міністр дотримується іншої точки зору.

Четвертого червня з'являється заява віце-прем'єр-міністра з питань економіки Алі Бабаджан у якій мовилося про те, що уряд поважає право на ненасильницький протест і свободу слова, але уряд також повинен захищати своїх громадян від насильства.⁵¹

Не зважаючи на те, що президент та прем'єр є членами однієї партії, їх погляди на ситуацію в країні були кардинально різними. І хоча президент активно засуджував дії поліції та прагнув знайти консенсус для вирішення проблеми, прем'єр-міністр продовжував заперечувати наявність протестів.

Реджен Ердоган дав ряд виступів в яких заперечував протести,⁵² але третього червня він покинув країну та поїхав у плановий триденний дипломатичний тур країнами Північної Африки. Цей крок, був підданий критиці як безвідповідальний з боку політичного лідера. Не дивно, що саме коли прем'єр-міністр поїхав з Туреччини, віце-прем'єр Бюлент Аринч вибачився перед демонстрантами. Про його звернення від 4 червня було трохи вище написано. Хоча віце-прем'єр-міністр і вибачився за «надмірне насильство», проте він заявив, що не вибачитиметься за дії поліції, що були застосовані до

⁵⁰ Dombey D., Saigol L. Turkish unions to join anti-government protests / Daniel Dombey, Lina Saigol // The Financial Times. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/2401af76-cc31-11e2-9cf7-00144feab7de.html#slide0>

⁵¹ Див.: Turkey protests continue despite apology // Aljazeera. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.aljazeera.com/news/europe/2013/06/20136551212442132.html>

⁵² Recep Tayyip Erdoğan dismisses Turkey protesters as vandals // The Guardian. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.theguardian.com/world/2013/jun/09/recep-tayyip-erdogan-turkey-protesters-looters-vandals>

демонстрантів які виступали проти політики Ердогана.⁵³ Таким чином Бюлент Аринч своєю заявою підтвердив позицію прем'єр-міністра, хоча й намагався виставити себе у кращому світлі перепрошуючи за дії правоохоронних органів.

Шостого червня прем'єр-міністр Реджеп Ердоган сказав, що перепланування площі Таксим та забудова парку Гезі буде йти далі, незважаючи на протести.⁵⁴

Восьмого червня з'явилася нова заява мера Стамбулу – Кадіра Топбаші. Він стверджував, що: «Ми, безумовно, не думаємо про будівництво супермаркету на площі, ніякого готелю або місця для проживання. Це може бути ... міський музей або виставковий центр».⁵⁵

Важливо також зазначити, що всі протести відбувалися у той період, коли Туреччина мала приймати міжнародну конференцію по відносинах з Європейським Союзом. Протести викликали великий резонанс у Європарламенті, що призвело до різких заяв з боку парламентарів. Саме тому, у прес-релізі від сімнадцятого червня Егемен Багіс, міністр Туреччини у справах ЄС, піддав критиці «використання платформи Європейського парламенту, для проголошення нерозмірних, невірноважених і нелогічних висловлювань...». Він закликав європейських колег утриматися від зауважень, що стосуються внутрішніх справ Туреччини, оскільки лише уряд країни здатен керувати нею у межах традиції. Міністр зазначив, що звинувачення уряду Туреччини у застосуванні насильства, європейським політиками та особливо країнами, які запламовані в цьому відношенні є неприйнятними. Він наголосив, що в Туреччині нема державного насильства. Владою було прийнято заходи щодо зупинення зневаги до закону і порядку з боку тих, хто ховається за демонстрантів на ґрунті екологічних проблем. Оскільки, міністр запевнив, що до цього причетні національні та міжнародні сили. Розпочато розслідування щодо використання надмірної сили з боку поліції. Міністр у своєму звернені

⁵³ Arsu S. Turkish official apologizes for force used at start of riots / Sebnem Arsu // The New York Times. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.nytimes.com/2013/06/05/world/europe/turkey-riots.html>

⁵⁴ Bowen J. Istanbul Gezi Park plan to proceed – Turkish PM Erdogan / Bowen Jeremy // BBC. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.bbc.com/news/world-europe-22801548>

⁵⁵ Mayor: Istanbul protest park «won't become shopping mall» // Ynetnews. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ynetnews.com/articles/0,7340,L-4389736,00.html>

також запевнив, що уряд шукає спосіб вирішити цю проблему за допомогою механізму, який дозволить зміцнити демократію. Міністр також наголосив на можливості проведення громадського обговорення що стосуватиметься забудови парку Таксим, що доведе важливість думки населення для уряду.⁵⁶ У заяві, що була опублікована міністром у справах ЄС дуже чітко прослідковується підтримка прем'єр-міністра та засуджується втручання ЄС у внутрішні справи країни.

Врешті не зважаючи на позицію прем'єр-міністра, третього липня було скасовано планове будівництво в районі площі Таксим. І хоча постанова суду була прийнята в середині червня в розпал протесту, але з невідомих причин не була оприлюднена протягом кількох тижнів.⁵⁷ Найцікавішим є той факт, що суд пояснив своє рішення тим, що населення було не у достатній мірі проінформоване про проект реорганізації та перепланування парку Гезі.⁵⁸

Отже, зважаючи на те, що стратегія залагодження конфлікту Реджена Едрогана не змінилася навіть після відміни забудови це призвело до нової хвилі протестів проти його уряду, що тривають і нині.

2. 3. Комунікації державних органів влади під час протестів у Венесуелі.

На початку лютого 2014 року, серія протестів, політичних демонстрацій та цивільних заворушень відбулися по всій Венесуелі. Причиною протестів став зростаючий рівень злочинного насильства, інфляції та постійна нестача основних товарів.⁵⁹ Протестувальники були переконані, що все це викликано економічною політикою уряду Венесуели, в тому числі суворим контролем цін,

⁵⁶ Statement on the recent developments / Egemen Bagis (Ministry for EU affairs document). - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=49004&l=2>

⁵⁷ Yackley A. Turkish court blocks dispute park project / Ayla Jean Yackley // Reuters. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://uk.reuters.com/article/2013/07/03/turkey-court-taksim-idUKL5N0F93C120130703>

⁵⁸ В Турции суд отменил решение правительства о застройке парка Гези // Ліра. Новості. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://news.liga.net/news/world/873149-v_turtsii_sud_otmenil_reshenie_pravitelstva_o_zastroyke_parka_gezi.htm

⁵⁹ Kurmanaev A., Pons C. Venezuela inflation hits 16-year high as shortages rise / Anatoly Kurmanaev, Corina Pons // Bloomberg. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.bloomberg.com/news/2013-11-07/venezuela-inflation-hits-16-year-high-as-shortages-rise.html>

які нібито привели до одного з найвищих темпів інфляції в світі.⁶⁰ Проте, прихильники уряду стверджували, що економічна політика держави, особливо за попереднього президента Уго Чавеса (1999 – 2013), значно поліпшили якість життя венесуельців, і звинували зовнішні фактори у поточних проблемах країни.

Протести проти злочинності у Венесуелі почалися ще в січні 2014 року. Сотні венесуельців зібралися у столиці на знак протесту проти хвилі насильства. Обурення громадян викликало вбивство актриси та колишньої Міс Венесуели – Моніка Спир та її чоловіка. Їх було вбито 6 січня 2014 під час пограбування на дорозі, а їх п'ятирічну доньку було підстрелено.⁶¹

Інший акт злочину відбувся в лютому, в кампусі університету в Сан-Крістобаль намагалися згвалтувати молоду студентку. Це призвело до чисельних протестів з боку студентів, які були обурені атакою на території кампусу. Протести мали на меті підкреслити важливість скарг на погіршення безпеки, оскільки у 2013 році Венесуела стала однією з найнебезпечніших країн світу. Такі протести поширилися і на інші міста, де лідери опозиції швидко почали брати в них активну участь⁶²

А 12 лютого 2014 року в столиці Венесуели – Каракасі близько десяти тисяч студентів організували марш проти корупції, зростаючої злочинності, 56% інфляції, дефіциту споживчих товарів і обмежених можливостей для розвитку молоді в багатій на нафту, але економічно слабкій південноамериканській державі.⁶³ Студентські протести співпали з святкуванням перемоги у битві за Ла Вікторію, яка відбулася 12 лютого 1814 під час венесуельської війни за незалежність, що надало їм символічного

⁶⁰ Medieval policies // The Economist. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economist.com/node/21526365#sthash.09nH1alc.dpbs>

⁶¹ Venezuela: the most dangerous place on earth // Channel4. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.channel4.com/news/venezuela-most-dangerous-place-earth-murder-monica-spear-colombia-drugs>

⁶² Sequera V. Did attempted rape ignite Venezuela's national protests? / Sequera Vivian // The Cristian Science Monitor. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.csmonitor.com/World/Latest-News-Wires/2014/0222/Did-attempted-rape-ignite-Venezuela-s-national-protests>

⁶³ Закиянов Д. Протесты в Венесуэле по украинскому сценарию / Денис Закиянов // Forbes Украина. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://forbes.ua/nation/1365310-protesty-v-venesuele-po-ukrainskomu-scenariyu>

значення. Але владу такі протести ніяк не влаштовували, тому проти демонстрантів було направлено поліцію.

Леонардо Лопес, затятий противник уряду, якого було арештовано після протистоянь, наголошував на тому, що влада дозволила відкрити вогонь по протестувальникам. У наслідок перестрілки загинуло три людини. Влада ж звинувачувала у цьому опозицію.⁶⁴

Протести 2014 року почали називати «Венесуельська Весна», за аналогією з «Арабською весною».⁶⁵ Вони були спрямовані проти нинішнього уряду та відбувалися в містах по всій країні. Зіткнення, що відбулися в країні, в результаті призвели до численних арештів, за різними даними від 600 до 5000 людей отримали травми та 41 людина загинула.⁶⁶

Після короткого огляду перебігу протестів у Венесуелі, розглянемо детальніше дії уряду та заяви президента, який дуже активно коментував все що відбувалося в країні.

Перша заява президента була зроблена 12 лютого, після того, як під час протестів загинуло 3 людини. Він наголосив на тому, що більше не буде вуличних акцій протестів.⁶⁷

У другому зверненні до народу Венесуели Н. Мадуро звинуватив у підбурюванні протестів США, тому з країни було депортовано трьох консулів. Також він порівняв протести що відбуваються у Венесуелі з протестами в Україні, оскільки, на його думку, їх спонсують одні й тіж американські організації.⁶⁸

Трохи згодом, вже після першої хвилі протестів та нових жертв у телезверненні Ніколас Мадуро звинуватив у заворушеннях «неофашистів».

⁶⁴ Tayler J. What the heck is Going on in Venezuela? / Jeffrey Tayler // BloombergBusinessweek. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.businessweek.com/articles/2014-02-18/what-the-heck-is-going-on-in-venezuela-could-the-maduro-regime-fall>

⁶⁵ Montener G. La primavera venezolana / Gina Montener // El Mundo. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.elmundo.es/internacional/2014/02/17/530248ef22601d0f028b457c.html>

⁶⁶ Protestas, un detenido cada media hora // El Nacional. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.el-nacional.com/siete_dias/BOADA-CICPC-COELLO-POLICHACAO-SEBIN-VITALE_0_380962131.html

⁶⁷ Президент Венесуэлы запретил уличные демонстрации // Lenta.ru. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://lenta.ru/news/2014/02/13/street/>

⁶⁸ Венесуела высылает американских дипломатов, обвинив США в поддержке оппозиции – «как в Украине» // Newsru.com. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.newsru.com/world/17feb2014/maduro.html>

Опозиційні демонстранти, за його словами: «хочуть скинути уряд шляхом насильства. У них немає етики, немає моралі... Ми не будемо дозволяти нових нападів».⁶⁹ Головний меседж виступу президента полягав у звинуваченні опозиційних сил та підкреслення демократичності його уряду. Що згодом було «підтверджено» певними діями, а саме затриманням опозиційного політика, колишнього мера Чакао – Леопольда Лопеса.

Після цього інциденту на підтримку антиурядових протестів виступив також мер Каракаса – Антоніо Ледесма: «Так само, як ми засуджуємо насильницькі прояви, ми говоримо всім венесуельським сім'ям, що ми повинні як і раніше бути готовими продовжувати боротьбу, спокійно, але рішуче. Ви повинні знати, пан Мадуро, що б ви не робили, те, що почалося сьогодні не зупиниться, доки не буде досягнуто миру та демократії для усіх венесуельців».⁷⁰

Отже, можемо зробити висновки, що президентом для врегулювання конфлікту на початковій стадії було обрано стратегію уникання. Було застосовано обхідні маневри у вигляді переконання громадськості в тому, що демократія у Венесуелі існує. Майже у всіх виступах президент наголошував на тому, що вулицями розгулюють екстремістсько-фашистські групи, що прагнуть усунути від влади демократичний уряд.⁷¹ Але також активно засуджував вияви насильства, перекладаючи цю провину на протестувальників. Саме такої риторики дотримувалися усі прибічники президента, але використати пропагандистські настрої не вдалося повною мірою через активний опір з боку опозиції.

В лютому, окрім описаних вище заяв з боку влади, було зроблено ще три. Н. Мадуро оголосив про намір надіслати у штат Тачіра війська для придушення

⁶⁹ Walker T. A Venezuelan Spring? Three killed as armed vigilantes on motorcycles attack antigovernment protesters / Tim Walker // The Independent. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.independent.co.uk/news/world/americas/a-venezuelan-spring-three-killed-as-armed-vigilantes-on-motorcycles-attack-antigovernment-protesters-9124935.html>

⁷⁰ Див.: Walker T. A Venezuelan Spring? Three killed as armed vigilantes on motorcycles attack antigovernment protesters / Tim Walker // The Independent. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.independent.co.uk/news/world/americas/a-venezuelan-spring-three-killed-as-armed-vigilantes-on-motorcycles-attack-antigovernment-protesters-9124935.html>

⁷¹ Venezuela coup? Gunfire, clashes as 3 dead in violent Caracas protest // RT. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://rt.com/news/venezuela-riots-kill-students-827/>

сутичок протестувальників з поліцією.⁷² Уряд Венесуели пообіцяв зупинити поставку газу у ті регіони, де відбуваються протести, про це повідомив у Твіттері Міністр енергетики – Рафаель Рамірес.⁷³ Найбільш важливою є заява президента про намір провести «національний діалог», що є дуже правильним кроком для вирішення конфліктної ситуації.⁷⁴

26 лютого у президентському палаці Мірафлорес відбулася «Загальнонаціональна конференція в ім'я миру у Венесуелі», очолив яку Н. Мадуро. Стосовно мети проведення конференції він зазначив: «Ми скликали цю національну конференцію для всіх венесуельців без будь-яких умов, ніяких умов або порядку денного я не позначав, я вас покликав для того, щоб ми забезпечили мир між усіма нами».⁷⁵

В той час, як більшість лідерів, що опинилися у подібній ситуації ухиляються від відповідей на питання журналістів, уникають інтерв'ю та часто обмежуються лише короткими офіційними заявами, президент Венесуели – Ніколас Мадуро пішов іншим шляхом. Другого квітня у газеті «The New York Times» була опублікована стаття, автором якої був він сам. У статті президент чітко висловив свою позицію стосовно ситуації, що відбувалася у Венесуелі. «Венесуельці пишаються нашою демократією» – цими словами розпочиналася стаття. Мадуро зазначив, що він, як колишній профспілковий лідер, вважає, що люди мають право на мирні збори і акції протесту, але, ті, хто скоює злочини повинні бути готові до відповідальності перед судом. Він заявив, що акції протесту мають недемократичний характер, через те, що їх підтримують багаті громадяни і вони не отримують ніякої підтримки з боку бідних верств населення. Це пов'язано з тим що під час таких акцій було пошкоджено клініки, згорів університет, було пошкоджено громадського майна на кілька

⁷² Президент Венесуэлы грозит выслать журналистов CNN // BBC. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/russian/rolling_news/2014/02/140220_rn_venezuela_protests_cnn.shtml

⁷³ Rafael Ramirez's Twitter. - [Електронний ресурс] Режим доступу:

https://mobile.twitter.com/RRamirezPDVSA/status/436912630524305408?screen_name=RRamirezPDVSA

⁷⁴ «Национальный диалог» в Венесуэле: Мадуро согласился на переговоры // Euronews. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ru.euronews.com/2014/02/24/venezuelan-president-nicolas-maduro-announces-dialogue-to-end-unrest/>

⁷⁵ Знаменский Д. Президент Венесуэлы провел общенациональную конференцию во имя мира / Дмитрий Знаменский // РИА Новочти. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ria.ru/world/20140227/997231421.html>

мільйонів доларів. Основна мета протестів на думку Ніколаса Мадуро – неконституційне повалення демократично обраного уряду. Президент зазначив, що акції протесту активно підтримуються з боку Америки, яка визначає протестувальників як «мирних» та засуджує уряд Венесуели.

Він додав, що відповідальність за загиблих лежить і на протестувальниках, а також зазначив, що було створено спеціальну раду яка розслідуватиме ці вбивства. Відповідати за злочини будуть усі винні не зважаючи на те, чи є вони прихильниками чи противниками уряду.

Після досить різкої критики акцій протесту та уряду США, несподівано тональність висловлювань було змінено: «Зараз настав час для діалогу і дипломатії. У Венесуелі, ми простягнули руку опозиції. І ми прийняли рекомендації від Союзу південноамериканських націй щодо проведення переговорів з опозицією. Мій уряд також звернувся до президента Обами, висловивши бажання знову обмінятися послами. Ми сподіваємося, що його адміністрація відповість тим же. Венесуела потребує миру та діалогу для того, щоб рухатися вперед. Ми вітаємо всіх, хто щиро хоче допомогти нам досягти цих цілей.»⁷⁶

Пізніше, президент дав ексклюзивне інтерв'ю виданню «The Guardian» у якому звинуватив США у використанні вуличних протестів, що тривають у Венесуелі, для того аби зробити «уповільнений переворот в Українському стилі» проти його уряду та «отримати в свої руки венесуельську нафту».

Ніколос Мадуро зазначив у інтерв'ю, що Венесуела зараз має справу з «нетрадиційним типом війни, який США довела до досконалості протягом останніх десятиліть», він посилається на ряд підтримуваних США переворотів або спроб переворотів, від 1960 у Бразилії та до 2009 у Гондурасі.

Президент заявив, що опозиція Венесуели мала «мету паралізувати основні міста країни, погано копіюючи те, що трапилося в Києві, де головні дороги в міста були заблоковані, до того часу поки стало неможливо керувати

⁷⁶ Maduro N. Venezuela: a call for peace / Nicolas Maduro // The New Yourk Times. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.nytimes.com/2014/04/02/opinion/venezuela-a-call-for-peace.html?_r=1

країно, що і призвело до повалення українського уряду». Саме такі плани мала венесуельська опозиція, на думку президента.

Стосовно опозиції він також зазначив: «Вони намагаються збільшити економічні проблеми через економічну війну, щоб скоротити запаси основних товарів і, таким чином, штучно підвищити інфляцію. Щоб створити соціальне невдоволення і насильство, щоб спричинять безлад у країні. Саме це допоможе виправдати міжнародну ізоляцію та, навіть, іноземне втручання».

Відповідаючи на питання, стосовно відповідальності, яку уряд має взяти за вбивства, Мадуро відповів, що 95% смертей сталися з вини «правих екстремістських груп» на барикадах. Він також зазначив, що світові медіа в даний час використовуються для просування «не існуючої реальності» в якій «студентський рух зазнається репресій з боку авторитарного уряду». Президент переконаний, що не існує жодного уряду, який би не робив політичних чи економічних помилок. Але це, на його думку не означає, що можна виправдати підпал університетів для того, щоб такий уряд повалити.

У інтерв'ю Ніколас Мадуро також наголосив що існує багато доказів втручання США у протести по всьому світу. Зокрема і докази з Wikileaks, що підтверджують наміри США «ізолювати та розірвати» уряд колишнього президента Венесуели – Уго Чавеса.⁷⁷

Така риторика президента Венесуели дуже сильно нагадує риторiku президента Росії – В. Путіна. Та частково, особливо коли мова йде про протестувальників, риторiku колишнього президента України – В. Януковича. Зв'язки двох вищезазначених політиків ніколи не підвалися сумніву. Але після такого збігу виникають підозри і щодо третьої сторони, особливо після порівнянь протестів у Венесуелі з протестами в Києві. Мабуть, не дарма, саме Венесуелою було підтримано анексію Крим'у.

Аналізуючи це інтерв'ю, можемо підтвердити, що воно є гарною ілюстрацією використання, вже зазначеної вище, стратегії уникання. Для того

⁷⁷ Milne S., Watts J. Venezuela protests are sight that US wants our oil, says Nicolas Maduro / Seumas Milne, Jonathan Watts // The Guardian. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.theguardian.com/world/2014/apr/08/venezuela-protests-sign-us-wants-oil-says-nicolas-maduro>

аби відволікти приковану увагу громадськості від проблем, які спіткають жителів Венесуели, президент наголошує на існуванні фашистських групувань та абсолютній демократичності уряду.

Під час повстань які відбувалися у Венесуелі з боку охоронних органів було багато випадків застосування надмірної сили до протестуючих. Це зумовлено також тим, що ще Уго Чавес створив Венесуельську Національну гвардію, яка по своїй суті є «політичною армією». До її складу входять багато тисяч добровольців, яких мобілізують у разі виникнення необхідності придушувати протест.⁷⁸

Окрім того, що у своїх зверненнях, яких було не мало, Ніколас Мадуро заперечував акції протесту та не вважав їх демократичним виявом волі, він намагався перешкоджати їх проведенню та збирав акції на підтримку уряду. Така поведінка дуже нагадує і поведінку В. Януковича, за одним лише винятком, що останній не був настільки відкритим для преси та заяв. Не даремно, президент Венесуели висловив підтримку президенту України та назвав його «жертвою державного перевороту, що був здійснений при підтримці США».⁷⁹

Акції протесту проти Ніколаса Мадуро у Венесуелі продовжуються, але поки президент залишається на своєму місці. Для того аби налагодити комунікацію з громадськістю було розроблено радіопередачу «У контакті з Мадуро», яку веде сам політик. Основне завдання – дозволити відкрито обговорювати нагальні проблеми країни, оперативно реагувати на критику.⁸⁰

Такий крок з боку влади є правильним, оскільки для залагодження конфлікту було обрано іншу стратегію. Замість того щоб уникати проблем та ховати їх, президент перейшов до стратегії співпраці, яка є значно доречнішою для вирішення такого роду конфліктів. Але пройшло вже досить багато часу з моменту перших протестів і загинуло більше 40 чоловік. Таку кризову ситуацію

⁷⁸ Munera I. Los guardianes de la revolucion / Isabel Munera // El Mundo. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.elmundo.es/internacional/2014/02/24/530ba27c268e3e5f388b4581.html>

⁷⁹ Президент Венесуэлы считает Януковича жертвой переворота, за которым стоят США // RT. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://russian.rt.com/article/23884>

⁸⁰ Президент Венесуэлы будет вести на радио программу «В контакте с Мадуро» // ИТАР-ТАСС. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://itar-tass.com/mezhdunarodnaya-panorama/1038259>

навряд можна врегулювати за допомогою однієї лише радіопередачі. Звичайно існування останньої – це позитивний крок, але якщо б уряд відреагував на протести значно раніше можна було б уникнути багатьох негативних явищ.

Висновки до розділу.

Передбачити яка саме кризова ситуація спікатиме державні органи досить складно. Оскільки причин може бути дуже багато і стосуватися вони можуть будь-якого явища у суспільстві. Але можна з впевненістю сказати, що влада має бути готовою до того, що такі протести переростуть в антиурядові.

Як ми можемо побачити з наведених прикладів двох країн – неготовність влади до протестів, що можуть стосуватися побутового явища призвели лише до загострення кризи. А кризова ситуація, що має затяжний характер потребує значно більших зусиль для її вирішення.

Прем'єр-міністром Туреччини та президентом Венесуели для врегулювання кризи було завідомо обрано невірні стратегії. Керівники обох держав спочатку використали стратегію примусу – силовий сценарій розгону демонстрантів, а потім стратегію уникання – постійне заперечення існування мирних протестів.

В двох випадках влада має різні точки зору та не існує одного уповноваженого речника. У Туреччині це явище має більш виражений характер, оскільки позиції прем'єр-міністра та президента не збігаються. У Венесуелі такі розбіжності існують на значно нижчих ланках влади і пояснюються опозиційними настроями. Що ж стосується позиції уряду, то він активно підтримує президента.

Варто також відмітити комунікаційну політику президента Венесуели, яка заслуговує на увагу. Якщо не аналізувати суть повідомлень, що містять пропагандистський характер, за формою його дії є правильними. Він дуже чітко та оперативно висловлює свою позицію. Показовими є приклади виходу статті та запуску радіопередачі. На противагу йому прем'єр-міністр Туреччини схильний уникати особливих пояснень.

Отже, як ми можемо побачити з описаних вище кризових ситуацій для того аби уникнути загострення потрібно обирати правильну тактику врегулювання конфліктів. Оперативно реагувати на події що відбулися та аналізувати очікування громадськості.

РОЗДІЛ III. Особливості комунікації органів державної влади під час кризи в Україні.

Третій розділ дипломної роботи має дослідницько-аналітичний характер. У ньому було проаналізовано комунікацію державних органів з громадськістю під час подій що відбувалися у Києві з 21 листопада 2013 року по 22 лютого 2014. Особливу увагу у дослідженні було звернено на комунікаційні зусилля Віктора Януковича. Оскільки, він як керівник держави, мав обрати шлях виходу із кризової ситуації що склалася та не допустити подальшого загострення.

Було проведено низку глибинних інтерв'ю з експертами зв'язків з громадськістю, а також з представниками державних структур. Головною метою дослідження було з'ясувати три важливих аспекти, а саме: дізнатися експертну думку з приводу комунікаційних зусиль влади; з'ясувати як готують державних службовців різних відомств до можливих кризових ситуацій; дізнатися особисту думку інтерв'юєрів до особи яка має комунікувати з громадськістю у разі виникнення кризової ситуації. Також під час інтерв'ю, залежно від організації у якій працює респондент, було задано низку уточнюючих питань. Відповіді на ці запитання було проаналізовано та зроблено загальні висновки щодо організації роботи державних органів у випадку кризової ситуації.

Структура третього розділу дипломної роботи має інший вигляд ніж два попередні розділи. В ній відсутній розподіл на підрозділи, через наскрізний характер дослідження, який лише підсилює аналіз комунікаційних дій влади. Не було також спеціального розділення на опис спочатку загальної суті протестів, а потім повідомлень від влади, як це було у другому розділі. Аналіз повідомлень, які були виголошені президентом чи урядом, вплетений у загальний перебіг подій що допомагає також проаналізувати швидкість реакції з боку влади. Події викладені у хронологічному порядку. Особливу увагу у роботі приділено найрезонанснішим подіям, які викликали обурення та засудження з боку закордонних ЗМІ та були широко анонсовані у них.

Джеймс Медісон, четвертий президент США вважав, що: «Народна влада без інформації для народу чи засобів її одержання є нічим іншим, як прологом до фарсу чи трагедії, – а можливо, до того й іншого разом».⁸¹ Саме до трагедії призвело небажання уряду Януковича спілкуватися з громадськістю. Протягом чотирьох років адміністрацією президента та урядом свідомо не вибудовувалася ефективна комунікація з населенням, оскільки це було не потрібно та не вигідно для президента. Таку думку під час інтерв'ю висловили більшість опитаних експертів та державних службовців.

Дмитро Деркач, керівник служби зовнішніх зв'язків Світового Банку, під час інтерв'ю, наголосив на тому, що комунікація влади з громадськістю майже не відбувалася ні на яких рівнях. І те, що влада все ж намагалася повідомляти не завжди було переконливим, через відсутність довіри до неї з боку громади.⁸²

Негативні аспекти відсутності інформаційної політики були також відзначені і Анастасією Троцькою, консультантом представництва ЮНІСЕФ в Україні. Вона наголосила, що основні комунікаційні зусилля було зроблені саме з боку громадян, а не влади. Таким прикладом є створення Українського кризового центру.⁸³

Після попередніх зауважень, перейдемо до детального огляду подій що відбулися в Україні.

21 листопада 2013 року прем'єр-міністр на засіданні уряду повідомив про призупинення процесу підготовки до підписання Угоди про асоціацію між Україною та Євросоюзом.⁸⁴ Цікавим є той факт, що під час підписання розпорядження М. Азаровим, В. Янукович перебував з офіційним візитом у Відні та розповідав журналістам про євроінтеграційний шлях України.⁸⁵ Дуже показовий приклад неузгодженості повідомлень української влади з її діями.

⁸¹ Саллівен М. Надійна прес-служба/ Маргеріт Г. Саллівен ; пер. з англ. Я. Пилипинський. – Ukraine: Public Affairs Office Embassy of the USA, 2007. – С. 59

⁸² Див.: Додаток 6

⁸³ Див.: Додаток 11

⁸⁴ Уряд прийняв розпорядження про призупинення процесу підготовки до укладання Угоди про асоціацію з ЄС // Урядовий портал. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=246864953&cat_id=244276429

⁸⁵ Азаров відмовився від Угоди про асоціацію з ЄС // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/11/21/7002657/>

Все це обурило громадськість, що призвело до протестів на Майдані Незалежності в Києві, а подальшому і на центральних площах інших міст України.

Проте, такий вияв незгоди ніяк не вплинув на рішення уряду. Крім того, влада не вважала за потрібне пояснити людям своє рішення. Ввечері 22 листопада у прямому ефірі телевізійної програми М. Азаров робить заяву: «Я не бачу ніякої трагедії, якщо через півроку ми повернемося до цього питання». Прем'єр-міністр має на увазі асоціацію з ЄС, підписання якої було призупинено через складну економічну ситуацію.⁸⁶ Показовим є те, що протягом усього періоду перебування при владі, наголошувалося на євроінтеграційній політиці уряду. Але, у найвідповідальніший момент, без пояснень для громадськості, було змінено курс.

Очевидно, що як і в описаних вище ситуаціях, що відбулися у Туреччині та Венесуелі, владою для врегулювання конфлікту було обрано стратегію уникання.

До поки президент продовжує мовчати, акції протесту набувають нових обертів. 24 листопада у Києві відбувся 100-тисячний мітинг на підтримку євроінтеграції України.⁸⁷ Подібні мітинги в той же день пройшли у Львові⁸⁸, Дніпропетровську⁸⁹, Луганську⁹⁰, Харкові⁹¹ та Донецьку⁹².

Заява⁹³ В. Януковича з'являється лише 26 листопада вранці. Зважаючи на особливості комунікацій під час кризових ситуацій, довга відсутність реакції з

⁸⁶ Я не бачу ніякої трагедії, - Азаров про відмову від асоціації // Телеканал новин «24». – [Електронний ресурс] Режим доступу:

http://24tv.ua/home/showSingleNews.do?ya_ne_bachu_niyakoyi_tragediyi__azarov_pro_vidmovu_vid_asotsiatsiyi&azarov_poyasniv_prichinu_vidmovi_vid_asotsiatsiyi&objectId=385627

⁸⁷ Stern D. Huge Ukraine rally over EU agreement delay / David Stern // BBC News. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.bbc.com/news/world-europe-25078952>

⁸⁸ Євромайдан: 24 листопада, Львів // Блог Notacats. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://journal.notacat.com/post/67957637124/euromaidan-24-11>

⁸⁹ Тисяча людей мітингує за ЄС у центрі Дніпропетровська // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25178656.html>

⁹⁰ У Луганську мало не побилися прихильники євроінтеграції та донські козаки // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25178611.html>

⁹¹ У Харкові понад тисяча людей вийшли на акцію за євроінтеграцію // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25178570.html>

⁹² Донеччани вийшли на два євро майдани, але потім об'єдналися // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25178751.html>

⁹³ Див.: Додаток 1

боку президента на протести, призводить лише до загострення конфлікту. До того ж, великою помилкою було те, що уряд не пояснив заздалегідь своїх кроків щодо підписання угоди про асоціацію. Таким чином пізня заява має скоріше вигляд виправдання, а ніж пояснення.

У заяві Янукович підкреслив, що в Україні немає альтернативи побудові суспільства європейських стандартів. Як доказ своїх проєвропейських поглядів Янукович навів реформи, які проводить у державі. До того ж наголосив, що в нього ніхто не вкраде мрію про європейську Україну. Серед перешкод на цьому шляху, президент вбачає лише економічні проблеми: «Реформи, які ми здійснюємо – це підтвердження того, що ми йдемо європейським шляхом. Ми будемо державу, в якій права людини, рівність усіх перед законом, право вибору, соціальний захист є найвищими цінностями для всіх, без різниці в якому ти регіоні проживаєш чи на який майдан виходиш. І як Президент хотів би запевнити громадян України – я буду розбудовувати і зміцнювати ці незаперечні фундаменти життя.»

В. Янукович наголосив, що прагне миру та спокою «у нашій великій українській родині». І хоча є ризик, що його зрозуміють не правильно, але він не може допустити, щоб люди стикнулися з проблемами безробіття, «як батько не може залишити сім'ю без хліба».

Завершуючи промову президент наголосив, що ніколи не зробить жодного кроку на шкоду Україні і народові, оскільки «воля громадян України була і буде вирішальною для кожного рішення».⁹⁴

Таким було перше звернення президента України до громадськості після п'яти дні протестів, що відбулися в Україні. Не можна не оцінити красномовність та гарну роботу спічрайтерів. У промові неодноразово наголошується на тому, що призупинення процесу – це вимушений крок. Вдало використані глибинні архетипальні порівняння з родиною та батьком.⁹⁵

⁹⁴ Євромайдан: хронологія подій 25.11.2013 // ТВі. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://tvi.ua/new/2013/11/26/evromaydan_khronolohiya_podiy_25112013

⁹⁵ Юнг К. Г. Душа и миф: шесть архетипов / К. Г. Юнг. – Минск: Харвест, 2005. – 398 с.

Наголошується на важливих речах для багатьох прошарків населення – заробітних платах, пенсіях, стипендіях.

Неодноразово гарант говорить і проте, що він прагне кращого майбутнього для України, що за задумом авторів промови мало б заспокоїти протесні настрої громадян. Але чітко можна виділити основний меседж, який не задовольнить мітингуючих – підписання угоди не відбудеться, але ми йдемо європейським шляхом розвитку.

27 листопада з'явилося обіцяне та анонсоване інтерв'ю для українських каналів. Транслявалося воно у різний час на таких телеканалах: «1+1», «ICTV», «Україна», «Інтер», «5 канал». Для трансляції було надано повну версію інтерв'ю, тривалість якої 2 години 16 хвилин.⁹⁶

З приводу призупинення процесу підписання угоди В. Янукович у інтерв'ю зазначив: «Це не вступ України в ЄС. Нас не буде там. Це угода про асоціацію». Він наголосив на факті, що з 2010 року ЄС було закладено технічну допомогу для України у розмірі 610 мільйонів євро, але вона протягом трьох років не надавалася «конфетку в красивій обгортці нам показували», оскільки не було підписано угоду з МВФ.

Під час інтерв'ю президент знову наголосив на економічних проблемах: «Ну я не хочу грубо говорити, не треба нас так принижувати, ми серйозна країна – європейська. А МВФ каже підніміть тарифи для населення, заморозьте заробітні плати і пенсії, і так далі. Ви пропонуєте, щоб ми на це пішли? Я на це ніколи не піду. Ми будемо робити все щоб Україна економічно ставала міцнішою. Ми будемо робити все щоб люди з року в рік краще жили, щоб країна була конкурентно спроможною». Та додав, що підписання угоди можливе лише з урахуванням умов від України і це питання є принциповим. Коли ж це станеться – не відомо, але В. Янукович, як президент, який в основу прийняття

⁹⁶ Телеканали отримали повну версію інтерв'ю Януковича від Адміністрації Президента // Телекритика. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.telekritika.ua/kontekst/2013-11-28/87973>

будь-яких рішень ставить тільки «національні інтереси українського народу», прагне аби це питання вирішилося найближчим часом.⁹⁷

29 листопада В. Янукович не підписав Угоду про асоціацію з ЄС.⁹⁸

А вже у ночі 30 листопада відбувся силовий розгін мітингувальників на Майдані Незалежності спецпідрозділом «Беркут», який застосував до мирних демонстрантів надмірну силу.

Офіційна позиція влади з приводу нічних подій з'явилася наступного дня. Відповідальність за наказ «Беркуту» взяв на себе начальник ГУМВС України в Києві – Валерій Коряк. Ситуацію що склалася, він пояснив так, що після того як активісти оголосили про завершення акції, комунальні служби вивели техніку для спорудження новорічних конструкцій. Оскільки мітингуючи почали перешкоджати роботі комунальних служб, було задіяно «Беркут». Але В. Коряк наголошував на тому, що силу бійці застосовували не до мирних демонстрантів, а до провокаторів.⁹⁹

Дії силовиків засудили президент та прем'єр-міністр. На офіційному сайті президента було опубліковано звернення до українського народу¹⁰⁰. Зважаючи на те, що звернення з'явилося на сайті президента ввечері того ж дня, можна навіть відзначити певну оперативність, яка дуже важлива у випадку кризової ситуації. Але проміжок у більше ніж 12 годин між інцидентом і заявою, навряд може вважатися оперативним реагуванням. До того ж з певних джерел відомо, що В. Янукович отримав інформацію про події з ранку.¹⁰¹

У заяві він висловив своє обурення стосовно сили, що була застосовувана до мирних протестувальників: «Я глибоко обурений тими подіями, які відбулися вночі на Майдані Незалежності. Я засуджую дії, які призвели до

⁹⁷ Янукович пояснив ситуацію з євроінтеграцією // ТСН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tsn.ua/video/video-novini/yanukovich-poyasniv-situaciyu-z-yevrointegraciyeyu.html>

⁹⁸ Україна не підписала Угоду про асоціацію з ЄС // BBC Україна. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/politics/2013/11/131129_ukraine_eu_assignment_ek.shtml

⁹⁹ Начальник столичної міліції взяв на себе відповідальність за розгон Євромайдана // ZN.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://zn.ua/POLITICS/nachalnik-stolichnoy-milicii-vzyal-na-sebya-otvetstvennost-za-razgon-evromaydana-133994_.html

¹⁰⁰ Див.: Додаток 2

¹⁰¹ Лещенко С., Мустафа Н. День і ніч Віктора Януковича. Хто утопив ЄвроМайдан у крові / Лещенко Сергій, Мустафа Найєм // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/articles/2013/12/6/7005130/>

силового протистояння та страждань людей. Кілька днів тому я перед усією країною заявив про підтримку громадянських ненасильницьких акцій. Ті, хто не почули слова Конституції та президента і своїми рішеннями та діями спровокували конфлікт на Майдані, – будуть покарані.»

У заяві також президент наголошував, що вимагатиме термінового розслідування від Генпрокуратури. Вкотре наголосив на тому, що підтримує процес євроінтеграції і необхідності зміцнення української економіки. Закликав громадян докласти максимум зусиль для зміцнення держави, оскільки вірить «у мудрість та готовність до спільної роботи заради європейського майбутнього».¹⁰²

У зверненні, в котрий раз, президент наголошує на європейському майбутньому України, та на важливості зміцнення економіки для продовження підписання угоди про асоціацію з Євро союзом. Це звернення перекликається з промовою від 26 листопада. Проте незважаючи на заяви, не було почато жодного розслідування, винних у кривавих подіях досі не було покарано.

Для того аби не було розбіжностей у коментування подій 30 листопада центр інформаційної координації розіслав провладним чиновникам та депутатам «Партії Регіонів» вказівки про те, як потрібно коментувати силовий розгін міліцією мітингу на Майдані Незалежності.¹⁰³ Такий хід з огляду на поради, щодо врегулювання криз та інформування внутрішньої аудиторії є правильним. Це допомагає уникнути різних тлумачень та поширенню чуток. Але етичний аспект такого приховування подій залишається на совісті поширювачів інформації.

Події, що відбулися, а особливо офіційна позиція влади стосовно кривавого розгону студентів обурили громадськість. Активістами було подано заявку на проведення акції у центрі міста. Проте, КМДА було заборонено проведення мітингів у центрі міста, через необхідність встановлювати

¹⁰² Янукович зняв з себе відповідальність за розгін Майдану // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/11/30/7003895/>

¹⁰³ «Регіонали» отримали інструкцію, як коментувати розгін мітингу // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/11/30/7003915/>

новорічну ялинку. Заборону було задоволено судом, чинною вона була з 1 грудня до 7 січня.¹⁰⁴

Не зважаючи на заборону, 1 грудня люди зібралися на всеукраїнське віче на підтримку Євроінтеграції та проти діючої влади. Хода розпочалася в парку ім. Т. Шевченка і рушила до Майдану Незалежності. В той же день відбувся штурм Адміністрації президента на вул. Банковій.¹⁰⁵

Реакція В. Януковича була висловлена у інтерв'ю для українських телеканалів. У якому він ще раз розповів про причини призупинення процесу підписання асоціації з ЄС, та озвучив свою позицію з приводу подій 30 листопада та 1 грудня.

«Безумовно, всіх, хто робив провокації ..., їх потрібно всіх виявити, хто це був. І тут вже справа і влади, і опозиції – об'єднатися для того, щоб знайти правильне рішення». Він також наголосив, що розслідування усіх подій активно ведеться генеральною прокуратурою та ним особисто і вони мають всю необхідну інформацію. Мета розслідування «якнайшвидше нашому суспільству дати інформацію. Хто в чому винен і, звичайно, міри які мають бути прийняті. Там де було порушено законодавство, значить повинні бути винні і вони мають бути покарані. Це моя позиція.»

Глава Держави також висловив обурення у зв'язку із захопленням адміністративних будівель у столиці: «Навіщо це було робити – Київську адміністрацію захоплювати, прикриватися дітьми? Мені це дуже не подобається. Я проти цього – щоб ми використовували дітей, використовували такі способи».

Також президент пояснив аспекти свого візиту до Китаю. Він наголосив на тому, що це шанс для України, оскільки в Китаї приймають лише два офіційні візити на рік. «Хоча в нас ситуація внутрішня, як кажуть, не дуже добра для візитів, але, якщо я, умовно кажучи, відмовлюсь від цього візиту, втратить економіка держави». В. Янукович запевнив журналістів, що перед

¹⁰⁴ Попов через суд заборонив мітингувати в центрі Києва // ZN.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://dt.ua/POLITICS/popov-cherez-sud-zaboroniv-mitinguvati-v-centri-kiyeva-132952_.html

¹⁰⁵ Провокатори влади на марші // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/articles/2013/12/1/7003664/>

відльотом він перевіряв як ведеться робота щодо залагодження кризової ситуації і переконався у гарному виконанні своїх обов'язків усіма керівників.¹⁰⁶

Практика виїзду з країни у період кризової ситуації не є схвальною, особливо з боку громадськості. Така поведінка президента викликала неоднозначну реакцію і у експертів.¹⁰⁷ Але, спроба В. Януковичем пояснити необхідність такого кроку для країни є позитивною. Саме тому в інтерв'ю було названо основні причини візиту та розголошено деякі деталі домовленості. Це мало б сформувати певну довіру до дій президента. Проте все це було зіпсовано тим фактом, що дорогою в Україну В. Янукович здійснив незапланований та неанонсований візит до Росії. Що лише підсилило масове обурення та опозиційні настрої громадян.¹⁰⁸

За час перебування президента у Китаї у Верховній Раді відбулося голосування про відставку уряду М. Азарова. Оскільки, за відставку проголосувало лише 186 народних депутатів, а відповідно до закону повторно ініціювати відставку можна лише у наступному році.¹⁰⁹

На засіданні прем'єр-міністр також вибачився за події що відбулися на Майдані: «Дорогі мої колеги, перш за все, від імені уряду я хочу принести вибачення за дії наших правоохоронних органів на Майдані. І Президент, і уряд глибоко жалкують про те, що це сталося. Я вам гарантую, що зараз вже проводиться ретельне розслідування з урахуванням відеофіксації, свідчень свідків. І всі, хто винен у застосуванні сили, понесуть за це відповідальність».

Пізніше, у ході зустрічі з Генеральним секретарем Ради Європи Турбйорном Ягландом, М. Азаров зробив одне уточнення: «На площі не було

¹⁰⁶ Інтерв'ю Президента України В. Януковича від 2.12.2013 (Відео). – [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=V3Nzl3mCWZQ> – Назва з титул. екрану.

¹⁰⁷ Китай отказал Януковичу в дополнительной финпомощи // Цензор.нет. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://censor.net.ua/news/262211/kitay_i_otkazal_yanukovichu

¹⁰⁸ Тягнибок: Майдан вимагає від Януковича оприлюднити домовленості з Путіним // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25193696.html>

¹⁰⁹ Рада провалила відставку Азарова // Європейська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ukr1.pravda.com.ua/news/2013/12/3/7004590/?attempt=1>

студентів, там були добре підготовлені провокатори. Але, втім, це не виправдовує жорсткі дії міліції».¹¹⁰

Ситуація що складалася на той час, а особливо реакція влади, дуже нагадують заяви Турецького уряду. Глава держави покидає країну з офіційним візитом на декілька днів. В цей час з'являються заяви про те, що насправді не площі були не мирні демонстранти, а провокатори. Єдиною відмінністю є те, що не зважаючи на мінливість з визначенням демонстрантів, позиція влади залишається одностайною у засудженні насильницьких дій міліції.

В той же день з'являється заява трьох Президентів України – Л. Кравчука, Л. Кучми та В. Януковича. У якій вони висловили солідарність з мирними громадянами та засудили використання міліцією сили.¹¹¹

8 грудня на заздалегідь оголошений «Марш мільйона», або ж Народне Віче, на Майдані Незалежності в Києві зібралися за різними оцінками від кількадесят до кількох сот тисяч людей. Зі сцени виступали як політичні так і культурні і духовні діячі.¹¹²

Така активна громадянська позиція була не прийнятною для влади, тому вона вдалася до кардинальних дій. До МВС надійшла інформація про замінування трьох станцій метрополітену. Тому, з 11 ранку, для забезпечення безпеки громадян, було зачинено станції «Театральна», «Хрещатик» та «Майдан Незалежності».¹¹³

Такі дії влади можна пояснити бажанням посіяти паніку серед мешканців Києва. А також викликати негативне відношення до акцій протесту що відбуваються у центрі столиці, оскільки через них блокується рух транспорту.

¹¹⁰ На Євромайдані 30 листопада були не студенти, а провокатори – Азарова // УНІАН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.unian.ua/politics/859492-na-evromaydani-30-listopada-buli-ne-studenti-a-provokatori-azarov.html>

¹¹¹ Кравчук, Кучма та Ющенко висловили солідарність з акціями протесту в Україні // УНІАН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.unian.ua/politics/859501-kravchuk-kuchma-ta-yuschenko-vislovili-solidarnist-z-aktsiyami-protestu-v-ukrajini.html>

¹¹² «Марш мільйона»: Уряд Азарова має піти // Європейська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/12/8/7005373/>

¹¹³ Міліція отримала повідомлення про «мінування» метро в центрі Києва // Європейська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/12/9/7005554/>

В той же день прес-служба В. Януковича повідомила, що президент погодився на пропозицію Л. Кравчука започаткувати круглий стіл з опозицією.¹¹⁴

Саме організація круглого столу мала стати кроком до вирішення та залагодження кризової ситуації, яка з кожним днем набирала все більших обертів. Першим кроком була зустріч 10 грудня, в якій приймали участь чотири президенти України.¹¹⁵

Протистояння продовжували наростати, в ніч з 10 на 11 грудня, силовиками було зроблено ще одну спробу силового розгону Майдану.¹¹⁶

13 грудня у Національному палаці мистецтв «Україна» за ініціативою першого Президента України Леоніда Кравчука відбулося засідання загальнонаціонального круглого столу «Об'єднаємо Україну». Участь в якому взяв Віктор Янукович та представники опозиції.

Президент висловив своє обурення «радикальними діями які були на Майдані, як з боку провокаторів так і з боку силових структур, які поводити себе не завжди адекватно». Влада знову повернулася до причин не підписання Угоди з ЄС. Наголошували на тому, що вона шкодить національним інтересам, але Україна не збирається звертати з євроінтеграційного шляху.

Саме після проведення круглого столу починається період ігнорування В. Януковичем запитань журналістів та уникання будь-якої можливості поспілкуватися з пресою. Зокрема по завершенні заходу президент поїхав не давши жодної відповіді на питання журналістів. Замість нього на питання відповідав Л. Кучма, який запевнив, що силового сценарію розгону мітингувальників не буде: «Я почув, що він сьогодні дав гарантії. Що з його

¹¹⁴ Янукович погодився на круглий стіл з опозицією // BBC Україна. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/politics/2013/12/131209_yanukovych_round_table_vc.shtml

¹¹⁵ Зустріч чотирьох: Янукович радиться з колишніми президентами // iPress.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://ipress.ua/news/zustrich_chotyroh_yanukovych_radytsya_z_kolyshnimy_prezydentamy_35302.html

¹¹⁶ Штурм барикад. 11 грудня. Ніч та ранок спротиву // Європейська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/articles/2013/12/11/7005267/>

боку ніяких силових заходів по відношенню до Майдану не буде».¹¹⁷ Так відверто захищав В. Януковича колишній Президент України.

Унікаючи висловлення своєї позиції В. Янукович лише загострює увагу журналістів та провокує створення підозр та чуток. Саме в цей період починають з'являтися різні речники, які говорять за президента. Так про те, що другий етап круглого столу, що було заплановано на 17 грудня, відбудеться вже без Януковича повідомив Леонід Кравчук: «Не знаю, мабуть ні. Він же не може ходити на всі круглі столи».¹¹⁸

14 грудня В. Януковичем було відсторонено О. Попова з посади голови Київської міської державної адміністрації, а В. Сівковича з посади заступника секретаря Ради національної безпеки і оборони, у зв'язку з підозрою у причетності зазначених посадових осіб до порушення конституційних прав громадян, які 30 листопада перебували на Майдані Незалежності в Києві. В прес-службі заявили, що президент звертає увагу, що ні для яких посадових осіб держави не повинно бути винятків у питаннях відповідальності за вчинення незаконних дій.¹¹⁹

Таким чином влада намагалася відвернути увагу громадськості, яка вимагала розслідування подій, що відбувалися на Майдані. Для цього було обрано підставні фігури на яких і переклали всю відповідальність за для «замилування очей». З повідомлення прес-служби ми можемо побачити, що таким чином намагалися створити образ справедливої влади для якої усі рівні перед законом.

14 та 15 грудня, як відповідь на просети Євромайдану було заплановано проведення масштабного мітингу на підтримку В. Януковича. Керівництво країни поставило перед Міністерством оборони та іншими відомствами

¹¹⁷ Провал «круглого стола»: смелый Азаров и Янукович, который ничего не боится // Факти. -- [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://fakty.ictv.ua/ru/index/view-media/id/51308>

¹¹⁸ Наступний круглий стіл може відбутися 17 грудня, - Кравчук // ТВі. -- [Електронний ресурс] Режим доступу: http://tvi.ua/new/2013/12/13/nastupnyy_kruhlyy_stil_mozhe_vidbutysya_17_hrudnya___kravchuk

¹¹⁹ Янукович відсторонив від посад Попова і Сівковича // NB News. -- [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://nbnews.com.ua/ua/news/107998/>

завдання забезпечити проведення масштабного провладного мітингу, у часті у якому мали взяти 200 тисяч чоловік.¹²⁰

29 грудня було організовано акцію протесту спрямовану персонально до головних представників влади, для звернення їхньої уваги на вимоги, висунуті Євромайданом та опозицією. Акція відбулася у вигляді автопробігу до резиденції В. Януковича у Межигір'я, але президент не вийшов до мітингувальників, а підїзд до його будинку охороняла міліція.¹²¹

Весь цей час владою не було прокоментовано події що відбувалися у країні. Наступним офіційним зверненням до громадян було вже новорічне звернення президента¹²². У своїй промові В. Янукович зосередився переважно на році, який минув. Він назвав 2013-й «роком непростим, а можливо, і найскладнішим в історії незалежної України. Але за великим рахунком 2013-й рік став для нас роком прогресу».

«Через майдани і національні круглі столи, політичні суперечки та відвертий діалог ми йдемо шляхом взаєморозуміння та національної консолідації. Спираючись на національні інтереси ми й далі йдемо по шляху побудови європейської України».

Президент особливо підкреслив міжнародні успіхи України та її геополітичну місію. Згадав про свої візити до Китаю та Росії, а також зазначив що над угодою з ЄС все ще продовжують працювати. Саме це допомогло країні забезпечити «дієву рівновагу між Заходом і Сходом, не поступаючись ні на крок своїми національними інтересами». На його думку, головними пріоритетами в 2014 році буде забезпечення кращих соціальних стандартів і розвиток виробництва.

В. Янукович нагадав про те, що Україна є великою родиною, в якій може траплятися всяке. І закликав «залишити в минулому недовіру і конфлікти, і йти далі шляхом діалогу і взаєморозуміння». Українцям він побажав «міцного

¹²⁰ Власть с помощью армии готовит на выходные альтернативные 200-тысячный митинг // ZN.ua. -- [Електронний ресурс] Режим доступу: http://zn.ua/POLITICS/vlast-s-pomoschyu-armii-gotovit-na-vyhodnye-alternativnyu-200-tysyachnyu-miting-134834_.html

¹²¹ Семенченко М. Автомайдан : «Вітя, ми приїхали!» / Марія Семенченко // День. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.day.kiev.ua/uk/article/den-ukrayini/avtomaydan-vitya-mi-priyihali>

¹²² Див.: Додаток 5

козацького здоров'я, удачі у всіх добрих справах і починаннях, справжньої любові та взаємоповаги, простого людського щастя».^{123 124}

Варто відзначити послідовність якої дотримуються у написанні промов В. Януковичу спічрайтери. Знову президент наголошує на європейському шляху, згадує про національні інтереси, порівнює Україну з родиною. Вдале використання таких порівнянь та акцент на важливих аспектах, що стосуються соціального забезпечення. Промова було покликана сколихнути співчуття та викликати довіру, сформувати образ президента який дбає про країну. Але відсутність діалогу з громадськістю призвела до того, що українці закликали до бойкоту новорічного промови та записали власне звернення до президента.¹²⁵

На початку 2014 року представники державних органів влади ухилялися від коментарів, а через деякі ЗМІ поширювалися неправдиві новини, що лише збільшували напругу у суспільстві.

Проте, як зазначила у своєму інтерв'ю, Марія Малая, начальник Управління популяризації та зв'язків з громадськістю Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, кожен орган влади зобов'язаний бути відкритим до громадян. І основне з завдань є запобігти виникненню кризової ситуації.¹²⁶ А можливим це буде лише за двосторонньої комунікації, яку може зумовити надання повної та об'єктивної інформації, таку думку висловив працівник Міністерства доходів і зборів.¹²⁷

16 січня в Верховній Раді України з порушенням установленної процедури голосування¹²⁸ було прийнято 10 законів, направлених на звуження

¹²³ В Новый год Янукович говорил о майданах и европейской Украине // ТСН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ru.tsn.ua/ukrayina/v-novyy-god-yanukovich-govoril-o-maydanah-i-evropeyskoj-ukraine-342154.html>

¹²⁴ Новорічне звернення Президента України // Главком. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://glavcom.ua/articles/16550.html>

¹²⁵ Новорічне звернення Народу України до Президента України (відео). – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.kraplya.com/president> - Назва з титул. екрану.

¹²⁶ Див.: Додаток 8

¹²⁷ Див.: Додаток 10

¹²⁸ Как были приняты скандальные законопроекты (видео) // Lenta.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://lenta-ua.net/novosti/politika/44158-kak-byli-prinyaty-skandalnye-zakonoproekty-video.html> - Назва з титул. екрану

конституційних прав і свобод громадян.¹²⁹ В той же день в ЗМІ з'явилося повідомлення, що Президент підписав п'ять прийнятих Радою законів.¹³⁰

Такі дії зі сторони влади викликали велике обурення у громадськості. В. Янукович не пояснював своїх дій, а заяви від представників «Партії регіонів» видавалися дуже дивними. Вони відстоювали потрібність законів від 16 грудня, проте ніяк не обґрунтовували ці твердження, до того ж відверто плутаються у самих законах.

19 січня 2014 року у Києві на Народному Віче зібралось кілька десятків тисяч мітингувальників, що висловили своє обурення ухваленням законів з порушенням регламенту.¹³¹ Поступово мирна акція переросла в жорстке протистояння з міліцією та внутрішніми військами.¹³²

З 20 січня влада починає пропонувати переговори з опозицією, але коментаря щодо переговорів не дає жоден представник влади.¹³³

Протистояння між активістами та міліцією на вулицях міста продовжують загострюватися. 22 січня на вулиці Грушевського, за офіційними даними, було вбито 3 молодих чоловіків.

Під час переговорів із владою, в той же день, лідери опозиції озвучують пропозицію зібрати найближчим часом засідання Верховної Ради для скасування ухвалених 16 січня законів.¹³⁴ Влада утримується від коментарів з приводу смерті активістів, що обурює окрім українців і європейську спільноту.

Таке уникання діалогів з громадськістю з боку влади призводить до того, що протести набирають обертів і поширюються по всій країні. 25 та 26 січня

¹²⁹ Какие статьи Конституции нарушили депутаты ВР и Янукович, одобрил новые законы // Delo.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://delo.ua/ukraine/kakie-stati-konstitucii-narushili-deputaty-vr-i-janukovich-odobr-224503/?supdated_new=1389916512

¹³⁰ Янукович підписав 5 ухвалених в четвер законів – ЗМІ // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/01/16/7009774/>

¹³¹ Ukraine protests: Clashes as thousands defy protest law in Kiev // BBC News. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.bbc.com/news/world-europe-25803233>

¹³² Сутички після Народного Віча у Києві // BBC Україна. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/multimedia/2014/01/140119_kyiv_clashes_gallery.shtml

¹³³ У Януковича відрепортували про завершення «першого етапу переговорів» з опозицією // Тиждень.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tyzhden.ua/News/99680>

¹³⁴ Опозиція розповіла про переговори із Януковичем // Deutsche Welle. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://dw.de/p/1AveB>

відбувається захоплення облдержадміністрації майже по всій території України.¹³⁵

Тим часом 25 та 27 січня відбуваються чергові етапи переговорів влади з опозицією. В результаті яких домовилися створити робочу групу з повернення Конституції в редакції 2004 року.¹³⁶ Також президент запропонував місця в уряді для лідерів опозиції.¹³⁷

В той час, як коментарів від президента стосовно ситуації в країні неможливо дочекатися і на переговорах з опозицією, з'являється заява від міністра юстиції О. Лукаш. У якій вона повідомляє, що у разі не звільнення будівлі міністерства юстиції вона сприятиме введенню надзвичайного стану в країні.¹³⁸ Заява міністра, за своєю формою, більше нагадує ультиматум.

28 січня з'являється інформація про те, що прем'єр-міністр М. Азаров йде у відставку. Своє рішення він обґрунтував так: «З метою створити додаткові можливості для суспільно-політичного компромісу, заради мирного врегулювання конфлікту, прийняв особисте рішення просити президента прийняти мою відставку з поста прем'єр-міністра».¹³⁹

Такий вчинок можна розцінювати як спробу залагодити конфлікт, але він знову є невдалим та нагадує обвинувачення висунуті до О. Попова та В. Сівковича. Відсторонення прем'єр-міністра від обов'язків допомогло б врегулювати проблему ще на початкових стадіях протестів. Пройшло багато часу і протести набули іншого смислового значення, тому такий крок з боку влади був зроблений запізно.

¹³⁵ Карта захоплень ОДА в Україні: вісім регіонів опинилися під контролем демонстрантів // ТСН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tsn.ua/politika/karta-zahoplen-oda-v-ukrayini-visim-regioniv-opinilisya-pid-kontrolem-demonstrantiv-331198.html>

¹³⁶ На переговорах Янукович і опозиція домовилися повернути Конституцію 2004 року // ТСН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tsn.ua/ukrayina/na-peregovorah-yanukovich-i-opoziciya-domovilisya-povernuti-konstituciyu-2004-roku-331277.html>

¹³⁷ У Януковича почали переговори з опозицією. Ключев відсутній // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/01/27/7011574/>

¹³⁸ Активісти зайняли Мін'юст. Нічна заява Лукаш про надзвичайний стан // UkrStream.TV. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://ukrstream.tv/videos/aktivisti_zainiali_min_iust_nichna_zaiava_lukash_pro_nadzvichainii_stan_activists_occupied_the_ministry_of_justice_authorities_want_to_provide_the_state_of_emergency#.U3TGYIF_vzh

¹³⁹ Азаров подав у відставку // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/01/28/7011621/>

Протести з вимогою відставки В. Януковича продовжувалися і в лютому. Весь світ звернув увагу на те що відбувалося в Україні. Прислухатися до протестуючих закликали президента лідери європейських країн. Проте, після зустрічей та розмов, В. Янукович продовжував втікати від журналістів та ховатися у кабінеті.

Олександр Каневський, колишній Міністр охорони здоров'я АР Крим, у інтерв'ю наголосив на тому, що відповідальні особи не мають права уникати комунікації у момент кризи. Саме у момент кризи потрібно налагоджувати контакт з цільовими аудиторіями, що можуть найбільше постраждати. І лише особиста участь у врегулюванні кризи, буде сприяти найшвидшому її владнанню.¹⁴⁰

3 лютого в. о. Міністра закордонних справ Л. Кожара повідомив, що заплановано візит президента України до Сочі.¹⁴¹ В той час як кілька світових лідерів відмовилися відвідувати Олімпійські ігри у Росії, така поведінка президента країни в якій відбуваються протести була не прийнятною. Офіційної заяви від В. Януковича стосовно мотивів відвідувати розважальний захід під час кривавих протистоянь у центрі столиці не було оприлюднено. Проте з'явилася заява від Г. Герман, яка повідомила, що до візиту у Росію Янукович не зможе приймати будь-які рішення що стосуються зміни конституції.¹⁴²

Таке повідомлення лише підбурило громадськість. Окрім того, що існували докази про причетність російських військових до гибелі людей на Майдані. Заява про те, що президент країни для вирішення кризи поїде до Росії не могла сприяти залагодженню конфлікту.

7 лютого В. Януковича був присутній на урочистому відкритті Олімпійських ігр у Сочі, та вітав команду з українським прапором. Однак під час прямої трансляції цього не було показано.¹⁴³

¹⁴⁰ Див.: Додаток 7

¹⁴¹ Янукович планує поїхати на путінську Олімпіаду // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/3/7012520/>

¹⁴² Герман: До візиту Януковича в Росію нічого не вирішать // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/4/7012663/>

¹⁴³ Российские телеканалы «вырезали» Януковича из Олимпиады // Украинская правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/rus/news/2014/02/8/7013198/>

Відсутність стратегії щодо врегулювання конфлікту, уникнення владою відповідальності, відсутність діалогу з громадськістю, всі ці аспекти лише підсилювали протестні настрої. Найбільших обертів вони набрали 18 лютого, коли було заплановано багатотисячну ходу учасників Євромайдану до Верховної Ради України, де мала відкритися чергова сесія, на якій планувався розгляд питань щодо змін до Конституції України та обмеження повноважень Президента.¹⁴⁴ Проти демонстрантів бійці спецпідрозділу «Беркут» застосували спецзасоби.¹⁴⁵ Розпочалися нові протистояння в яких було багато постраждалих та загиблих.

Реакція влади на події була, як завжди, не дуже вчасною. Станом на 2:16 В. Янукович вперто відмовився проводити будь-які переговори з лідерами опозиції і вимагав, щоб люди на Майдані припинили протистояння і склали зброю.¹⁴⁶

За декілька годин до того в ефірі російського каналу «Росія-24» народний депутат від фракції Партії регіонів Олег Царьов запевнив, що протягом вечора 18 лютого майдан буде зачищено: «Протягом години буде зачищений Майдан. Після того, як ми наведемо порядок у Києві, ми наведемо його у всій країні».¹⁴⁷

В той час у Верховній Раді сім народних депутатів, що пройшли до парламенту за мажоритарними округами, підписали петицію про перехід на бік народу і заявили про те, що влада остаточно себе дискредитувала.¹⁴⁸

Одинадцять народних депутатів заявили, що покидають фракцію Партії Регіонів.¹⁴⁹ Налякані тим, що відбувалося у центрі міста, а також

¹⁴⁴ Євромайданівці наблизилися до Ради, силовики застосовують гранати // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25267513.html>

¹⁴⁵ На Шовковичній світло шумові гранати, на Липській – газ. Є постраждалі // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/18/7014190/>

¹⁴⁶ Кличко: Янукович хоче, щоб Майдан пішов додому // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ukr2.pravda.com.ua/news/2014/02/19/7014626/?attempt=1>

¹⁴⁷ Протягом години Майдан буде розігнано – Царьов // Кореспондент.net. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/ukraine/events/3307442-protiahom-hodyny-maidan-bude-rozihnano-tsarov>

¹⁴⁸ В Раде семь мажоритарщиков заявили о переходе на сторону Майдана // Ліґа. Новини. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://news.liga.net/news/politics/984044-v_rade_sem_mazhoritarshchikov_zayavili_o_perekhode_na_storonu_maydana.htm

¹⁴⁹ Депутат Онищенко вышел из Партии регионов // Ліґа. Новини. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://news.liga.net/news/politics/984990-regional_onishchenko_vyshel_iz_partii_regionov.htm

відповідальністю, яку депутати від правлячої партії мають перед українським народом, більшість просто почала тікати з країни.¹⁵⁰

Також працівники зовнішньої розвідки СБУ прийняли рішення подати заяву на звільнення в зв'язку з ситуацією, яка склалась в країні. Заява на звільнення не була прийнята керівництвом. Однак працівники відмовилися виконувати свої обов'язки, оскільки, на вулицях Києва вбивали мирних громадян.¹⁵¹

Такі дії влади лише дискредитують її перед громадськістю. І звичайно не сприяють виходу з кризової ситуації. Тому для врегулювання кризи було запрошено іноземних посередників.

21 лютого 2014 лідери опозиції підписали з Віктором Януковичем угоду щодо врегулювання кризи в Україні.¹⁵² Угоду було засвідчено главами МЗС Польщі та Німеччини, представником МЗС Франції, представник від Росії відмовився підписати.¹⁵³

21 лютого Верховна Рада ухвалила Постанову про відновлення легітимного Конституційного ладу, «за» проголосувало 386 депутатів.¹⁵⁴

Ввечері того ж дня на Майдані було виголошено ультиматум до В. Януковича.¹⁵⁵

Весь цей час В. Янукович відмовчувався та не робив жодних офіційних заяв. Пізніше, стало відомо, що в ніч з 21 на 22 лютого він залишив Адміністрацію президента та поїхав до Харкова.

22 лютого Верховна Рада України підтримала Постанову про усунення Віктора Януковича з посади Президента України, за проголосували 328

¹⁵⁰ Десятки депутатов Партии регионов улетели из Украины // Хвиля. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://hvylya.org/news/exclusive/desyatki-deputatov-partii-regionov-uleteli-iz-ukrainyi.html>

¹⁵¹ Внешняя разведка СБУ отказалась выполнять свои обязанности. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.randevucity.net/news/main.php?id=7705&id_rub=6&cpage=1

¹⁵² Опозиція підписала з Януковичем угоду про подолання кризи // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25272405.html>

¹⁵³ Опозиція підписала з Януковичем угоду про врегулювання кризи (повний текст угоди) // Gazeta.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://gazeta.ua/articles/politics/_opoziciya-pidpisala-z-anukovichem-ugodu-pro-vregulyuvannya-krizi-povnij-tekst-ugodi/543465

¹⁵⁴ Рада відновила дію конституції-2004 // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/22/7015690/>

¹⁵⁵ Люди поставили ультиматум: відставка Януковича до ранку // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/21/7015590/>

депутати. Було призначено позачергові вибори Президента України на 25 травня 2014 року.¹⁵⁶

З таким перебігом подій заява від колишнього президента з'явилася значно швидше ніж всі попередні. Вже через декілька годин Віктор Янукович записав телезвернення, у якому назвав події 18 – 20 лютого в Україні державним переворотом: «Мене охоплює горе за нашу країну. Я відчуваю відповідальність. Я залишаюся на території України. Я буду закликати всіх міжнародних спостерігачів, всіх посередників, які брали участь у цьому політичному конфлікті, щоб вони зупинили бандитів, це не опозиція, це бандити». Політик порівняв події з приходом нацистів до влади у Німеччині, назвав депутатів, що вийшли з «Партії регіонів», зрадниками та заперечив легітимність прийнятих Верховною Радою рішень. Він зазначив, що: «Події, які відбулися в Україні, які побачив весь світ – приклад державного перевороту. Ми робили усі кроки, які б стабілізували політичну ситуацію в країні. Але трапилося так, як трапилося Я намагаюся зараз захищати людей, яких постійно переслідують, у місцях їх проживання, роботи, на дорогах. Я роблю все, щоб не допустити подальшого кровопролиття.»¹⁵⁷

В цьому зверненні вже відсутні високі алегорії та порівняння, а лише виправдання та звинувачення інших. Колишній президент так і не визнає своєї вини, а наголошує на його важливій ролі у врегулюванні цього конфлікту.

23 лютого 2014 року фракція «Партії регіонів» оприлюднила заяву, в якій усю відповідальність за ситуацію в Україні поклала на президента Віктора Януковича та його найближче оточення: «Ми, фракція Партії Регіонів у Верховній Раді України і наші однопартійці, рішуче засуджуємо злочинні накази, що призвели до людських жертв, до порожньої скарбниці, величезних боргів, ганьби в очах українського народу і всього світу, в результаті чого наша

¹⁵⁶ Засідання сьоме: стенограма пленарного засідання від 22 лютого 2014 року. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/meeting/stenogr/show/5168.html> - Назва з титул. екрану.

¹⁵⁷ Янукович не йде у відставку, а події в Україні називає «нацистським поворотом». // ТСН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tsn.ua/politika/yanukovich-ne-yde-u-vidstavku-a-podiyi-v-ukrayini-nazivaye-nacistiskim-povtorom-336047.html>

країна опинилася на краю прірви, загрози розколу і втрати національного суверенітету».¹⁵⁸

Така заява партії, яка довгий час була при владі та більшість депутатів якої є не лише соратниками В. Януковича, а й друзями – свідчення завідомо не правильної комунікації не лише з громадськістю, а й з внутрішньою аудиторією. Проте, це в жодному разі не знімає моральної відповідальності за події, що відбулися в Україні, а навпаки підсилює відповідальність.

На наступний день президента було оголошено у розшук. А 27 лютого російські ЗМІ оприлюднили звернення Януковича до українського народу, у якому він знову зазначив, що є легітимним Президентом України, назвав рішення Верховної Ради незаконними та попросив владу Росії забезпечити йому особисту безпеку.¹⁵⁹

28 лютого відбулася прес-конференція В. Януковича у Ростові-на-Дону. На якій він так само заявив, що досі є Президентом України.¹⁶⁰ Варто зазначити, що це була перша прес-конференція В. Януковича з часу силового розгону Майдану 30 листопада.

Висновки до розділу.

Аналізуючи стратегію врегулювання кризової ситуації в Україні можна зробити висновок, що було застосовано стратегію уникання та примусу. Стратегія уникання проявлялася під час наголошені на певних фактах, що не пояснювали ситуації. Наприклад, призупинення підписання угоди з ЄС пояснювалося вимогою МВФ урізати соціальні виплати. Наголошення на тому факті, що у населення можуть забрати заробітні плати, а більше того пенсії, сприяє створенню негативного образу про угоду з ЄС. Такі прийоми маскуванню проблеми були вдало використанні у промовах В. Януковича.

¹⁵⁸ Звернення парламентської фракції Партії регіонів до співвітчизників. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://partyofregions.ua/ua/news/5309dfd9f620d2f70b000031>

¹⁵⁹ Янукович досі вважає себе президентом і просить Путіна про допомогу – заява // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/27/7016479/>

¹⁶⁰ Прес-конференція Януковича в Ростові-на-Дону (відео) // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/photo-video/2014/02/28/7016673/>

Проявами стратегії примусу були численні сутички міліції з активістами. Спроби розгону мітингувальників, безпідставні арешти, випадки з викраденням та катуванням людей. А також відкрите маскування цих фактів деякими провладними чиновниками.

Небажання уряду та президенту налагоджувати двосторонню комунікацію з громадськістю призводить лише до загострення кризи. Саме таке явище і зумовило таке розгортання подій в Україні. Оскільки, для влади дуже важливо бути відкритою до діалогу з населенням країни.

Таку думку висловив керівник планово-фінансового управління ДКС України, під час інтерв'ю. Він зазначив, що кризові ситуації у їх службі відбувається постійно. Це пов'язано з особливістю діяльності даної організації, оскільки досить часто відбуваються ситуації, коли не достатньо коштів для здійснення того чи іншого платежу. Тому важливою є комунікація, яка має йти від вищого керівництва держави, для того, щоб роз'яснювати населенню в чому проблема.¹⁶¹

Дмитро Васильєв, який працював у Департаменті громадської інформації ООН, у інтерв'ю зазначив, що нормальної комунікації під час діяльності уряду Януковича взагалі не було. Оскільки, ніякі серйозні рішення не обговорювалися, а лише по факту озвучувалися. Саме через це, такі рішення не знаходили підтримки у суспільстві.¹⁶²

Це можна пояснити таким явищем, що розроблені кризові плани існують лише на рівні міністерств, про це у інтерв'ю сказали два О. Каневський та Тетяна Коврига, заступником начальника управління популяризації та зв'язків з громадськістю Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України. Вона зазначила, що агенція як орган, що підпорядковується міністерству не має такого плану. Усі рішення приймаються безпосередньо на місці та узгоджуються з Головою.¹⁶³ Проте, О. Каневський,

¹⁶¹ Див.: Додаток 9

¹⁶² Див.: Додаток 5

¹⁶³ Див.: Додаток 8

запевнив, що кризові плани, які існують в міністерствах, у разі їх праильного слідування є дуже ефективними та дієвими.¹⁶⁴

Відсутність інформаційної політики, неузгодженість позицій стосовно тих чи інших питань, нав'язування громадськості завідомо неправдивої інформації, використання пропаганди у комунікації, не бажання чути народ та маніпуляція фактами. Такі способи використовувалися урядом для комунікації у час кризової ситуації, що протягом трьох місяців продовжувалася в Україні.

Правильна комунікація могла б допомогти залагодити певні конфлікти та зменшити негативні наслідки. Але неможливо налагодити комунікацію з урядом, який цього не прагнув. До того ж, необхідно щоб існувала довіра до державних органів. Проте, державна влада в Україні протягом багатьох років дискредитувала свою діяльність, через що втратила довіру громадян. І для того щоб повернути її потрібен не один уряд, який дотримувався б політики інформаційної відкритості та налагоджував двосторонню комунікацію з населенням.

¹⁶⁴ Див.: Додаток 7

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження комунікаційних зусиль державних органів влади у кризових ситуація, що мали місце у 2013 та 2014 роках в Туреччині, Венесуелі та Україні було зроблено такі висновки:

1. Аналізуючи основні повідомлення, що були надіслані для громадськості державними органами влади під час кризових ситуацій у Туреччині, Венесуелі та Україні, було з'ясовано позицію влади. В усіх трьох країнах вона була дещо схожою, оскільки керівники держав наголошували на тому, що підтримують право людей висловлювати свою думку у демократичний спосіб. Проте, згодом така позиція трансформувалася у іншого виду заяви в яких наголошувалося на екстремістському характері протестів, було звинувачено опозиційні сили та інші країни у збуренні громади. Заяви голів держав містили засудження протестів та заклики звільнити площі та утриматися від антиурядових заяв.
2. Після порівняння основних меседжів влади з її подальшими діями, було виявлено, що державна влада в усіх трьох країнах не прагнула будувати діалог з протестувальниками. Після того як з'явилися перші заяви у яких головами держав було підтримано право громадян на протест відбувалися силові придушення, таємничі викрадення, катування активістів, зникнення та погрози. Загалом офіційна позиція, що була виголошена в цих країнах (за деякими виключеннями це не стосується Туреччини) розходилася з діями державних органів влади.
3. Проаналізовано, що для врегулювання конфліктних та кризових ситуацій у Туреччині та Венесуелі було застосовано'однакову стратегію – примусу або уникання. У Туреччині це проявлялося через те, що прем'єр-міністр для того, аби уникнути відповідальності за дозвіл забудови парку їде з країни на декілька дні у які до протестувальників застосовується найбільше сила. Використовує примус для того аби звільнити площу Таксим від

протестувальників. У Венесуелі використання стратегії уникання проявляється у спробі президента переконати громадськість в тому, що демократія у Венесуелі існує. Тому він наголошував на тому, що вулицями розгулюють екстремістсько-фашистські групи, що прагнуть усунути від влади демократичний уряд. Активно засуджував вияви насильства та перекладаючи цю провину з поліції на протестувальників. Проте, на відміну від прем'єр-міністра Туреччини, президент Венесуели також застосував для залагодження конфлікту було іншу стратегію. Замість того щоб уникати проблем та ховати їх, президент перейшов до стратегії співпраці. Було засновано радіопередачу, ведучим якої мав бути президент. Але, таку кризову ситуацію навряд можна врегулювати за допомогою однієї лише радіопередачі. Оскільки, з моменту перших протестів пройшло багато часу і загинуло більше 40 чоловік. Звичайно існування передачі – це позитивний крок, але якщо б уряд відреагував на протести значно раніше можна було б уникнути багатьох негативних явищ.

4. Було з'ясовано, що українська влада навмисно не будувала двосторонню комунікацію з громадськістю, оскільки на меті мала не діалог з людьми, а власне збагачення. Комунікаційні зусилля В. Януковича були дуже не примітними. Заяви оприлюднювалися з великим часовим проміжком, він уникав запитання журналістів та не з'являвся на публіку. Також, не було здійснено майже жодного кроку, який би сприяв залагодженню конфліктної ситуації. Натомість відбувалося постійне підбурення протестів через не вчасні та не відповідні до настроїв людей заяви.
5. Було з'ясовано під час проведення глибинних інтерв'ю з державними службовцями, що як такої підготовки до кризових ситуацій не існує. Підготовка проводиться лише на рівні міністерств з керівництвом. Кризові плани існують так само лише у міністерствах, оскільки вони мають регулювати дії підпорядкованих їм структур.
6. Більшість експертів зі зв'язків з громадськістю зазначили що інформація, яка має надаватися населенню у разі виникнення кризової ситуації, має бути

максимально повною та об'єктивною. Проте, інформація має надаватися у такому обсязі, який не суперечитиме питанням безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаров відмовився від Угоди про асоціацію з ЄС // Українська правда . – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.pravda.com.ua/news/2013/11/21/7002657/>
2. Азаров подав у відставку // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/01/28/7011621/>
3. Активісти зайняли Мін'юст. Нічна заява Лукаш про надзвичайний стан // UkrStream.TV. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
http://ukrstream.tv/videos/aktivisti_zainiali_min_iust_nichna_zaiava_lukash_pro_nadzvichainii_stan_activists_occupied_the_ministry_of_justice_authorities_want_to_provide_the_state_of_emergency#.U3TGYIF_vzh
4. Беспорядки в Турции перекинулись на Анкару // Дни.ру. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.dni.ru/incidents/2013/5/31/169117.html>
5. Блэк С. Паблик рилейшнз: что это такое? / С. Блэк. – М: Модиио пресс, 1990. – С. 320
6. В Новый год Янукович говорил о майданах и европейской Украине // ТСН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ru.tsn.ua/ukrayina/v-novyy-god-yanukovich-govoril-o-maydanah-i-evropeyskoj-ukraine-342154.html>
7. В Раде семь мажоритарщиков заявили о переходе на сторону Майдана // Ліга. Новости. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
http://news.liga.net/news/politics/984044-v_rade_sem_mazhoritarshchikov_zayavili_o_perekhode_na_storonu_maydana.htm
8. В Турции суд отменил решение правительства о застройке парка Гези // Ліга. Новости. - [Електронний ресурс] Режим доступу:
http://news.liga.net/news/world/873149-v_turtsii_sud_otmenil_reshenie_pravitelstva_o_zastroyke_parka_gezi.htm
9. Венесуэла высылает американских дипломатов, обвинив США в поддержке оппозиции – «как в Украине» // Newsru.com. - [Електронний ресурс]

ресурс] Режим доступу:

<http://www.newsru.com/world/17feb2014/maduro.html>

10.Вице-премьер Турции извинился перед протестующими // ВВС Россия. -

[Электронный ресурс] Режим доступу:

http://www.bbc.co.uk/russian/international/2013/06/130604_turkey_unions_strike.shtml

11.Власть с помощью армии готовит на выходные альтернативные 200-тысячный митинг // ZN.ua. – [Электронный ресурс] Режим доступу:

http://zn.ua/POLITICS/vlast-s-pomoschyu-armii-gotovit-na-vyhodnye-alternativnyy-200-tysyachnyy-miting-134834_.html

12.Внешняя разведка СБУ отказалась выполнять свои обязанности. –

[Электронный ресурс] Режим доступу:

http://www.randevucity.net/news/main.php?id=7705&id_rub=6&cpage=1

13.Герман: До візиту Януковича в Росію нічого не вирішати // Українська правда. – [Электронный ресурс] Режим доступу:

<http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/4/7012663/>

14.Депутат Онищенко вышел из Партии регионов // Ліга. Новости. –

[Электронный ресурс] Режим доступу:

http://news.liga.net/news/politics/984990-regional_onishchenko_vyshel_iz_partii_regionov.htm

15.Десятки депутатов Партии регионов улетели из Украины // Хвиля. –

[Электронный ресурс] Режим доступу:

<http://hvylya.org/news/exclusive/desyatki-deputatov-partii-regionov-uleteli-iz-ukrainyi.html>

16.Донеччани вийшли на два євромайдани, але потім об'єдналися // Радіо Свобода. – [Электронный ресурс] Режим доступу:

<http://www.radiosvoboda.org/content/article/25178751.html>

17.Ердоган повернувся: противники революції готові вмерти за прем'єра та хочуть «розтрошити Таксим» // ТСН. - [Электронный ресурс] Режим

- доступу: <http://tsn.ua/svit/erdogan-povernuvsia-protivniki-revoluciyi-gotovi-vmerti-za-prem-yera-ta-hochut-roztroschiti-taksim-297399.html>
- 18.Євромайдан: 24 листопада, Львів // Блог Notacats. – [Електронний ресурс]
Режим доступу: <http://journal.notacat.com/post/67957637124/euromaidan-24-11>
- 19.Євромайдан: хронологія подій 25.11.2013 // ТВі. – [Електронний ресурс]
Режим доступу:
http://tvi.ua/new/2013/11/26/evromaydan_khronolohiya_podiy_25112013
- 20.Євромайданівці наблизилися до Ради, силовики застосовують гранати // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.radiosvoboda.org/content/article/25267513.html>
- 21.Закиянов Д. Протесты в Венесуэле по украинскому сценарию / Денис Закиянов // Forbes Украина. - [Електронний ресурс] Режим доступу:<http://forbes.ua/nation/1365310-protesty-v-venesuele-po-ukrainskomu-scenariyu>
- 22.Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації»: за станом на 19 квітня 2014 р. / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80>
- 23.Засідання сьоме: стенограма пленарного засідання від 22 лютого 2014 року. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://portal.rada.gov.ua/meeting/stenogr/show/5168.html> - Назва з титул. екрану.
- 24.Звернення парламентської фракції Партії регіонів до співвітчизників. – [Електронний ресурс] Режим доступу: '
<http://partyofregions.ua/ua/news/5309dfd9f620d2f70b000031>
- 25.Знаменский Д. Президент Венесуэлы провел общенациональную конференцию во имя мира / Дмитрий Знаменский // РИА Новочти. -

- [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://ria.ru/world/20140227/997231421.html>
26. Зустріч чотирьох: Янукович радиться з колишніми президентами // iPress.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
http://ipress.ua/news/zustrich_chotyroh_yanukovych_radytsya_z_kolyshnimy_prezydentamy_35302.html
27. Игнатьев Д. Настольная книга Public Relations / Игнатьев Д., Бекетов А. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 496 с.
28. Інтерв'ю Президента України В. Януковича від 2.12.2013 (Відео). – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<https://www.youtube.com/watch?v=V3Nzl3mCWZQ> – Назва з титул. екрану.
29. Как были приняты скандальные законопроекты (видео) // Lenta.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://lenta-ua.net/novosti/politika/44158-kak-byli-prinyaty-skandalnye-zakonoproekty-video.html](http://lenta.ua/net/novosti/politika/44158-kak-byli-prinyaty-skandalnye-zakonoproekty-video.html) - Назва з титул. екрану
30. Какие статьи Конституции нарушили депутаты ВР и Янукович, одоблив новые законы // Delo.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
http://delo.ua/ukraine/kakie-stati-konstitucii-narushili-deputaty-vr-i-janukovich-odobr-224503/?supdated_new=1389916512
31. Карта захоплень ОДА в Україні: вісім регіонів опинилися під контролем демонстрантів // ТСН. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://tsn.ua/politika/karta-zahoplen-oda-v-ukrayini-visim-regioniv-opinilisya-pid-kontrolem-demonstrantiv-331198.html>
32. Катлип С. Паблик рилейшнз. Теория и практика / Катлип С., Сентер А., Брум Г. : пер с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. 614 с.
33. Кириченко В. М. Теорія держави і права / В. М. Кириченко, О. М. Куракін. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 264 с.

34. Китай отказал Януковичу в дополнительной финпомощи // Цензор.нет. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
http://censor.net.ua/news/262211/kitayi_otkazal_yanukovichu
35. Кличко: Янукович хоче, щоб Майдан пішов додому // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://ukr2.pravda.com.ua/news/2014/02/19/7014626/?attempt=1>
36. Кобець Р. Засади комунікативного супроводу державної політики/ Роман Кобець. – К: Експрес-поліграф, 2013. – 187 с.
37. Кравчук, Кучма та Ющенко висловили солідарність з акціями протесту в Україні // УНІАН. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.unian.ua/politics/859501-kravchuk-kuchma-ta-yuschenko-vislovili-solidarnist-z-aktsiyami-protestu-v-ukrajini.html>
38. Кривава революція в Туреччині не зламає Едрогана: скандальний парк збудують // ТСН. - [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://tsn.ua/svit/krivava-revolyuciya-v-turechchini-ne-zlamaye-erdogana-skandalniy-park-zabuduyut-297362.html>
39. Кто окажется сильнее Эрдоган или Гюль // Выборы. org. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://vybory.org/articles/kto-okazhetsya-silnee-erdogan-ili-gyul.html>
40. Лещенко С., Мустафа Н. День і ніч Віктора Януковича. Хто утопив ЄвроМайдан у крові / Лещенко Сергій, Мустафа Найєм // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.pravda.com.ua/articles/2013/12/6/7005130/>
41. Люди поставили ультиматум: відставка Януковича до ранку // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/21/7015590/>
42. «Марш мільйона»: Уряд Азарова має піти // Європейська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.pravda.com.ua/news/2013/12/8/7005373/>

- 43.Міліція отримала повідомлення про «мінування» метро в центрі Києва // Європейська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/12/9/7005554/>
- 44.На Євромайдані 30 листопада були не студенти, а провокатори – Азарова // УНІАН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.unian.ua/politics/859492-na-evromaydani-30-listopada-buli-ne-studenti-a-provokatori-azarov.html>
- 45.На переговорах Янукович і опозиція домовилися повернути Конституцію 2004 року // ТСН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tsn.ua/ukrayina/na-peregovorah-yanukovich-i-opoziciya-domovilisyapovernuti-konstituciyyu-2004-roku-331277.html>
- 46.На Шовковичній світло шумові гранати, на Липській – газ. Є постраждали // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/18/7014190/>
- 47.Наступний круглий стіл може відбутися 17 шрудня, – Кравчук // ТВі. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://tvi.ua/new/2013/12/13/nastupnyy_kruhlyy_stil_mozhe_vidbutysya_17_hrudnya___kravchuk
- 48.Начальник столичной милиции взял на себя ответственность за разгон Евромайдана // ZN.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://zn.ua/POLITICS/nachalnik-stolichnoy-milicii-vzyal-na-sebya-otvetstvennost-za-razgon-evromaydana-133994_.html
- 49.«Национальный диалог» в Венесуэле: Мадуро согласился на переговоры // Euronews. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ru.euronews.com/2014/02/24/venezuelan-president-nicolas-maduro-announces-dialogue-to-end-unrest/>
- 50.Новорічне звернення Народу України до Президента України (відео). – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.kraplya.com/president> - Назва з титул. екрану.

- 51.Новорічне звернення Президента України // Главком. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://glavcom.ua/articles/16550.html>
- 52.Ньюсом Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз / Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА – М, 2001. – 628 с.
- 53.Опозиція підписала з Янковичем угоду про врегулювання кризи (повний текст угоди) // Gazeta.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://gazeta.ua/articles/politics/_opoziciya-pidpisala-z-anukovichem-ugodu-pro-vregulyuvannya-krizi-povnij-tekst-ugodi/543465
- 54.Опозиція підписала з Януковичем угоду про подолання кризи // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25272405.html>
- 55.Опозиція розповіла про переговори із Януковичем // Deutsche Welle. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://dw.de/p/1AveB>
- 56.Попов через суд заборонив мітингувати в центрі Києва // ZN.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://dt.ua/POLITICS/popov-cherez-sud-zaboroniv-mitinguvati-v-centri-kiyeva-132952_.html
- 57.Президент Венесуэлы будет вести на радио программу «В контакте с Мадуро» // ИТАР-ТАСС. - [Електронний ресурс] Режим доступу:<http://itar-tass.com/mezhdunarodnaya-panorama/1038259>
- 58.Президент Венесуэлы грозит выслать журналистов CNN // BBC. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/russian/rolling_news/2014/02/140220_rn__venezuela_protests_cnn.shtml
- 59.Президент Венесуэлы запретил уличные демонстрации // Lenta.ru. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://lenta.ru/news/2014/02/13/street/>
- 60.Президент Венесуэлы считает Януковича жертвой переворота, за которым стоят США // RT. - [Електронний ресурс] Режим доступу:<http://russian.rt.com/article/23884>

- 61.Прем'єр Туреччини Едроган: «це не турецька весна» // ВВС Україна. -
[Електронний ресурс] Режим доступу:
http://www.bbc.co.uk/ukrainian/news/2013/06/130603_turkey_protests_spread_it.shtml
- 62.Прес-конференція Януковича в Ростові-на-Дону (відео) // Українська правда. - [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.pravda.com.ua/photo-video/2014/02/28/7016673/>
- 63.Провал «круглого стола»: смелый Азаров и Янукович, который ничего не боится // Факти. - [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://fakty.ictv.ua/ru/index/view-media/id/51308>
- 64.Провокатори влади на марші // Українська правда. - [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.pravda.com.ua/articles/2013/12/1/7003664/>
- 65.Протягом години Майдан буде розігнано – Царьов // Кореспондент.net. - [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://ua.korrespondent.net/ukraine/events/3307442-protiahom-hodyny-maidan-bude-rozihnano-tsarov>
- 66.Рада відновила дію конституції-2004 // Українська правда. - [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/22/7015690/>
- 67.Рада провалила відставку Азарова // Європейська правда. - [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://ukr1.pravda.com.ua/news/2013/12/3/7004590/?attempt=1>
- 68.«Регіонали» отримали інструкцію, як коментувати розгін мітингу // Українська правда. - [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.pravda.com.ua/news/2013/11/30/7003915/>
- 69.Розвиток лідерства / [Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. та ін.]. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.

70. Российские телеканалы «вырезали» Януковича из Олимпиады // Украинская правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/rus/news/2014/02/8/7013198/>
71. Саллівен М. Надійна прес-служба/ Маргеріт Г. Саллівен ; пер. з англ. Я. Пилипинський. – Ukraine: Public Affairs Office Embassy of the USA, 2007. – 73 с.
72. Семенченко М. Автомайдан : «Вітя, ми приїхали!» / Марія Семенченко // День. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.day.kiev.ua/uk/article/den-ukrayini/avtomaydan-vitya-mi-priyihali>
73. Соціологи кажуть, що довіра українців до влади постійно падає// Українська правда. - Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/08/21/6996435/?attempt=1>
74. Сутички після Народного Віча у Києві // BBC Україна. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/multimedia/2014/01/140119_kyiv_clashes_gallery.shtml
75. Телеканали отримали повну версію інтерв'ю Януковича від Адміністрації Президента // Телекритика. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.telekritika.ua/kontekst/2013-11-28/87973>
76. Тисяча людей мітингує за ЄС у центрі Дніпропетровська // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25178656.html>
77. Турция: протесты усиливаются // Eurinews. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ru.euronews.com/2013/06/01/turkish-anti-government-protests-escalate/>
78. Тягнибок: Майдан вимагає від Януковича оприлюднити домовленості з Путіним // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25193696.html>

79. У Луганську мало не побилися прихильники євроінтеграції та донські козаки // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25178611.html>
80. У Харкові понад тисяча людей вийшли на акцію за євроінтеграцію // Радіо Свобода. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25178570.html>
81. У Януковича відрапортували про завершення «першого етапу переговорів» з опозицією // Тиждень.ua. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tyzhden.ua/News/99680>
82. У Януковича почали переговори з опозицією. Ключев відсутній // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/01/27/7011574/>
83. Україна не підписала Угоду про асоціацію з ЄС // BBC Україна. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/politics/2013/11/131129_ukraine_eu_assignment_ek.shtml
84. Уряд прийняв розпорядження про призупинення процесу підготовки до укладання Угоди про асоціацію з ЄС // Урядовий портал. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=246864953&cat_id=244276429
85. Штурм барикад. 11 грудня. Ніч та ранок спротиву // Європейська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/articles/2013/12/11/7005267/>
86. Юнг К. Г. Душа и миф: шесть архетипов / К. Г. Юнг. – Минск: Харвест, 2005. – 398 с.
87. Я не бачу ніякої трагедії, – Азаров про відмову від асоціації // Телеканал новин «24». – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://24tv.ua/home/showSingleNews.do?ya_ne_bachu_niyakoyi_tragediyi__a

zarov_pro_vidmovu_vid_asotsiatsiyi&azarov_poyasniv_prichinu_vidmovi_vid_asotsiatsiyi&objectId=385627

88. Янукович відсторонив від посад Попова і Сівковича // NB News. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://nbnews.com.ua/ua/news/107998/>
89. Янукович досі вважає себе президентом і просить Путіна про допомогу – заява // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/27/7016479/>
90. Янукович зняв з себе відповідальність за розгін Майдану // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/11/30/7003895/>
91. Янукович не йде у відставку, а події в Україні називає «нацистським поворотом». // ТСН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tsn.ua/politika/yanukovich-ne-yde-u-vidstavku-a-podiyi-v-ukrayini-nazivaye-nacistskim-povtorom-336047.html>
92. Янукович підписав 5 ухвалених в четвер законів – ЗМІ // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/01/16/7009774/>
93. Янукович планує поїхати на путінську Олімпіаду // Українська правда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2014/02/3/7012520/>
94. Янукович погодився на круглий стіл з опозицією // BBC Україна. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/politics/2013/12/131209_yanukovych_round_table_vc.shtml
95. Янукович пояснив ситуацію з євроінтеграцією // ТСН. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tsn.ua/video/video-novini/yanukovich-poyasniv-situaciyu-z-yevrointegraciyeyu.html>
96. Arsu S. Turkish leader says protest will not stop plans for park / Sebnem Arsu // The New York Times. - [Електронний ресурс] Режим доступу:

- http://www.nytimes.com/2013/06/03/world/europe/turkey-premier-says-protests-will-not-stop-plans-to-demolish-park.html?_r=0
97. Ayhan K. «İnternete sansür» protestosu gaza boğuldu! / Kayhan Ayhan // Cumhuriyet. - [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/39019/_internete_sansur__protestosu_gaza_boguldu_.html
98. Bar'el Z. At height of political career, Erdogan's power put to test / Zvi Bar'el // Haaretz. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.haaretz.com/news/middle-east/.premium-1.527151>
99. Başbakan'dan süre pazarlığı // Hürriyet – Doğan. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/23390554.asp>
100. Bellaigue C. Turkey: «Surreal, Menacing...Pompous» / Christopher de Bellaigue // The New York Review of Books. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.nybooks.com/articles/archives/2013/dec/19/turkey-surreal-menacing-pompous/?pagination=false>
101. Bowen J. Istanbul Gezi Park plan to proceed – Turkish PM Erdogan / Bowen Jeremy // BBC. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bbc.com/news/world-europe-22801548>
102. Cockburn P. Turkey's protests and Erdogan's brutal crackdown: How long can defiant Prime Minister Last? / Patrick Cockburn // The independent. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.independent.co.uk/news/people/profiles/turkeys-protests-and-erdogans-brutal-crackdown-how-long-can-defiant-prime-minister-last-8650171.html>
103. Dilenschneider R. The AMA handbook of public relations/ Robert L. Dilenschneider. – USA: AMACOM, 2010. – P. 111-119
104. Dombey D., Saigol L. Turkish unions to join anti-government protests / Daniel Dombey, Lina Saigol // The Financial Times. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/2401af76-cc31-11e2-9cf7-00144feab7de.html#slide0>

105. Every park become Gezi Park in Turkey // Bianet. - [Электронный ресурс]
Режим доступа: <http://www.bianet.org/english/youth/147740-every-park-become-gezi-park-in-turkey>
106. Fearn-Banks K. Crisis Communications: A Casebook Approach / Kathleen Fearn-Banks. – London: Lawrence Erlbaum Associates, 1996. – 354 p.
107. Gezi Park Protest: brutal denial of the right to peaceful assembly in Turkey/ - London: Amnesty International Ltd? 2013. – 70 p.
108. Gezi puts its mark on EU Progress Report // Daily News. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.hurriyetdailynews.com/gezi-puts-its-mark-on-eu-progress-report.aspx?pageID=238&nID=56306&NewsCatID=338>
109. Hacaoglu S. Erdogan denies Turkey's new alcohol curbs encroach on lifestyle / Selcan Hacaoglu // Bloomberg Businessweek. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.businessweek.com/news/2013-05-28/erdogan-denies-turkey-s-new-alcohol-curbs-encroach-on-lifestyle>
110. Irvine C. Tear gas fired at protesters in Istanbul / Chris Irvin // The Telegraph. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/turkey/10092490/Tear-gas-fired-at-protesters-in-Istanbul.html>
111. Kurmanayev A., Pons C. Venezuela inflation hits 16-year high as shortages rise / Anatoly Kurmanayev, Corina Pons // Bloomberg. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bloomberg.com/news/2013-11-07/venezuela-inflation-hits-16-year-high-as-shortages-rise.html>
112. Lerbinger O. The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility Hillsdale/ Lerbinger Otto. - N.Y.: Lawrence Erlbaum Associates, 1997. Part 2. – 378 p.
113. Letsch C. Turkey protests spread after violence in Istanbul over park demolition / Constanze Letsch // The Guardian. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.theguardian.com/world/2013/may/31/istanbul-protesters-violent-clashes-police>

114. Maduro N. Venezuela: a call for peace / Nicolas Maduro // The New York Times. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
http://www.nytimes.com/2014/04/02/opinion/venezuela-a-call-for-peace.html?_r=1
115. Mayor: Istanbul protest park «won't become shopping mall» // Ynetnews. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://www.ynetnews.com/articles/0,7340,L-4389736,00.html>
116. Medieval policies // The Economist. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://www.economist.com/node/21526365#sthash.09nH1alc.dpbs>
117. Milne S., Watts J. Venezuela protests are sight that US wants our oil, says Nicolas Maduro / Seumas Milne, Jonathan Watts // The Guardian. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://www.theguardian.com/world/2014/apr/08/venezuela-protests-sign-us-wants-oil-says-nicolas-maduro>
118. Montener G. La primavera venezolana / Gina Montener // El Mundo. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://www.elmundo.es/internacional/2014/02/17/530248ef22601d0f028b457c.html>
119. Munera I. Los guardians de la revolucion / Isabel Munera // El Mundo. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://www.elmundo.es/internacional/2014/02/24/530ba27c268e3e5f388b4581.html>
120. Oktem K. Why Turkey's mainstream media chose to show penguins rather than protests / Kerem Oktem // The Guardian. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/jun/09/turkey-mainstream-media-penguins-protests>
121. Perrussel-Morin L. Istanbul: les Indignes de Taksim / Laurene Perrussel-Morin // Le Journal International. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
http://www.lejournalinternational.fr/Istanbul%C2%A0-les-Indignes-de-Taksim_a817.html

122. Phillips T. New report on human rights violations during Turkey's response to Getzi park protests / Tim Phillips // Activist defense. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://activistdefense.wordpress.com/2013/10/04/new-report-on-human-rights-violations-during-turkeys-response-to-gezi-park-protests/>
123. Polisin orantısız gücüne bir tepki de Karşıyaka Platformu'ndan geldi // Malatya Gerçeği. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://malatyagercegi.com/polisin-orantisiz-gucune-bir-tepki-de-karsiyaka-platformundan-geldi-86201735.html>
124. PR: теория и практика: Учебник / Под ред. М. А. Лукашенко. – М.: Маркет ДС, 2008. – 328 с.
125. President Gul calls PM, minister as police withdraw from Taksim // Hürriyet Daily News. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://www.hurriyetdailynews.com/president-gul-calls-pm-minister-as-police-withdraw-from-taksim.aspx?pageID=238&nID=48023&NewsCatID=338>
126. Protestas, un detenido cada media hora // El Nacional. - [Электронный ресурс] Режим доступа:http://www.el-nacional.com/siete_dias/BOADA-CICPC-COELLO-POLICHACAO-SEBIN-VITALE_0_380962131.html
127. Rafael Ramirez's Twitter. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
https://mobile.twitter.com/RRamirezPDVSA/status/436912630524305408?screen_name=RRamirezPDVSA
128. Raid on «Occupy Taksim Park» demonstrators triggers outcry // Daily News. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://www.hurriyetdailynews.com/raid-on-occupy-taksim-park-demonstrators-triggers-outcry.aspx?pageID=238&nID=47870&NewsCatID=341>
129. Recep Tayyip Erdoğan dismisses Turkey protesters as vandals // The Guardian. - [Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://www.theguardian.com/world/2013/jun/09/recep-tayyip-erdogan-turkey-protesters-looters-vandals>

130. Sequera V. Did attempted rape ignite Venezuela's national protests? / Sequera Vivian // The Cristian Science Monitor. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.csmonitor.com/World/Latest-News-Wires/2014/0222/Did-attempted-rape-ignite-Venezuela-s-national-protests>
131. Statement on the recent developments / Egemen Bagis (Ministry for EU affairs document). - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=49004&l=2>
132. Stern D. Huge Ukraine rally over EU agreement delay / David Stern // BBC News. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bbc.com/news/world-europe-25078952>
133. Tattersall N. Turkish PM Erdogan sees himself leading «Turkish Spring» / Nick Tattersall // Reuters. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.reuters.com/article/2013/06/03/turkey-protests-erdogan-idUSL5N0EF3ZP20130603>
134. Tayler J. What the heck is Going on in Venezuela? / Jeffrey Tayler // BloombergBusinessweek. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.businessweek.com/articles/2014-02-18/what-the-heck-is-going-on-in-venezuela-could-the-maduro-regime-fall>
135. Turkey protests continue despite apology // Aljazeera. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.aljazeera.com/news/europe/2013/06/20136551212442132.html>
136. Türkiye'de yolsuzluk karşıtı protestolar dinmiyor // Deutsche Welle Türkçe. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.dw.de/t%C3%BCrkiyede-yolsuzluk-kar%C5%9F%C4%B1t%C4%B1-protestolar-dinmiyor/a-17460399>
137. Ukraine protests: Clashes as thousands defy protest law in Kiev // BBC News. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bbc.com/news/world-europe-25803233>

138. Venezuela coup? Gunfire, clashes as 3 dead in violent Caracas protest // RT. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://rt.com/news/venezuela-riots-kill-students-827/>
139. Venezuela: the most dangerous place on earth // Channel4. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.channel4.com/news/venezuela-most-dangerous-place-earth-murder-monica-spear-colombia-drugs>
140. Walker T. A Venezuelan Spring? Three killed as armed vigilantes on motorcycles attack antigovernment protesters / Tim Walker // The Independent. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.independent.co.uk/news/world/americas/a-venezuelan-spring-three-killed-as-armed-vigilantes-on-motorcycles-attack-antigovernment-protesters-9124935.html>
141. Walker T. A Venezuelan Spring? Three killed as armed vigilantes on motorcycles attack antigovernment protesters / Tim Walker // The Independent. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.independent.co.uk/news/world/americas/a-venezuelan-spring-three-killed-as-armed-vigilantes-on-motorcycles-attack-antigovernment-protesters-9124935.html>
142. Yackley A. Turkish court blocks dispute park project / Ayla Jean Yackley // Reuters. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://uk.reuters.com/article/2013/07/03/turkey-court-taksim-idUKL5N0F93C120130703>

Заява Президента України В. Януковича від 26 листопада 2013

Реформи, які ми здійснюємо – це підтвердження того, що ми йдемо європейським шляхом. Ми будуємо державу, в якій права людини, рівність усіх перед законом, право вибору, соціальний захист є найвищими цінностями для всіх, без різниці в якому ти регіоні проживаєш чи на який майдан виходиш. І як Президент хотів би запевнити громадян України – я буду розбудовувати і зміцнювати ці незаперечні фундаменти життя.

У нас ніхто не вкраде мрію про Україну рівних можливостей, про європейську Україну. Так само ніхто не зіштовхне з праведної дороги, що веде до цієї мрії.

Ми багато пройшли і ще немало нам пройти належить. Найскладніше на цьому шляху були, є і завжди будуть економічні проблеми. Але я був би нечесним і не справедливим, якби не дбав про найбільш знедолених і незахищених, на яких може лягти основний тягар перехідного періоду.

Я був би м'яко кажучи, неправий, якби не зробив усього, що треба зробити, щоб люди не втратили робочі місця, щоб вони отримали заробітні плати і пенсії, стипендії.

Я хочу щоб у нашій великій українській родині був мир і спокій. Як батько не може залишити сім'ю без хліба, так і я не маю права залишити людей напризволяще з тими проблемами, які можуть виникнути, якщо під тиском який ми відчуваємо зупиниться виробництво. І мільйони громадян будуть викинуті на вулиці. Тому мені доводиться вдаватися до непростих рішень. Тому я інколи ризикую бути незрозумілим і тому я прошу сьогодні народ уважно вислухати мене особисто.

Я ніколи не зроблю жодного кроку на шкоду Україні і народові. Воля громадян України була і буде вирішальною для кожного мого рішення. Я хочу щоб люди знали це. Я дякую всім за високу громадянську свідомість. В

інтерв'ю телевізійним каналам я більш детально розкажу про наші спільні кроки та дії, які ми будемо робити разом. Сподіваюся на розуміння і підтримку.

Я вірю – ми подолаємо всі труднощі на шляху розбудови нашої держави.

Звернення до українського народу В. Януковича від 1 грудня 2013

Я глибоко обурений тими подіями, які відбулися вночі на Майдані Незалежності. Я засуджую дії, які призвели до силового протистояння та страждань людей. Кілька днів тому я перед усією країною заявив про підтримку громадянських ненасильницьких акцій. Ті, хто не почули слова Конституції та президента і своїми рішеннями та діями спровокували конфлікт на Майдані, – будуть покарані.

Я вимагаю від Генпрокуратури терміново надати мені та українському суспільству результати негайного та об'єктивного розслідування для належного покарання винних. Я підтверджую – ми єдині у виборі нашого спільного європейського майбутнього. Вчора завершився Вільнюський саміт, який засвідчив – у нас з європейськими колегами є спільне розуміння проблем, що існують, і є спільне бажання працювати над їх подоланням. Сьогодні нам потрібна спільна робота над програмою заходів, що зробить економіку України менш вразливою, захистить робочі місця, зарплати, пенсії та у перспективі дозволить їх підвищувати. Саме про це я говорив у Вільнюсі.

Запевняю з усією відповідальністю: всі зусилля влади спрямовані на подолання кризових процесів, зміцнення економіки України, покращення життя людей. Я закликаю кожного з вас долучитися до цього відповідального завдання. Кожен має докласти максимальних зусиль до зміцнення нашої держави та об'єднання нашого суспільства. Перекоаний, саме такий підхід дозволить нам досягнути бажаних цілей і не допускати більше конфліктів та протистояння в суспільстві. Вірю у вашу мудрість та готовність до 'спільної роботи заради нашого європейського майбутнього.

Новорічне звернення Президента України В. Януковича

Дорогі співвітчизники!

Минає 2013 рік.

Рік непростий, а можливо – і найскладніший в історії незалежної України. Це був рік досягнень і викликів, розчарувань і нових надій. Але, за великим рахунком, 2013 рік став для нас роком прогресу. Через майдани та національні круглі столи, політичні суперечки та відвертий діалог ми йдемо шляхом порозуміння та національної консолідації. Шлях цей надзвичайно тернистий. Але пройти ми його маємо спільно, пліч-о-пліч.

Переконали: економічні негаразди та політичні чвари минулого року лише загартували нас. Це наш досвід, наші уроки і наші спільні історичні екзамени. І в 2013 році, попри всі виклики, ми достойно склали іспит на державну зрілість.

Спираючись на національні інтереси, ми і далі йдемо шляхом побудови європейської України, шляхом глибокої модернізації економіки та послідовного підвищення якості життя громадян. Особлива турбота – пенсіонерам та дітям, великим родинам, інвалідам, усім тим, хто потребує підтримки та турботи держави.

Послідовна політика соціальної справедливості, що ґрунтується на президентських соціальних ініціативах, – це гарантія незворотності цього шляху.

Ми продовжуємо працювати над угодою з Європейським Союзом. Ми відновили дружні, братерські стосунки з Росією. І ми здійснили справжній прорив у відносинах з Китаєм.

Ми забезпечуємо дієву рівновагу між Заходом та Сходом, не поступаючись ні на крок своїми національними інтересами.

Ці кроки дають нам реальну можливість впевнено дивитися вперед, зберігаючи в новому 2014 році високі соціальні стандарти та спрямовуючи необхідні ресурси на прискорений розвиток конкурентоздатного національного виробництва.

Дорогі друзі!

Наша країна – це велика родина, життя якої ґрунтується на базових людських цінностях – любові, добрі, справедливості, мирі та злагоді. А в родині, як відомо, трапляється різне. Бувають і непорозуміння, і сварки. Але, зазвичай, у новорічну ніч усі члени родини збираються разом, залишаючи в минулому всі непорозуміння, та планують своє спільне майбутнє.

Вірю в те, що у нас достатньо мудрості та досвіду, любові та добра, щоб теж залишити в минулому недовіру та конфлікти, і йти далі шляхом діалогу та порозуміння.

Незалежно від політичних поглядів, українці продемонстрували один одному та всьому світу спільну відповідальність за долю країни.

Сьогодні, в цей святковий вечір, хочу ще раз звернутися до кожного з вас: ми одна родина – Україна. І від кожного з нас залежить її подальша доля. Пам'ятаймо про це.

Шановні співвітчизники!

Сердечно вітаю вас і ваші родини з прийдешнім Новим роком та Різдвом Христовим!

Вірю в те, що 2014 рік стане для нас роком єдності, розвитку та успіху. Від щирого серця бажаю вам міцного, козацького здоров'я, удачі в усіх ваших добрих справах і починаннях, справжньої любові та взаємоповаги, простого людського щастя.

Вірю в наш спільний успіх.

Хай нам Бог допомагає!

З Новим 2014 роком!

Список респондентів для глибинного інтерв'ю

1. Васильєв Дмитро, експертом зі зв'язків з громадськістю (працював у проектах Європейського Союзу та Департаменті громадської інформації ООН) – додаток 5;
2. Деркач Дмитро, керівник служби зовнішніх зв'язків Світового банку в Україні, Білорусії, Молдові – додаток 6;
3. Каневський Олександр, экс-міністр охорони здоров'я у АР Крим – додаток 7;
4. Коврига Тетяна, заступник начальника Управління популяризації та зв'язків з громадськістю Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України – додаток 8;
5. Малая Марія, начальник Управління популяризації та зв'язків з громадськістю Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України – додаток 8;
6. Працівник Державного казначейства України (побажав залишитися анонімом) – додаток 9;
7. Працівник Міністерства доходів і зборів (побажав залишитися анонімом) – додаток 10;
8. Троцька Анастасія, комунікаційний консультант з питань вакцинацій в ЮНІСЕФ – додаток 11.

Інтерв'ю з Васильєвим Дмитром, експертом зі зв'язків з громадськістю (працював у проектах Європейського Союзу та Департаменті громадської інформації ООН)

Як давно Ви працюєте в організації?

В ООН пропрацював п'ять років.

Чи стикалися Ви за час своєї роботи в організації з кризовою ситуацією?

Як раз у кінці моєї діяльності була Помаранчева революція і був підвищений рівень готовності до будь-яких можливих дій в представництві ООН в Україні. У нас були щоденні зібрання працівників ООН, ми обговорювали всі болючі проблеми які виникають в країні з розгортанням Помаранчевої революції. І це була така дуже жива, активна діяльність.

Як часто, в той період, Ви співпрацювали з державними органами влади?

Ну дивіться, уряд є головним партнером представництва ООН в Україні, як і в інших країнах. Тому така співпраця була дуже тісною.

Вам доводилося співпрацювати з органами державної влади під час кризи чи кризової ситуації? Надавати їм консультації?

Так, звичайно. Консультації, вони в нормальному робочому режимі постійно виникали, тому що були спів проекти. А в цих кризових ситуаціях звісно, що були напрацювання ООН, як діяти уряду у кризовій ситуації. І звісно, що були певні консультації міжнародного досвіду, як діяти в тій чи іншій критичній ситуації з повагою до людини і права людини.

Чи змінюється у такий період риторика відомства з яким Ви співпрацюєте?

Ні, ні. Це просто була критична ситуація, дуже стресова, то зміна була саме в емоційній складовій. Потрібно було діяти надто негайно, швидко – це єдина зміна була.

Як би Ви могли оцінити комунікацію державних органів влади з суспільством під час Майдану?

Негативно, різко негативно. Тобто, проблема цього саме уряду, який втік з держави, в тому, що взагалі не було нормальної комунікації з суспільством, це перше. Протягом діяльності уряду, ніякі серйозні обговорення, а точніше серйозні рішення не обговорювалися. По факту скидувалася, якась інформація як і що має бути, але це не сприймалося суспільством, тому що не було, скажімо так, осмислене, узгоджене з суспільством. І не було, на разі, в суспільній потребі, дуже багато чого. В тому числі з конституційною реформою, яка по суті була реформою за для Януковича та посилення його влади. Ну а під час кризи, дійсно взагалі не було нормальної комунікації між людьми і Президентом України. Були якісь не зрозумілі дії, які призвели до ще більшої ескалації конфлікту, ну і зрештою до масової загибелі людей і втечі президента з країни.

Чи можете Ви навести успішний приклад комунікації державних органів з громадськістю під час кризи в інших країнах?

Мені подобається, як комуні кує уряд США зі своїм народом. Є навіть такі реформи, які не є загалом успішні, тому що вони дуже критикуються опонентським політичним табором. Скажімо так, Барак Обама – представник демократів. Демократи штовхають реформу медичного обслуговування, вона викликає великий спротив, суто політичний і економічний, у республіканців., але комунікація про цю програму достатньо така серйозна йде. І є достатньо позитивний відгук від американців, щодо цієї програми, з точки зору більшого забезпечення, і скажімо так, безпеки американців з точки зору їхнього здоров'я та можливості це здоров'я поправити. Мені видається це дуже непоганий рівень комунікування між урядом і громадою, суспільством, як приклад із США.

Як Ви вважаєте, наскільки повним та об'єктивним має бути інформування населення стосовно кризової ситуації?

Вона завжди має бути об'єктивною. Дивіться, є або об'єктивна ситуація, об'єктивне спілкування і суспільний договір між урядом і громадою, суспільством, або є технологія. Мені видається, що зараз це такий є приклад технології того, що відбувається. Ну це, скажімо так, я не можу підтвердити якимось фактами, але в мене є таке відчуття, що на сході України відбувається така суто технологія боротьби за владу в Україні. Ну скажімо так, є кандидат в президенти, який має очевидно великий рейтинг. Є кандидат в президенти, який має менший рейтинг, але дуже хоче бути президентом. І тут йде боротьба за цей рейтинг, або неможливість проведення виборів, для того щоб не став президентом той, кого не хочуть бачити президентом, скажімо в іншому таборі. Йде така боротьба, яка має технологію підбурення суспільства до неадекватних дій, що шкодить державі, суспільству і згодом нашому майбутньому.

Хто, на Вашу думку, має пояснювати людям що трапилося?

Починаючи від президента і закінчуючи мерами міст. Ну скажімо так, президент це є лідер, або зараз виконуючий обов'язки президента, вони мають комунікувати загалом, що відбувається в державі. Уряд з точки зору економічного і соціального. Те, що відбувається з гривною зараз, соціальним забезпеченням, що планується робити, куди ми маємо прийти – мають комунікувати. Ну і відповідні міністри, звісно з усього уряду, мають пояснювати більш детально ті, чи інші напрямки діяльності уряду. Мери міст, як ті, які вибрані громадою, які ближче до громади, мають найактуальніші питання життя саме в цьому місці або селищі комунікувати те, що відбувається саме у нас, наприклад в Києві. Ну от, власне на такому рівні.

**Інтерв'ю з Деркачем Дмитром, керівником служби зовнішніх зв'язків
Світового банку в Україні, Білорусії, Молдові**

Як давно Ви працюєте в організації?

З лютого 1997 року.

Як би Ви визначили кризу чи кризову ситуацію, що може бути пов'язана з діяльністю організації в якій Ви працюєте?

Кризові ситуації в Світовому банку, може, не зовсім такі традиційні, тому що це міжнародна фінансова організація, частина системи ООН, тому, власне, якихось таких криз, що стосуються роботи приватного сектору – вони на нас не впливають. Тому за весь мій період роботи, я не можу сказати, що була дійсно якась ситуація кризова, за винятком якихось маленьких не порозумінь. Коли, скажімо, журналіст викривив якусь інформацію, але не навмисно, а через незнання чи лінь, передзвонити і перепитати. Тому, може, це якось унікально, таких кризових ситуацій в Світовому банку в Києві я не можу пригадати. Це може є парадокс, але от такого щось серйозного, не було.

Чи стикалися Ви за час своєї роботи в організації з кризовою ситуацією?

Світовий банк за своїм статутом співпрацює з державою, це міждержавна організація. То, в першу чергу, ми працюємо з міністерством економіки, яке координує зарубіжну допомогу. Міністерством фінансів, яке виступає позичальником, тобто надає гарантії на наші позики державі. І потім, відповідно до тих проектів, які у нас готуються на прохання уряду, ми працюємо з відповідними міністерствами. Якщо це проект по реформі соціального захисту, то ми працювали з Міністерством праці і соціальної політики. Ну, власне, половина Кабінету Міністрів.

Під час такої співпраці, Ви надаєте рекомендації стосовно налагодження комунікації з громадськістю?

Так, звичайно, у нас в деяких проектах закладені інформаційні компоненти. Скажімо у нас зараз готується проект, його робоча назва «Реформа медична охорони здоров'я на обласному рівні». Він буде називатися по іншому на виході, оскільки слово реформа лайливе трохи стало. Там задіяні десять областей України, в кожній області буде свій власний проект. Тобто це буде – десять невеличких кредитів під однією парасолькою. І в тих областях, де ці проекти найбільші, в межах 30 – 34 млн. доларів, там будуть інформаційні компанії закладені. І там будуть фахівці працювати. Зараз ми, спільно з Міністерством охорони здоров'я та облздравами, розробляємо ці невеличкі інформаційні кампанії. Щоб прописати технічне завдання для них і думаємо яким чином їх скоординувати в одну мережу.

Вам доводилося співпрацювати з органами державної влади під час кризи чи кризової ситуації в цьому органі?

Враховуючи, що уряди в Україні часто досить мінялися. То, скажімо, якщо відбувається заміна міністра якогось, то це дійсно якась, певним чином, кризова ситуація для міністерства. В тому плані, що міняють його заступників, нова людина приводить своїх нових людей. Звичайно так, ми працювали, оскільки, ми ж не перериваємо наші проекти, коли таке відбувається. То нам доводилося працювати, фактично з кожним міністерством під час різних змін в уряді, під час парламентських криз, під час виборів президента, перевиборів і так далі.

Чи змінюється у такий період риторика відомства з яким Ви співпрацюєте?

Ви знаєте, справа не в риториці. Вони на час змін всі затихають. Замовкають. Тому це не те, що риторика змінювалася, а просто публічна активність активність сходить на ні. А потім, коли приходить нова людина, вона звичайно розгортається.

Як би Ви могли оцінити комунікацію державних органів влади з суспільством під час Майдану?

Я взагалі не певен, що там була якась комунікація. По-перше, якщо ми говоримо про органи влади їх потрібно розмежувати. Якщо говорити про центральні органи – це одна річ. Тому що те, що відбувалися в Києві, воно якимось чином зачіпало усі центральні органи влади. Скажімо Міністерство аграрної політики, воно на Хрещатику, тому його як і КМДА, використовували активісти, як місце, щоб трохи зігрітися. Хоча, Ви мабуть не пам'ятаєте, в 2004 році, коли була Помаранчева революція, тодішній мер Омельченко відкрив мерію, для того, щоб люди могли там зігрітися, приготувати їжу. А якщо ми подивимося на області, то там впринципі, я знаю... Скажімо, Вінницька область, вона з громадою нормально комунікувала.

А якщо розглядати секретаріат президента? Наприклад аналізувати роботу прес-служби?

Вони обслуговували свого начальника. Оскільки, прес-служба – це патронажна служба. По іншому тут і не можна щось сказати. А секретаріат президента, вони якимось чином намагалися теж працювати. Я розумію, що для них це була сильна криза, але кризових менеджерів у них там нема сильних. Вони намагалися щось сказати, але все це не завжди було переконливо. Враховуючи, що у нас, за соціологією, і до того був найнижчий рівень довіри до уряду серед усіх європейських країн. То, навіть все, що вони говорили в такій ситуації мало рівень довіри близький до нуля.

Чи можете Ви навести успішний приклад комунікації державних органів з громадськістю під час кризи в інших країнах?

Я працював у різних країнах – Узбекистані, Литві, Грузії. В принципі грузинський уряд досить непогано намагався розповідати про ті реформи, які він робить. Поляки, ще у 90-х роках, розповідали, оскільки польські реформи були досить болючі на той час для населення. В США уряд коли щось робить, намагається теж пояснювати.

Я думаю, що тут можна на прикладі, не будемо далеко ходити, от Молдова в нас є сусіди. Вони вирішили боротися з корупцією і одним зі шляхів було запровадження електронного врядування. І от, власне у нашому регіоні,

вони і Грузія – це два чемпіони. Вони фактично витісняють бюрократію, повністю прибирають спілкування між чиновниками і громадянами. Впроваджують електронні довідки і все-все, що можна робити. І от, Молдова, країна маленька, це країна переважно сільськогосподарська. Тобто там проблема була в тому, щоб людей якимось чином залучити спочатку до інтернету. І уряд, коли був Влад Філат прем'єром, вони досить успішно це зробили, якимось точеними інтервенціями. У якихось невеличких містечках, вони залучали студентів, ну тобто тих, хто є найбільшими користувачами мережі. Для того, щоб люди почали втягуватися в ці реформи. Оскільки, людині, яка живе в сільській місцевості перейти від паперового до електронного дуже складно.

Як Ви вважаєте, наскільки повним та об'єктивним має бути інформування населення стосовно кризової ситуації?

Інформація для населення має бути чим повніша – тим краща. Для того, щоб менше чуток породжувати та інших спекуляцій. Єдине, що тут, це в будь-якій країні, при цьому мають бути враховані інтереси національної безпеки. Оскільки, скажімо, не обов'язково давати інформацію у вигляді прес-релізу про плани антитерористичної операції. Просто ця інформація, якщо сказати що де знаходиться, то інші люди, які займаються цими питаннями вони можуть скласти все це в єдину картину. Для цього їм буде достатньо просто відмоніторити пресу і мати уявлення про те, що планується, навіть без того, щоб про це розказувати. Тому інформація для населення має бути такою, щоб воно все розуміло і менше надумувало собі, хоча це важко, бо всі люди. Але з іншого боку, треба бути дуже обережним і дуже фахово підходити, для того аби інтереси національної безпеки не порушувалися.

Хто, на Вашу думку, має пояснювати людям що трапилося?

У мене може трошки нестандартний підхід, оскільки я вважаю, що в даному випадку, дуже багато залежить від особистості. Тому що речник – це людина, яка все озвучує. Скажімо в Міністерстві закордонних справ, це традиційно, це як речник Білого дому у Вашингтоні. Це не значить, що Дищиця

чи хтось інший мають постійно виходити і щось розповідати. Це людина, яка проводить усталені щоденні брифінги, розповідає про міжнародні події.

Якщо це стосується Міністерства охорони здоров'я, то їм нема чого кожен день розповідати. Але з іншого боку, якщо виникає, якась епідемія, про це має хтось говорити і робити це фахово. І тут скажімо, знову дуже багато залежить від того чи є відповідний рівень довіри. Тому що, якщо вийде міністр у якого за рейтингом нема довіри і буде щось розповідати – йому не повірять. Навіть якщо буде говорити правду, а йому не повірять і будуть робити навпаки, то буде ще гірше. Тому в деяких випадках це має бути людина, яка має якийсь суспільний авторитет і може розповідати про такі речі, що пов'язані з кризою.

Це може бути не повна така відповідність, але скажімо коли в Польщі була реформа вугільної промисловості. А польські шахтарі – це така могутня сила, дуже добре зорганізовані. І треба було, пояснити їм, що будуть закриватися збиткові шахти. Але вони при цьому, зможуть перевчитися трошки і займатися приватним бізнесом. Хоча в уряді і була довіра, він не міг це розповідати. Виявилось, що на шахтарів найбільший вплив мають священики та дружини. І от, була проведена робота з церквою. Для того, щоб церква пояснила шахтарям, а це дуже велика сила. У нас 76 відсотків довіри, а в Польщі це взагалі абсолют. Тим більше тоді, ще Папа Римський був поляк. От, церква пояснювала шахтарям, що вони мають самі залишати шахти і йти вчитися та змінювати професію. А це кризова ситуація була для цілої галузі.

Інтерв'ю з Каневським Олександром, экс-міністром охорони здоров'я у АР Крим

Як давно Ви працюєте в організації?

З 1978 року я працюю в державних лікарнях на різних посадах. І вже остання посада – це вже державний чиновник в Міністерстві охорони здоров'я Криму на посаді міністра. Працюючи на державній посаді, у стаж моєї роботи мені зарахували весь період роботи в державних лікарнях на посаді головного лікаря. Це виходить, що на державній службі – 15 років.

Як би Ви визначили кризу чи кризову ситуацію, що може бути пов'язана з діяльністю організації в якій Ви працюєте?

Пік моєї діяльності, як раз випав на період років кризи у сфері охорони здоров'я. Це роки розпався радянський союз, не було заробітної плати, ліків. Це кінець 80-х років – початок 90-х – коли відбулася найбільша криза в охороні здоров'я, найбільша. Розпалася система охорони здоров'я усієї України, яка чітко працювала. Тобто з того часу потрібно було вибудовувати вже систему, що була б пристосована до умов в яких ми жили. З того часу я, як завідуючий колективом, мав проявити успішність, для того, щоб зберегти колектив та створити умови для якісного лікування хворих. Тобто, на мій погляд, одним із важливих моментів є успіх, і все що з ним пов'язано, підприємства чи державної структури. А для того аби бути успішним, потрібно мати команду, потрібно її створити. Ми створили команду і в той час кризи нам вдалося стати успішним відділенням. У нас були різноманітні можливості лікування хворих, ефективного лікування, завдяки тому, що був створений колектив, який був підпорядкований одній цілі. Це по суті, задоволення важких та потреб людини, які виникають під час хвороби. Це потрібно розуміти, що означає коли людина не здорова. І цей проект успішно працював. На фоні загальних руїн в мене було відремонтоване приміщення, був злагоджений, гарний колектив, були необхідні

нові технології, зазвичай не медикаментозні. Це пов'язано з тим, що ліки у той час просто були відсутніми. І хоча ми досить успішно розвивалися, криза знищувала лікарню в якій ми працювали. В момент майже повного знищення мені запропонували очолити цю лікарню. Лікарню в якій з першого поверху повністю можна було розгледіти дах, повністю розвалена лікарня. Потрібно було знайти кошти та сили для відновлення клініки, віру персоналу в те, що ми створимо гарну лікарню. Цей період ми пройшли, створили гарну лікарню в центрі міста. Це був Харків. З гарними традиціями, у ті роки, ми вже відбудовували історію лікарні, шукали її. В той період, коли відбувалася деморалізація людей. Люди були пригнічені та озлоблені відсутністю заробітних плат, ми робили духовні хори у лікарні. Я створив у середині лікарні каплицю для того, щоб зменшити напругу. Тобто використовувалися різні менеджерські шляхи для того, щоб зробити лікарню успішною та затребуваною.

Коли цей проект спрацював, мене запросили у інше місто, вже як кризового менеджера для відновлення іншої лікарні. І вже у ролі кризового менеджера я об'їздив Одесу, Донецьк. І у той момент коли вже почали з'являтися нові вимоги до лікувальних закладах, нові економічні механізми розвитку, нове фінансування, поява казначейства, відхід від банків, дуже багато чого змінилося. Прийшли нові керівники до Укрзалізниці, а я все життя пропрацював у цій системі. Мене запросили до Києва, в розрушену лікарню і Ви тепер можете оцінити, яка ця лікарня зараз. Після того, як побачили, як лікарня функціонує в Києві, в центрі. І стала однією з кращих у Києві. Мене запросили працювати у МОЗ Криму і там теж були свої пошуки. Тобто криза – це багатопланова величина, яка відома, описана, зрозумілі причини, але охорона здоров'я стоїть на в основі кризи, а на вершині кризи. Оскільки це потреба людини. Це найбільш вітальна потреба, яку необхідно задовольнити. Коли ж така потреба у об'ємі, який необхідний пацієнту не задовольняється, ми говоримо про кризу охорони здоров'я.

Як відбувалася безпосередньо комунікація між керівництвом лікарні та пацієнтами під час реформування системи і її відбудови?

Ми говоримо зараз про реформи. Реформа тоді успішна, коли вона не відчувається ні пацієнтами, ні медичним персоналом. Комунікації вибудовувалися у межах досягнення загальних цілей. Є колектив, Ви самі розумієте, пройшовши багато колективів потрібно було спочатку з ними скомунікувати і залучити їх на свою сторону. Вони повинні разом з тобою працювати. Для цього ми перше за все ставили чіткі цілі. Тобто, для того, щоб здійснити правильну комунікацію потрібно було поставити чіткі цілі і задачі перед колективом. А в ці цілі і задачі як раз і входить комунікація з пацієнтом.

Чи існували спеціальні тренінги, які б були покликані навчити Вас, вже на посаді міністра, будувати комунікацію між державними службовцями та населенням?

Так, обов'язково. Для керівників проводили семінари особистісного росту та оглядові. А для того щоб досягнути правильної комунікації з населенням, потрібно бути відкритим, цілеспрямованим та зрозумілим.

Чи готувалися Ви до кризових ситуацій заздалегідь? Чи існувала якась схема чи план дій в разі виникнення кризової ситуації коли Ви працювали в МОЗ Криму?

В будь-яких організаціях існує система, яку «вмикають» при кризовій ситуації. Вона спеціально створюється, вона існує, вона не нами створена. Вона існує і дуже гарно спрацьовує, якщо настає час кризи і необхідно мобілізувати більші сили та ресурси галузі для боротьби з кризою чи кризовою ситуацією. Вона існує і гарно працює, її лише потрібно підтримувати.

Як Ви вважаєте, наскільки необхідно інформувати населення про загрозу виникнення кризової ситуації? Наскільки повним та об'єктивним має бути інформування населення стосовно кризової ситуації?

Народ має бути повністю інформований. Але так як сприйняття такої інформації у людей відбувається у різний спосіб, то і пояснення має бути різним. Воно буде різним в залежності від освіченості людей, їх соціальному статусу, мотивації. Правильне роз'яснення – це і є мистецтво організатора.

Хто, на Вашу думку, має пояснювати людям що трапилося?

Люди, які покликані цим займатися. Вони не повинні ні в якому випадку у момент кризи... Кризу не можна пережити у кабінеті, в кабінеті можна лише сховатися. А у момент кризи потрібно йти в ті групи, і різні групи, які можуть у першу чергу постраждати від кризи. Потрібно це передбачити і розуміти, що треба йти туди і направляти свій адміністративний ресурс для роботи з цими людьми. І лише власна присутність, особиста, буде сприяти швидкому виходу з кризи. Це школа, яка відома усім. Що таке найбільша криза? Це війна. Так? У війні прославилися ті воєначальники, які очолювали армію, виходили на поле битви. І це було ще з часів спартанців. Тобто в кабінеті кризи не дочекаєш.

Інтерв'ю з начальником Управління популяризації та зв'язків з громадськістю Малаю Марією, та заступником начальника Кворигою Тетяною (Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України)

Як давно Ви працюєте в організації?

М. М.: Власне я працюю вже 17 рік в цій організації, вона весь час трансформувалася. Тобто, вона була створена в 1996 році, як комітет, потім перетворена в одне агентство, потім те агентство було перетворене в нинішнє агентство. Ну от, власне, з 97 року я тут працюю на різних посадах.

Чи стикалися Ви за час своєї роботи в організації з кризовою ситуацією?

М. М.: Ну, в принципі, які саме кризові ситуації... Вони різні бувають. Бувають кризові ситуації, що пов'язані наприклад з розглядом документів, які ми пропонуємо на розгляд на кабмін. Які саме?

Кризові ситуації, що потребували пояснення для громадськості.

М. М.: Так, стикалися звичайно. Тому що, наприклад, якщо говорити про документи, в нас були такі випадки. Коли агентство, наприклад, ініціювало накладення вето на документ перед президентом на проекти законів. І це мало наслідки – досить бурхливу реакцію з боку суспільства. Ну не так, щоб усього суспільства, а зацікавлених сторін. І в принципі це було, таким яскравим прикладом, коли ВР приймала закон про призначення зеленого тарифу для біогазу, а агентство ініціювало накладення вето. Тому що, після прийняття закону, його надсилають усім органам виконавчої влади, власне в уряд. Для з'ясування чи відповідає це політиці уряду, законам України. І на той момент, розмір того зеленого тарифу не був обґрунтований. Не було обґрунтувань, чого, грубо кажучи, три, а не десять, або навпаки. Був занадто великий розмір тарифу і це могло спричинити негативні наслідки. Агентство про це повідомило

президенту. Президент наклав вето і після цього агентство звинуватили представники громадськості, які були зацікавлені в просуванні цього закону, лобісти цього закону. Звинуватили в тому, що ми намагаємося монополізувати, залишити сферу відновлюваних джерел з якимись певними структурами і не даємо розвиватися біогазу. Після цього, перше що ми зробили – зібрали брифінг. На якому Голова агентства досить доступно пояснив журналістам на прикладах, чому це було зроблено. І те, що ми не проти біогазу, якщо буде обґрунтування під цей розмір тарифу. Тому що в нас було наукове обґрунтування від інститутів НАН під інший розмір тарифу, під цей розмір обґрунтування не було. Крім того, були організовані особисті зустрічі з деякими лідерами громадської думки в цій сфері та з авторами закону, і так ця хвиля негативна була приборкана. Це один приклад.

Коли ви приймали це рішення щодо врегулювання у Вас заздалегідь був якийсь план?

М. М.: Ну нажаль, заздалегідь план не завжди... В цьому випадку ми були готові до такої реакції. Як раз у цьому випадку у нас були обґрунтування чому ми саме ініціювали накладення вето. І рішення зібрати журналістів, ЗМІ – це вже приймали ми. Точніше, ми запропонували голові це. А зустрічатися з лідерами громадської думки і авторами закону, ну це в принципі, було рішення Голови. Взагалі в агентстві такі рішення приймає Голова. Тобто, ми можемо йому щось пропонувати, але вирішити це – вирішує перша особа.

К. Т.: Просто, ми зазвичай пропонуємо якісь певні кроки, а вже зазвичай керівник приймає рішення чи це може бути один, два, три заходи чи це може бути кампанія розрахована на місяць, а може, навіть, і на два. Все залежить від тієї ситуації, яка сталася. Звичайно це робиться не відразу, оскільки ми не завжди можемо спрогнозувати наслідки ' того чи іншого рішення. Ми пропонуємо, а вже керівник приймає рішення. Тобто якихось таких чітких правил поведінки в кризовій ситуації, так як ми державний орган, немає. Є загальноприйняті, якими ми керуємося, але от по кожному випадку...

Чи існує існує розроблений кризовий план для агенції? Чи має він схожий вигляд до кризових планів бізнес організацій, така собі книга, яку можна відкрити і погортати при необхідності?

К. Т.: В бізнесі це можливо, зрозумійте, там компанія, керівник, акціонери. В них є конкретна стратегія, конкретні меседжі, конкретні плани і комунікаційні в тому числі і вони можуть спрогнозувати де у них може бути кризова ситуація. Як вона може виразитися, які будуть її наслідки. Відповідно, вони можуть попередити дотичні інші наслідки. Ми, в данному випадку, державний орган влади який підпорядковується безпосередньо Міністерству економічного розвитку і торгівлі. А міністр входить до складу уряду, а уряд – це колегіальний орган, який приймає рішення. Крім цього в нас ще є президент. Розумієте, просто ми не завжди... це як в даному випадку було, коли ми ініціювали вето, тобто це була наша ініціатива, ми знали яка буде відповідальність. Хоча це теж було певною мірою ситуативно, тому що цей закон ВР дуже швидко лобіювала та прийняла. І треба було швидко реагувати із вето. А у більшості випадків – це на пряму не залежить від нас. Кризове явище може з'явитися абсолютно несподівано, ми до цього безпосередньо можемо не мати ніякого відношення. Тому спрогнозувати, щоб потім, знати що робити дуже складно.

М. М.: Ну а тим більше, наприклад, порівняно з комерційними організаціями, державні установи, вони ніколи... Ну так склалося взагалі. Ніколи не прогножуються і не спрямована діяльність. Наприклад комерційні установи заздалегідь знають що у них буде криза. І вони цілеспрямовано йдуть і готуються до нього. Державні установи, в більшості своїй, намагаються заздалегідь запобігти виникненню кризових ситуацій. Звичайно, на рівні, якщо це прийняття якихось рішень, наприклад економічних – підвищення тарифів, то зрозуміло, що уряд до них готується. Якраз в такому випадку є кризові плани, хто що має говорити, що має говорити Міністр ЖКГ, що має говорити Голова КМДА. І що робити в цьому випадку, які проводити заходи заздалегідь. Що буде говорити прем'єр і що має робити все його оточення.

К. Т.: Що власне і роблять, коли говорять про субсидії які будуть збережені на разі, коли має підвищитися ціна на газ. Які категорії соціально захищених громадян залишаться під опікою держави і так далі, щоб знизити соціальний тиск. Тобто звичайно на рівні уряду такі речі, я думаю, що є. я впевнена що є. можливо це не зовсім так, як Ви це називаєте, але поняття кризові комунікації воно звичайно присутнє.

М. М.: В нашому агентстві просто мало прикладів, коли ми йшли на загострення ситуації цілеспрямовано. Оцей приклад. І є, в принципі, такі моменти де в нас було сплановано створення кризової ситуації. Наприклад, коли в нас були такі дещо протистояння з Міністерством палива і енергетики, тому що ми виступали за розвиток відновлювальних джерел. А Міністерство палива і енергетики, яке готувало енергетичну стратегію, навпаки наполягало на мінімальній частці цих джерел в енергетичному балансі держави. Тоді ми діяли трошки інакше і, навпаки, намагалися створити кризу навколо цього, скажемо так, для Міністерства палива і енергетики. Тоді ми зверталися за допомогою до громадських організацій, екологічних, профільних асоціацій в сфері відновлюваної енергетики, ну ец трошки інша сторона. Ми створювали, скажімо так...

К. Т.: Необхідне підґрунтя і поле для того, щоб спровокувати інше міністерство до прийняття рішення, яке вигідно, перш за все для держави, але в тому числі і для нашого агентства важливе. Ми хотіли показати, що це голос громадськості, бізнесу, промисловості. Тому що це завтрашній наш день.

М. М.: Ну так. Тобто, це не просто відомчий наш інтерес між міністерствами. Оскільки, в будь-якому випадку кожен відстоює інтереси своєї галузі. А ми якраз намагалися зробити так, щоб це було не просто наше бажання, а що це необхідно для країни для економіки. Оце інша така сторона.

К. Т.: Ну і ще в нас такий приклад, нам вдалося спрогнозувати, що на кінець року буде підніматися інформаційна хвиля. Це пов'язано, насамперед, з ЗМІ, стосовно не виконання тих чи інших програм. Тому ми заздалегідь до такого готуємося. В цьому випадку у нас є конкретний план роботи з

провідними медіа, які зазвичай цю тему піднімають і обговорюють. Щоб запобігти відкрито, не те щоб не правдивій, а не перевірений інформації. Аргументуємо це, звертаємося із роз'ясненнями, просто проводимо зустрічі, прес-конференції та тематичні заходи. Восени проводили виставку і форму, на яких ми акцентуємо увагу. Тобто на тих речах, що проводилися більше ніж на тих, які з суб'єктивних чи об'єктивних причин не виконуються. Це ті речі, які сплановані. У нас є квартальні плани, піврічні та плани на рік, він стосується ЗМІ та зв'язків з громадськістю.

Чи звертаються до Вас журналісти за роз'ясненнями, якщо вони не повністю розібралися у інформації що була надана?

К. Т.: Звертаються. В нас взагалі проблем з засобами масової інформації нема. Вони доволі активні і знаю чим ми можемо допомогти. Зазвичай до нас намагаються звертатися за роз'ясненням, коли виникає якась кризова ситуація. Тобто фахову думку і експертну. Наші експерти часто приймають участь, наприклад, у дебатах, але їх позиціонують як експертів не прив'язуючи до відомства. Буває звертаються з проханням і ми надаємо фахівців, до яких вони можуть звернутися за роз'ясненням, щоб це була не упереджена думка, коли є проблемне питання стосовно державної політики, а бо навіть діяльності агентства. При агентстві існує громадська рада, яка складається з представників різних секторів. Тому преса завжди отримує кваліфіковані коментарі не тільки, скажімо так, з боку держави. Експертну підтримку ми також намагаємося надати, щоб це було не упереджено.

Я так розумію, Ваше агентство дуже відкрите для громадськості?

М. М.: Так. Тоді воно, правда, зовсім не відкрите було (під час подій на Майдані – прим.). Тут весь квартал не був відкритий. В принципі так. Ми навіть зобов'язані бути відкрити, як і кожен орган виконавчої влади. До нас не досить часто приходять, оскільки сенс особисто приходити не дуже є. Ми працюємо в соціальних мережах, у нас сторінка на Фейсбуці є. Є сайт, тобто завжди можна, якщо є доступ до інтернету спитати це електронкою. Також можна запит на отримання публічної інформації прислати завжди, або просто

звернення громадян. Ну і рідко дуже приходять особисто, дуже рідко. Ніхто ж не забороняє. Пишуть – так, навіть якщо не через інтернет, то від руки приходять звернення.

Інтерв'ю з працівником Державного казначейства України

(побажав залишитися анонімом)

Як би Ви визначили кризу чи кризову ситуацію, що може бути пов'язана з діяльністю організації в якій Ви працюєте?

Початок громадянської війни, те, що країна живе в дефолті, неправильне прийняття бюджету, дефіцит бюджету. Таким чином кризова ситуація відбувається постійно. Доходна частина не співпадає розхідній, великі витрати йдуть у пенсійний фонд. Виходить, що від казначейства вимагають коштів, якими воно не може розпоряджатися. Новий уряд, який тільки прийшов до влади, з трибуни Верховної Ради заявив про секвестр бюджету. Тобто, чітко дали зрозуміти усім громадянам, що немає можливості платити по рахункам. Це вже облегшує роботу нашого відомства. Було прийнято постанову Кабінету міністрів, від 1 березня 2014 року про те, що в першу чергу платиться заробітна плата, соціально захищені статті, а не захищені взагалі не виплачують, оскільки не достатньо коштів.

Які кризові ситуації можуть виникнути?

Дефолт, а точніше повний дефолт країни. Тобто країна яка не може виконувати свої зобов'язання, вона оголошується дефолтною. Все майно, що існує за межами країни та все інше розбирається. Відсутність ресурсів на казначейських рахунках.

Чи стикалися Ви за час своєї роботи в організації з кризовою ситуацією?

Кожного дня стикаюся. Зазвичай вони пов'язані з відсутністю коштів, які мають надійти на той чи інший рахунок.

Рішення щодо врегулювання приймалося на місці чи чекали вказівки?

Справа у тому, що завжди потрібно робити так, як прописано у законі. Коли ти робиш так, як написано у законі та не перевищуєш свої повноваження,

тоді не потрібно чекати вказівок. Оскільки, усі дії будуть виправдані нормами закону.

Чи є у відомстві люди, яка відповідає за зв'язки з громадськістю?

Наше відомство підпорядковане Міністерству фінансів, яке має свою прес-службу. У нашому ж відомстві функціонує лише управління по зв'язкам з громадськістю. Проте воно не уповноважене спілкуватися з журналістами. Воно ведуть сайт, готують міжнародні зустрічі, займаються випуском журналу «Казна» та спілкуються по гарячій лінії з людьми. А заявляти та розповідати про дії уряду – це не в компетенції державного органу виконавчої влади, який підпорядкований міністерству.

Чи передбачені схеми комунікації з громадськістю у разі виникнення кризової ситуації (наприклад при проведенні мітингів під казначейством)?

Останнім часом такі кризові ситуації не є рідкістю. Це пов'язано з тим, що відсутній ресурс і люди виходили блокувати роботу казначейств по всій Україні. Я тоді порадив керівникам, щоб вони вийшли до людей та пояснили специфіку виплат державних коштів, які прописані у Бюджетному кодексі України.

У Києві також відбувалося блокування роботи казначейства. Тоді я прийняв рішення, щоб двері не закривали, а пустили активістів в середину. Попрохав їх, щоб вони не ламали комп'ютери та меблі. Оскільки вся інформація знаходиться на електронних носіях і у разі її пошкодження не можливо буде здійснювати виплати. Коли активісти зайшли у середину казначейства, вони побачили, що люди працюють і вирішили не заважати. Через те, що відомство було відкритим до людей, вони змогли побачити що відбувається. Відкритість – це основне.

Хто, на Вашу думку, має пояснювати людям політику держави що стосується виплат?

Коли доходна частина співпадає з витратною частиною, не потрібно кожного дня розповідати про виплати, які було здійснено. Я вважаю, що це не правильно і не гарно. Якщо все налагоджено і виплати здійснюються вчасно,

ніяких пояснень не потрібно. У випадку ж коли відбуваються затримки із виплатами, потрібно йти до людей та чесно говорити про те, що ми не спроможні платити по своїм зобов'язанням.

**Інтерв'ю з працівником Міністерство доходів і зборів
(побажав залишитися анонімом)**

Як давно Ви працюєте в організації?

В організації я працюю з 1999 року.

Як би Ви визначили кризу чи кризову ситуацію, що може бути пов'язана з діяльністю організації в якій Ви працюєте?

Кризова ситуація в нашій організації... В нас постійно є кризові ситуації у зв'язку із проблемами які виникають між платниками податків і безпосередньо нашим відомством. Чому? Тому що платники податків намагаються менше платити, або взагалі не платити, а структура наша, органи державної податкової служби намагаються якомога більше зібрати до державного бюджету. Що закономірно, для цього ми і працюємо. Чому така ситуація складається? Тому, що платники податків скаржаться на недолуге чинне законодавство. Це є закономірно, чинне наше податкове законодавство – не досконале, його потрібно удосконалювати. Я думаю, наша верховна рада новостворена цим питанням буде займатися.

Як ваше відомство проводить роз'яснювальну роботу з платниками податків стосовно правил та норм, які вони мають виконувати?

Пояснювальна робота – це один із напрямів органів державної податкової служби. Вона постійно ведеться. Вона організована безпосередньо в державній податковій службі в міністерстві доходів і зборів на самому високому рівні. Це моя суб'єктивна точка зору, не зважаючи на те, що я цим питанням безпосередньо не займаюся. Існує цілий ряд служб, зокрема є така служба «Пульс: податковий напрямок». В ньому працюють високоосвічені спеціалісти, які безпосередньо, в певному регіоні, відповідають на питання тих чи інших громадян України, які звертаються з питаннями оподаткування та іншими питаннями, які пов'язані безпосередньо з працівниками органів державної

податкової служби. Багато громадян України звертаються з питаннями, що їх турбують.

У випадку, якщо відбулася кризова ситуація рішення щодо врегулювання приймалося на місці чи чекали вказівки? Наприклад після прийняття нового податкового кодексу?

Роз'яснювальна робота – це є один із напрямків роботи органів державної податкової служби. Тому ніякої вказівки від керівництва не потрібно. Чому? Тому що органи державної податкової служби, знають, наприклад при прийнятті нового податкового кодексу, для чого цей кодекс потрібен. А платники податків також знають для чого він потрібен. Звичайно виникає безліч протиріч, між цими двома суб'єктами, через те, що податковий кодекс, який нині діє, він не є повністю досконалим.

Ваше відомство зараз перебуває у складній ситуації – його мають розформувати. Це кризова ситуація для усіх працівників. Чи проводилися бесіди з працівниками стосовно цього питання?

Всі працівники розуміють, що можуть залишитися без роботи. Це відбувається, через те, що кожен керівник хоче обрати такого працівника, який сумлінно ставиться до своєї роботи та виконує її якнайкраще. Через те, що зараз у відомстві працює не велика кількість 87овців, то скорочення відбудеться не значне. Але бажаних працювати теж дуже багато, тому у відборі бере участь громадська рада. А набір на посади відбувається на конкурсній основі.

Чи існує у відомстві кризовий штаб?

Насіільки мені відомо, його не існує. Проте, створили нині робочі групи із представників громадськості та спеціалістів, які здійснюють підбір кадрів на керівні посади у всі територіальні органи державної податкової служби, а також до центрального апарату. Ну а кризового штабу нема, проте я думаю, що на цей час, в якійсь мірі до кризової ситуації відноситься ця робоча група.

Як Ви вважаєте, наскільки необхідно інформувати населення про загрозу виникнення кризової ситуації? Та наскільки повним та об'єктивним має бути інформування населення стосовно кризової ситуації?

Обізнаність громадськості – це основа, як на мене стабільності у взаємостосунках між суб'єктами, з одного боку органів податкової служби, з іншої – платників податків. Інформування повинно бути постійним, точніше повинен бути постійний діалог. Ну в нас так і відбувається.

Хто, на Вашу думку, має пояснювати людям що трапилося?

Я думаю, що при виникненні кризової ситуації це питання безпосередньо структури з діяльністю якої така кризова ситуація пов'язана. Вони повинні інформувати, вони повинні налагоджувати діалог з громадськістю.

Інтерв'ю з Троцькою Анастасією, комунікаційним консультантом з питань вакцинацій в ЮНІСЕФ

Як давно Ви працюєте в організації?

Я консультую Дитячий Фонд ООН – ЮНІСЕФ в Україні вже два роки, але також співпрацюю з іншими міжнародними проектами.

Як би Ви визначили кризу чи кризову ситуацію, що може бути пов'язана з діяльністю організації в якій Ви працюєте?

Наприклад для ЮНІСЕФУ в Україні з кризовими ситуаціями я стикаюсь з темою вакцинації дітей. І для нас кризова ситуація виникає у тому випадку, якщо є можливий вплив на репутацію ЮНІСЕФ, як фонду який захищає дітей. З темою вакцинації це може бути пов'язано якщо будуть якісь негативні наслідки на здоров'ї дитини після отриманої вакцинації. Це також може бути пов'язано з фактами стосовно якості вакцин чи країною походження вакцини, або можливим спалахом будь-якої інфекційної хвороби.

Чи стикалися Ви за час своєї роботи в організації з кризовою ситуацією?

Тема над якою я працюю – вакцинація – це постійна кризова ситуація, оскільки в Україні існує дуже сильне антивакцинальне лоббі. І історії про те, що хтось постраждав у результаті вакцинації, якась дитина померла чи були якісь негативні наслідки для здоров'я, вони постійні, вони з'являються з ЗМІ кожного тижня чи кожного місяця. Зараз, наприклад, з погіршенням політичної ситуації, у мітингах використовуються слогани про те, що США та ЄС намагаються вакцинувати наших дітей для того, щоб їх вбити та зменшити кількість населення. Тобто, маніпулюють ся цією темою з будь-якого боку. Таким чином кризова ситуація не завершується, а тільки продовжується негативне відношення з боку батьків та суспільства до вакцинації. Але насправді – це є єдиним найдієвішим захистом від інфекційних хвороб.

Як часто Ви працюєте з державними органами влади? З якими саме?

Я співпрацюю постійно, оскільки такі міжнародні організації як ЮНІСЕФ, або інші міжнародні організації, вони працюють саме на основі співпраці з державними органами влади в Україні або іншій країні, тобто їх діяльність в країні незалежна. Вона направлена на те, щоб навчити, поділитися досвідом з державними органами влади тієї країни та передати найкращі практики вирішення будь-якої проблеми. Наприклад в Україні ми співпрацюємо з міністерством охорони здоров'я. Надаємо їм консультації як покращити систему закупівлі вакцин, як проводити комунікацію з батьками, як лікарям розмовляти та відповідати на складні запитання батьків та як підвищити родинну вакцинацію.

Вам доводилося співпрацювати з органами державної влади під час кризи чи кризової ситуації? Чи змінюється у такий період риторика відомства з яким Ви співпрацюєте?

Традиційно для українських органів влади, але я думаю, що це тенденція для будь-якої країни, під час кризи органи влади діють таким чином. По-перше, або дуже довго не надають ніяких коментарів, тобто – мовчання, а потім – заперечення. Повне заперечення будь-якої негативної інформації. Ну наприклад навіть вчора під час прес-конференції Міністра охорони здоров'я оприлюднили заяву про те, що державний бюджет недофінансований. Є тільки 50% необхідних вакцин. Питання від журналіста було, які рекомендації надасть міністерство, чи закуповувати самостійно вакцини і, як взагалі вакцинувати дітей. І відповідь була такою: «Якщо батьки хочуть, вони знайдуть. Нехай звертаються до поліклінік, вони там знайдуть вакцину». Навіть вже з офіційно задекларованим фактом, що у бюджеті нема коштів на вакцину, є лише на половину потрібної кількості. При прямому питанні, яке має негативний відтінок від журналіста, продовжується спрощення інформації з боку державного органу влади. Тобто, наші державні службовці вони просто не вміють працювати з негативною інформацією. Але негативна інформація, якщо ви державний орган влади, ви повинні пропагувати чесність та відкритість. Тут

недопустима будь-яка маніпуляція чи не вірно надана інформація громадянам, тому що вони відповідальні перед громадянами. Але це, мабуть, буде якийсь дуже довгий шлях, якихось тренінгів, досвіду відкритості і навіть того, що самі люди будуть вимагати тільки чесних відповідей на свої запитання. Оскільки тут, зазвичай, будь-яке негативне запитання воно наштовхується на безперечне спростування, навіть якщо це відкритий факт. Прийняття проблеми – перший крок для вирішення кризи.

У Вашій практиці були випадки, коли до Вас зверталися за допомогою або консультацією з держаних установ для побудови комунікації з громадськістю?

Так, основна частина моєї діяльності – це допомога державним установам у спілкуванні з громадськістю. Я працювала з різними органами державної влади, прикордонними, митними службами різних країн, міністерствами охорони здоов'я, соціальних справ, економіки, службою безпеки. Ну, мабуть, з більшістю наших державних установ та робила з ними різні комунікаційні кампанії з вирішення різних питань – насильство у родині, вакцинація, боротьба з корупцією, боротьба з нелегальною міграцією та багато інших. У кожному випадку система була одна і таж сама, що фінансування надавалося іншою країною, наприклад ЄС і не було послідовності. Тобто, допомога була надана, кампанія була організована, але я потім не побачила, щоб державні установи продовжували використовувати ці знання. Штат часто змінюється у будь-якій державній станові, фінансування на комунікацію завжди дуже не велике. Тобто, усвідомлення того, що комунікація є пріоритетною для держави, ще нема. Таким чином ці кампанії є успішними поки йде фінансування з закордону, а потім, нажаль, вони вже не продовжуються.

Як би Ви могли оцінити комунікацію державних органів влади з суспільством під час Майдану?

Я не політичний експерт, як громадянка, я тільки бачу, що вся комунікація яка була організована – ініціатива громадян, без участі державних органів влади. Інформація від органів влади спочатку була спростувального

характеру, потім нова влада вже приймала деякі факти. Знову ж таки, я не бачу, розслідування усіх фактів, які були під час майдану – вбивств чи інших подій. Комунікація, як завжди, у органах влади – вона не послідовна, має протиріччя. Побудувати сильну комунікацію мало б МЗС для закордону, але цього ще не сталося. Добре що є громадянські об'єднання, які намагаються побудувати сильну комунікацію, наприклад Український кризовий центр. Проте, цього не достатньо і інші країни мають сильніші комунікаційні канали та спеціалістів, тому і виграють «війни».

Чи можете Ви навести успішний приклад комунікації державних органів з громадськістю під час кризи в інших країнах?

Ситуація в Україні не унікальна, інші країни також отримують допомогу із закордону та використовуючи допомогу вони вирішують якісь проблеми, але багато країн вже на іншому рівні прийняття. Наприклад, якщо говорити про вакцинацію. У Великобританії був випадок, коли після введення нової вакцини від папіломи у дівчаток в одній зі шкіл дівчина померла. Померла через декілька годин після вакцинації. Відразу у ЗМІ з'явилося багато інформації, що це нова вакцина – вона не випробувана, вбиває дітей, потрібно зупинити кампанію з вакцинації. Але вакцина була важливою вона попереджувала рак у дівчат підліткового віку. У Міністерства охорони здоров'я Великобританії була дуже сильні і чітка позиція. Вони виступили відразу. У той же день було оприлюднена заява про початок розслідування. Кожного дня збирали прес-конференції та інформували як проходить розслідування. Як тільки були результати розтину, вони відразу надали відкриту інформацію. Таку інформацію вони надавали і повторювали до того часу, поки у ЗМІ не почала з'являтися вірна інформація, про те, що смерть дівчинки не була пов'язана з вакцинацією, оскільки вона мала не виліковну хворобу, яка не була діагностована до цього. Вакцинація просто співпала з моментом, коли у дівчини відмовили легені і вона померла. Тут важливий такий урок, що, перше, МОЗ Великобританії був відкритий, вони надавали усю інформацію про розслідування. Вони робили це не зупиняючись. У нас, зазвичай, МОЗ, якщо

буде якась смерть, вони будуть перший тиждень мовчати, потім надаватимуть сплутані факти, або не надавати інформацію, а потім все спростовувати. Тобто, три помилки – мовчати, спростовувати та не надавати інформації, вони ведуть до того, що довіри нема. Там також батьки недовіряли інформації, ЗМІ були негативно налаштовані, але повна відкритість МОЗ, оперативне реагування та відкритість для журналістів – зробили свою справу. Суспільство сприйняло цей факт, вони повірили у результати цих розтинів, вони надали можливість іншим лабораторіям перевірити та зробити свої висновки. Така позиція – сильна, логічно вибудована, вона не повинна зупинятися до поки у ЗМІ не з'являться адекватні звіти. У нас, зазвичай, з'являється стаття у ЗМІ, а потім про цей факт просто забувають. Залишається негативні факти у пам'яті, але не продовжують розслідування. Але якщо вже відбулася кризова ситуація, потрібно надати усі факти до кінця. Це потрібно для того, аби не залишилося спогадів про те, наприклад, що вакцинація – це погано.

Як Ви вважаєте, наскільки повним та об'єктивним має бути інформування населення стосовно кризової ситуації?

Як я вже сказала, це ключове. По-перше, це обов'язок будь-якої державної структури надавати об'єктивну інформацію. Вони були обрані громадянами, вони відповідають перед ними. Тому повинні надавати усю повну та об'єктивну інформацію, не допустиме будь-яке маніпулювання. Це згідно з законом та логікою речей так повинно бути. Крім того, сама криза, вона буде вирішена лише тоді, коли не буде нічого приховано, коли буде надана максимально повна та об'єктивна інформація з приводу цього негативного явища. Не потрібно боятися критики чи негативу. Вони можуть слугувати на користь організації, якщо вона зможе їх прийняти та визнати і відповісти. Тільки у такому разі критика буде конструкторною, якщо її прикривати, намагатися недоговорювати чи говорити не правду, так чи інакше, криза вийде з під контроль та понесе шкоду репутації.

Хто, на Вашу думку, має пояснювати людям що трапилося?

Зазвичай, під час кризи, потрібно вибрати одного спікера, який буде постійно надавати відповіді. Він повинен мати таку позицію в організації, яка несе відповідальність. Тому що, під час кризи, надавати слово співробітнику лабораторії чи медичній сестрі – це буде помилка. Необхідно, щоб у разі серйозної кризи, відповіді надавали настільки ж серйозні державні службовці. Якщо це смерть дитини, найкраще буде, коли сам міністр вийде та висловить співчуття родині, особисто та щиро. І потім буде вести розслідування та надавати інформацію по цьому розслідуванні. Тобто кожен орган влади чи організація, повинні виміряти для себе рівень серйозності кризи та надати для цього відповідний рівень спікера. Який буде нести відповідальність, може прийняти рішення та нести відповідальність за ці рішення під час кризи.

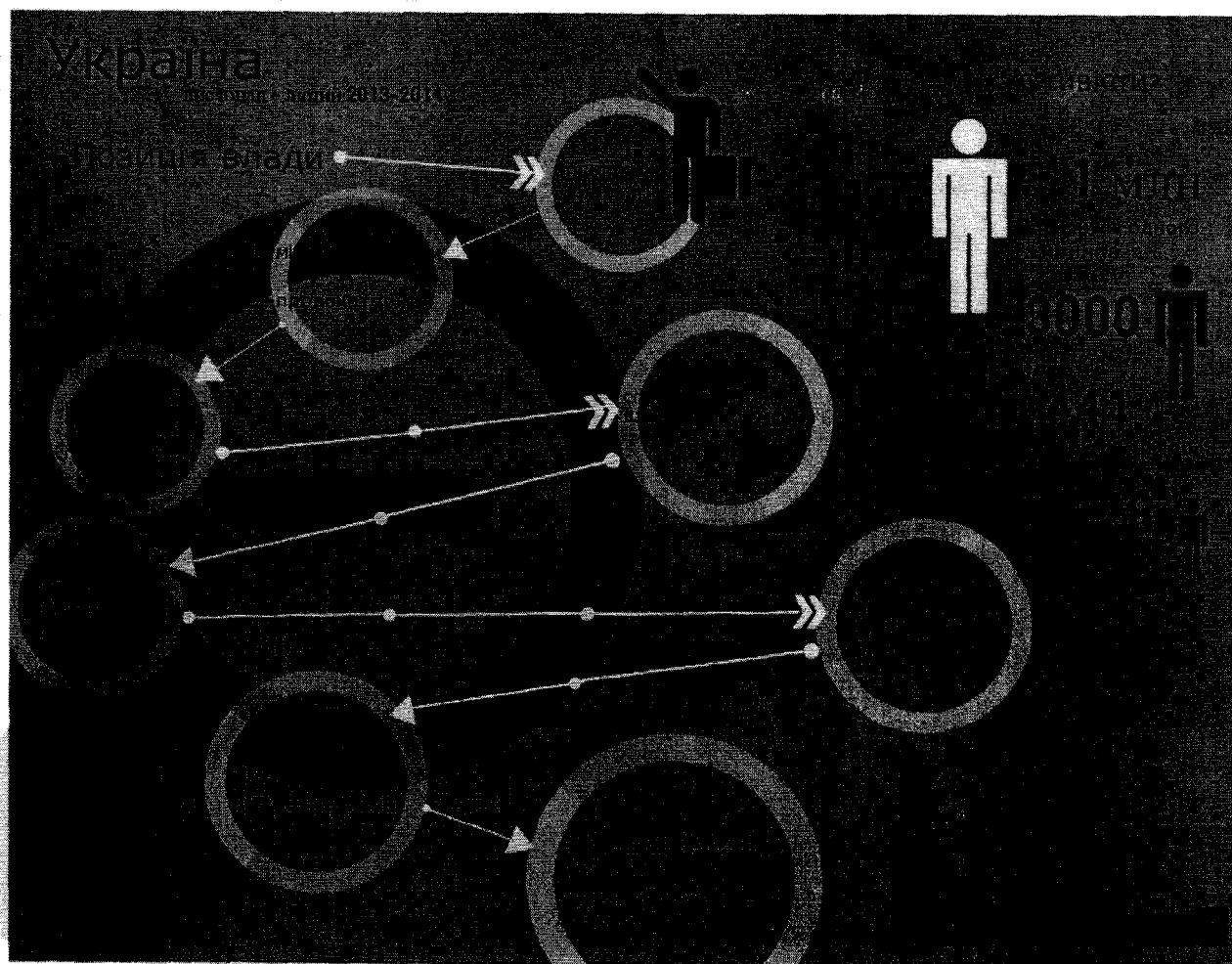
Інфографіка до розділу II (2.2)



Інфографіка до розділу II (2.3)



Інфографіка до розділу III



АНОТАЦІЯ
Магістерської роботи
на здобуття академічного ступеня магістра

Тема: «Кризові комунікації державних органів влади в умовах сучасних політичних криз»

Автор: Корсун Я.С.

Науковий керівник: Коник Д. Л.

Захищена: « » червня 2014 р.

Короткий зміст роботи:

Потреба у аналізі повідомлень які були виголошені представниками влади у період політичних криз в різних країнах, з'являється у зв'язку з реакцією, які вони викликали у суспільства. Тому, важливий аспект роботи – осмислення головних меседжів, що були закладені в звернення до громадян та співставлення їх з діями влади. А також вивчення реакції громадськості та висвітлення подій закордонними ЗМІ. Все це – важливе для аналізу співвимірності резонансності події та дій влади.

У роботі було висвітлено основні підходи для розуміння сутності кризових комунікацій. Розглянуто принципи комунікацій під час криз у державних органах влади, основні складові та чинники, які на це впливають.

Наведено основні стратегії, що застосовуються для врегулювання конфліктів. Проаналізовано повідомлення та дії влади під час комунікації з громадськістю у Туреччині та Венесуелі.

А також, проаналізовано у контексті подій на Майдані (22 листопада – 22 лютого, Київ), основні заяви українських державних органів влади та порівняно їх з діями чиновників. Проаналізовано основні повідомлення, що були звернені до громадськості та розглянуто основні аспекти експертних інтерв'ю.

(підпис автора)