

УДК 316.2

Л. М. ХИЖНЯК, К. В. ХИЖНЯК

## КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ, КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ Й ПОШУК НОВОГО ФОРМАТУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК

*Стаття присвячена зміні підходу до криз в організації та ролі кризових комунікацій в управлінні в умовах кризи. Автори доводять, що новий формат управлінських практик передбачає створення безпекової зони для організації. Така зона дає змогу мінімізувати ризики й підвищити готовність організації до них. Новий формат управлінських практик має включати комплекс комунікативних заходів, які дозволяють не лише зробити кризовий процес керованим, а й зміцнити імідж організації, розкрити її потенціал для усіх зацікавлених у її розвитку сторін. Існування всіх організацій починає залежати від їхньої активності в соціальних мережах, від цифрових кризових комунікацій.*

**Ключові слова:** організація, управління, кризова ситуація, кризове управління, кризові комунікації, управлінські рішення.

Контексти, в яких використовують поняття «криза», різноманітні. Так, в економіці прикладом є фінансова криза, криза попиту; у політиці – Грецька криза, криза Єврозони; у медицині під кризою розуміють вирішальний етап розвитку хвороби; у менеджменті найбільша увага прикута до організаційної та управлінської криз. Потреби практики стимулювали наукові дослідження в царині антикризового управління на різних організаційних рівнях. Так, під антикризовим управлінням організацією розуміють такий тип управління, який спрямований на ідентифікацію кризових явищ через виявлення їхніх ознак уже на початковій стадії кризи і створення передумов для їх профілактики або подолання з метою запобігання руйнуванню організації, забезпечення її життєдіяльності [1, с. 495]. Кризи стають проблемою управління внаслідок того, що порушують звичний соціальний порядок і часто не піддаються традиційним методам управління.

Звертаємо увагу на термінологічну неусталеність зазначеної в цій статті проблеми. Це стосується насамперед понятійного ряду, який покликаний описувати кризу. Наприклад, як зазначає А. Бахметьєва, фахівці з паблік рилейшнз зазвичай не беруть до уваги таку суттєву характеристику будь-якої кризи, як ступінь небезпеки конкретного кризового явища. Наслідком стає відсутність чіткого розмежування між такими поняттями, як «криза», «конфлікт», «надзвичайна ситуація», «загроза», «ризик», «проблема», «небезпека» [3, с. 57]. Не завжди чітко розмежовують кризові й надзвичайні ситуації, тоді як це є однією з вимог наукового обґрунтування способів і соціальних технологій профілактики кризових ситуацій і кризових станів, мінімізації їхніх негативних наслідків засобами цілеспрямованого управлінського впливу. Б. Герасимов і В. Чумак, зазначаючи, що «для управління характерно застосування значного різноманіття видів управ-

ління» [6, с. 42], при цьому серед досить розгалуженої класифікації видів управління, зробленої за багатьма типологічними ознаками, не виділяють в окремих видів кризове управління. А самі кризи (як природні, так і ті, що зумовлені діями індивідів, груп, соціальних інститутів) стали об'єктом міждисциплінарного вивчення, що ускладнює розробку методологічних підходів до їхнього вивчення.

Закономірність появи у суспільстві ризику і неминучість криз, зокрема в організаціях, які зайняті економічною (комерційною) діяльністю, дослідники часто пов'язують з циклічним розвитком економіки. Так, Г. Юн серед тих, хто причину криз вбачає у порушенні балансу, рівноваги в економіці і, відповідно, в економічних організаціях, на діяльність яких тою чи іншою мірою впливає циклічний розвиток макросередовища (економічного, політичного тощо) [19]. Л. Кукса вказує на те, що сучасна ситуація змушує по-новому осмислити процес становлення теорії соціальної організації на основі уявлень про неї як світ-систему [11, с. 97]. Кризові ситуації, кризові стани, що мають як глобальний, так і локальний виміри, посилюють аргументацію щодо нових теоретичних підходів до сучасних управлінських практик. В. Корнілович наголошує на необхідності розробки методів контрольованого втручання в спонтанні соціальні процеси, виділяє в життєдіяльності суспільства і включає в предметне поле соціології управління два соціальних феномена – «стратегічне управління» і «соціальне стратегування», вважаючи, що вони характеризують соціологічну реальність і виступають як соціологічний факт [10]. В умовах кризи керованість соціальною системою будь-якого рівня (в тому числі на рівні організацій) зазнає випробовувань або може взагалі бути втраченою.

Наразі відбувається також визнання необхідності нових підходів до вивчення комунікативного поля управління, не створено загальноновизнаної моделі кризових комунікацій [17]. Багаторівневі кризові комунікації система управління бере на озброєння в умовах криз. Однак при цьому вони самі є феноменом, який потребує цілеспрямованого управлінського впливу [8]. Зрештою, бракує саме теоретичних розробок щодо змін в управлінських практиках, які б відповідали сучасним реаліям і в яких функціонують і розвиваються різноманітні організації.

**Мета статті** – з'ясувати, як кризові ситуації впливають на формат управлінських практик і яку роль при цьому відіграють кризові комунікації.

Умовно можна виділити два підходи до кризи, які існують у теорії організації та управління. Перший підхід базується на припущенні, що кризи є одним з етапів життєвого циклу організації. Тому завданням системи управління є збільшити тривалість міжкризових періодів і мінімізувати негативні наслідки конкретної кризи. Для цього розробляють відповідні технології антикризового управління. Другий підхід виходить з того, що кризи наразі увійшли в повсякденність сучасних організацій, і це потребує розробки нового формату управлінських практик, застосування технологій

кризового управління. Поширеною є думка, що організаційні кризи пов'язані як з дефіцитом ресурсів, які необхідні для того, щоб вийти з кризової ситуації, так і з неготовністю системи управління до прийняття рішень у кризових ситуаціях. Кризовий стан організації – це сукупність кризових явищ, які перешкоджають її життєдіяльності. Процес прийняття управлінських рішень у таких умовах змінюється.

У кризовій ситуації, як правило, найбільш вразливі низькоресурсні особистості, групи, спільноти, організації. Саме вони потребують зовнішньої підтримки у вигляді тих чи інших технологій (соціальних, психологічних тощо), які доцільно використовувати суб'єктам управління. Г. Силласте зазначає, що «кризи посилюють потребу в соціальних зобов'язаннях держави перед групами підвищеного соціального ризику, які сьогодні можна розглядати як групи пріоритетного патерналізму» [12, с. 51]. Звісно, не всі організації, перебуваючи в кризовому стані, належать до цієї категорії. Разом з тим розвинені країни світу розробляють та реалізують державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, які найбільш вразливі під час криз, потребують унормування процедури банкрутства, доступу до адекватних ресурсів (передусім фінансових) тощо. На рівні організацій вирішення організаційних проблем, що виникають у кризових ситуаціях, стає переважно турботою їхнього менеджменту.

Перед системою управління виникають специфічні проблеми, пов'язані з кризою на рівні організації. Ідеться перш за все, про кризу організаційної ідентичності, яка виникає під впливом численних факторів і часто є свідченням недостатньої уваги з боку системи управління до питань корпоративної культури. Криза організаційної ідентичності, як правило, свідчить про зниження внутрішньої інтеграції й консолідації персоналу організації, а також про те, що бажаного для системи управління стану організація не досягла і почала програвати в конкуренції на тих чи інших ринках, у боротьбі за ті чи інші замовлення, проекти, за споживачів своїх товарів (послуг).

Найбільшу небезпеку для організації становлять неадекватні управлінські рішення, які, з одного боку, не відповідають принципам оперативності, своєчасності, обґрунтованості, а з іншого – не спираються на кризові комунікації (внутрішні і зовнішні). Новий формат управлінських практик у кризових ситуаціях має включати формування, підтримку зони безпеки, що може базуватися на низці технологій теорії і практики управління.

*По-перше*, оперативна ідентифікація кризи в організації вимагає уваги до інформаційного менеджменту як усередині організації, так і в її взаємодії із зовнішнім світом, де в суспільстві ризику починають домінувати турбулентні соціальні відносини. На основі аналізу сучасних систем управління кризовими ситуаціями дослідники обґрунтовують важливість захисту інформаційних ресурсів в умовах кризових ситуацій [7].

*По-друге*, традиційне управління в умовах кризи замінюється кризовим менеджментом. Дослідники, які розробляють теорію кризового менеджменту, наполягають на тому, що система управління в кризових ситуаціях має реагувати швидко, адже в іншому випадку можуть виникнути такі несподівані негативні наслідки, які долати буде довго, важко і з непрогнозованим результатом [16].

*По-третьє*, кризи актуалізують організаційні зміни. Останні при розробці і використанні системою управління науково обґрунтованих соціальних технологій можуть стимулювати в організації інноваційні процеси. Втім, позитивний результат організаційних змін унаслідок реакції організації на ті чи інші кризи можливий за наявності принаймні двох умов, а саме: відповідної ресурсної бази й ефективного менеджменту. В. Щербині належить обґрунтування механізмів організаційних змін, відмінностей різних моделей організаційного розвитку, які стосуються: а) розуміння специфіки процесів організаційного розвитку; б) уявлення про джерела соціальних змін; в) орієнтирів цих змін; г) умов, логіки і механізмів перебігу процесу організаційного розвитку; д) критеріїв позитивності змін [18]. Ці механізми можна задіяти й у кризовому управлінні.

*По-четверте*, під час кризи актуалізується роль комунікативних механізмів. При цьому кризові комунікації мають базуватися на відповідних етичних засадах і відповідати принципам відповідальності, відкритості, довіри, правдивості. Правдивість передбачає надання організацією об'єктивної інформації, необхідної для обґрунтованого вибору всіх зацікавлених у її розвитку суб'єктів (персоналу, власників ресурсів, держави, місцевої влади, партнерів тощо). На думку дослідників, будь-яка неправда етично сумнівна, оскільки обмежує свободу тієї людини, котру ошуковують. Відчуття, що організація є нечесною або приховує інформацію про свій кризовий стан, зазвичай підвищує глибину кризи [15, с. 243]. Ефективним інструментом кризової комунікації, на думку Т. Кумбса, може стати вибачення організації (її керівництва). У розробленій цим дослідником теорії ситуаційної кризової комунікації вибачення є певною стратегією у фазі кризового реагування й розглядається як «...визнання відповідальності за кризу, каяття для пробачення від громадськості» [21, с. 35]. В. Бенуа – автор теорії відновлення іміджу – ще 90-ті рр. ХХ ст. запропонував розглядати ще один етичний компонент – каяття як ефективну стратегію захисту репутації організації в умовах кризи [20, с. 79]. До характеристик стратегічної кризової комунікації також зараховувати моральну цілісність і технологічну інтегрованість [4].

Управління в умовах кризи може сприяти переводу організації в бажаний стан за умови використання можливостей (потенціалу) стратегічного управління. А. Анцупов на основі критичного аналізу сучасних підходів до стратегічного управління дійшов висновку, що вони мають такі сильні сторони: 1) своєчасність реакції теоретиків і практиків на зміни в соціаль-

ному й організаційному середовищі (ідеться, ймовірно, про макро- і мікросередовище конкретної організації); 2) аналіз управлінських проблем є глибоким й реалістичним; 3) розмаїття (плюралізм) підходів до стратегічного управління, урахування його багатоплановості й багаторівневості; 4) органічна єдність теорії і практики стратегічного управління [2, с. 25–26]. Ці риси можуть слугувати й розробці нового формату управлінських практик під час криз. Однак західні підходи до проблеми стратегічного управління мають і певні обмеження, які стосуються, насамперед, таких моментів: 1) домінування економічного підходу; 2) недостатнє врахування соціальних нерівностей, суперечностей між різними групами найманих працівників, топ-менеджерами, власниками ресурсів тощо; 3) дефіцит системного підходу до стратегічного управління, все ще не задоволена практична потреба у створенні загальної теорії стратегічного управління [2, с. 26–27]. Відсутність такої теорії певним чином позначається на ефективності управлінського консалтингу, до якого, як правило, більш активно звертаються організації-клієнти під час кризових станів. Загальна теорія стратегічного менеджменту в умовах кризи затребувана також у рекламній і PR-діяльності [13].

Звернемося до висновку, який зробили Д. Гавра і О. Бикова: для подальшого розвитку теорії кризових комунікацій необхідно, «по-перше, перейти від іміджу як ситуаційної категорії до репутації як категорії стратегічної. По-друге, припинити розглядати кризову комунікацію як сукупність реактивних комунікативних практик, породжену певним надзвичайним приводом. Кризову комунікацію, що реалізується на стратегічному рівні, потрібно розглядати як окремий випадок стратегічної комунікації політичного або бізнес-суб'єкта, що спирається на корпоративну місію, філософію і в цілому корпоративну стратегію» [4, с. 122–123]. Ми поділяємо точку зору Д. Гавра, який під соціально-комунікативною технологією розуміє «...такий вид технології соціальної комунікації, який характеризується свідомим управлінням комунікаційними ресурсами; наявністю соціально значущої мети і соціальним характером процесу, що піддається технологізації; системністю і планомірністю; технологічністю, формальною організацією й оптимізацією; дискретністю; креативністю та стандартизацією; циклічністю та можливістю тиражування» [5]. Сучасні тенденції в кризових комунікаціях пов'язані також з використанням самими організаціями соціальних медіа, що дає змогу системі управління організацією взяти під свій контроль інформування зовнішнього середовища про перебіг кризових явищ, їхню глибину, управлінські рішення з нейтралізації їхніх наслідків. Новий формат управлінських практик починає включати комплекс комунікативних заходів, які дозволяють не тільки зробити кризовий процес керованим, а й зміцнити імідж організації, розкрити й підвищити її потенціал. Компонентами змін параметрів організаційної комунікації все більшою мірою починають виступати ефективність зворотного зв'язку, а

також комунікативна компетентність менеджерів і персоналу, їхня здатність до навчання.

**Висновки.** Пошуки нового формату управлінських практик зумовлені новим підходом до кризи, який поширюється в сучасній теорії організації та управління. Кризи стають нормою розвитку сучасних організацій, входять у їхню повсякденність, що потребує технологій кризового управління та кризових комунікацій. При цьому системи кризових комунікацій можуть підходити до одних організацій і бути не прийнятними для інших. Однак існування всіх організацій починає залежати від їхньої активності в комунікативному просторі, особливо в соціальних мережах. Новий формат управлінських практик передбачає створення безпекової зони для організації. Така зона дає змогу мінімізувати ризики та підвищити готовність організації до них.

У науковому міждисциплінарному знанні щодо кризових ситуацій і кризового управління неусталеною залишається типологія, причини виникнення та наслідки кризових комунікацій у соціальній реальності; типи криз в організаціях, що вимагають кризових комунікацій [14]. Також подальшого вивчення потребує використання комунікативних можливостей Інтернету в кризових ситуаціях [9]. Без відповіді на ці питання новий формат управлінських практик може не відбутися, а науковий супровід кризового управління стане буде під загрозою, що може спричинити поширення в управлінні організаціями соціальних антитехнологій.

#### Список використаної літератури

1. Антикризове корпоративне управління. Теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов та ін. ; Держ. навч. наук. установа «Акад. фін. упр.», Ін-т післядиплом. освіти. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 300 с.
2. Анцупов А. Я. Стратегическое управление / Ин-т стратегий развития. Москва : Техносфера, 2015. 343 с.
3. Бахметьева А. Н. Реализация защитной функции ПР в кризисных и конфликтных ситуациях в высшей школе. *Держава та регіони. Серія: Гуманітарні науки.* 2013. № 1 (32). С. 57–61.
4. Гавра Д. П., Быкова Е. В. Стратегическая кризисная коммуникация: базовые характеристики и интегративное воплощение. *Век информации. Медиа в современном мире. Петербургские чтения* : матер. 55-го междунар. форума (21–22 апреля 2016 г.) / отв. ред. С. Г. Корконосенко. 2016. № 2. Санкт-Петербург : Высш. шк. журн. и мас. коммуникаций, 2016. С. 122–125.
5. Гавра Д. П. Социально-коммуникативные технологии: сущность, структура, функции. URL: [http://www.studmed.ru/view/gavra-dp-socialno-kommunikativnye-tehnologii-suschnost-struktura-funkcii-statya\\_197c941406e.html/](http://www.studmed.ru/view/gavra-dp-socialno-kommunikativnye-tehnologii-suschnost-struktura-funkcii-statya_197c941406e.html/)
6. Герасимов Б. Н., Чумак В. Г. Социальные технологии в управлении : монография. Самара : Изд-во СамНЦ РАН, 2014. 396 с.
7. Гізун А., Корченко А., Скворцов С. Аналіз сучасних систем управління кризовими ситуаціями. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security.* 2015. Vol. 21. Issue 1. P. 86–99.
8. Голуб О. Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета.* 2012. № 2 (41). С. 142–145.

9. Голуб О. Ю. Использование коммуникативных возможностей интернета в кризисных ситуациях. *Информационное сопровождение социальных проектов в современном обществе* : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. 2014. С. 158–167.
10. Корнилович В. А. Стратегическое управление: социологический подход : монография / Федеральное агентство науч. орг., Ин-т социологии Российской акад. наук. Москва : Ин-т социологии РАН, 2015. 267 с.
11. Кукса Л. П. Концептуальные основания теории социальной организации будущего: интегральный подход. *Социологические исследования*. 2017. № 10. С. 97–103.
12. Силласте Г. Г. Кризисы в модусах времени и его социальные уроки. *Гуманитарий Юга России*. 2016. № 1. С. 45–59.
13. Станкевич Л. Т. PR-технологии как инструмент преодоления кризиса. *Управленческое консультирование*. 2012. № 3. С. 214–216.
14. Третьяк Г. Е. Кризисные коммуникации: типология, причины возникновения и последствия. *Труды Дальневосточного государственного технического университета*. 2007. № 147. С. 89–95.
15. Улмер Р., Селнау Т., Сиджер М. Эффективная кризисная коммуникация : пер. с англ. Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр (Науменко А. А.), 2011. 268 с.
16. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників : пер. з англ. Київ : Наук. думка, 2002. 566 с.
17. Шилова В. А. Коммуникативное поле управления: теория, методология, практика : монография. Москва : Логос, 2015. 204 с.
18. Щербина В. В., Попова Е. П. Социальные изменения и модели развития в специальных организационных теориях. *Социологические исследования*. 2017. № 10. С. 77–86.
19. Юн Г. Б. Антикризисное управление предприятиями: теоретические и практические аспекты : монография. Москва : Московский издательский дом, 2002. 624 с.
20. Benoit W. Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies. Albany : State University of New York Press, 1995. 197 p.
21. Coombs T. The Handbook of Crisis Communication / edited by Coombs T. and Holladay S. Wiley-Blackwell, 2010. 737 p.

*Стаття надійшла до редакції 22.11.2017.*

---

**Хижняк Л. М., Хижняк К. В. Кризисные ситуации, кризисные коммуникации и поиск нового формата управленческих практик**

*Статья посвящена изменению подхода к кризисам в организации и роли кризисных коммуникаций в управлении в условиях кризиса. Авторы доказывают, что новый формат управленческих практик предусматривает создание зоны безопасности для организации. Такая зона позволяет минимизировать риски и повысить готовность организации к ним. Новый формат управленческих практик должен включать комплекс коммуникативных мероприятий, которые позволяют кризисный процесс не только сделать управляемым, но и укрепить имидж организации, раскрыть ее потенциал для всех заинтересованных в ее развитии сторон. Существование всех организаций начинается зависеть от их активности в социальных сетях, от цифровых кризисных коммуникаций.*

**Ключевые слова:** организация, управление, кризисная ситуация, кризисное управление, кризисные коммуникации, управленческие решения.

**Khyzhniak L., Khyzhniak K. Crisis Situations, Crisis Communications and the Search for a New Format of Managerial Practices**

*The article examines two approaches to the crisis that exist in the theory of organisation and management. The first approach is based on the assumption that crises are*

*one of the stages of an organisation's lifecycle. Therefore, the task of the management system is to increase the duration of inter-crisis periods and minimize the negative effects of a particular crisis. To this end, appropriate technologies of crisis management are being developed. The second approach is based on the fact that crises have become the norm for the development of modern organisations, have become part of their everyday life, and this requires the development of a new format of management practices and crisis management technologies. It was shown that organisational crises are associated with a shortage of resources that are necessary in order to get out of the crisis situation, and with unpreparedness of the management system to make decisions in crisis situations. Crisis condition of the organisation is a set of crisis phenomena that impede its life. The process of making managerial decisions in such circumstances is changing. The greatest danger to the organisation are inadequate managerial decisions, which, on the one hand, do not meet the principles of efficiency, timeliness, validity, but on the other – do not rely on crisis communications (internal and external). The parameters of organisational communication are the effectiveness of feedback, as well as the communicative competence of staff and its ability to study. In a crisis situation, as a rule, the most vulnerable are low-resource individuals, groups, communities. They are the ones who need external support in the form of certain technologies (social, psychological, etc.), which it is expedient to use for the subjects of management.*

*The new format of management practices involves creating a security zone for the organization. Such a zone allows minimising risks and increasing readiness of organisation for them. The new format of management practices should include a set of communicative measures that allow the crisis process not only to be managed, but also to strengthen the image of the organisation, to reveal its potential for all those interested in its development. In this case, crisis communication systems can be suitable for some organisations and not be acceptable to others. However, the existence of all organisations begins to depend on their activity in social networks, from digital crisis communications.*

**Key words:** *organisation, management, crisis situation, crisis management, crisis communications, managerial decisions.*