

ПОЛІТИЧНА КУЛЬТУРА ТА ІДЕОЛОГІЯ

DOI 10.31558/2519-2949.2019.3.10

УДК 321.1

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5085-3704>

Гарькавий Є. М., Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК НАПРЯМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИЛАХ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Статтю присвячено аналізу проблематики комунікації в умовах кризи та специфіки організації кризових комунікацій у силах оборони України враховуючи досвід локалізації кризових ситуацій в ході виконання заходів із відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації проти України починаючи з 2014 року.

Джерельною базою дослідження стали роботи у сфері кризових комунікацій, кризового менеджменту, взаємодії засобів масової інформації (далі – ЗМІ) з владою під час криз, а також нормативно-правова база по зазначеній тематичі.

У ході проведення дослідження з'ясовано, що з початком проведення Антитерористичної операції, а згодом операції Об'єднаних сил на території Донецької та Луганської областей виявилось, що державна система комунікації не готова до сучасних викликів та загроз та потребує кардинального оновлення. В умовах глибокої суспільно-політичної кризи, для вирішення нагальних проблем подолання наслідків кризи та організації кризових комунікацій, зусиллями провідних українських експертів у галузі міжнародних відносин, комунікацій та зв'язків з громадськістю був створений Український кризовий медіа центр. У подальшому була розроблена нормативно-правова база, що дозволила інституціоналізувати заходи кризових комунікацій у силах оборони України. Для підвищення ефективності організації стратегічних та кризових комунікацій у силах оборони України у 2017 році був створений Відділ координації стратегічних комунікацій та моніторингу.

Встановлено, що у ході локалізації кризових ситуацій, суб'єктам організації кризових комунікацій необхідно сформувавши план комунікації у рамках загального плану подолання кризи, сформувавши спеціальну команду для боротьби з кризою та використовувати одну посадову особу для спілкування зі ЗМІ протягом всієї кризи.

У висновках надано пропозиції щодо визначення відповідальних за кризові комунікації підрозділів, а також окреслено орієнтовний план дій зазначених підрозділів під час виникнення кризової ситуації у силах оборони України.

Ключові слова: криза, кризові ситуації, кризові комунікації, стратегічні комунікації, сили оборони України.

Постановка проблеми. У будь-якій соціальній групі, незалежно від кількісного та якісного складу, трапляються кризові ситуації. У демократичному суспільстві такі ситуації можуть мати великий суспільний резонанс та охоплювати широке коло громадськості. Для ефективної роботи з громадськістю під час кризових ситуацій використовують інструментарій кризових комунікацій.

Особливо актуального значення кризові комунікації набувають у сфері оборони, що обумовлено специфікою питань, пов'язаних із забезпеченням обороноздатності держави: управлінням ризиками у сфері воєнної безпеки, роботою з інформацією з обмеженим доступом, проведенням інформаційно-психологічних операцій тощо.

Однак попри наявність значної кількості досліджень та високого суспільного інтересу до вищезначеної тематики, специфіка кризових комунікацій саме як напряму реалізації стратегічних комунікацій у силах оборони України залишається малодослідженою, що і обумовило актуальність даної статті.

Аналіз останніх досліджень. Проблематику кризових комунікацій і кризового менеджменту, взаємодію ЗМІ з владою під час криз досліджували наступні українські та іноземні науковці: А.Баровська, Д.Дубов, В.Королько, В.Крутько, Г.Почепцов, Г.Афанас'єв, Б.Борисов, Б.Порфір'єв, О.Лербінгер, Р.Льюїс, С.Фінк, Ф.Сайтел, П.Лагадек, Д.Фішман, О.Холсті, П.Брюс, С.Блек, С.Катліп, А.Сентер, Дж.Брум, П.Бурд'є, М.Реджестер, Дж.Ларкін, Г.Даулінг, К.Вільямс, П.Сендмен, Р.Боін, П.Харт, Т.Лібаер, Т.Кумбс та інші.

Мета статті – проаналізувати призначення, роль, місце і завдання кризових комунікацій як напряму реалізації стратегічних комунікацій у силах оборони України.

Виклад основного матеріалу. У сучасному розумінні криза (від грец. *krisis* – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі [1, с.586]. На думку П.Кухти перелік сукупності можливих позитивних і негативних наслідків кризи достатньо значний:

- оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи;
- загострення або послаблення кризи;
- різкі зміни в соціально-економічній системі, або м'який вихід з кризи;
- довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом);
- незворотні або зворотні зміни [2].

Характерними проблемами комунікацій в умовах кризи є різке скорочення кількості параметрів, які піддаються контролю, зростання ролі інформації через відсутність чіткої та зрозумілої інтерпретації подій, утрата довіри до офіційних каналів комунікації, розірвання інформаційних потоків, їх нездатність виконувати свої постійні функції і створення власних систем забезпечення життєдіяльності і безпеки. Для кризових комунікацій характерним елементом стає не тільки дефіцит інформації, а й утрата довіри до джерел інформації [3, с.504-506].

Англійський дослідник С.Блек запропонував класифікувати кризи з урахуванням тих негараздів, які вони здатні заподіяти організації [4]. Він спробував перейти від загальної типологізації криз за родовою ознакою до класифікації, що безпосередньо наближується до змісту і сфери діяльності організації. Відповідно до цього підходу, кризи поділяються на:

- відоме невідоме – наприклад, відомо, що загострення ситуації на Сході України в принципі можливе, але чи станеться воно і якщо так, то коли – невідомо;
- невідоме невідоме – це кризи, які неможливо попередити, наприклад, терористичні акти.

З початком проведення Антитерористичної операції, а згодом операції Об'єднаних сил на території Донецької та Луганської областей, криза стала перманентним відображенням дійсності в Україні. Гіркий досвід бойових дій, спричинений збройною агресією Російської Федерації проти України починаючи з 2014 року та, як наслідок, масштабні кризові ситуації, що періодично траплялись по всій території України, змусили всю систему державного управління пройти суворий іспит на відповідність вимогам сучасності.

У цих умовах єдиним комплексним інструментом мінімізації наслідків кризових ситуацій в інформаційному середовищі, запобіганню панічних настроїв та налагодженню (відновленню) ефективної комунікації між силами оборони з однією сторони, громадянським суспільством та ЗМІ з іншої, стали кризові комунікації.

Станом на початок 2014 року, в умовах глибокої суспільно-політичної кризи в Україні, виникла гостра потреба у формуванні ефективної моделі кризових комунікацій. Першою платформою, що дозволила реалізовувати кризові комунікації надаючи об'єктивну інформацію про Україну та про події довкола неї, виклики та загрози національній безпеці, об'єднувати інформаційні потоки про Україну, підвищувати поінформованість щодо ситуації та події, які відбуваються в Україні та світі, сприяти побудові іміджу України на міжнародній арені став Український кризовий медіа центр [5] (далі – УКМЦ). З моменту свого заснування УКМЦ перетворився на міжнародний центр стратегічних комунікацій, який активно підтримує аудиторію як в Україні, так і за її межами.

З того часу досвід ведення інформаційної війни було узагальнено і, як результату, у вересні 2015 року Президент України затвердив нову редакцію Воєнної доктрини України [6]. В даному документі було визначено основу кризового реагування на воєнні загрози та зазначено, що одним із шляхів формування національних оборонних спроможностей є удосконалення системи кризового планування та управління у сфері оборони, а одним з основних заходів управління ризиками є розроблення ефективного механізму реагування на кризові ситуації.

Проте лише у лютому 2017 року, із введенням у дію Президентом України Доктрини інформаційної безпеки України [7], вперше в українському законодавстві було визначено поняття «кризові комунікації» як «комплекс заходів, що реалізуються державними органами України у кризовій ситуації і передбачають їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються кризової ситуації».

На основі Воєнної доктрини України та Доктрини інформаційної безпеки України у подальшому було розроблено ряд підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність сил оборони України у сфері кризових комунікацій.

Зокрема, у листопаді 2017 року міністр оборони України затвердив Концепцію стратегічних комунікацій Міністерства оборони і Збройних Сил України [8], відповідно до якої одним із шляхів реалізації системи стратегічних комунікацій у силах оборони є удосконалення системи кризового планування та управління у сфері оборони шляхом розробки документів та планів, що регламентують алгоритм дій під час кризових ситуацій; водночас одним з очікуваних результатів впровадження системи стратегічних комунікацій у силах оборони стане побудована система дій під час кризових комунікацій на основі досвіду країн-членів НАТО.

Важливим у контексті досліджуваної проблематики є спільна робота Д.Дубова та А.Баровської [9]. На основі проведеного аудиту спроможностей органів державної влади у сфері кризових комунікацій дослідники з'ясували, що комунікування в умовах кризи більше не обмежується виключно локальним контекстом самої події. Воно має істотно більший вплив, у т. ч. на міжнародну політику держави та діяльність урядів інших країн, які приймають рішення, пов'язані з такою кризою [9, с.32].

Паралельно із ситуативними кризовими ситуаціями існує також більш загальний контекст, що стосується функціонування держави в поточній військово-політичній ситуації, – спроможність організувати роботу державних органів в умовах спеціальних правових станів, які є нормативно закріпленими формами діяльності держави в умовах масштабних кризових ситуацій [9, с.32].

Загальним висновком аудиту сфери кризової комунікації стало наступне: існує достатня кількість протоколів та процедур для взаємодії різних відомств за умов кризових ситуацій. Ці документи регламентують окремі питання як стосовно міжвідомчого інформування, так і широкої громадськості (надання конкретних фактів, інструкцій щодо дій, контактної інформації, називання суб'єктів подолання кризи тощо). Водночас відсутні процедури щодо спільної цілі комунікування та формування меседжу – повідомлення, що розповідає цілісну історію громадянину. Відтак окремі інформаційні матеріали не працюють на єдиний наратив. Немає загального координування інформування/комунікації. Проблемою також є (станом на 2017 рік) майже повна відсутність чітких та зрозумілих планів діяльності державних відомств (передусім Міністерства оборони України) в умовах воєнного стану, а централізована система з єдиним центром прийняття рішень відсутня [9, с.33-36].

На думку автора попри те, що система стратегічних комунікацій все ще перебуває на етапі становлення, а сили оборони України все ще не набули тих спроможностей, які б відповідали сучасним викликам і загрозам [10, с.45], станом на сьогодні, зі створенням Відділу координації стратегічних комунікацій та моніторингу [10, с.44], механізми загального координування інформування/комунікації, процедури щодо визначення спільної цілі комунікування та формулювання меседжів, у тому числі під час кризових ситуацій, у силах оборони України значно покращили свою ефективність.

Підтвердженням даної тенденції є кризові комунікації під час серії загорань та вибухів на складах боєприпасів у м. Сватове Луганської області у 2015 році, м. Балаклії Харківської області у 2017 році, у смт. Калинівці Вінницької області у 2017 році та у вересні 2019 року, у м. Ічня Чернігівської області у 2018 році. Якщо у 2015 році через брак офіційної інформації від структур сил оборони України ЗМІ поширювали матеріали переважно негативного забарвлення, беручи за основу відео із соціальних мереж та власні джерела, то у 2018 році інформація висвітлювалась переважно із офіційних каналів комунікації: протягом мінімального часу з початку виникнення кризової ситуації оперативна обстановка висвітлювалась на офіційних сайтах Міністерства оборони України та Державної служби України з надзвичайних ситуацій з оновленням кожні 20-30 хв. Протягом декількох годин був організований брифінг визначеного представника Генерального штабу Збройних Сил України, який і у подальшому давав офіційні коментарі. Інформація про оперативну обстановку в районі події, включно до повної локалізації кризової ситуації, висвітлювалась з оновленням кожні 1-2 години.

Таким чином, успіх комунікації в умовах кризи зумовлений трьома ключовими факторами: наявністю плану комунікацій як складової загального плану подолання кризи; формування

спеціальної команди для боротьби з кризою, якщо вона виникла; використання однієї людини, що буде виконувати функцію спілкування зі ЗМІ, протягом всієї кризи [11, с.143-145].

Американський дослідник Т.Кумбс у своїй роботі [12] виокремлює основні правила кризових комунікацій, а саме:

1) швидкість (speed) – здатність надавати інформацію та відповідати на запити щонайшвидше після події/нового етапу розгортання кризи. Відповідь та перша заява потрібні протягом першої години, вони заповнюють інформаційний вакуум та/або структуруватимуть потік надмірної інформації з різних джерел;

2) координованість (coherence) – несуперечливість, послідовність повідомлень. Представники органів влади мають озвучувати однакові меседжі у своїх заявах;

3) відкритість (openess) – готовність працювати з цільовими аудиторіями, зокрема медіа. Правило підтримання зв'язків із пресою під час кризових ситуацій становить фундаментальну умову управління кризою [12].

Фахівець із кризового менеджменту Г.Даулінг звернув увагу на те, що ефективний діалог зі ЗМІ передбачає реалізацію трьох кроків:

– негайна комунікативна реакція, спрямована на більш активну позицію та виграш у часі для підготовки подальших дій;

– відповідь на всі запитання ЗМІ, для того, щоб не допустити повернення інформаційного потоку в небажаному напрямку. Потрібно пам'ятати, що зазвичай журналістів цікавлять питання, що сталося, чому та які вживаються заходи? Версії-відповіді мають бути достовірними та не підлягати змінам у найближчому майбутньому;

– висловлення співчуття і жалю. Заява представника організації має також містити запевнення у вживанні заходів для мінімізації збитків; визнання наявності невідомих даних; повідомлення щодо початку розслідування; інформування про те, де, коли і від кого можна отримати детальну інформацію; висловлення стурбованості з приводу події [13, с.167-169].

Основними помилками під час проведення антикризової кампанії є: нерішучість, що створює в публіці відчуття некомпетентності й відсутності підготовки; відхід від прямих відповідей, який породжує відчуття нечесності й нечутливості; демагогія; конфронтація і проведення заходів, що збільшують напругу та привертають увагу (наприклад, судовий розгляд). Не сприяють подоланню кризи позиції «пасивна крайність» та «активна крайність» [14, с.14].

Як підсумок зазначимо, що у силах оборони України кризові комунікації реалізуються у рамках системи стратегічних комунікацій, а головним завданням кризових комунікацій як напряму реалізації стратегічних комунікацій є захист репутації структурних підрозділів сил оборони України. Для підвищення ефективності кризових комунікацій відповідальним за їх організацію у силах оборони України доцільно визначити Управління стратегічних комунікацій сил оборони України (далі – УСК) [15, с.106-107], Управління комунікацій та преси Міністерства оборони України (далі – УКП), Управління зв'язків з громадськістю Збройних Сил України (далі – УЗГ) та Об'єднаний оперативний штаб Збройних Сил України (далі – ООШ). У разі виникнення масштабних кризових ситуацій, що стосуватимуться як сфери оборони, так і інших сфер суспільного життя, відповідальним за організацію кризових комунікацій доцільно визначити Головний ситуаційний центр України із залученням УСК, УКП, УЗГ та ООШ.

Виокремимо орієнтовний план дій відповідальних за організацію кризових комунікацій підрозділів під час виникнення кризової ситуації у силах оборони України.

Таблиця 1

**Орієнтовний план дій підрозділів,
відповідальних за організацію кризових комунікацій**

<i>№ з/п</i>	<i>Зміст діяльності</i>	<i>Відповідальні</i>	<i>Час проведення</i>
1	Збір оперативної інформації про подію через підпорядковані підрозділи	ООШ, у разі потреби – органи місцевого самоврядування	Постійно до вирішення кризової ситуації
2	Моніторинг ЗМІ та соціальних мереж на предмет виявлення повідомлень про подію	УСК, УКП	Постійно до вирішення кризової ситуації

Продовження табл. 1

№ з/п	Зміст діяльності	Відповідальні	Час проведення
3	Підготовка оперативних заяв і публікацій (та їх оновлення) про подію	УСК	Готовність протягом години – до вирішення кризової ситуації
4	Поширення оперативних заяв та публікацій через офіційні канали комунікації	УКП, УЗГ	З моменту готовності відповідних заяв і публікацій – до вирішення кризової ситуації
5	Робота із запитамі журналістів	УЗГ	Постійно
6	Розсилка прес-релізу, відкриття гарячої лінії	УЗГ, УКП	Протягом двох годин
7	Налаштування постійного зворотного зв'язку	УЗГ, УСК	Готовність протягом двох годин – до вирішення кризової ситуації
8	Визначення офіційного спікера*	Залежно від події	Протягом двох годин
9	Організація прес-конференції	УКП, УЗГ	Протягом чотирьох годин
10	Оцінювання репутаційних ризиків, пов'язаних з подією	УСК	Протягом шести годин
11	Подолання наслідків кризової ситуації**	УСК, УКП, УЗГ, ООШ, інші підрозділи, відповідно до повноважень	Постійно після завершення активної фази кризової ситуації
12	Аналіз причинно-наслідкових зв'язків виникнення кризової ситуації та оцінювання ефективності кризових комунікацій. Узагальнення набутого досвіду	Всі структурні підрозділи сил оборони	Після локалізації кризової ситуації

*Для оперативного залучення спікерів на випадок виникнення кризових ситуацій у силах оборони України доцільно сформувати Список спікерів під час кризових комунікацій (далі – Список). Зазначені посадові особи мають бути відібрані з урахуванням особистої компетентності, морально-ділових якостей та розподілу повноважень підрозділів. Після затвердження Списку спікери мають пройти відповідно тренінги та навчання по зв'язкам з громадськістю та роботи із ЗМІ. Відповідальним за формування списку доцільно визначити ООШ.

**Подолання наслідків кризової ситуації – це робота, яка має проводитись визначеними підрозділами сил оборони України після локалізації надзвичайної події з метою повернення до звичайної життєдіяльності.

Перспективами подальших розвідок з даної тематики є розробка методики оцінювання репутаційних ризиків, пов'язаних з кризовими ситуаціями у силах оборони України.

Бібліографічний список:

1. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д.М. Черваньов, О.І. Жилінська, М.В. Петровський та ін.]; за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К.: Нічлава, 2011. 624 с.
2. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
3. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. К.: Ваклер, 2001. 656 с.
4. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:anJH1jM_nEYJ:bycongroup.com/files_library/cat1/14+&cd=4&hl=uk&ct=clnk&gl=ua
5. Український кризовий медіа центр: офіційний сайт. URL: <http://ucmc.org.ua/uk/strategy/>
6. Указ Президента України від 24 вересня 2015 року №555/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>
7. Указ Президента України від 25 лютого 2017 року №47/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>
8. Наказ Міністерства оборони України від 22.11.2017 №612 «Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України». URL: http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/612_nm_2017.pdf

9. Дубов Д.В., Баровська А.В. Аудит спроможностей органів державної влади у сфері кризових комунікацій // *Стратегічна панорама*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stpa_2018_1_5
10. Гарькавий Є. М. Генезис інституалізації стратегічних комунікацій сил оборони в умовах сучасного інформаційного протистояння. *Гілея: науковий вісник*. К.: Видавництво «Гілея», 2019. Вип. 146 (№ 7). Ч. 3. Політичні науки. С. 41-46.
11. Моисеев В.А. Паблік рилейшнз – средство социальной коммуникации: теория и практика. К.: Дакор, 2002. 506 с.
12. Coombs T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Management and Responing. URL: https://books.google.com.ua/books?id=r6K0pRwbNn0C&pg=PA31&hl=uk&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
13. Запорожець О.Ю. Кризовий комунікативний менеджмент у сфері міжнародних відносин: монографія. К., 2006. 238 с.
14. Прикладні антикризові PR-технології: навч. посіб. / М.А. Зубарева. Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. 162 с.
15. Гарькавий Є.М. Механізми формулювання стратегічних наративів у системі реалізації стратегічних комунікацій сил оборони України. *Держава і право: зб. наук. праць. Серія: «Політичні науки» / Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України*. К.: Юридична думка, 2019. Вип. 84. С. 100-111.

References:

1. Mizhdy'scy'plinary'j slovny'k z menedzhmentu: navch. posib. / [D.M. Chervan'ov, O.I. Zhy'lins'ka, M.V. Petrovs'ky'j ta in.]; za red. D.M. Chervan'ova, O.I. Zhy'lins'koyi. K.: Nichlava, 2011. 624 s.
2. Kuxta P.V. Kry'zy', yix pry'chy'ny' ta naslidky'. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
3. Bljek S. Pablik rileyshnz. Chto jeto takoe? URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:anJH1jM_nEYJ:bycongroup.com/files_library/cat1/14+&cd=4&hl=uk&ct=clnk&gl=ua
4. Pohepcov G.G. Teorija komunikacii. K.: Vakler, 2001. 656 s.
5. Ukrayins'ky'j kry'zovy'j media centr: oficijny'j sajt. URL: <http://ucmc.org.ua/uk/strategy/>
6. Ukaz Prezy'denta Ukrayiny' vid 24 veresnya 2015 roku №555/2015 «Pro rishennya Rady' nacional'noyi bezpeky' i oborony' Ukrayiny' vid 2 veresnya 2015 roku «Pro novu redakciyu Voyennoyi doktry'ny' Ukrayiny'». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>
7. Ukaz Prezy'denta Ukrayiny' vid 25 lyutogo 2017 roku №47/2017 «Pro rishennya Rady' nacional'noyi bezpeky' i oborony' Ukrayiny' vid 29 grudnya 2016 roku «Pro Doktry'nu informacijnoyi bezpeky' Ukrayiny'». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>
8. Nakaz Ministerstva oborony' Ukrayiny' vid 22.11.2017 №612 «Pro zatverdzhennya Koncepciyi strategichny'x komunikacij Ministerstva oborony' Ukrayiny' ta Zbrojny'x Sy'l Ukrayiny'». URL: http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/612_nm_2017.pdf
9. Dubov D.V., Barov'ska A.V. Audy't spromozhnostej organiv derzhavnoidi vlady' u sferi kry'zovy'x komunikacij // *Strategichna panorama*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stpa_2018_1_5
10. Gar'kavy'j Ye. M. Genezy's insty'tualizaciyi strategichny'x komunikacij sy'l oborony' v umovax suchasnogo informacijnogo proty'borstva. *Gileya: naukovy'j visny'k*. K.: Vy'davny'cztvo «Gileya», 2019. Vy'p. 146 (№ 7). Ch. 3. Polity'chni nauky'. S. 41-46.
11. Moiseev V.A. Pablik rileyshnz – sredstvo social'noj komunikacii: teorija i praktika. K.: Dakor, 2002. 506 s.
12. Coombs T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Management and Responing. URL: https://books.google.com.ua/books?id=r6K0pRwbNn0C&pg=PA31&hl=uk&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
13. Zaporozhec' O.Yu. Kry'zovy'j komunikaty'vny'j menedzhment u sferi mizhnarodny'x vidnosy'n: monografiya. K., 2006. 238 s.
14. Pry'kladni anty'kry'zovi PR-texnologiyi: navch. posib. / М.А. Zubaryeva. Ostrog: Vy'davny'cztvo Nacional'nogo univerty'tetu «Ostroz'ka akademiya», 2014. 162 s.
15. Gar'kavy'j Ye.M. Mexanizmy' formulyvannya strategichny'x naraty'viv u sy'stemi realizaciyi strategichny'x komunikacij sy'l oborony' Ukrayiny'. *Derzhava i pravo: zb. nauk. pracz'.* Seriya: «Polity'chni nauky'» / In-t derzhavy' i prava im. V.M. Korecz'kogo NAN Ukrayiny'. K.: Yury'dy'chna dumka, 2019. Vy'p. 84. S. 100-111.

Harkavyi Y. N. Crisis communications as the way of implementation of strategic communications in the defense forces of Ukraine.

The article is devoted to the analysis of crisis communication problems and the specifics of crisis communication organization in the defense forces of Ukraine, taking into account the experience of localization of crisis situations in the course of repelling and curbing the Russian Federation's aggression against Ukraine since 2014.

The source of the research was the work in the field of crisis communications, crisis management, interaction of mass media with the authorities during crises, as well as the legal framework on the subject.

In the course of the study, it was found that with the beginning of the Anti-Terrorism operation, and later the operation of the Joint Forces in the Donetsk and Luhansk regions, it turned out that the state system of communication is not ready for modern challenges and threats and needs a radical update. In the midst of a deep socio-political crisis, the Ukrainian Crisis Media Center was created to address the urgent problems of overcoming the effects of the crisis and organizing crisis communications, the efforts of leading Ukrainian experts in the field of international relations, communications and public relations. Subsequently, a regulatory framework was developed that allowed to institutionalize crisis communication measures in the defense forces of Ukraine. In order to increase the effectiveness of strategic and crisis communications organization in the Ukrainian Defense Forces, a Strategic Communications and Monitoring Coordination Section was created in 2017.

It is established that in the course of crisis localization, the entities of crisis communication organizations need to form a communication plan within the framework of the general crisis management plan, to form a special team for crisis management and to use one official to communicate with the media throughout the crisis.

The conclusions proposed determining for the units responsible for crisis communications, and outlining the indicative plan of action of these units in the event of a crisis situation in the defense forces of Ukraine.

Key words: *crisis, crisis situations, crisis communications, strategic communications, defense forces of Ukraine.*