

УДК 65

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-1-17>

Шестакова Т.М.

Приазовський державний технічний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Метою статті є дослідження умов та принципів будівництва комунікаційної політики та розробка основних напрямів зовнішньої комунікаційної політики промислового підприємства в кризових умовах. Комунікаційна політика включає визначення цілей комунікації, шляхів їх досягнення, зміст поширюваної на різні аудиторії інформації, планування зворотного зв'язку. Продумана комунікаційна політика дозволяє аналізувати, планувати, ефективно використовувати максимально можливу кількість каналів, по яких здійснюються комунікації конкретного підприємства. Відсутність комунікаційної політики значно знижує якість комунікацій, що, в кінцевому підсумку, виражається у фінансових втратах. У статті визначені умови, які повинні враховуватися при розробці комунікаційної політики сучасного підприємства в кризових умовах, проаналізовані принципи управління кризовими комунікаціями. Формування зовнішньої комунікаційної політики в кризових умовах розглянуто на прикладі ПРАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ». Вказані недоліки існуючої комунікаційної політики, запропоновані принципи PR-захисту можуть бути використані для підтримки позитивного іміджу підприємства.

**Ключові слова:** інформація, символічний простір, комунікаційна політика, зовнішні та внутрішні комунікації, управління комунікаціями.

Schestakowa T.M.

State Higher Education Institution

«Pryazovskyi State Technical University»

## PECULIARITIES OF FORMING COMMUNICATION POLICY OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

Information is a strategic part of business, and in order to effectively manage it, you need a well-functioning system and a well-thought-out policy both inside the organization and outside it. If the organization loses initiative on the information field, it, accordingly, can not adequately respond to the emerging crisis situations, therefore, will always be in a zone of turbulence, instability with unpredictable consequences. The article defines conditions that should be taken into account when developing the communication policy of a modern enterprise in crisis conditions, namely: a sharp reduction in the number of controlled parameters; shift towards basic needs on the scale of A. Maslow; the lack of a clear and understandable interpretation of events; the increasing role of information; transition from official to unofficial channels of information; creation of their own systems for life support and safety. It is pointed out that in the crisis conditions two basic communicative processes are carried out: the generation of information and the blocking of information. The principles of managing crisis communications have been developed: unambiguous interpretation of information, clarification of the official position, provision of reliable data, compliance with the "excusable" position, increasing the speed of information receipt in the media. Formation of the external communication policy in crisis conditions is considered on the example of PJSC «AZOVSNAL IRON & STEEL WORKS». The shortcomings of the existing communication policy are indicated: its main direction is considered the placement of paid, ordered articles. The possibility of non-capital-intensive image formation due to the generation of interesting information for the media (events) is not yet fully understood. At the enterprise, the corporate newspaper is used as the main channel for external communication. Without detracting from the importance of printed publications, it should be noted that an increasing number of people use modern information technologies, in particular the Internet, to obtain information. To maintain a positive image, the following principles of PR protection are proposed: continuous monitoring and blocking of negative news, establishing relations with «support entities», the constant presence of the enterprise in the information field.

**Keywords:** information, symbolic space, communication policy, external and internal communications, communications management.

**Актуальність проблеми.** Комунікаційна політика є одним з найважливіших стратегічних ресурсів сучасної організації. Мета комунікаційної політики промислового підприємства полягає в створенні конкурентних переваг, які складаються з виробничих і споживчих позицій. Виробничі аспекти комунікаційної політики залежать від роботи з внутрішнім середовищем підприємства. Політика взаємодії в зовнішньому середовищі впливає в основному на створення довгострокових споживчих стосунків підприємства і клієнтів, веде до зниження інституціональних витрат. Правильно вибрана комунікаційна політика організації – це один з елементів її успішної діяльності, тому питання її фор-

мування являються актуальним науково-практичним завданням для сучасних вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Комунікації в контексті теорії управління представлені в працях О. Віханського, Р. Дафта, М. Мескона, Б. Мільнера. Міжособистісним комунікаціям присвячені роботи Дж. Адаїра, Р. Акоффа, М. Арджайла, Р. Бландела, Е. Гофмана, Л. Джуелл, Дж. Лейхіффа, Л. Хаббарда. Структурні аспекти комунікацій виробничих підприємств досліджені Ч. Бернардом, Т. Барнсом, Б. Жуковим, Б. Кверком, Ф. Льюїсом, Е. Роджерсом, С. Хенсоном.

В даний час вітчизняна і зарубіжна теорія і практика мають у своєму розпорядженні різноманітні під-

ходи до формування та управління організаційними комунікаціями. Однак, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, деякі практичні та методологічні аспекти формування комунікаційної політики розкриті не в повній мірі. До таких проблем, перш за все, треба віднести питання формування комунікаційної політики сучасних підприємств в кризових умовах.

**Метою статті** є дослідження умов та принципів будівництва комунікаційної політики та розробка основних напрямів зовнішньої комунікаційної політики промислового підприємства в кризових умовах.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Будь-які соціальні організації існують одночасно в двох світах: реальному, або світі практичної діяльності, і символічному, або комунікативному. На перший погляд може здатися, що для успішного функціонування організації дійсно важливим є реальний світ, у рамках якого створюється нова продукція або надаються послуги. Насправді, рівно важливі обидва, оскільки діяльність тієї або іншої організації, яка не відбивається в засобах масової комунікації, або залишається невідомою, або спотворюється. При цьому у буденній свідомості невідомість ототожнюється з непотрібністю (якщо про організацію нічого не відомо, значить, її діяльність не важлива). Спотворення і домисли, наскільки б далекими від дійсності вони не були, завжди негативно впливають на репутацію фірми. Тому сучасне суспільство все більш і більш відчуває залежність від комунікативної дійсності.

Настільки ж значущим є і внутрішній комунікативний світ організації. Якщо співробітники не орієнтовані в перспективних планах розвитку організації, не бачать свого місця в них, не розуміють причин тієї або іншої поведінки керівника, починається процес їх відчуження від організаційних цілей, що завжди згубно позначається на результатах роботи. Керівники, що аналізують тільки практичну діяльність та не виявляють думки, цінності, очікування персоналу, не досягають взаєморозуміння із співробітниками [1].

Символічний простір формується в ході реалізації комунікаційної політики – цілеспрямованої діяльності організації по встановленню і підтримці сприятливих ділових стосунків з іншими підприємствами, громадськими і професійними об'єднаннями, групами громадян (зовнішня комунікаційна політика) і власним персоналом (внутрішня комунікаційна політика).

Кризова комунікація протікає в особливих умовах, які повинні враховуватися при розробці комунікаційної політики:

- 1) різке скорочення числа керованих параметрів;
- 2) зміщення у бік базисних потреб за шкалою А. Маслоу;
- 3) зростання ролі інформації взагалі через відсутність чіткої і зрозумілої усім інтерпретації подій, що відбуваються;
- 4) зміна каналів комунікації, перехід від офіційних у бік неофіційних каналів;
- 5) створення своїх власних систем забезпечення життєдіяльності і безпеки, оскільки прийняті системи перестають працювати адекватно.

Усе це виводить людину в систему більш примітивних реакцій і простіших комунікативних систем. Людина як би зміщується з представника соціальної групи в людину натовпу. В результаті сховані до цього

біологічні реакції виходять на перший план, відтісняючи реакції соціального порядку. Старі системи управління відразу ж програють, оскільки за інерцією продовжують працювати в початковому режимі. Звідси ж слідує характерна для кризових комунікацій втрата раціональної складової аргументації. Все стає утрираним та емоційно забарвленим. Це говорить про висунення на перший план психологічних складових, що становлять основу переконання [2].

Характерною особливістю управління комунікаціями в умовах кризи стає розробка не лише моделей породження інформації, але і моделей блокування (того або іншого виду цензури) непотрібної інформації, яка своєю циркуляцією може призводити до саморуйнування системи. Таким чином, в умовах кризи здійснюються два основні комунікативні процеси:

1. Породження інформації.
2. Блокування інформації [3].

Практика управління комунікаціями в кризовій ситуації дозволяє сформулювати ряд основних принципів і правил ефективного управління (рис. 1).

Перше з них – надання громадськості достовірних даних.

Друге – надання однозначної інформації, що не дозволяє ЗМІ трактувати її по-різному. Навіть якщо неможливо оприлюднити яку-небудь інформацію, завжди можливо сформулювати причини, чому цього не можна зробити.

Третім правилом управління комунікацією можна вважати необхідність дотримуватися «вибачної» позиції в самій ранній стадії кризової ситуації. Висловлювання співчуття завжди є більш продуктивним в стосунках з громадськістю, чим спроба зробити вигляд, що нічого не відбувається і все гаразд. Негативний ефект посилиться, якщо згодом виявиться, що дійсно сталася яка-небудь неприємна подія.

Також треба пам'ятати про наступний управлінський аспект – не можна недооцінювати швидкість, з якою поширюється інформація в зовнішньому по відношенню до організації середовищі (четверте правило)

Завдяки сучасним технічним і технологічним можливостям інформація дуже швидко може поширюватися в зовнішньому середовищі. Тому співробітники організації, відповідальні за зв'язки з громадськістю, повинні приймати як даність, що до моменту, коли вони уперше дадуть коментар якій-небудь події, в зовнішньому середовищі вже циркулюватиме певна інформація про подію, причому не лише у вигляді чуток, але і у вигляді реальних документів, аудіо- і відеозаписів. І цілком імовірно, що зовнішні інтерпретації цієї події будуть далекі від тієї, яку має і бажає донести громадськості організація. Громадськість завжди чутливо сприймає погані новини. Причому, чим більш неприємна подія, тим вірогідніше неадекватна її оцінка, оскільки ЗМІ завжди охоче виступають провідником «гарячих новин», часто конкуруючи один з одним і змагаючись в оригінальності подання свіжого матеріалу. Затягування з офіційним трактуванням подій завжди призводить до зростання можливостей для спекуляцій.

П'яте – взаємодіючи із засобами масової інформації, необхідно визначити обсяг інформації, а також послідовність, в якій вона буде видаватися. Бажано розподілити інформацію на кілька днів, видаючи її порціями.



Рис. 1. Принципи управління комунікаціями в кризовій ситуації

Джерело: узагальнено автором

Проте, навіть якщо вдається дотримуватися усіх принципів ефективного антикризового управління відносно процесів комунікації, питання ефективності такого управління залежить і від суб'єктивного чинника, а саме, від дій співробітників самої організації і від управління персоналом в режимі управління кризовою ситуацією. Тому логічно, що управлінські дії повинні зачіпати аспект навчання співробітників організації.

Комунікаційна політика повинна передбачати наступні управлінські дії відносно персоналу, що залучається до управління кризовою ситуацією:

- необхідно визначити склад команди, що залучається до процесів комунікації, визначити головну особу в цій команді, провести відповідний інструктаж співробітників команди;
- відробіток навичок спілкування зі ЗМІ, симуляції кризових ситуацій;
- особливу увагу необхідно приділити навчанню допоміжного персоналу (співробітників сервісних служб, телефоністів, секретарів і інших співробітників, які, найімовірніше, прийматимуть перші звернення клієнтів, перші телефонні дзвінки відносно події);
- має бути передбачена можливість швидкої організації «гарячих ліній», здатних приймати численні звернення;
- план поведінки в режимі кризової ситуації має бути відомий максимально широкому колу співробітників організації, а не тільки її окремим представникам;
- відносно усіх співробітників мають бути розроблені відповідні процедури, що описують належну поведінку співробітника.

Успішне управління комунікаціями безпосередньо пов'язано з рівнем розвитку корпоративної культури організації. Високий рівень розвитку і, найголовніше, дотримання внутрішньокорпоративних правил характеризуватиметься грамотною поведінкою усіх співробітників, причому не лише в умовах кризової ситуації, а в звичайному режимі діяльності. Внутрішньо-корпоративна етика поведінки співробітників повинна давати уявлення про того, хто в принципі може виступати від імені усієї компанії з якими-небудь заявами, а хто цього не може робити ні за яких умов. Причому зовсім не обов'язково, що якщо співробітник компетентний в

питанні і має в розпорядженні повну інформацію, то він може ділитися нею з громадськістю. Обмеження в доступі до зв'язків з громадськістю, незважаючи на компетентність і навіть високий посадовий статус в організації, можуть пояснюватися якраз відсутністю у співробітника достатніх навичок спілкування, культури мовлення, адекватної реакції на можливі питання, навичок взаємодії зі ЗМІ. Кращим стереотипом поведінки у такому разі буде переадресація питань компетентним співробітникам [4; 5].

У кризових ситуаціях механізми залучення персоналу можна і треба застосовувати ширше, оскільки подібні ситуації несуть в собі, окрім негативного ефекту, ще і інтеграційний потенціал, дозволяючи співробітникам діяти однією згуртованою командою, об'єднуватися навколо однієї загальної ідеї. І оскільки цей процес має бути підконтрольним і спрямованим, як будь-яка цілеспрямована діяльність, ефективно управління цим процесом залежить від грамотних дій керівництва організації.

Сучасна теорія і практика управління пропонує ряд ефективних технологій управління комунікаціями в кризових ситуаціях.

Соціально-комунікаційна технологія – це референтна модель інформаційної і поведінкової взаємодії зацікавлених сторін, розроблена з метою використання в комунікаційних кампаніях. Референтні моделі – формалізовані і вже апробовані еталонні схеми бізнес-процесів, що часто враховують галузеву специфіку. Їх використання не лише дозволяє передавати і відтворювати досвід продуктивної діяльності, але і гарантує стійкість усього процесу комунікації, оберігає від типових помилок, скорочує час на вибір і реалізацію рішень.

За кордоном існують спеціалізовані організації, що пропонують тренінги по поведінці в кризовій ситуації, побудові стосунків зі ЗМІ в період таких ситуацій і навіть програвання подібних ситуацій в реальності (симуляції). Причому симуляції бувають корисні навіть тим компаніям, у яких функція кризового управління розвинена досить добре, проте, тільки в режимі симуляції можливо найточніше ідентифікувати типові для компанії кризові ситуації. Підготовка до можливих кризових ситуацій є однією з ключових областей такого

напряму PR-менеджменту, як issues-менеджмент – управління потенційними подіями. Цей напрям є досить новим в управлінні на відміну від управління кризовою ситуацією, в завдання issues-менеджменту входить прогнозування події і розробка ефективного інструментарію управління цією подією. При цьому налагоджені канали внутрішньої комунікації з працівниками організації можуть грати дуже важливу роль, і, в першу чергу, канали зворотного зв'язку. Настрої колективу з приводу тієї або іншої події – індикатор, по якому можна діагностувати стан події. Знання ідей, намірів і настроїв співробітників має бути об'єктом постійної уваги і вивчення з боку керівництва [6].

Багато організацій вже сприймають систему організаційних комунікацій як невід'ємну частину корпоративних цінностей, як своєрідний актив компанії. Відсутність адекватного управління інформацією і комунікаціями в період кризи для організації може ознаменуватися серйозними проблемами, тому керівництвом організації повинна приділятися увага розробці політики комунікацій в кризових умовах.

Формування комунікаційної політики промислового підприємства в кризових умовах пропонується дослідити на прикладі ПРАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ». Комбінат входить в металургійний дивізіон Групи Метінвест і є одним із найбільших металургійних підприємств нашої країни.

Діяльність промислових підприємств Сходу України значною мірою визначається політичною та військовою ситуацією в Донецькій та Луганській областях. Втрата контролю над деякими активами, загроза військових дій призвели до зниження обсягів випуску продукції, втрати значної частки прибутку. Крім цього, негативні тенденції світового ринку металопродукції, економічна криза у країні поставили ряд металургійних підприємств на межу виживання. Також важливе значення для функціонування підприємств мають соціальні фактори, які, у свою чергу, багато в чому визначаються комунікаційними процесами у суспільстві та колективах. Встановлення акцентів при наданні інформації у ЗМІ, в соціальних та корпоративних мережах може як сприяти, так і заважити ефективній діяльності, формувати як позитивний, так і негативний імідж підприємства.

В першу чергу слід звернути увагу на зовнішню комунікаційну політику, так як деякі висловлювання та дії власників та керівників комбінату, що стосуються політичних, екологічних, економічних аспектів,

викликають неоднозначну реакцію в суспільстві. Розглядаючи зовнішню комунікаційну політику комбінату, також слід враховувати, що вона є частиною загальної комунікаційної політики холдингу.

Традиційно зовнішня комунікативна політика розуміється як стратегія і технологія використання комплексу засобів взаємодії із зацікавленими особами – stakeholders. На практиці багато вітчизняних холдингів не надають великого значення своїй появі в ЗМІ або вважають, що найкращою комунікативною політикою є перебування «в інформаційній тіні». Необхідність цілеспрямовано займатися інформаційним супроводом своєї діяльності, як правило, усвідомлюють компанії:

- 1) які опинилися перед обличчям кризи;
- 2) які динамічно розвиваються і доросли до того масштабу, коли інформаційна закритість починає заважати розвитку бізнесу.

Мета комунікативної політики холдингу (як внутрішньокорпоративної, так і спрямованої назовні) повинна полягати в створенні стабільного іміджу з великим запасом міцності, здатного витримати можливі потрясіння. Виходячи з цього, необхідно поступово переходити до «легалізуючої» форми зовнішніх комунікацій і займатися формуванням PR-стратегії у всіх її проявах (рис. 2).

Відповідно, можливі два основні підходи до формування зовнішньої комунікативної політики холдингу:

- 1) установка на корпоративну ідентичність, тобто формування іміджу групи компаній як єдиного цілого, – акцент на репутаційний менеджмент;
- 2) установка на створення іміджу окремих бізнес-одиниць і замовчування факту їх взаємозв'язку – акцент на підтримку маркетингу їх продукції [7].

Група Метінвест використовує перший підхід, тобто в даний час основним завданням зовнішньої комунікаційної політики Метінвесту є управління корпоративним іміджем і репутацією. Виходячи з вищесказаного, діяльність підрозділів, що управляють зовнішніми комунікаціями ПРАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ», повинна бути спрямована на формування позитивного іміджу комбінату.

Корпоративний імідж підприємства повинен спиратися на об'єктивні маркетингові і суб'єктивні символічні характеристики: торгову марку, логотип, спеціалізацію, корпоративну історію, організаційну культуру, територіальне положення і т.п. І головне – він повинен бути правдоподібним і орієнтованим на очікування цільових груп.



Рис. 2. Варіанти зовнішньої PR-стратегії

Джерело: узагальнено автором

Спочатку, комбінат «Азовсталь» позиціонував себе як соціально-відповідальне підприємство. Внутрішня і зовнішня соціальна політика підприємства, участь в міських соціальних програмах створили комбінату певний позитивний образ, який слід підтримувати і розвивати. В даний час в ЗМІ акцент робиться на корпоративний імідж Метінвесту, без виділення окремих підприємств. На наш погляд, така політика має дещо знеособлений характер, при цьому втрачаються унікальні іміджеві особливості комбінату.

Існують три моделі зовнішньої комунікативної політики: індиферентно-маніпулятивна, інформаційна та соціально-відповідальна.

При індиферентно-маніпулятивній моделі PR виглядає як серія імпульсивних одноразових акцій, одержувач інформації розглядається як об'єкт маніпуляції, використовуються різні засоби тиску на громадськість, головним чином через ЗМІ. Об'єктивні характеристики як самого бізнесу, так і продукту при цьому ігноруються.

Інформаційна модель зовнішньої комунікативної політики означає усвідомлення необхідності систематичної роботи зі ЗМІ, проте в багатьох випадках ця робота зводиться до розсилки прес-релізів. У цій моделі коло осіб, які мають право безпосередньо спілкуватися з представниками ЗМІ, не визначено; публічні виступи топ-менеджерів ніхто професійно не обробляє; до підготовки прес-релізів та іншої інформації для преси співробітники PR-служби підходять формально.

Соціально-відповідальний підхід до формування системи зовнішніх комунікацій передбачає вибудовування балансу інтересів компанії та її контактних аудиторій. PR розглядається як функція топ-менеджменту, організаційно оформляється відповідний структурний підрозділ, ведеться безперервна систематична робота по просуванню образу та репутації фірми, її перших осіб, розробляється PR-стратегія поведінки в кризових ситуаціях [7].

При формуванні зовнішньої комунікаційної політики комбінату використовуються елементи третього підходу, проте деякі дії, на наш погляд, потребують коригування.

1. На підприємстві усвідомлюють важливість зовнішньої комунікативної політики, але розглядають її, в основному, як розміщення платних замовних статей. Можливість некапіталомісткого формування іміджу за рахунок генерації цікавих для ЗМІ інформаційних приводів (подій) поки усвідомлена не до кінця.

В даний час ключовим критерієм ефективності управління зовнішніх комунікацій комбінату є переважання позитивних публікацій про підприємство. Позитивом вважається, наприклад, інформація про модернізацію виробництва, реструктуризацію, інвестиції і т.і.

Такий підхід до розуміння сутності Public Relations не враховує такі моменти:

– PR-компанія повинна будуватися навколо інформаційних приводів (цікавих для ЗМІ подій з життя підприємства);

– далеко не кожна корпоративна подія є інформаційним приводом, з точки зору журналіста;

– щоб перетворити ту чи іншу подію в інформаційний привід, крім часу і грошей, необхідний креативний підхід.

Сенсаційні і провокаційні чутки набагато дієвіше традиційних методів. Наприклад, впровадження на під-

приємстві Системи управління якістю за стандартом ISO навряд чи буде цікавим пересічному обивателю. А ось освітлення в корпоративних ЗМІ процесу сертифікаційного аудиту в режимі реального часу, інтерв'ю з міжнародними аудитором, доступний виклад переваг сертифікації продукції сприятимуть створенню позитивного іміджу комбінату.

2. Основним каналом зовнішньої комунікації комбінату є газета «Новий азовсталець». Не применшуючи значення друкованих видань, слід зазначити, що все більше людей для отримання інформації використовують сучасні інформаційні технології, зокрема, Інтернет. Комбінат має власний сайт, дизайн якого є стандартом для всіх підприємств Метінвесту. Інформація, викладена на сайті, в значній мірі відображає думку керівництва холдингу, висвітлюються загальні проблеми і події. На наш погляд, при цьому трохи губиться специфіка комбінату, недостатньо висвітлюються місцеві проблеми. Крім цього, сайт повинен бути цікавий не тільки працівникам підприємства, але й широкому колу громадськості. Особливу увагу слід звернути на молодь – як потенційних працівників «Азовсталі».

В даний час комбінат працює в умовах економічної і соціально-політичної кризи. В цих умовах для підприємства особливого значення набуває PR-захист. Для зміцнення позицій комбінату в медіа-просторі, підтримки позитивного іміджу пропонуються наступні основні принципи PR-захисту:

– по-перше, безперервний моніторинг і блокування негативних новин. Необхідно контролювати все інформаційне поле: від блогів і форумів в Інтернеті до державних і регіональних ЗМІ. Як превентивний захід, рекомендується укласти зі ЗМІ угоду про «нерозміщення компромату». Слід розіслати листи в редакції провідних місцевих видань з проханням не публікувати неперевірені і негативні факти;

– по-друге, необхідно провести роботу по мобілізації союзників – своєчасно вибудувати відносини з «суб'єктами підтримки», які в скрутну хвилину можуть прийти на допомогу, виступити на захист репутації підприємства. В першу чергу це державні та регіональні чиновники;

– по-третє, необхідно проявляти комунікаційну активність – чим більше позитивної присутності підприємства в інформаційному полі, тим вище запас репутаційної стабільності [8].

У будь-якій кризі є постраждалі і бізнес-структури, які виявляються у вигаді. На якій позиції виявиться підприємство, впливає безліч факторів, і один з них – грамотна комунікаційна політика. Не варто нехтувати можливостями і ігнорувати небезпеки, які можуть з'явитися під час здійснення комунікаційної політики. Тому одним із стратегічних завдань підприємства в даний час є формування продуманої, ефективною, відповідної стратегічним цілям комунікаційної політики.

**Висновки.** На основі аналізу літературних джерел та реальної практики управління корпоративними комунікаціями визначено, що комунікаційна політика є одним з найважливіших стратегічних ресурсів сучасної організації. Це пов'язано із прискоренням темпів росту інформатизації суспільства. Особливого значення розробка комунікаційної політики набуває у кризових умовах, коли необхідні як підтримка підприємства з

боку суспільства, партнерів, держави, так і консолідація трудового колективу для вирішення проблем.

Автором були визначені умови, які повинні враховуватися при розробці комунікаційної політики сучасного підприємства в кризових умовах, вказані принципи управління кризовими комунікаціями, виділені управлінські дії щодо персоналу, який залучається до управління кризовою ситуацією.

В результаті аналізу корпоративних комунікацій ПРАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» були виявлені наступні недоліки існуючої комунікаційної політики: основним її напрямком вважається розміщення платних замовних статей. Можливість формування іміджу за раху-

нок генерації цікавих для ЗМІ інформаційних приводів (подій) поки усвідомлена не до кінця. На підприємстві в якості основного каналу зовнішньої комунікації використовується корпоративна газета. Не применшуючи значення друкованих видань, слід зазначити, що все більша кількість людей для отримання інформації використовують сучасні інформаційні технології, зокрема, Інтернет.

Для підтримки позитивного іміджу запропоновані наступні принципи PR-захисту: безперервний моніторинг і блокування негативних новин, налагодження відносин з «суб'єктами підтримки», постійна присутність підприємства в інформаційному полі.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Минкина В.А. Коммуникационная политика библиотеки: содержание и особенности формирования. *Научные и технические библиотеки*. 2003. № 6 С.13–30.
2. Кризисные коммуникации. URL: [http://yavibrall.ru/index.php?page=6&news\\_id=125](http://yavibrall.ru/index.php?page=6&news_id=125).
3. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. Москва : Рефлбук, Ваклер, 2001. 656 с.
4. Сакавитин А. Управление коммуникациями в кризисных ситуациях: работа с персоналом. URL: <https://www.psycho.ru/library/399>.
5. Поведение в кризисной ситуации: 4 правила и 8 советов от Стивена Карвера. URL: <http://edinstvo-gomel.by/index.php/2013-03-26-09-02-06/2013-03-26-09-05-49/776-2014-03-27-23-38-19.html>
6. Сухов С. Практика public relations: технократический взгляд. URL: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=011737>.
7. Деревянко Е. Коммуникативная политика украинских холдингов. URL: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-4/08.shtml>.
8. Студеникин Н. Коммуникационная стратегия компании в условиях кризиса. URL: <http://pandia.ru/text/79/402/2785.php>.

#### REFERENCES

1. Minkina V.A. (2003) Kommunikatsionnaya politika biblioteki: sodержaniye i osobennosti formirovaniya [Communication policy of the library: content and features of the formation]. *Nauchnyye i tekhnicheskkiye biblioteki*, no. 6, pp. 13–30. (in Ukrainian)
2. Krizisnyye kommunikatsii [Crisis Communications]. Available at: [http://yavibrall.ru/index.php?page=6&news\\_id=125](http://yavibrall.ru/index.php?page=6&news_id=125). (in Ukrainian)
3. Pocheptsov G.G. (2001) Teoriya kommunikatsii [Theory of Communication]. Moscow: Reflbuk. Vakler. (in Ukrainian)
4. Sakavitin A. Upravleniye kommunikatsiyami v krizisnykh situatsiyakh: rabota s personalom [Management of communications in crisis situations: work with personnel]. Available at: <https://www.psycho.ru/library/399>. (in Ukrainian)
5. Povedeniye v krizisnoy situatsii: 4 pravila i 8 sovetov ot Stivena Karvera [Behavior in a crisis situation: 4 rules and 8 tips from Stephen Carver]. Available at: <http://edinstvo-gomel.by/index.php/2013-03-26-09-02-06/2013-03-26-09-05-49/776-2014-03-27-23-38-19.html>. (in Ukrainian)
6. Suhkov S. Praktika public relations: tekhnokraticheskiy vzglyad [Practice of public relations: technocratic view]. Available at: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=011737>. (in Ukrainian)
7. Derevyanko E. Kommunikativnaya politika ukrainskikh kholdingov [Communicative policy of Ukrainian holdings]. Available at: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-4/08.shtml>. (in Ukrainian)
8. Studenikin N. Kommunikatsionnaya strategiya kompanii v usloviyakh krizisa [Communication strategy of the company in crisis conditions]. Available at: <http://pandia.ru/text/79/402/2785.php>. (in Ukrainian)