

**Вищий навчальний заклад “Український католицький університет”**

Кафедра управління та організаційного розвитку

Інститут лідерства та управління

**Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

на тему: **“Кризові комунікації громадських організацій на прикладі  
ГО “Дім Вільної Росії”**

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУН-17/М

спеціальності 073 Менеджмент

Пихтіна А.

Керівник Вуйцик О.

Рецензент Клебан Ю.

Львів-2019

Пихтіна А.К. “Кризові комунікації громадських організацій на прикладі ГО “Дім Вільної Росії””: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / А.К.Пихтіна / Український католицький університет. Інститут лідерства та управління; Наук. кер.: О. Вуйцик, доцент – Львів: УКУ, 2019. 96 – с.

**Анотація.** У роботі розроблена комунікаційна стратегія для громадської організації «Дім Вільної Росії». Проаналізовано підходи та процеси, що успішно використовуються експертами та спеціалістами з комунікацій в громадських організаціях для вирішення соціальних проблем та для настання змін в поведінці серед цільових аудиторій. Створено прототип онлайн-гри для досягнення комунікаційної цілі організації.

*Ключові слова:* криза, комунікації, кризові комунікації, маргіналізація, соціальні групи, біженці, шукачі притулку, мігранти, громадські організації, громадянське суспільство, громадянські ініціативи.

**Abstract.** The communication strategy for the public organization "House of Free Russia" was created in the work. The approaches and processes successfully used by experts and communication specialists in public organizations for solving social problems and changes in behavior among target audiences are analyzed. A prototype of an online game is created to achieve the organization's communication purposed.

*Keywords:* crisis, communication, crisis communication, marginalization, social groups, refugees, asylum seekers, migrants, civil society organizations, civil society, civic initiatives.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ	8
1.1. Визначення поняття “кризи” та її видів	8
1.2. Дослідження поняття кризових комунікацій"	12
1.3 Особливості управління кризовими комунікаціями в вітчизняних та іноземних ГО	23
1.4 Визначення поняття маргіналізованих соціальних груп	31
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ГО “ДІМ ВІЛЬНОЇ РОСІЇ”. ДОСЛІДЖЕННЯ СТЕРЕОТИПІВ ЩОДО БЕНЕФЕЦІАРІВ ГО “ДІМ ВІЛЬНОЇ РОСІЇ”	36
2.1. Діяльність ГО “Дім вільної Росії” історія, мета створення, цінності, напрямки діяльності, джерела фінансування, менеджмент тощо	36
2.2 Визначення цільової аудиторії та бенефеціарів ГО “Дім вільної Росії”	48
2.3 Дослідження ставлення до бенефеціарів ГО “Дім вільної Росії”	49
2.4 Особливості та виклики кризових комунікацій в громадських організаціях, які працюють з маргіналізованими соціальними групами на прикладі “Дім вільної Росії”	57
РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ГО “ДІМ ВІЛЬНОЇ РОСІЇ”	65
3.1. Визначення основних комунікаційних цілей на основі дослідження	65
3.2 Створення комунікаційної стратегії для досягнення цілей організації	70
3.3 Створення прототипу онлайн-гри про життя бенефіціарів ГО “Дім вільної Росії”	67
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ	96

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Стрімкий ріст та активність громадського сектору після Революції Гідності збільшив рівень довіри до представників неурядових організацій. Зміна політичного руху держави до Європейського союзу зумовила активну появу нових некомерційних організацій та збільшення впливу існуючих, які і до сьогодні, в багатьох випадках виконують функції державних інституцій, допомагають просувати реформи, контролюють роботу судів, тощо. Такі організації були вимушені діяти швидко та взяли на себе роль громадського контролю. Втім, працюючи в умовах невизначеності, дуже часто громадські організації в Україні не вміють комунікувати свої успіхи, і, ще частіше, не мають плану кризових комунікацій на випадок кризових ситуацій.

Через це, дуже часто комунікаційними менеджерами або спеціалістами з роботи зі зв'язків з громадськістю допускаються комунікаційні помилки, які можуть зруйнувати роки ефективної роботи. На момент кризи у кожного бізнесу, неприбуткової організації, державної установи має бути антикризовий план. На жаль, в сучасній науковій літературі відсутній комплексний чи частковий опис або дослідження кризових комунікацій в неприбутковому секторі.

В Україні існує низка неприбуткових організацій, бенефіціари яких – маргіналізовані групи. Ними можуть бути представники ЛГБТІ, роми, біженці та емігранти з країни, з якою в держави війна, з Росії, тощо. Бенефіціари даних громадських організацій постійно живуть під тиском представників певних спільнот, часто не можуть ефективно увійти в суспільство і інтегруватися в соціум. Для того, щоб допомога бенефіціарам була не марною, і такі групи могли почувати себе більш включеними в українське суспільство, існує чимало соціальних програм. Ними також займаються певні неприбуткові організації. Комунікаційні стратегії таких організацій, мають одразу включати в себе план кризових комунікацій. На сьогоднішній день, мало дослідженим є питання побудови кризових планів комунікацій, яке б включало в себе роботу над зміною думки чи спростування стереотипів щодо маргіналізованих соціальних груп.

У даній роботі було проведено дослідження понять кризи та її видів, поняття кризових комунікацій, визначено поняття маргіналізованих груп. Робота містить аналіз проекту “Дім Вільної Росії”, який працює з маргіналізованою соціальною групою (політичні біженці та емігранти з Росії) та результати дослідження думки українського суспільства щодо даної групи. Досліджуючи роль кризових комунікацій в організації було використані роботи та дослідження вітчизняних та іноземних авторів, проаналізовано досвід інших країн та запропоновано комунікаційне рішення для досягнення комунікаційних цілей щодо зміни ставлення до бенефіціарів проекту “Дім вільної Росії”.

*Проблема:* відсутність в українських громадських організації антикризових комунікаційних планів, які могли б допомогти змінити ставлення до маргіналізованих груп, які є бенефіціарами українських ГО.

*Мета дослідження:* сформувані теоретичні та прикладні рекомендації з управління кризовими комунікаціями в ГО, які працюють з маргіналізованими соц. групами.

Щоб досягти даної мети, були поставлені наступні завдання:

1. Дослідити поняття кризи та її видів, кризових комунікацій в неприбуткових організаціях в Україні та закордоном та визначити їхні особливості;
2. Визначити поняття маргіналізованих груп в Україні та виокремити ту, з якою працює ГО “Дім вільної Росії”
3. Виявити наявні стереотипи та позиції щодо бенефіціарів ГО “Дім вільної Росії” за допомогою аналізу відкритих джерел та власного дослідження.
4. Проаналізувати кризові комунікації в ГО “Дім вільної Росії” та в подібних організаціях.
5. На основі результатів дослідження визначено основні тези щодо бенефіціарів ГО “Дім вільної Росії” серед громадськості.
5. Сформувані портрет цільової аудиторії, створити комунікаційну стратегію для досягнення цілі та обґрунтувати спосіб вдосконалення управління кризовими комунікаціями через формат онлайн-гри.

*Об'єкт дослідження:* кризові комунікації громадських організацій.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні засади управління кризовими комунікаціями в ГО, які працюють з маргіналізованими соціальними групами.

*Наукова новизна:* використання віртуальних та онлайн-інструментів доволі нове явище для громадських організацій в Україні. Існує твердження, що, завдяки емпатії та співпереживанню, змінити ставлення людини до іншої, більш ефективно.

*Зміст роботи:* Теоретична частина міститься в першому розділі, в якому описано різноманітні концепції та підходи до визначення поняття “кризи”, “комунікації”, “кризових комунікацій” та “маргіналізації”. Вивчено світовий і вітчизняний досвід побудови ефективних комунікаційних стратегій. Проаналізовано досвід громадських організації та визначено список помилок, яких не варто припускатися в роботі комунікаційних менеджерів та спеціалістів.

Практична частина включає в себе другий та третій розділи. В другому розділі проведено аналіз громадської організації “Дім Вільної Росії”, де визначено компетенції, досягнення, організаційну структуру. Проведено оцінку організаційної спроможності громадської організації. Визначено портрети цільових груп та бенефіціарів, з якими працює організація.

Основною частиною другого розділу займає аналіз звітів УВКБ ООН про біженців та шукачів притулку включно з суб’єктивною оцінкою автора та опитуванням суспільної думки. Аналіз зводиться до графіків та діаграм, які зручно читати та порівнювати.

У третьому розділі проведено аналіз успішних кризових комунікаційних кроків, які впроваджувались командою з моменту відкриття організації. Далі вивчено досвід інших організацій, які працюють з маргіналізованими групами та їхні комунікаційні рішення та запропоновано концепцію вирішення: створення комунікаційної стратегії та створення прототипу онлайн-гри.

Магістерська робота відповідно до поставлених завдань складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок друкованого тексту та містить: 7

таблиць, 30 рисунків і 4 додатки. Бібліографічний список налічує більше 60 найменувань.

# I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ

## 1.1. Дослідження поняття криз та їхніх різновидів

Щодня у світі робляться помилки, трапляються кризи, надвичайні ситуації. Іноколи вони дарують новий досвід, а іноколи через них можуть загинути люди, постраждати репутація компаній, політиків, держав. І якщо сама криза чи надвичайна ситуація не завжди є прогнозованою, іноді непередбачуваною, то реакція на неї має бути зовсім іншою – виваженою, професійною, своєчасною та ефективною. Саме визначенням такого плану дій до, під час чи після кризових ситуацій займаються професійні комунікаційники та спеціалісти зі зв'язків з громадськістю.

Для глибшого дослідження поняття кризових комунікацій потрібно спочатку дослідити та визначити, що взагалі вважається кризовою ситуацією з точки зору зв'язків з громадськістю і як саме ці поняття пов'язані.

Тобто, криза - це подія, через яку компанія/проект/особа ризикує потрапити в центр небажаної уваги ЗМІ та інших цільових аудиторій. А це означає, що кризою може обернутися будь-який привід для негативного висловлювання на адресу компанії в пресі і для активізації дій конкурентів проти компанії.

Автори книги “Це ПР”- однієї з найпопулярніших в США з даного фаху – Д.Ньюсом, А.Скотт та Дж.Турк, наприклад, пропонують наступну типологізацію криз: [1, с. 128].



Рис 1.1. Типологія криз. Джерело [1, с. 128].

Типи криз	Руйнівні (людські жертви, руйнування)	Неруйнівні (погрози, зміна ситуації, очікувані втрати)
Природні	Землетруси, лісові пожежі, схід лавини, повені	Засуха, епідемії, неврожай
Навмисні	Акти терору, підпали; розповсюдження і вживання наркотиків	Захоплення заручників, загроза вибуху, розголошення секретів, умисні чутки, зловмисні чутки
Ненавмисні	Вибухи, пожежі, отруєння	Проблеми виробництва, страйки, банкрутство, біржові крахи, масові звільнення

В. Ачкасова та Л. Володіна виділяють іншу типологію, розділяючи за критеріями та окремими видами. Вони поділяють кризи на локальні та глобальні, макро та мікро кризи, глибокі та легкі. Наприклад, до локальних відносять кризи, що охоплюють окремі регіони. Сюди входять, наприклад, місцеві екологічні проблеми та економічні складності і локальна специфіка. Наприклад, діяльність чи продукція компанії може стати неактуальною через специфічні місцевих фактори (в регіоні через вплив біженців розвинулося різко негативне ставлення до певних національностей: продукцію, назва якої хоч якось асоціюється з ними, реалізувати буде вже складніше. [9, с. 90-92].

За проблематикою кризи можна виділити макро- і мікрокризи. Макрокризам притаманні досить великі обсяги і масштаби проблематики. Мікрокриза захоплює тільки окрему проблему або групу проблем. За структурою відносин у соціально-економічній системі, по диференціації проблематики її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз. Сфери протікання кризових процесів поділяються на природні, громадські, екологічні. Перші викликані природними умовами життя і діяльності людини. До причин таких криз відносять землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені. Все це не може

не відбиватися на економіці, психології людини, соціальних і політичних процесах. Природні кризи включають в себе наслідки будь-яких стихійних лих.

Причиною криз можуть бути і суспільні відносини у всіх формах їх вираження. Наприклад, законодавчі або політичні, які зазвичай бувають викликані зміною ключових політичних фігур. У сучасних умовах велике значення має розуміння і розпізнавання криз взаємин людини з природою - екологічних. Це кризи, що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини, - виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища.

Кризи бувають глибокими і легкими. Глибокі кризи часто ведуть доруйнування різних структур соціально-економічної системи. Вони протікають складно і нерівномірно, часто акумулюють в собі безліч протиріч. Легкі кризи протікають більш послідовно і безболісно. Їх можна передбачити, ними легше управляти. По відношенню до фактора часу кризи поділяються на затяжні і короткочасні. Затяжні кризи проходять болісно і складно. Вони часто є наслідком невміння управляти кризовими ситуаціями, незрозуміння сутності і характеру кризи, її причин і можливих наслідків.

Англійський фахівець з паблік рілейшнз Сем Блек пропонує ще один підхід до типологізації криз з урахуванням тих неприємностей, які вони здатні заподіяти конкретній організації. Він певною мірою робить спробу перейти від загальної типологізації криз за родовою ознакою до такої їх класифікації, яка безпосередньо наближена до змісту та сфері діяльності організації. С. Блек ділить кризи на "відоме невідоме" та "невідоме невідоме". [3, с. 115-118].

Говорячи про перший тип криз, він підкреслює, що якщо компанія, наприклад, виробляє автомобілі або технічне обладнання, вона в будь-який момент може зіткнутися з необхідністю відкликання продукції. У хімічній промисловості і виробництві радіоактивних речовин постійно присутня небезпечний витік хімічних або радіоактивних елементів. Морські, залізничні та авіаційні перевезення мають свої специфічні і широко відомі форми ймовірну небезпеку. С. Блек робить висновок: "У всіх цих і безлічі подібних їм випадках

відомо, що аварія може статися, але невідомо, чи відбудеться вона, і якщо так, то коли". [3, с. 115-118].

Що стосується другого типу криз, то трапляються катастрофи і аварії, які ніхто не здатний передбачити. Це може бути псування продукції, порушення технології, що несе загрозу отруєння і людських жертв. Але в основному "наша робота, - пише С. Блек, - передбачувана і піддається плануванню. Антикризові комунікації - явище досить рідкісне, і більшість з нас з такими ситуаціями взагалі ніколи не зустрінуться, але якщо ви працюєте в потенційно небезпечній галузі, вам необхідно мати план заходів на такий випадок ". [3, с. 115-118].

Дещо інший підхід до типологізації криз пропонують С.Катліп, А.Сентер та Г.Брум. За основу вони беруть тривалість розгортання криз, виділяючи наступні можливі сценарії:

- Несподівані кризи. Це найжахливіший тип криз, які трапляються так раптово і неочікувано, що залишається мало або зовсім не буває часу для підготовки і планування. Сюди можна віднести авіакатастрофи, псування продуктів, смерть ключового керівника, землетрус. Такі кризи вимагають завчасного узгодження між провідними керівниками плану дій, який дозволив би уникнути непорозуміння, суперечки та неоперативності в реагуванні.

- Назріваючі кризи. Вони дають більше часу для дослідження і планування, але можуть миттєво вибухнути після тривалого бродіння. До таких криз можна віднести незадоволення працівників і несприятливий моральний клімат в колективі, істотні зловживання і образи під час роботи, надмірні сподівання на державні замовлення. У даному випадку завдання полягає в тому, щоб переконати вище керівництво вдатися до коригуючих кроків, перш ніж криза досягне руйнівної фази.

- Безперервні кризи. Це ті, що здатні тривати місяцями або роками, незважаючи на зусилля керівництва їх зупинити. Поза межами контролю зв'язків з громадськістю, наприклад, можуть поширюватись плітки або спекуляції, що повідомляються через засоби інформації чи поширюються із вуст в уста. Ніякі спростування або протидії, здається, неспроможні зупинити чутки або очистити

канали новин від перекручених даних, оскільки журналісти, ганяючись за новинами, завжди будуть наражатися на попередні публікації, знову і знову відтворювати дезінформацію. [1, с. 67]

Сем Блек стверджував, що тільки 14% криз відбувається раптово, інші цілком передбачувані й очікувані. [3, с. 80]. Особливу увагу варто приділяти управлінню й атмосфері в команді, адже згідно даних Harvard Business Review близько 80% репутаційних ризиків спричинені персоналом. [4]

Можна дійти до висновку, що більшість криз, з якими стикаються компанії, підприємства, організації, країни належать до категорії передбачуваних - вони в принципі прогнозовані і відомі. Саме тому варто виділити ресурси та на ранніх стадіях виявити, які кризи можуть виникнути у організації та як реагувати, коли вони з'являться. Детальніше зупинимось на питанні кризових комунікацій в наступному пункті.

## 1.2 Дослідження поняття "кризових комунікацій"

Кризова ситуація - це завжди загроза для безпеки компанії, як репутаційної, так і фінансово-економічної. М. Роджестер, один з провідних англійських фахівців в галузі управління кризами, робить акцент на комунікаційній складовій кризи: "Криза - це подія, з вини якої компанія потрапляє в центр не завжди доброзичливого уваги ЗМІ та інших зовнішніх цільових аудиторій, у тому числі акціонерів, політиків, профспілкових організацій, русі на захист навколишнього середовища, які з тієї або іншої причини цілком законно цікавляться діями організації" [5, с. 128]. Г. Почепцов вважає, що одна з центральних проблем, яка виникає в умовах кризи – це дефіцит інформації. Криза розриває вже існуючі інформаційні потоки. Для кризових ситуацій характерним є не лише дефіцит інформації, але і недовіра до її джерел. [6, с. 101-102]

“Комунікація” як термін вперше з'явився в науковій літературі на початку ХХ століття і зараз його можна почути в різноманітних значеннях. Зазвичай комунікацією вважають процес обміну інформацією між двома чи більше

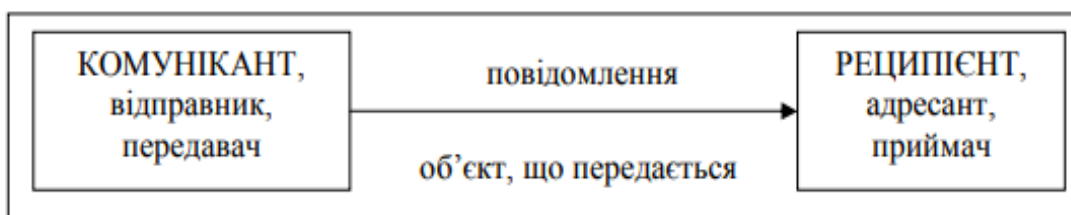
особами за допомогою невербальних та вербальних засобів інформації. На думку Віханського О.С. термін “комунікація” походить від лат. “Communis”, що означає “загальне”: передає інформацію намагається встановити “спільність” з одержують інформацію. Звідси комунікація може бути визначена як передача не просто інформації, а значення або сенсу за допомогою символів [7, с. 528].

Американські вчені Ф. Денс і К. Ларсон проаналізували 126 дефініцій визначення терміна “комунікація” і виявили, що на даний час поняття “комунікація” має три основні інтерпретації:

1. як засіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального і духовного світу, тобто як певна структура;
2. як спілкування, у процесі якого люди обмінюються інформацією;
3. як передача і масовий обмін інформацією з метою впливу на суспільство та його складові компоненти.

На рисунку 3 можна побачити одну з найпопулярніших схем комунікацій, автора Романа Якобсона, який визначив комунікацію як процес передачі інформації між людьми з допомогою знакових систем (сигналів). [8 ].

Рис.1.2 Елементарна схема комунікації. Джерело [8 ].



У процесі обміну інформацією можна виділити три базових елементи:

- 1) Комунікант (відправник), особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її.
- 2) Повідомлення, власне інформація, закодована за допомогою символів.

4) Реципієнт, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її. [9, с.175].

Румянцева З.П. розширює дану модель і включає до неї також інших акторів: Кодування — це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову і т. п. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарний вигляд. Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

Канали передачі — засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача і відправник може не обмежуватись одним каналом, а використати декілька їх, у маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є: реклама, особистий продаж, стимулювання продажу, зв'язок із громадськістю.

Декодування — процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї та процес обміну інформацією на цьому завершується.

Приймач — цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

Відгук — сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації:

а) зміни в знаннях одержувача;

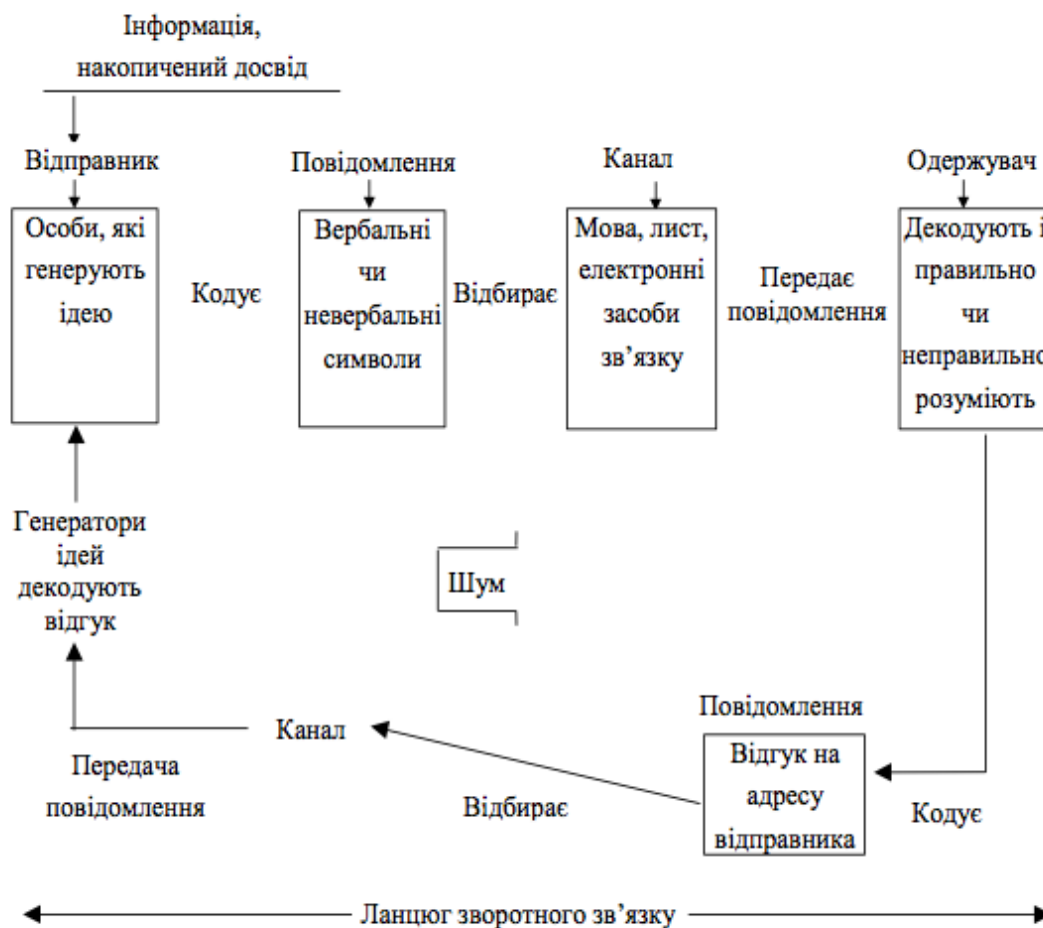
б) зміна установок одержувача;

в) зміни поведінки одержувач повідомлення.

З точки зору відправника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, які чекав на його відправник.

Зворотній зв'язок — частина відгуку одержувача, що поступає передавачу. [10, с.72-75].

Рис 1.3. Процес обміну інформацією як система із зворотнім зв'язком і шумом. Джерело: [10, с.72-75].

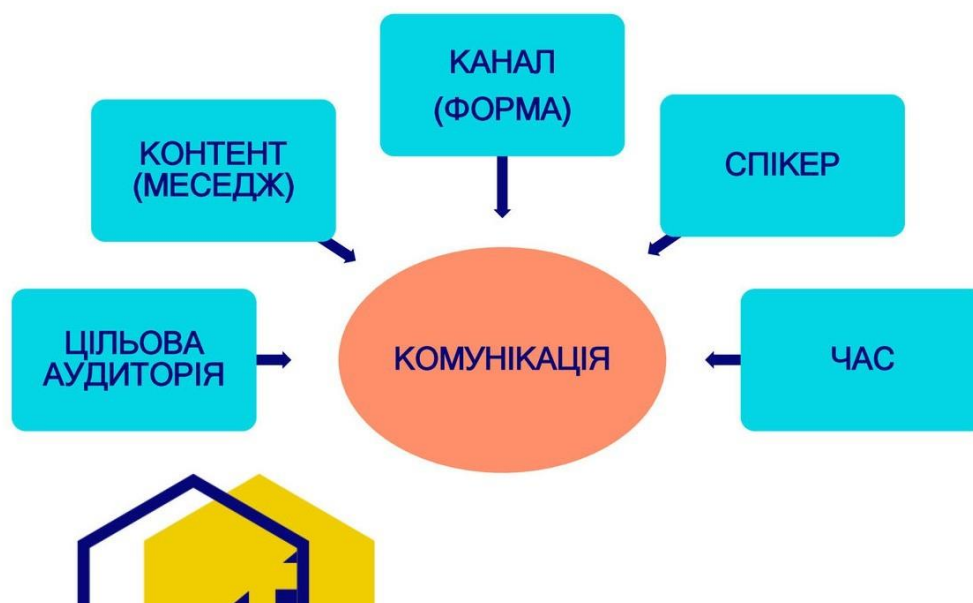


Медіаексперт та директор з програмної діяльності в “Інтерньюз-Україна” Андрій Кулаков вважає, що при формуванні повідомлення, варто дуже чітко визначити свою аудиторію. Знати її цінності, враховувати її емоції, уявлення про предмет, стереотипи та страхи.

Так само варто приділити увагу повідомленню. Воно має бути чітким, повторюваним. Рецепт успішно сформульованого меседжу: твердження + аргументи, які його підтверджують + практичні приклади. Для того, щоб зрозуміти, як сформулювати повідомлення, повертайтеся до першого пункту — аналізу аудиторії. В повідомленні важливе не тільки те, що говорити, але і те, що не говорити, або говорити обережно, аби не бути скомпрометованими чи неправильно інтерпретованими.

Він також включає в модель комунікації час. Повідомлення чи захід мають бути вчасними, тому необхідно проаналізувати, наприклад, чи можна використати гучні події як драйвери для просування вашого повідомлення. Важливий контекст і потрапляння нього із врахуванням того, що у медіа-просторі новини “живуть” впродовж дуже короткого часу [11].

Рисунок 1.4 Сучасні складові комунікації. Джерело: [11].





Надія Чорна Бодняк вважає, що комунікації - управлінська функція, спрямована на досягнення організаційних цілей. Вона виділяє такі ролі комунікацій:

1. Проінформувати,
2. закликати до дії,
3. подолати стереотипи,
4. змінити поведінку,
5. підштовхнути до системних змін.

Анрій Кулаков також визначає такий головний принцип комунікації: головною є зміна та утвердження сприйняття, а відтак і зміна поведінки цільової аудиторії. [11].

Комунікаційна стратегія є похідною від організаційної та створюється тільки за умови наявності ключових цілей. Тільки в такому випадку вона сприятиме ефективному зв'язку з громадськістю та цільовими аудиторіями. Побудова комунікаційної стратегії влючає в себе певні кроки. Розглянемо рисунок , план підготовки, підготовлений Алесею Божицькою для “Громадського Простору” [12].

Рисунок 1.4. План підготовки, підготовлений Алесею Божицькою для “Громадського Простору”. Джерело: [12].

Встановлення цілей	Ці цілі мають бути логічним продовженням стратегічної цілі організації
Аналіз поточної ситуації	Опис діяльності громадської організації, її основні функції та поле компетенції
PEST-аналіз	Виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на роботу організації.

SWOT- аналіз	Сильні та слабкі сторони організації, її можливості та ризики,
Аналіз конкурентного середовища	Визначення головних конкурентів та їхній рейтинг, керуючись певними критеріями
Визначення зацікавлених сторін	Визначення внутрішньої та зовнішньої аудиторії: пересічні громадяни, мешканці вашої громади, політичні діячі, наявні користувачі послуг та персонал організації, а також потенційна аудиторія.
Повідомлення	Проаналізувавши аудиторію, потрібно розділити головні ідеї відповідно до груп, до яких організація прагне їх донести.
Канали комунікації	З кожною групою цільової аудиторії потрібно обрати доречний канал донесення. Серед таких методів – Емейл-розсилка, конференція, семінар, бюлетень, прес-реліз, захід або масштабні/масштабовані методи – медіа та сайт організації.
Робочий план	Включає в себе розробку комунікаційної діяльності, бюджету та ресурсів, спрямованих на втілення стратегії.
Оцінка прогресу	Висновок з планування повинен відповідати на питання: що для вас успіх та яким чином ви зрозумієте, що мета досягнута? У цій частині потрібно вказати способи оцінки різних аспектів комунікації.

Коли трапляється криза, то у відправника не завжди є можливість “надіслати” повідомлення одержувачам – за нього працюють ЗМІ. Логічно, що у кризовий період саме ЗМІ більш серйозно оцінюють ситуацію. ЗМІ стають джерелом розвитку кризової ситуації. Фахівці оцінюють ситуації ризику виходячи з статистики, що відбиває минулий досвід. У той же час цільова аудиторія оцінює ситуацію емоційно, а не раціонально. Саме тому поняття кризових комунікацій настільки важливе.

В період кризи важливі три елементи, на які слід орієнтуватися:

- 1) загроза репутації,
- 2) елемент несподіванки,
- 3) обмежений час для прийняття рішення [13, с. 231—275].

При ефективно побудованій відповіді на кризу, репутаційні ризики можна знизити. Саме це робить антикризова комунікація. Кризові чи антикризові комунікації найчастіше зустрічаються в комплексі з маркетингом, зв'язками з громадськістю і мають бути невідомою частиною будь-якого комунікаційного плану.

Допоміжним до комунікаційної стратегії є план кризових чи антикризових комінкацій. Антикризові комунікації - комплекс комунікативних заходів, спрямованих на прогнозування, недопущення, подолання, а також регулювання наслідків кризи. Тімоті Кумбс, фахівець з антикризової комунікації, визначає кризу як “непередбачувана подія, яке ставить під загрозу взаємини з зацікавленими сторонами і може серйозно вплинути на продуктивність організації” [1]. А кризову комунікацію характеризує як “збір, обробку і поширення інформації, необхідної для виходу з кризової ситуації” [2].

Основа антикризових комунікацій - це розробка антикризової програми для компанії, підприємства чи організації. Антикризова програма являє собою стратегічний документ, який, спрощено кажучи, є “планом дій” на випадок виникнення різних кризових ситуацій. Зазвичай вона трактує кризу стратегічно - тобто націлена не тільки на його подолання, а й на профілактику, а також на посткризовий реагування.

Будь кризовий план буде містити як мінімум 4 основні частини –

1. перерахування всіх можливих ризиків,
2. вибір стратегії поведінки для кожної конкретної проблеми,
3. складання детального сценарію дій
4. формування команди, яка ці дії втілює. [16, с. 45]

Потреба в проведенні антикризових комунікацій виникла в 1980-х рр., коли почастишали випадки великих промислових і екологічних катастроф. В цей же час був сформований перелік дій, яких рекомендують дотримуватися при проведенні антикризової комунікації. Найбільш яскравою вважається кризова ситуація, що трапилася в компанії “Джонсон і Джонсон” в 1982 р. Хтось підсипав ціаністий калій в препарат “Тайленол”, успішно розповсюджуваний протягом десятиліть. В результаті померли 7 осіб. Криза визначила стандарти управління кризовими ситуаціями і в результаті були сформовані “Правила Тайленолу” [5]. Ось ці правила:

1. Необхідно зробити все, щоб голова компанії став доступний для спілкування зі ЗМІ;
2. Необхідно попросити вибачення, висловити жаль, що сталося;
3. Необхідно терміново відкликати продукт;

Реакція з боку компанії повинна відбутися негайно, в перші 24 години. Якщо ж компанія вважатиме за краще відмовчуватися, то громадська думка прийме позицію ЗМІ і повірить в звинувачення. Ігнорування "Правил" Тайленолу" може підірвати репутацію компанії і завдати великої шкоди.

Французькі фахівці формулюють “золоте правило” концепції кризової комунікації таким чином: вона не може бути результатом імпровізації, повинна враховувати фактор часу, будуватися (по можливості) на відкритості і повноті інформації і підпорядковуватися логіці дедраMATизації [17]. Тому головне завдання PR-спеціаліста полягає в оперативному отриманні необхідних даних про кризу, їх аналіз і використання в розробці програм виходу з конфліктної ситуації або запобігання їй.

Необхідно розуміти, що на момент виникнення кризи всі причетні до її врегулювання та супроводу включалися в цей процес в автоматичному режимі. Для досягнення потрібного ефекту антикризовий комунікаційний штаб має працювати весь час на рівні моніторингу, аналізу та прогнозування ситуації, моделювання криз та пошуків шляхів запобігання їм або їх супроводу, створення

сценаріїв протидії та відпрацювання тактичних дій, які справлятимуть найбільший вплив на населення щодо подолання кризи та її наслідків.

Розуміння суті кризи, та її природи допомагає вибудовувати антикризовий PR. Для ефективної роботи з кризовими ситуаціями варто дослідити стадії її розвитку.

Рисунок 1.5. Етапи розвитку кризової ситуації. Джерело: [17].

Етапи	Характер
<b>1-й етап Сигнальний</b>	Характеризується появою невеликих повідомлень у мас-медіа. Якщо неприбуткові організації залишаються чутливими до настроїв стейкхолдерів та здійснюють моніторинг висвітлення у ЗМІ “проблемних” тем та відповідних тенденцій, можливо спрогнозувати розвиток ситуації. Рішення неприбуткових організацій “не піднімати тему” не зупинить ЗМІ – вони подаватимуть версії, інтерпретації, чутки.
<b>2-й етап Зондування</b>	Характеризується тим, що тут можна перехопити ініціативу і задати напрям розвитку теми. Відсутність відповіді призводить до небажаних реакцій і того, що інтерпретацію ситуації контролюватимуть ЗМІ протягом усього періоду розвитку кризи.
<b>3-й етап Гострий</b>	Характеризується найкоротшим і найбільш інтенсивним загостренням кризи, коли проблема перетворюється на справжню кризу. ЗМІ починають повідомляти про фінансові, ресурсні, людські збитки/шкоду.
<b>4-й етап Підхоплення</b>	На цьому етапі всі ЗМІ намагаються висвітлити тему кризи. На цьому етапі може здаватися, що висвітлення кризи виходить з-під контролю і найважливішою є присутність у ЗМІ зі своєю позицією та узгодженість коментарів неприбуткових організацій.
<b>5-й етап Хронічний</b>	Цьому етапу притаманне те, що мас-медіа намагаються повертатися до теми, з’ясовуючи проблеми провини і відповідальності, а також долі постраждалих. Перевага успішної діяльності неприбуткової організації тут полягає в тому, що вона бере на себе відповідальність, і надає допомогу.
<b>6-й етап Відновлення репутації</b>	Характеризується тим, що журналісти узагальнюють і з’ясовують, що зроблено для запобігання кризі. Це етап, пов’язаний із винесенням уроків на майбутнє і вдосконаленням.

Якщо криза вже відбувається, слід діяти також за певним планом. В. Овсяник пропонує такий план здійснення комунікацій (етапи) у кризовій ситуації може розроблятися за такою схемою (див. Рисунок 5). [17]

Рисунок 1.6. Процес управління комунікаціями у кризовій ситуації. Джерело: [17].



На першому етапі необхідно ідентифікувати проблему, тобто з'ясувати, що, де, як, коли, чому сталося, хто до цього залучений. Для фахівця PR важливо визначити комунікативні аспекти проблеми – звідки, коли, яка, кому, чому і як передається інформація.

На другому етапі здійснюється ситуаційний аналіз – громадськість ділиться на сегменти за критерієм реакції на інформацію. Сегмент громадськість – група, яка однаково реагує на інформацію. Сегменти ранжуються за значимістю, встановлюються цілі комунікацій для кожного з сегментів.

На третьому етапі розробляється план послідовних комунікацій для кожного сегмента (групи).

На четвертому етапі реалізація плану комунікацій супроводжується оцінкою та аналізом результатів. При збереженні проблемної ситуації цикл повторюється. Основний принцип комунікацій при розв'язанні кризи – не замовчувати події.

Якщо організація не повідомляє нічого, це дратуватиме ЗМІ і громадськість. Коли криза вже вибухнула, завданнями команди управління кризою в складі старших керівників є такі:

1) випуск заяви, подання фактів так, як вони відомі, і формування уявлення про них у ЗМІ і всередині організації;

2) надання оперативної інформації в міру розвитку ситуації і появи нових відомостей;

3) використання найшвидших засобів комунікації з доступних – веб-ресурсів, інтернет-форумів, електронної пошти, факсу, брифінгу для поширення інформації як у зовнішнє середовище, так і всередині організації;

4) надання достатньої кількості каналів для запитів інформації ззовні.

Підсумовуючи дослідження поняття "кризових комунікацій" можна дійти до висновку, що це - взаємодія між організацією та її зацікавленими сторонами до, під час та після виникнення кризової ситуації. Саме під час кризових ситуацій в бізнес компаніях та громадських організаціях стає зрозумілим, чому потрібно завжди мати чіткий план дій. Для того, щоб визначити, яким він має бути, варто також спочатку дослідити якими є найтипівіші помилки, яких припускаються комунікаційні менеджери та спеціалісти зі зв'язків з громадськістю на прикладі відомих громадських організацій.

### 1.3 Особливості управління кризовими комунікаціями в вітчизняних та іноземних ГО.

Більшість міжнародних організацій мають широкий досвід та окремі посібники щодо реакції на конкретну кризову ситуацію. Загалом у кризових ситуаціях керуються головним принципом "робити те, що спричинить найменшу шкоду". В неприбутковому секторі робота з кризами є дуже важливою частиною задач комунікаційного менеджера.

Завдання комунікацій – прогнозувати і запобігати конфліктним положенням, у крайньому разі – нейтралізувати втрати, яких зазнали.

А. Нуржинська, спеціалістка з комунікацій виділяє такі компоненти антикризової програми для громадських організацій [18]:

*1. Потрібно взяти відповідальність за ситуацію.*

Найгірше, що можна сказати журналістам: "ми не коментуємо ситуацію".

*2. Активізувати роботу антикризової команди.*

План реакції на кризову ситуацію має бути підготовлений завчасно. В момент кризи потрібно розділити обов'язки між командою.

*3. Бути оперативними.*

Довіра – ось головний рушій громадських організацій. Варто її використати, пока вона ще не зруйнована. У першу годину кризової ситуації потрібно дати швидку відповідь одразу, а пізніше - більш докладніше пояснити ситуацію.

*4. Обрати спікерів.*

Не завжди керівництво організації має пояснювати причини проблеми на мікрорівні. Це може тільки додати непотрібного масштабу і вивести на глобальний рівень, що тільки завдасть шкоди.

*5. Використати принцип CAP.*

Concern (стурбованість) - 1%; Action (дія) - 5%; Perspective (перспектива) - 94%.

В випадку кризових ситуації, завжди потрібно думати наперед, уявляючи, як може вплинути ваша реакція зараз на долю організації у майбутньому.

*6. Дотримуватись двосторонніх комунікацій.*

На будь-яке повідомлення завжди буде відповідна реакція – необхідно слідкувати за нею і залучати додаткові інструменти для того, щоб вирішити кризову ситуацію і не залишити питань без відповідей.

*7. Постійно моніторити ситуацію.*

Окрема людина в команді має контролювати діалог зі ЗМІ та соціальні мережі. Варто приділити увагу на коментарям в соціальних мережах, вчасно на них відповідати.

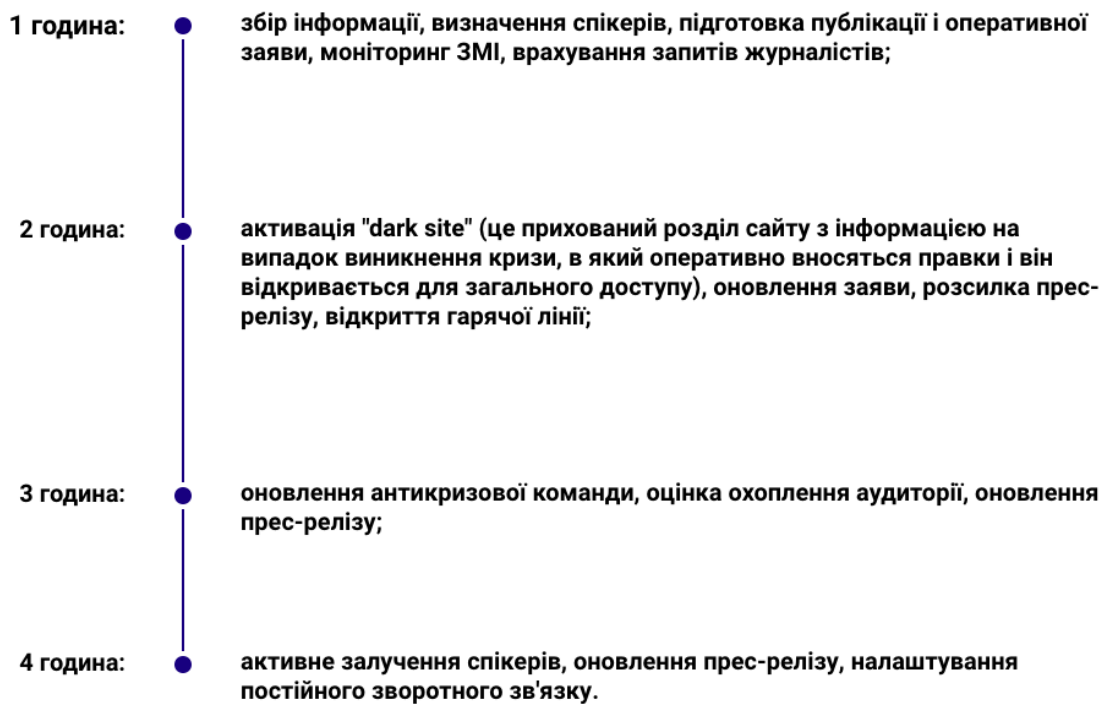
*8. Етика та емпатія – ваші помічники*



Більшість криз пов'язані із подіями, що інколи завдають серйозної шкоди суспільству. Природна реакція - це співчуття і стурбованість, і саме цього від вас чекає аудиторія.

Продовжуючи думку А.Кулікова про важливість реакції та ефективного використання часу, на рисунку 1.7 можна побачити рівні роботи, яка має бути зроблена за перші 4 години кризи.

Рисунок 1.7 План роботи команди в перші 4 години кризи. Джерело: [11]



Розглянемо кілька прикладів кризових комунікацій в вітчизняних та міжнародних громадських організаціях.

### *Приклад 1. Кейс Товариства Червоного Хреста*

Надія Чорна-Бохняк, експертка з комунікацій, проаналізувала кейс комунікаційної тактики щодо відповіді на кризову ситуацію. У січні 2016 року Товариство Червоного Хреста звинуватили в продажі гуманітарної допомоги, а в мережі з'явився ряд розслідувань даного факту (див. Додаток А) [21].

Відсутність прозорості звітності щодо витрачання державних коштів, невиконання обов'язків перед МОЗ, продаж гуманітарної допомоги, стягування оплати за безкоштовні медичні курси, передача гуманітарки неіснуючим людям - ось неповний список звинувачень. Окрім того, очільник Червоного Хреста у Запоріжжі у 2010 році був членом Партії Регіонів, що заборонено статутом Червоного Хреста [19].

Реакція Червоного Хреста була фатальною і провальною. Спочатку впродовж тижня не було взагалі ніякої реакції. А потім у ЗМІ була опублікована заява президента Червоного Хреста в Україні, яка ще глибше закопала репутацію організації.

У заяві не було жодних офіційних вибачень за неприємну ситуацію. Це перша фатальна помилка. По-друге, очільник організації заявив, що продаж предметів гуманітарної допомоги - не злочин, і таким чином показав свою повну некомпетентність у питаннях корупції. А далі президент організації взагалі почав бачити змову та цілеспрямовану кампанію проти діяльності Товариства в Україні, до якої ніби-то причетні народні депутати [20].

Така позиція жодним чином не зупинила скандалу, а лише додала йому нових відтінків. Навіть попри пізніші заяви про прозоре розслідування виявлених фактів ситуація не поліпшилася: адже насправді якісного розслідування не було проведено, що також стало відомо ЗМІ. Замість конкретних дій лише пішла у відставку керівниця Київського відділення Червоного Хреста. І це була чергова помилка - офіційно доведена брехня. Як наслідок, діяльністю організації зацікавилися в Transparency International.

Далі Рахункова палата провела своє розслідування та підтвердила факти масових зловживань у Товаристві. І знову представники організації вдалися до невчасної у даному контексті тактики нападу у відповідь, звинувативши рахункову палату у непрозорому та упередженому розслідуванні. Як результат знищеної репутації та невдалих антикризових дій, МОЗ відмовився від фінансування патронатної служби Червоного Хреста, а довіра до організації була остаточно підірвана [21].

Комунікаційна помилка дорого коштувала Товариству Червоного Хреста в Україні. Заплатити довелося не лише втратою величезної частки фінансування, але й зруйнованою вщерть репутацією та сформованим новим іміджем організації, для якої зловживання службовим становищем є звичною річчю.

Ось які помилки зробили комунікаційники Червоного Хреста України:

1. Довге мовчання та повільна реакція (тиждень до оголошення хоч якихось коментарів).
2. Замість вибачень та адекватного пояснення ситуації - неконструктивні виправдання та звинувачення у відповідь.
3. Викривлення інформації та невиконання обіцянок щодо вирішення конфліктної ситуації [21].

### *Приклад 2. Кейс Amnesty International*

В 2018 році дослідник паризького підрозділу міжнародної неурядової організації Amnesty International Гаєтан Муту і стажерка женецького офісу організації Роз Макгрегор наклали на себе руки через важкі умови роботи. Amnesty захищає права людини на фізичну і психологічну недоторканність, свободу совісті та самовираження, а також на свободу від дискримінації. Правозахисна організація була заснована у Великобританії в 1961 році. У 1977-му вона отримала Нобелівську премію миру [22].

У документах слідства йдеться, що Муту неодноразово звертався до начальникам за допомогою, але його прохання ігнорували. Слідчі вважають, що причиною самогубства стала його робота.

65-річний Муту пропрацював в Amnesty International 30 років. Він спеціалізувався на розслідуваннях про те, що відбувається в західній Африці.

Звичайно, що така подія викликала резонанс у ЗМІ та соціальних мережах. Для організації, яка вже більше 50 років надає допомогу по всьому світові, стикнутися з такою ситуацією, це надзвичайна криза та негатив [22].

#### Що зробила Amnesty International?

1. 25 травня було знайдено тіло Гаєтана Муту. В цей же день було випущено офіційну заяву від керівництва французького офісу організації. Однак в ньому не було жодного слова про суїцид. Звісно, керівництво висловлювало свої співчуття, але замовчувала факти [22].

2. В той самий час в офісі в Дакарі, який двічі на рік відвідував Муту, двадцять представників локального офісу, не ховали своїх емоцій та висловили думку в одному з інтерв'ю, що прес-реліз був ображаючим.

3. 8 червня вийшов новий прес-реліз, де вже було зазначено, що Муту покінчив з собою і що таке рішення він прийняв саме тому, що не отримував підтримки від керівництва та колег. Amnesty зазначили, що їхнім абсолютним наміром є проведення беспристрасного розслідування [23].

4. 1 липня покінчує з життям 28-річна Макгрегор, уродженка англійського міста Лезерхед, яка проходила оплачуване стажування в женецькому підрозділі. Вона пропрацювала там п'ять місяців. В інтерв'ю її батько розповідає, що вона почала страждати на безсоння та гостру тривогу за кілька тижнів до цього [24].

5. Amnesty International робить другу заяву про необхідність розслідування, але за них це вже роблять журналісти. Організацією розповсюджується внутрішній звіт Комітету з питань охорони здоров'я та безпеки праці Amnesty International France. Не дочекавшись результатів незалежних експертів, Ден Ізраель випускає матеріал, в якому наводить інформацію зі звіту Комітету з питань охорони здоров'я та безпеки праці, де

присутні факти про те, що в жовтні 2016ого Муту звертався до лікаря, просив про допомогу і неодноразово відчував себе маргіналізованим у спільноті. За кілька років до цього в організації відбулася реструктуризація, яку більшість опитуваних працівників назвали безглуздою і дуже стресовою. Матеріал масово поширюється [25].

6. 25 жовтня 2018 року, виходить заява на ресурсі Unite - профспілка, що представляє співробітників Amnesty по всьому світу. Профспілка засудила "негативний стиль вертикального управління" і закликала Amnesty "застосувати стандарти захисту прав людини, які вона захищає своїх бенефіціарів поза межами організації ". У заяві зазначено, що за результатами опитування 30 % працівників відчувають знущання на роботі з січня 2017 року [26].

7. 19 листопада 2018 року на глобальному сайті Amnesty international опублікований звіт незалежних експертів. В тексті до звіту Генеральний Секретар Кумі Найдоо розповідає, що звіт містить велику оцінку організаційної політики та процедур, щоб визначити додаткові заходи, які вони повинні вжити, щоб забезпечити адекватну підтримку нашим співробітникам та конкретні рекомендації для посилення підходу до забезпечення добробуту персоналу в Міжнародному секретаріаті. Також обрано групу експертів, обрана Групою нагляду для виконання цієї роботи. Вони мають великий досвід ведення персоналу, догляду та обов'язків по догляду за організаціями гуманітарного сектору та сектору розвитку і допоможуть нам розробити цей план. Звіт буде опублікований у січні та дозволить нам швидко розробляти важливі ініціативи, які вже розпочато [27].

На даний момент цього звіту ще немає.

Серед головних помилок, яких допустили комунікаційники Amnesty International, такі:

1. Викривлення інформації (замовчування), яке призвело до негативного ставлення серед працівників організації.

2. Відсутність роботи з персоналом та пояснення ситуації. Варто було б також приділити увагу внутрішнім комунікаціям.

2. Відсутність роботи та комунікації з родичами загиблих. Можна було б зменшити кількість негативу у ЗМІ, поспілкувавшись з родичами і висловивши їм співчуття не тільки через прес-реліз.

Відомо, що понад 80% ризиків функціонування і розвитку будь-яких брендів (немає значення: мова про організацію, персону, проект, бізнесовий стартап) залежать від репутації. Безперервне управління усталеною думкою цільових аудиторій відтак є нематеріальним активом і дозволяє не лише протистояти, а й навіть вивести з кризи "сухими". Але, на відміну від бізнесу, який перш за все починає втрачати фінанси (гроші, акції, інше), у громадських організацій є серйозніший показник – довіра. Саме довіру серед бенефіціарів та цільових аудиторій, яку так довго заслуговують своєю роботою громадські організації, втратити можна дуже швидко.

Американські фахівці виділяють такі типові помилки при зіткненні з кризою:

- нерішучість, що створює у публіки відчуття некомпетентності і відсутність підготовки;
- напускання туману, що породжує нечесність і нечутливість;
- відповідні заходи, які підвищують напруження, не знижуючи його; – ухилення від достовірного висвітлення кризи, яке створює великі проблеми, оскільки ніщо не може замінити правди;
- марнослів'я, яке підміняє дії розмовами;
- конфронтація, яка "підживлює" кризу;
- судовий розгляд, який ще більше привертає увагу преси [24].

Не варто також забувати про важливість проведення пост-аналізу, коли кризова ситуація завершена. Коли справи затихли і повернулися до нормального стану, настав час проаналізувати. Ось кілька запитань, які на думку А. Хоган допоможуть оцінити відповідь на кризу та покращити її в наступний раз:

1. Чи дотримувалися ми план врегулювання криз?
2. Якщо ні, то де ми відхилилися від плану і чому?

3. Що сталося, що ми не планували / врахували?
4. Як ми можемо працювати з такими несподіваними речами в нашому плані?
5. Як наші зацікавлені сторони відповіли на нашу заяву (і)?
6. Чи існували певні твердження, що люди позитивно відгукувалися? Що вони мали спільного, і як ми можемо розробляти майбутні висловлювання, щоб вони більш схожі з тими?
7. Які теми ми бачили в скаргах людей?
8. Скільки коментарів / запитань / скарг ми бачили по всіх каналах? (Веб, електронна пошта, телефон, Facebook, Twitter тощо) [28].

Проаналізувавши роботи вітчизняних та зарубіжних експертів, можна дійти висновку, що наявність плану кризових комунікацій – одна з найважливіших складових комунікаційної стратегії будь-якої організації, не зважаючи на її масштаб. І навіть якщо кризи неможливо передбачити, то важливим кроком в роботі спеціаліста зі зв'язків з громадськістю, комунікаційного менеджера, а також голови організації – це вивчення базових правил реагування на кризу.

#### 1.4. Маргіналізовані соціальні групи

Поняття маргіналізації з'явилося в американській соціології в 20-ті роки ХХ століття для позначення ситуації не пристосовування іммігрантів до нових соціальних умов. Групова маргінальність виникає в результаті змін соціальної структури суспільства, формування нових функціональних груп в економіці і політиці, які витісняють старі групи, що дестабілізує їхнє соціальне положення. Проте маргіналізація далеко не завжди приводить до "осідання на дно" [29].

Природна маргіналізація пов'язана переважно з горизонтальною або висхідною вертикальною мобільністю. Якщо маргіналізація пов'язана з радикальною зміною соціальної структури (революції, реформи), частковим або повним руйнуванням стійких спільнот, то вона часто приводить до масового пониження соціального статусу [29].

Проте маргінальні елементи роблять спроби повторного вбудовування в соціальну систему. Це може призвести до дуже інтенсивної масової мобільності (перевороту і революції, повстання і війни), а може привести до формування нових суспільних груп, що борються з іншими групами за місце в соціальному просторі. Так, розквіт етнічного підприємництва пояснюється саме маргінальним положенням етнічних меншин, для яких звичайні шляхи досягнення високих статусів (через спадкоємство, державну і військову службу і т.п.) утруднені і які в розвитку підприємництва (у тому числі кримінального характеру) знаходять для себе ефективні канали вертикальної мобільності. Звичайно сплеск підприємництва виявляється виявом кризи. Дослідження в США показали, що біля четверті фундаторів нових фірм були безробітними. "Нова підприємницька хвиля" в пострадянських країнах також може бути пояснена подібними причинами.

Проблема маргінальності, тобто особливого стану особистості, що знаходиться на межі різних культур, набула особливої гостроти у зв'язку із зростанням соціальної мобільності. Наприклад, при переїзді з села в місто, зміні професії, включенні в управлінську діяльність, переїзді до іншої країни людина зазнає труднощі пристосовування в новому соціокультурному середовищі, напруженість в стресових ситуаціях. В умовах переходу до нових соціальних умов, до ринкових відносин, маргінальним може бути і все суспільство, оскільки руйнуються його засади, традиції, але ще продовжують діяти старі стереотипи, норми поведінки, цінності.

Е. Стоунквіст доповнює характеристики маргінальної людини оптимістичними положеннями про можливість подолання культурного



конфлікту, але за тривалий час, близько 20 років. Він розрізняє три фази еволюції маргінальної людини:

- 1) особистість не усвідомлює перебування в процесі конфлікту культур, а лише "всмоктує" панівну культуру;
- 2) конфлікт стає усвідомленим;
- 3) пристосування до ситуації: успішне або ні.

Кожного маргінала в більш повній мірі можна описати через особливості його маргінальності і причин, що її породили. Поставивши собі за питанням розкрити типи маргінальності, ми можемо говорити про поділ на етнічних, економічних, соціальних і політичних маргіналів.

Економічні маргінали з'являються внаслідок змін у фінансовій сфері, це може бути втрата роботи і неможливість знайти нову, втрата звичних джерел доходу, втрата власності. Рівень економічної маргінальності значно підвищується в суспільстві в період економічних і політичних криз як наслідок зменшення кількості робочих місць, а іноді і критичного урізання цілих сфер діяльності аж до повного їх закриття [29].

Прикладом може служити закриття заводів, успішно працювали в радянський період і розформування їх при приватизації і продажу. Тисячі фахівців виявилися без можливості застосувати свої навички і заробити цим, і лише деякі змогли знайти роботу за фахом або перекваліфікуватися. Інфляція, знецінення накопичень - грошові причини появи економічних маргіналів. Також в ситуації гострої потреби або шахрайства, що розростається в періоди криз, багато людей позбавляються житла та іншої великої власності, і можуть навіть в крайньому випадку перейти в категорію люмпенів, ставши людьми без певного місця проживання.

Поняття соціальної маргінальності пов'язано з незавершеністю переміщення між двома соціальними групами, зазвичай вертикального - руху в "соціальному ліфті". Однак, почавши переміщення, з метою встановлення свого кращого положення і заняття більш вигідних позицій в своєму суспільстві, людина може не досягти бажаного, "скотившись" до ще більш низького рівня.

Або зупинитися на кордоні, будучи нездатним ні досягти бажаного рівня, ні повернутися в колишню групу. Сюди можна віднести і всі процеси маргіналізації, пов'язані з невдалою зміною соціального статусу - наприклад смерть багатого чоловіка. Соціальний маргінал втрачає свій звичний спосіб життя.

Політичний маргінал - ще один поширений тип, що пов'язано з політичною кризою, які вирости до межі невір'ям в ті чи інші сили в політиці, зниженням громадянської самосвідомості. Зміна режимів, зміна державності і громадських норм, що впливають із законодавства і влади - все це породжує ще одну категорію маргіналів, психологічно завислих, наприклад, між СРСР і вже окремими країнами пострадянського простору. Чим частіше змінюються режими, чим менше обіцянок виконується політиками - тим вище рівень політичної маргінальності в суспільстві.

Є і інші види маргіналізації. Так, наприклад, за даними французьких дослідників, до 30% працівників маргіналізуються на роботі методом недостатньої завантаження. Роботникам, які продовжують отримувати зарплату і бонуси, керівництво не надає достатньо об'ємів роботи. Це приводить до розвитку депресії через недостатню навантаженість, появу комплексів, а також не дає працівників просунути по службі. Метод маргіналізації за причини страждань від скупчення на робочому місці отримав назва "моральне переслідування" [30]. Етнічні маргінали - ті, хто змінили життя серед людей своєї народності на життя в нових етноси. Зазвичай відбувається це внаслідок міграції населення, вимушеної або довільної. Яскравий приклад вимушеного мігранта - це біженець, така людина маргіналом стає мимоволі, їде, рятуючи своє життя, і особливо складним їй влаштувати на новому місці буде, якщо новий етнос значно відрізняється від рідного. Тут можуть впливати і мовний бар'єр, і відмінна від решти населення зовнішність, і причетність до іншої релігії, і культурні відмінності.

Етнічна маргінальність найбільш складно подолана, вона пов'язана з тими факторами, які людина часом не в силах змінити - зовнішність, менталітет,

звичаї. Саме цей тип маргіналів найчастіше не має особистісних якостей, які зумовлюють їх маргінальність, а стає маргіналом мимоволі. Трохи більш м'яким прикладом етнічних маргіналів є люди, які переїхали в нову країну, більш забезпечену і з великими можливостями, ніж батьківщина. Це мігранти з малозабезпечених країн. І для них подолання маргінальності теж практично неможливо, такі люди протягом усього життя продовжують відчувати зв'язок з рідною народністю, але знаходяться далеко від неї.

## **Розділ II. АНАЛІЗ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ГО “ДІМ ВІЛЬНОЇ РОСІЇ”. ДОСЛІДЖЕННЯ СТЕРЕОТИПІВ ЩОДО БЕНЕФЕЦІАРІВ ГО “ДІМ ВІЛЬНОЇ РОСІЇ”**

### **2.1. Аналіз діяльності проекту "Дім вільної Росії"**

Громадська організація “Російсько-український громадський діалог” була створена в Києві в квітні 2017 року. “Дім Вільної Росії” - це проект громадської організації [31].

Витоки цієї організації лежать у створенні неприбуткової громадської організації “Free Russia Foundation” в Вашингтоні, США. Ця організація була створена російською діаспорою в 2014 році, після початку Революції Гідності як відповідь на незаконну анексію Криму, початок війни на Сході України і велику потребу в лобюванні санкцій в Америці. Фонд “Вільна Росія” є неприбутковою, безпартійною, неурядовою організацією, що зареєстрована США, з статусом 501 (c) 3, що інформує політиків США про події в Росії в режимі реального часу та підтримує формулювання ефективної та стабільної російської політики в США.

Місія організації з сайту організації: “Фонд “Вільна Росія” - це неприбуткова, неурядова організація, базована в США, під керівництвом росіян за кордоном, яка прагне бути голосом для тих, хто не може говорити під репресіями нинішнього керівництва Росії. Ми представляємо та координуємо російську діаспору. Ми приділяємо особливу увагу тим, хто нещодавно виїхав з Росії через значне погіршення політичної та економічної ситуації. Ми зосереджені на розробці стратегічного бачення Росії "Після Путіна" та "Без путінства" та конкретної програми для перехідного періоду. Ми будемо продовжувати інформувати міжнародних політиків, засоби масової інформації та лідерів громадської думки про реальну ситуацію в Росії. Ми знаємо з перших вуст реальність, що відбувається в нашій країні, і постраждали за це; тому ми розуміємо це краще, ніж багато інших людей. Ми підтримуємо нашу широку мережу ключових політичних, ділових та громадських лідерів всією Росією. Це надає нам доступ до новин та подій у режимі реального часу” [32].

В травні 2016-ого в Києві було презентовано гуманітарний проект “EmigRussia”. Місія проекту - надавати юридичну та психологічну підтримку російським політичним біженцям та емігрантам та бути точкою зборки діаспори. Створювати безпечне середовище для діалогу та спільноту людей [33].

У квітні 2017 року проект “EmigRussia” став одним з напрямків роботи “Дому Вільної Росії” (ГО “Російсько-український громадський діалог”).

Місія проекту “Дім вільної Росії” - це альтернативне посольство російського громадянського суспільства в Україні. “Дім” - це відкрита платформа для діалогу і досліджень про сучасну Росію та її вплив на міжнародне співтовариство, про російсько-українські стосунки, про конфлікт на Донбасі і анексії Криму. “Дім” - це безпечний простір для емігрантів і біженців з Росії в Україну, точка зборки російської діаспори в Україні та Східній Європі, ретранслятор цінностей вільного світу в Росію.

Рисунок 2.1. Стратегічні інструменти “Дому Вільної Росії”. Власна розробка автора



- Гуманітарний проект “EmigRussia”- допомога для емігрантів і біженців з Росії, надання юридичної, психологічної допомоги;
- Створення та презентація аналітичних матеріалів та звітів на тему російського впливу на Україну та світ;
- Організація та проведення відкритих дискусій на тему сучасної Росії та її вплив на міжнародне співтовариство, про російсько-українські стосунки, про конфлікт на Донбасі і анексії Криму.
- Організація закритих професійних тренінгів з адвокації, ненасильницького супротиву та інших тем для громадянських активістів України, Росії, Білорусі, Грузії, Armenії, Молдови, Азербайджану, Туркменістану, Таджикистану, Киргизстану.

#### **Компетенції “Дому Вільної Росії”:**

- Експертність в питаннях щодо російської політики, вплив на міжнародне співтовариство, про російсько-українські стосунки, про конфлікт на Донбасі і анексію Криму
- Експертність в питаннях міграційного права, роботи з бенефіціарами (біженці, мігранти з Російської Федерації в Україну)
- Фасилітація діалогу між експертами, організаціями громадянського суспільства, громадами щодо запровадження рішень, пов’язаних з Росією
- Менеджмент проектів
- Менеджмент подій

#### **Цінності організації:**

- Свобода: самовираження, внутрішньої і зовнішньої дискусії і дій рамках відповідальності.
- Підтримка: відповідати на запити про допомогу і пропонувати допомогу бенефіціарам і один одному в команді.
- Розсудливість: ми діємо, з огляду на ризики. Аналізуємо ситуацію, робимо висновки, не ризикуємо, адже несемо відповідальність за себе і бенефіціарів

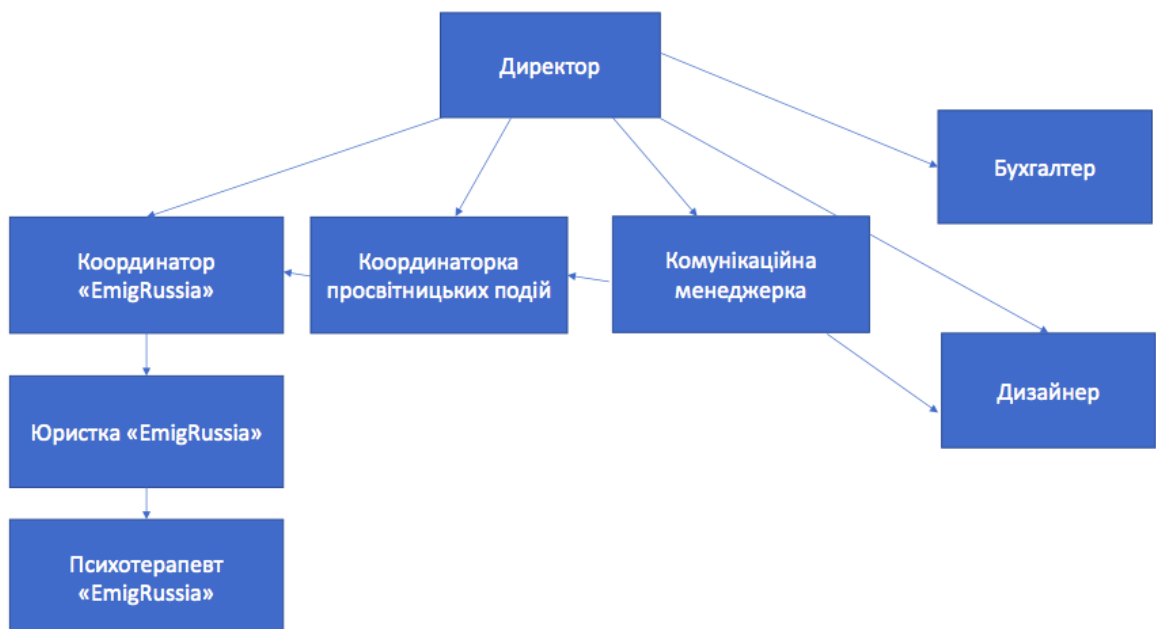
- Відповідальність: помічати і відповідати за наслідки своїх дій і бездіяльність, в тому числі і в ставлення до бенефіціарів

### Структура організації

“Дім Вільної Росії” створено у квітні 2017 року. На момент відкриття організації, у її складі було 4 людини. Обов’язки були поділені на такі посади: голову організації, івент-менеджера, керівника проекту “EmigRussia” та комунікаційного менеджера.

Сьогодні персонал організації налічує 8 осіб. Структуру організації можна побачити на рисунку 2.

Рисунок 2.2. Організаційна структура ГО “Російсько-український громадський діалог”. Власна розробка автора



## Досягнення організації

### *1. Публічні дискусії та експертні панелі*

З періоду створення організації пройшло трохи більше півтора роки. За цей період було організовано більше організували більше 70 публічних заходів, які відвідали більше, ніж 2000 унікальних відвідувачів.

Серед тем, які обговорювались з топовими експертами, були такі:

- ситуація з правами людини в Росії та в Криму,
- енергетична безпека регіону,
- питання трансатлантичного співробітництва,
- зв'язки між Кремлем і західним крайньо правим націоналістичним і популістським політичним суб'єктів,
- перспективи “Плану Маршала” для України,
- тактики кампанії за звільнення політв'язнів з російських в'язниць і протидії дезінформації Росії,
- “Акт Магнітського” та права людини в Східній Європі та багато інших.

Серед експертів, які брали участь в відкритих панельних дискусіях, були такі видатні громадські діячі і експерти, як: Андрій Кубілюс, колишній прем'єр Литви, посол Джон Хербст, директор Центру Євразії при Атлантичній раді, журналісти Євген Кисельов, Матвій Ганнопольський, Девід Саттер, Валерія Лутковська, колишній Омбудсмен України в Росії, Ольга Романова, керівник “Росія за ґратами”, політологи Антон Шеховцов, Олександр Морозов, Пітер Діккенсон, Ахтем Чийгоз, заступник голови Меджлісу кримськотатарського народу та багато інших. Всі дискусії доступні в режимі онлайн у форматі відео та тексту. Їхня значна частина поширюється у ЗМІ.

### *2. Надання скверу в Києві імені Б. Немцова*

Окрім дискусій, команда проекту активно брала участь в лобюванні ініціативи з надання скверу біля Російського посольства в Києві, на перетині вулиць Сурикова і Повітряного проспекту, імені російського опозиційонера Бориса Немцова. Позитивне рішення щодо надання імя було прийнято 9 жовтня 2018 року в КиївРаді, його підтримали 69 депутатів при мінімально необхідних 61.



Борис Немцов був вбитий ввечері 27 лютого 2015 року в центрі Москви пострілами в спину [34].

### *3. Правозахисний фестиваль “Заломлення”*

У період з 18 по 25 квітня в Києві відбувся фестиваль документального кіно та діалогів на тему прав людини “Заломлення”. Фестиваль мав на меті розповісти про колективну історію людини, рухи прав людини на пострадянському просторі від ініціатив дисидентів до нинішніх гарячих зон, таких як Чечня або Крим. Під час фестивалю було показано 7 документальних фільмів, у тому числі фільм “Право пам'ятати” про Арсенія Рогінського, засновника “Меморіалу”, який вперше був показаний в Україні, і “Рідні” Віталія Манського. Після всіх показів відбулися дискусії з провідними правозахисниками, журналістами та режисерами. Особливими гостями фестивалю були Віталій Манський, провідний російський кінодокументаліст, і Ольга Романова, керівник “Росія за ґратами”. Проведення фестивалю підтримала громадська організація “People in Need”, а Amnesty International - Україна, Громадське ТБ та Кримський будинок у Києві взяли активну участь у організації фестивалю. Фестиваль відвідало більше 700 унікальних учасників. Про фестиваль вийшло більше 30 інтерв'ю, анонсів та оглядів в ЗМІ. Наступного року планується розширити його масштаби [35].

### *4. Action Institute – тренінг з ненасильницьких комунікацій*

19-25 серпня 2018 року в Києві відбувся Action Institute – п'ятиденний тренінг з ненасильницьких комунікацій. Інститут вивчення та практики стратегічного ненасильницького дій пропонував як практикам, так і науковцям доступ до глобальних знань, теорії, історії та практики здійснення необхідних політичних змін через ненасильницькі засоби. Цей курс розрахований на тих, хто не хоче терпіти несправедливість, порушення прав людини і прагне знайти все більш ефективні ненасильницькі стратегії змін.

В Action Institute взяли участь 40 учасників з десяти різних країн, включаючи Росію, Україну, Казахстан, Киргизстан, Грузію, Вірменію, Угорщину та інші. Команда отримала більше 100 заявок з пострадянського простору і Східної

Європи. Інститут є спільним навчальним заходом “Дому Вільної Росії” та Міжнародного центру ненасильницьких конфліктів (ICNC), Таврійського національного університету, Лабораторії демократичних трансформацій [36].

#### 5. *“Остання Адреса-Україна”*

У лютому команда “Дому Вільної Росії” долучилася до проекту “Остання адреса- Україна”. Це громадянська ініціатива, що має за мету увіковічнення пам'яті про жертв політичних репресій часів радянської влади. В пам'ять про особу на фасаді будинку, де вона мешкала, встановлюється невеличка, розміром з долоню, меморіальна табличка. Кожен меморіальний знак присвячується окремій людині. Принцип проекту — “Одне ім'я, одне життя, один знак”.

Завдяки плідній кооперації за півроку було встановлено 22 знаки, в Києві та Харкові, були налагоджені зв'язки з локальними громадянськими організаціями та проведено більше 10 відкритих лекцій [37].

#### *б. Юридична та психологічна допомога*

В рамках проекту “Emigrussia” було отримано більше 1100 заявок на консультації у юриста та керівника проекту. Фізично у офісі організації було прийнято більше 500 осіб. За рік психолог проекту працював з 30-ма особами.

### **Аналіз організаційного розвитку**

В рамках проходження переддипломної практики на базі ГО “Російсько-український громадський діалог” було організовано сесію стратегічного брейнштормінгу та оцінювання організаційної спроможності за участі команди офісу. У ній взяли участь всі члени команди і за допомогою особистої оцінки, командного обговорення, було виписано результати оцінки організаційної спроможності (див. Таблиця ). Наступного року команда планує продовжити з стратегічної сесії, де буде розглянуто як можна покращити кожен з цих показників.

Таблиця 2.1 Результати оцінки організаційної спроможності. Власна розробка автора

Сектор	Результати самооцінки
Бачення/ Місія	Бачення та/або місія чітко вказують на те, що організація хоче досягнути або якою стати; з нею ознайомлені більшість (але не всі) співробітників, і її часто використовують для спрямування діяльності та визначення пріоритетів
Організаційна структура	Організація має таку організаційну структуру, яка є добре прдуманою та відповідає її місії/цілям; ролі та відповідальність підрозділів та/або функції є чітко визначеними та доречними.
Склад керівних органів та відповідальність	Склад керівних органів обирається з більш-менш широкого кола; деякі члени мають відповідний досвід. Засідання добре сплановані та проводяться регулярно, але відвідуються погано, та нерегулярно ведуться документація. Керівні органи мають Положення і чітке розуміння своїх основних функцій, але ці функції виконуються непослудовно. Термін повноважень керівних органів не визначений або необгрунтований. Відсутній механізм виборів посадових осіб.
Правовий статус	Організація зареєстрована та знає про свій податковий статус, і завжди виконує податкові зобов'язання та/або вимоги законодавства про працю.
Планування правонаступництва	Сильна залежність від керівника/виконавчого директора, без нього організація зможе працювати, але

	з відчутними прогалинами в спроможності та якості. Відсутній план роботи організації за умови, що керівник/виконавчий директор іде.
Організаційні політики, процедури та системи	В організації присутні деякі письмові адміністративні та організаційні процедури, але вони не є повними та відповідними. Інформаційні системи допомагають в роботі на базовому функціональному рівні.
Брендінг/ Маркування	Організація має повні та відповідні задокументовані процедури брендінгу/маркування, які за необхідності оновлюються, які відомі та зрозумілі співробітникам, і яких послідовно дотримуються, переглядають та оновлюють.
Посадові інструкції	Організація має чіткі посадові інструкції; співробітники, волонтери та інтерни мають копії інструкцій або доступ до них; посадові інструкції включають всі основні сфери діяльності організації; але вони не виконуються і їх не дотримуються, інструкції не переглядаються та не оновлюються.
Відбір кадрів та збереження кадрів в організації	Організація має чітку політику підбору кадрів та прийому на роботу, процес прозорий; але такої політики послідовно не дотримуються. Співробітники кадрового відділу не навчені як застосовувати таку політику. Організація має хороші підходи до збереження співробітників, проводить співбесіди з тим, хто її покидає, зберігає інформацію про них і створює умови до кар'єрного росту.

Кадрове забезпечення	Організація має формальний план кадрового забезпечення, і більшість ключових керівних посад та інших посад (спеціалізованих, адміністративних, фінансових) заповнені кваліфікованими кадрами з хорошими навичками, і проблеми з відсівом кадрів та відвідуваністю є мінімальними.
Стратегічне планування	Організація має записаний стратегічний план, що відбиває її місію, базується на аналізі її сили та слабкості, зовнішнього середовища та потреб клієнта; констатує пріоритетні області та вимірювані цілі, використовується для прийняття рішень менеджментом та операційного планування та переглядається регулярно..
Планування	Організація має план робіт з заявленою метою, вимірюваними цілями та стратегією, заявленими термінами, обов'язків та індикаторів, та прив'язаний до програмного бюджету, але не розроблений за участі персоналу та не має дат поквартального перегляду та не поданий вчасно.
Управління змінами	Організація має усталений порядок для залучення персоналу при заміні існуючих правил, процесів, програм, чи планів для того, щоб зробити безперервні програмні або адміністративні зміни, та для управління включення персоналу у впровадження та відповідь до зміни.
Комунікація	Комунікація між керівництвом і персоналом та серед керівництва і персоналу є відкритою, створено

	<p>можливості для регулярного обміну ідеями чи обговорення управління, програми чи технічних питань. Персонал ініціює дискусію, подає ідеї й не відчуває незручності, порушуючи питання.</p>
Статус виконання проекту	<p>Робочий план проекту затверджено і проект профінансовано. Персонал повністю набраний. Субконтракти частково підписані. Система моніторингу складена, але не діє в повному обсязі. Технічний та фінансовий звіти складені та надані вчасно. Послуги по проекту надаються, але робочий план не виконується за графіком у повному обсязі.</p>
Нагляд/ Контроль	<p>Чіткий план контролю існує, керівники навчені, нагляд здійснюється головним чином відповідно до плану, але результати не документуються, або не обговорюються</p>
Моніторинг та оцінка	<p>Організація має добре розроблений план моніторингу та оцінки, що був затверджений. Дані про діяльність програми збираються регулярно та використовуються для корегування роботи проекту, планування, визначення відповідності досягнень проекту з тим, що було заплановано, а також поширюються між усіма зацікавленими сторонами.</p>

У вересні 2018 року команда “Дому Вільної Росії” зібралася стратегічну сесію. У таблиці показано, які цілі на грудень 2019-ого року були створені за її результатами.

Таблиця 2.2 Стратегічні цілі організації і які ресурси потрібні для їхнього досягнення. Власна розробка автора

Ціль	Ресурси, які необхідні для їхнього досягнення
Стати впливовим аналітичним центром і формувати новий дискурс про відносини з Росією	Провідний науковий співробітник, коректор та редактор.
Сформувати ефективну програму інтеграції емігрантів і біженців в українське суспільство	Кооперація з УВКБ ООН, партнерства в Чернігові, Харкові та Одесі.
Сформувати співтовариство для сприяння демократичної трансформації пост-радянського простору	Координатор напрямку, план і школи.
Змінити негативне ставлення до політичних та інших біженців, шукачів притулку серед українського суспільства	Окремий комунікаційний інструмент
Створити медіа, яке формує демократичну порядку в Росії	Грант на створення

Для досягнення організаційних цілей вже зазначено, які необхідно знайти фінансові, людські ресурси. Для цілі зі зміни негативного ставлення до політичних та інших біженців, шукачів притулку серед українського суспільства варто створити окремий комунікаційний інструмент.

## 2. 2 Аналіз цільової аудиторії та бенефіціарів ГО "Дім вільної Росії"

Фонд "Вільна Росія" з'явився у США через відсутність адекватної експертизи з питань, які стосуються Росії. На разі організація активно співпрацює з сенаторами і виступає експертом у низці законопроектів, наприклад, у наповненні списку кандидатів на санкції.

Після анексії Криму і початку конфлікту на Донбасі, кількість політичних біженців та мігрантів з Росії в Україну збільшилась і саме тому був створений проект "EmigRussia".

EmigRussia - це гуманітарний інфо-проект Фонду "Вільна Росія" в Україні. "Місія проекту - надання підтримки російським політичним біженцям і емігрантам, а також просвіта українського і російського суспільств про те, хто ці люди, і чому їм довелося виїхати з тієї Росії, яку ми маємо зараз, в ту Україну, в яку хочеться вірити". Команда проекту також надає термінові консультації та допомагає в терміновому порядку переселення активістів до України.

Бенефіціари проекту – біженці, шукачі притулку в Україні, громадяни Російської Федерації, які звертаються до керівника проекту за консультацією.

Інструментами проекту є:

1. Веб-сайт мережа (<http://emigrussia.org/>), який наповнений інструкціями та порадами для емігрантів, що приїжджають до України, а також свіжі новини та аналіз про життя росіян за кордоном.
2. Консультації з приводу переїзду та інших питань, які стосуються міграції
3. Надання психологічної та гуманітарної допомоги
4. Спільнота – інструмент для включення мігрантів в спільноту однодумців.

Серед питань, з якими звертаються до команди проекту, можна виділити наступні, класифікуючи їх за ступенем рівня відчуття безпеки бенефіціаром:



1. Консультації щодо можливої міграції, норм законодавства, “розвідування ситуації” серед громадян колишнього СРСР (переважно громадяни Росії, Азербайджану та інших тоталітарних держав),

2. Консультації щодо конкретних кроків подання заяви в Державну міграційну службу для отримання статусу біженця, переважно серед політичних активістів, журналістів.

3. Консультації осіб, які вже проживають в Україні, але часто не мають документів, пропустили строки подання заяв чи зробили інші помилки в отриманні документів.

4. Складні випадки: коли існуючі клієнти отримують відмову в отриманні статусу біженця або стикаються з іншими проблемами в ДМС. За допомогою юриста проекту часто це потребує залучення партнерів з інших громадських організацій, подання заяв до суду, звернення до вищих державних інстанцій.

Консультації зазвичай проходять онлайн чи офлайн, в офісі організації в Києві. На місяць в середньому керівник проекту отримує близько 70-80 запитів про консультації. З них на місяць проходять близько 50 консультацій.

Отже, в даному розділі було проведено аналіз бенефіціарів “Дому Вільної Росії”. Результати аналізу буде використано у створенні комунікаційної стратегії для громадської організації.

### 2.3 Особливості роботи з бенефіціарами ГО "Дім вільної Росії" та проекту "EmigRussia"

Як зазначалося в попередньому розділі, бенефіціарами проекту “EmigRussia” та “Дому Вільної Росії” є біженці та шукачі притулку з Росії.

Згідно з Конвенцією ООН 1951 року про статус біженців, “біженець” – це людина, яка “через обґрунтовані побоювання стати жертвою переслідувань за ознакою расової належності, релігії, громадянства, належності до певної соціальної групи чи політичних поглядів знаходиться за межами країни своєї національної належності і не в змозі користуватися захистом цієї країни” [37].

Це не громадянство, статус не дає політичних прав, він не подарує носію безвізовий в'їзд в ЄС після введення такого для українців. Статус біженця - це право легально перебувати і працювати в Україні, 17 гривень одноразової допомоги і захист від екстрадиції в країну походження.

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців зараз ми спостерігаємо найвищий задокументований рівень переміщення осіб у світі. Безпрецедентна кількість 68,5 мільйонів людей у всьому світі були вимушені лишити свої домівки. Серед них майже 25,4 мільйонів є біженцями. Більше половини з них віком до 18 років (Див.Додаток Б).

Є також приблизно 10 мільйонів осіб без громадянства, яким відмовлено у громадянстві та доступу до основних прав, таких як освіта, охорона здоров'я, зайнятість та свобода пересування. У світі майже 1 особа насильно переміщується кожні дві секунди в результаті конфлікту або переслідування чи умови недоступності свободи слова, віросповідання або порушення інших прав. [38].

За роки правління Володимира Путіна країну покинуло від 1,5 до 2 мільйонів чоловік. Понад 2,6 тисячі росіян подали в 2017 році заяви на отримання притулку в США. Це майже на 40 відсотків більше, ніж в минулому році, і взагалі максимум за 24-річний період (Див. Додаток В.)

Відзначається, що число клопотань про надання притулку за океаном стало істотно зростати відразу після повернення Володимира Путіна в президентське крісло в 2012 році після чотирирічного перебування на посаді прем'єр-міністра. До цього рекордним для пострадянської Росії в плані подібних заяв був 1994 рік. Тоді 2112 громадян РФ попросили притулку в США.

Україна також є країною, яка приймає біженців та надає їм притулок. У 2002 році Україна приєдналася до Конвенції 1951 року про статус біженців, а також до Протоколу 1967 року, і з того часу розробила відповідну національну законодавчу базу, починаючи з Закону України “Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту у Україні” від 8 липня 2011 року [39].

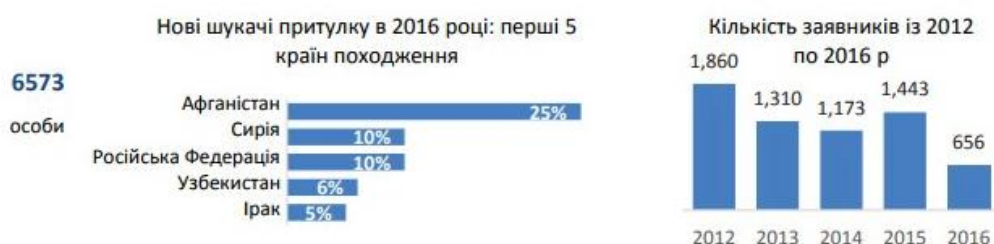
Всього в Україні вже близько 3,2 тисячі біженців або людей, які отримали додатковий захист, зазначає радник з питань довгострокових рішень Представництва Агентства ООН у справах біженців в Україні Олена Турчин [40].

Громадяни інших країн, які потребують міжнародного захисту через політичні або інші переслідування, загрозу життя, економічні мігранти, які бажать далі розглядають Україну як країну призначення і транзитну країною для того щоб потрапити до країн Європейського Союзу. Кількість позитивних рішень про надання статусу біженця в Україні залишається є невеликою.

У 2014 році статус біженця в Україні отримали 131 громадян Росії. Але якщо раніше заяви про надання притулку надходили переважно від росіян, які очікували на екстрадицію до Росії, то тепер мотивація переважної більшості заяв - загроза політичних переслідувань.

Найвизначнішими у відкритому доступі є дані про 2016 рік. Перші п'ять країн походження: Афганістан (25%), Сирія (10%), Росія (10%), Узбекистан (6%), Ірак (5%). Сама кількість заявників з 2012 по 2016 на рік зменшилася з 1860 осіб/рік до 656 осіб/рік [41].

Рисунок 2.3. Нові шукачі притулку в 2016 році. Джерело: [41].



Незважаючи на великий приплив біженців і мігрантів через Середземне море та Балкани, протягом 2016 і 2017 років в Україні не було значного збільшення їхньої кількості. Нові шукачі притулку в 2017 році, в основному, прибували з Афганістану, Російської Федерації, Бангладеш, Сирії та Іраку. В 2016 та 2017 роках кількість новоприбулих шукачів притулку в Україні

зменшилася наполовину. Від 1433 нових заявників у 2015 році до 656 нових заявників в 2016 році і 774 у 2017 році [41].

Рисунок 2.4. Нові шукачі притулку з 2012 по 2017 рік. Джерело: [41].



За даними управління Верховного комісара ООН у справах біженців в Україні, станом на 1 січня 2017 року, 3302 особам було надано додатковий захист. 1904 – це чоловіки, 805 – жінки, 593 особи – діти. Серед них за походженням 1497 людини – громадяни з Афганістану, 446 з Сирії, тільки 133 з Російської Федерації.

Рисунок 2.5 Кількість біженців в Україні станом на 1 січня 2017 р. Джерело: [41].

### Біженці в Україні (станом на 1 січня 2017 р.)



За даними Державної міграційної служби, за перше півріччя 2018 року надійшло 352 заяви від осіб, які хочуть отримати статус біженців або потребують додаткового захисту. Джерело: [41].

Рисунок 2.6 Кількість біженців в Україні (станом на 1 січня 2018 р.). Джерело: [41].

Кількість біженців в Україні (станом на 1 січня 2018 р.)



За 2018 рік серед шукачів притулку в Україні за країнами походження 17% - громадяни з Афганістану, 13% [41].

Рисунок 2.7 Шукачі притулку в Україні за походженням. Джерело: [41].

Шукачі притулку в Україні



За даними УВКБ ООН за 2018 рік, частка позитивних рішень про надання статусу біженця в 2016 році зменшилася до 14 відсотків, у порівнянні з 22 відсотками у 2015 році і 37 відсотками у 2014 році. У 2017 році ця частка знову збільшилася до 29 відсотків, хоча кількість відмов у прийнятті заяв та у розгляді по суті теж збільшилася. Водночас, перегляд судової практики за 2014-2017 роки показав позитивні тенденції, коли суди приймали значну кількість рішень на користь шукачів притулку. Починаючи з 2015 року партнерам УВКБ ООН було дозволено моніторити за роботою державної міграційної служби в Києві та Одесі. У той же час у 2016 році захист отримала лише 71 особа (22 отримали статус біженця, а 49 – статус особи, яка потребує додаткового захисту), а в 2017 році – 95 осіб (21 особа отримала статус біженця і 74 – додатковий захист), що свідчить про постійну необхідність продовження пильного моніторингу державної процедури визначення статусу біженця [41].

За статистикою, яку зібрав фонд “Право на захист”, в Україні кожного року звертаються про надання притулку від 1000 до 1500 осіб. При цьому постійно в державі перебуває не більше 6 тисяч шукачів притулку, але за час імплементації норм ООН щодо біженців в українське законодавство отримали притулок в Україні близько трьох тисяч осіб [41].

Ще у 2013 році УВКБ ООН зазначила у своєму звіті, що біженцям в Україні – небезпечно. І не лише тому, що шукачам притулку українська влада не допомагала. А передовсім тому, що їх час від часу примусово видавали до тих країн, звідки намагалися втекти. Біженці та шукачі притулку мають мало шансів стати економічно самостійними. Водночас як декому все ж вдається інтегруватися, ті, хто потребує особливого захисту, та ті, хто є соціально вразливими, мають дуже обмежені перспективи для стабільної інтеграції в Україні. Расизм і ксенофобія, здебільшого погана економічна ситуація, законодавчі невідповідності та корупція – усе це перешкоджає інтеграції біженців. Багато шукачів притулку та біженців вирішують їхати до третьої країни у пошуках ефективного міжнародного захисту та кращих перспектив інтеграції [41].

Біженці та шукачі притулку з Росії стикаються з великою кількістю проблем, які виникають, коли вони подають документи на отримання статусу біженця.

*Ось кілька гучних прикладів, які сталися за останні роки:*

1. Росіянин Денис Солопов є представником антифашистського руху і фігурантом справи про захист Хімківського року, який трапився в 2010 році. УВКБ ООН розглянуло обставини його від'їзду з Росії і прийняла рішення про надання йому статусу біженця. У зв'язку з цим йому була надана допомога в переміщенні в так звану "третю безпечну країну" - Україну. Уже після того, як ООН привласнила Солопову статус біженця, Генпрокуратура України відмовила Росії в екстрадиції його на батьківщину. Він провів у СІЗО півроку, а після того поїхав до Голандії, де отримав статус біженця [43].

2. Росіянин Михайло Маглов – брав участь в акції протесту на Болотній площі в Москві 6 травня 2012 року. Його викрали працівники слідчого комітету Російської Федерації й доправили на допит. Оскільки закордонного паспорту хлопець немає, то єдина країна, де міг сховатися, стала Україна. Він приїхав у 2012 році. В вересні подав документи на отримання статусу біженця. Однак уже у квітні 2013 року йому було відмовлено в отриманні статусу.

Цікаво, що водночас УВКБ ООН стверджувала, що у Михайла Маглова є всі підстави вважатися біженцем і повертатися до Росії для нього небезпечно. Маглов звернувся до адміністративного суду, щоб оскаржити рішення міграційної служби. Суд довів, що міграційна служба сама порушила кілька законів стосовно шукачів притулку. Однак, статусу не надав.

Михайлові довелося їхати в Європу, він обрав Литву. Там за півроку таки вдалося отримати статус біженця, де він нині й проживає [43].

3. Олена Глушко була активісткою опозиційних рухів. Вона виходила на мітинги та акції на підтримку українських політв'язнів за що її неодноразово затримувала поліція. У 2015 році, після проходження встановленої процедури, її зареєстрували громадянкою України в українському

посольстві в Росії. Згодом вона полишила цю країну. 19 вересня 2015 року вона отримала паспорт громадянина України та відмовилась від російського громадянства. 21 липня 2018 року у нічному потягу на станції Конотоп прикордонники вилучили паспорт на вимогу міграційної служби. Посольство України в РФ скасувало громадянство, і, таким чином, вона стала особою без громадянства, оскільки відмовилася від російського. Наразі тривають судові процеси [44].

4. Сольдаду Ковалісіді у 2016 році покинув Російську Федерацію після погроз убивством. У Росії він був одним з небагатьох відкритих трансгендерних активістів та працював у правозахисній організації "Сибальт" і заснував організацію підтримки трансгендерних людей "Лаверна". Після переїзду він почав процедуру отримання притулку в Україні, але міграційна служба відмовлялася надавати статус. Це тривало 2 роки. Після тривалого судового розгляду активіст 21 грудня 2018 року, після заяви про переслідування та спробу викрасти його невідомими, він поїхав до Нідерландів, та отримав статус біженця [45].

Ці справи є показовими і, на жаль, ситуація не стає кращою. Григорій Фролов, директор "Дому Вільної Росії" розповідає, що представники ДМС на судових процесах у справах біженців з Росії, обгрунтовуючи відмову, цитують Конституцію РФ - "демократичної держави, в якій неможливі переслідування за політичними мотивами". На одному із засідань суду у справі іншого російського біженця, Петра Любченкова, представниця ДМС заявила дослівно таке "Це не моя думка, це думка, яка закріплена в Конституції Російської Федерації, а я, як представник закону, можу посилатися тільки на норму закону. У Росії немає ні тортур, ні нелюдського поводження, офіційно це ніде не закріплено" [46].

За підрахунками Євросоюзу, в 2017 році 12,6 тисяч росіян звернулося за притулком в різні країни Європи. Директор Аналітичного центру Юрія Левади, доктор філософських наук Лев Гудков вважає, що прагнення росіян отримати притулок в США пояснюється дуже різними обставинами, включаючи посилення внутрішньої репресивної політики. За оприлюдненими у 2017 році



даними “Росстату”, в 2016 році з Росії поїхало 313 210 осіб (з них 256 480 в країни СНД, в інші країни - 56730). У 2017 році 377 155 осіб [47].

Підсумовуючи вище зазначене, варто виділити основні проблеми, які продовжують ставати перед шукачами притулку та біженцями з Росії при зверненнях в державні органи:

- 1) У своїх рішеннях Державна міграційна служба фактично визнає правомірність численних репресивних рішень російської державної машини
- 2) Відсутність якісних послуг перекладу
- 3) Невиправдано короткий термін подачі скарги
- 4) Шукачі притулку не отримують інформацію про причину відмови
- 5) Висока плинність кадрів серед державних службовців
- 6) Вимога підтвердження реєстрації місця проживання
- 7) Біженці та шукачі притулку повідомляють про випадки корупції [41].

До того ж, перебуваючи в Україні, біженці та шукачі притулку складно інтегруються в суспільство, їм набагато складніше отримати роботу, стають маргіналізованою соціальною групою.

2.4 Особливості та виклики кризових комунікацій в громадських організаціях, які працюють з маргіналізованими соціальними групами на прикладі “Дім вільної Росії”.

Одна з стратегічних цілей “Дому Вільної Росії” є зміна ставлення українського суспільства до російських біженців та шукачів притулку, які звертаються за отриманням статусу в ДМС.

Для зміни установки чи стереотипу необхідно 10-15 років. Дослідження підтверджують, що ефективніше та більше реалістично працювати над зміною поведінки, аніж мислення чи ставлення. Отже, ми прагнемо змінити поведінку і з “навішування ярликів”, сліпо слідуючи наявним стереотипам, дати людині

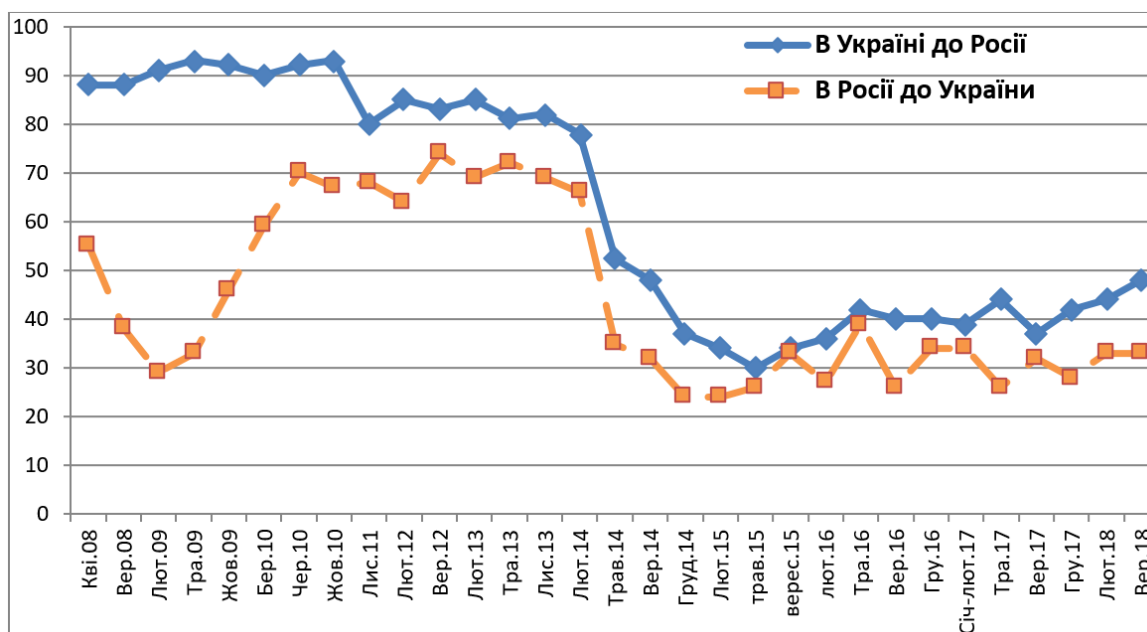
шанс. Комунікаційна стратегія має логічно продовжувати організаційну стратегію громадської організації.

Для створення ефективної комунікаційної стратегії завжди потрібні свіжі та перевірені факти. Найкраще для такого підходять дослідження суспільства. З останніх досліджень про суспільну думку українців щодо росіян, ми використали результати опитування громадської думки Київського міжнародного інституту соціології з 8 по 23 вересня 2018. Опитування проводилося у 109 населених пунктах в усіх областях України, окрім Автономної Республіки Крим, за стохастичною вибіркою, репрезентативною для населення України віком від 18 років. Методом інтерв'ю опитано 2026 респондентів.

Подібне опитування населення Росії проводив російських соціологічний центр "Левада-центр". Було опитано 1600 осіб у віці 18 років і старше, в період 20-26 вересня 2018 року.

В ході дослідження українцям ставилося запитання "Як Ви загалом зараз ставитеся до Росії?", а росіянам "Як Ви загалом зараз ставитеся до України?". Результати можна побачити на Графіку 2.1 [48].

Графік 2.1 Динаміка позитивного ставлення населення України до Росії і населення Росії до України (% тих, хто ставиться до іншої країни добре і дуже добре). Джерело: [48].



Можна побачити, що в Україні у вересні 2018 р. добре або дуже добре ставляться до Росії 48% українців, погано або дуже погано 32%, 19% не визначилися. В Росії добре або дуже добре ставляться до України 33% населення, погано або дуже погано 56%, 12% не визначилися.

Ставлення українців до Росії суттєво залежить від регіону – на Заході позитивно ставляться до Росії 31%, в Центрі – 44%, на Півдні – 62%, на Сході – 70%.

Ставлення населення України до Росії залишається кращим, ніж ставлення населення Росії до України протягом усього періоду спостережень.

Кількість позитивно налаштованих українців з лютого 2018 трохи збільшилося, хоча і статистично незначуще на рівні 5%, а кількість позитивно налаштованих до України росіян така сама як була у лютому.

Якщо ж порівнювати поточне ставлення українців до Росії зі ставленням у вересні 2017 року, то кількість позитивно налаштованих українців протягом року зросла з 37% до 48% [48].

В той самий час за дослідженням “Українське покоління Z: цінності та орієнтири” серед молоді 14-29 років, яке було проведене 2017 року компанією “GfK” на замовлення Центру “Нова Європа” здійснене за підтримки Фонду ім. Фрідріха Еберта.

Воєнні дії на Сході України — одна з п’яти найбільших проблем, які турбують сьогоденню українську молодь на рівні з такими викликами як стан економіки (63%), загальне падіння рівня життя населення (60%), проблема працевлаштування (52%), корупція та некомпетентність влади (51%)<sup>22</sup>. Очевидно, що чинник конфлікту між двома країнами має й матиме великий вплив на формування політичних орієнтирів молодшої частини українського суспільства. І вона, до того ж, досить чисельна: наше опитування охоплює громадян України віком від 14 до 29 років включно — станом на 1 січня 2017 року таких у державі було майже 8 млн. осіб, а це фактично п’ята частина країни.

Опитувані з різних регіонів виявили своєрідну єдність, оцінюючи твердження про те, що у виникненні конфлікту між Україною і Росією винуваті лише політики — звичайні громадяни тут ні до чого. Погоджуються з цією думкою у цілому від 41% на Заході до 74% у Києві; при цьому на Сході підтримують таку інтерпретацію виникнення конфлікту 45%, у Центрі — 52%, на Півдні — 59%, на Півночі — 62% [49].

Дана статистика є дуже цікавою для використання в побудові комунікаційної стратегії, але не дуже детальною, адже вона не досліджує мотиви та причини прийняття рішення щодо ставлення українців до росіян. Для того щоб отримати не просто кількісні, а якісні відповіді, розгорнуті з поясненням причин, було вирішено створити онлайн дослідження через платформу Google Forms на тему ставлення українців до громадян Російської Федерації (Додаток В). Цей вид дослідження був обраний через низку причин:

- 1) Воно є анонімним,
- 2) Його розповсюдження не несе загрози тому, хто його створив
- 3) Завдяки зручності платформи, швидкість отримання та обробки інформації є досить високою.

Перед початком дослідження, в організації було проведено низку мозкових штурмів, за результатами яких було виокремлено кілька найпопулярніших гіпотез про ставлення українців до громадян Росії.

Серед них:

1. Загалом більшість українців вважають, що кожен громадянин Росії відповідальний за її політику,
2. Більшість українців негативно ставляться до факту пошуку притулку в Україні серед росіян
3. Більшість українців негативно ставляться до росіян і не мають родичів в Росії,
4. Ті українці, які мають родичей в Росії, не ставляться до них краще,
5. Якщо українці знатимуть причини, через які росіяни змушені покинути країну, в них зміниться ставлення до росіян.

Дослідження містило 19 питань. Перший блок містив питання демографічного характеру. Після них слідували питання про наявність родичів росіян та питання про ставлення до факту міграції в Україну. У другому блоці було наведено низку реальних кейсів затримання чи порушення прав людини у Росії і пропонувалося висловити своє ставлення до даного факту.

До кожного з випадків пропонувалося три варіанти відповіді:

1) Цілком заслуговано. Всі росіяни - вороги нашої держави, вони голосували за свого президента і зробили свій вибір

2) Скоріше не справедливо, але я не бажаю підтримувати жодного громадянина РФ

3) Не справедливо і не заслуговано. Це порушення прав людини на свободу слова/інше право і громадянство не важливе.

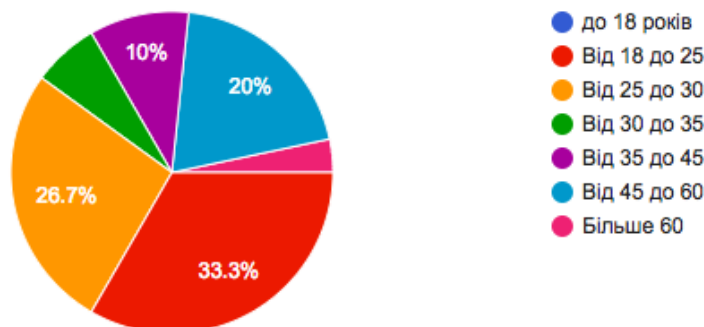
Головною метою даного опитування було дізнатися, чи, після наведення досить асбурдних, але реальних випадків з життя пересічних росіян, зміниться думка у респондента.

Було опитано 30 респондентів. Вибірка не є репрезентаційною, але дослідження не претендує, щоб на нього посилалися, і не буде публікуватися. Серед опитаних респондентів, 60% - жінки, 40% - чоловіки. За віком, 33% - від 18 до 25 років, 26,7% - від 25 до 30 років, 20% - від 45 до 60 років.

Рисунок 2.2. Інформація про вік опитаних. Створено авторкою.

### Вкажіть, будь ласка, ваш вік

30 responses



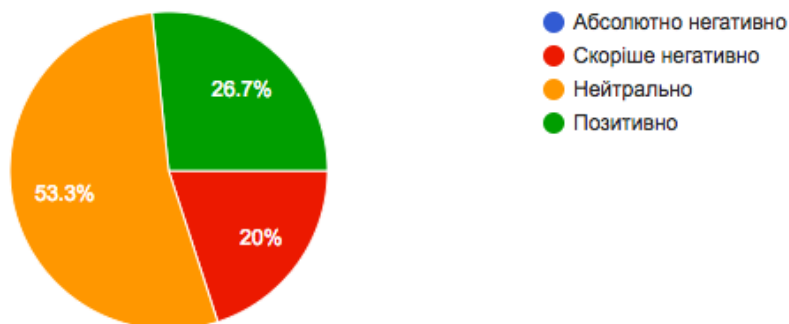
За родом занять, більшість опитуваних (53,3%) працюють в бізнес-структурах, дві групи в неприбутковому секторі та є студентами (по 13,3%). Інші працюють в державних органах, безробітний/на, гід, на пенсії (по 3,3%). Більшість опитуваних є з Київської області чи Києва (51, 7%), інші з Харківської, Донецької, Миколаївської, Одеської, Волинської, Чернігівської, Хмельницької.

У 73, 3 % опитуваних є родиці в Росії, лише у 16,7 % немає родичів. Всі інші або мають російське коріння. Цікаво, що опитування виявило, що 63,3% не вважають, що кожний громадянин РФ відповідальний за політику Росії. Результати опитування показали, що з 36,7% опитуваних, які згодні з попереднім твердженням, в наступному запитанні усі відповіли, що погано ставляться до росіян. Але з відповідей на наступне запитання видно, що в той самий час, частка з тих, хто не задоволений фактом міграції в Україну російських громадян - лише 20%.

Рисунок 2.3. Інформація про ставлення до російських громадян, які шукають притулку в Україні. Створено авторкою.

Станом на 1 січня 2017 року 133 громадян Росії отримали статус біженця в Україні. Станом на 1 січня 2018 року статус отримали ще 17 громадян з РФ. Як ви ставитесь до того, що російські громадяни шукають притулку в Україні?

30 responses



Аналіз відповідей респондентів на останнє запитання виявили, що 56,7 % респондентів знали про випадки порушення прав людини та позитивно ставлюсь до міграції в Україну. Ще 20% дізнались про них вперше і зазначили, що їхня думка трохи змінилася на позитивну. 10% відповіли, думка змінилась, але все одно ставлення до міграції росіян в Україну є скоріше негативною. Лише 13,3 % зазначили, що їхнє ставлення лишається негативним.

Як результат, 76.67% від усіх респондентів по завершенню опитування зазначили, що їхнє особисте ставлення до росіян змінилося до росіян в кращу сторону.

Даний аналіз показав, що гіпотези, які були висунуті на початку дослідження, можуть бути частково спростованими.

1. Меншість опитуваних українців вважають, що кожен громадянин Росії відповідальний за її політику,
2. Серед тих, хто не вважає, що кожен громадянин Росії відповідальний за її політику, майже всі мають родичів в Росії.

3. Меншість опитуваних українців негативно ставляться до факту пошуку притулку в Україні серед росіян, скоріше нейтрально.
4. Більшість опитуваних респондентів, дізнавшись причини, через які росіяни змушені покинути країну, змінили своє ставлення до факту пошуку притулку в Україні на краще.

Додаткові тези, які з'явилися після аналізу:

1. Особисті приклади та факти, історії потерпілих росіян від режиму мають ефект на зміну думки про них,
2. Ті, хто працюють в неприбуткових організаціях, більш обізнані про політичну ситуацію в Росію і лояльніші до росіян, які шукають притулку в Україні,
3. Люди старші за 60 років не бажають відповідати на запитання про ставлення до росіян.

Дане дослідження дає змогу включено в діючу комунікаційну стратегію та на його основі буде запропоновано спосіб досягнення комунікаційної та організаційної цілі.



## Розділ III. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ГО “ДІМ ВІЛЬНОЇ РОСІЇ”

### 3.1 Визначення особливостей кризової комунікації для досягнення цілей “Домі Вільної Росії” на основі дослідження

Поява в Києві проекту “Дім Вільної Росії”, одна з місій якого допомагати біженцям та шукачам притулку, викликала досить очікувану негативну реакцію серед ЗМІ, лідерів думок, політологів, громадських діячів та пересічних громадян. Команда проекту могла передбачити, як реакція послідує за майже кожним кроком і виробила кроки кризової комунікаційної стратегії.

В перші місяці роботи команда комунікаційна команда активно працювала над тим, щоб змінити ставлення до організації та спростувати чутки та плітки.

Дослідивши діяльність комунікаційної команди, можна виділити основні види комунікаційних інструментів, які виявились ефективними:

#### ***1. Пошук партнерів та налагодження контактів перед відкриттям організації.***

Керівник організації та команда приділили багато уваги знайомству з представниками органів державної влади, журналістами, представниками різних структур, до яких могли б зі скаргами при відкритті організації. Тим самим команда випередила реакцію цих людей – при появі негативної інформації в ЗМІ чи особистому спілкуванні, вони вже мали уявлення про місію, цілі, команду організації.

#### ***2. Залучення в команду не тільки російських експертів, але й українських.***

Такі члени команди вже мали теплу базу контактів та позитивний імідж у спільноті громадських організацій та серед активістів. Ці члени команди неодноразово “захищали” імідж та діяльність організації як на початку, так і продовжують зараз. Почути, що “Дім вільної Росії” – не пропагандистська організація значано ефективніше від того, кого ти знаєш особисто, ніж у незнайомої людини.

### ***3. Залучення лідерів думок напередодні офіційного відкриття організації.***

При заснуванні ГО, командою було прийнято рішення обрати Суспільну Раду. Туди було запрошено певних лідерів думок, які мали стати нашими амбасадорами у ЗМІ та у спілкуванні з партнерами та широким загалом. Стратегічно це було зроблено спеціально, адже ми розуміли, що у організації з такою назвою та місією буде дуже багато роботи зі спілкуванням з аудиторіями.

В Суспільну Раду увійшли:

- Катерина Сергацкова, журналістка “Заборона”,
- Владислав Давідзон, головний редактор The Odessa Review,
- Андрій Круглашов, політолог, Червоний Хрест Україна ( на разі не є членом ради),
- Євгеній Кисельов, тележурналіст,
- Наталія Арно, голова Free Russia Foundation,
- Михайло Савва, доктор політ. наук, голова центру “Сова”,
- Таміла Ташева, керівниця “Crimea SOS”.

Цей склад правління не мав прописаних функцій чи обов’язків. І зараз він існує більше як іміджева структура.

### ***4. Закрите відкриття проекту та підготовка до нього.***

27 квітня 2017 року відбулося офіційне відкриття проекту. На нього були запрошені члени Суспільної Ради, лідери думок, з якими на цей момент були вже більш теплі стосунки, представники просвіропейських ЗМІ. Було зроблено багато фото та відео-матеріалу, і таким чином інформація про відкриття “Дому” з’явилася спочатку на сторінка в Facebook у відомих лідерів думок. Коли до них в коментарі приходили хейтери, вони давали посилання на вже готовий сайт, де була вся інформація про проект.

### ***5. Активна робота команди в перші “гарячі” 24 години.***

Звісно ж, повністю обійтися від інформаційної атаки зі сторони негативно налаштованої аудиторії (як з України, так і з Росії) було б не можливим. У перші

24 години команда активно відповідала та усі коментарі і навіть зробила низку “мемів”.

### ***6. Зустрічі в форматі “питання-відповідь”.***

За тиждень після цього було проведено низку відкритих зустрічей в форматі питання-відповідь: для представників ЗМІ та активістів і представників громадського сектору, а також для спільноту району, де був розташований офіс організації. Під час них команда відповідала на всі запитання і вислуховувала критику.

### ***7. Визнання помилок.***

Ще одним ефективним рішенням було вміння визнавати помилку, вибачитись та змінити ситуацію. Спочатку на дверях офісу була табличка з логотипом організації та написом “Дом Свободной России” російською. На зустрічі з сусідами команда почула, що це – образливо. Наступного дня було змінено табличку з написом українською мовою.

### ***8. Використання гумору.***

Однією з найкращих антикризових ідей стала ідея створити фото-пойнт в офісі організації. Команда використала гасло “Здесь вам не Москва” та наклеїла цей напис на одну зі стін офісу. Це гасло є відомим серед російських активістів, його створив художник Артема Лоскутова, організатор масової художньої акції в формі демонстрації з гаслами і транспарантами, які учасники використовують як основний засіб комунікації з глядачами, за допомогою якої вони осмислюють навколишню дійсність [50].

За перші 24 години зявилося більше 200 негативних коментарів. Але завдяки тому, що в офісі був цей фото-пойнт, майже всі гості робили навпроти нього фотографії, викладали на свої сторінки та додавали локацію офісу. Серед них були відомі громадські діячі, активісти, держслужбовці і навіть ветерани АТО. Так команда проекту “перемогла” негативні відгуки.

У додатку Г можна побачити як виглядали такі фотографії і якої була реакція.

### 9. Створення якісного брендингово стилю.

Це – не прямий інструмент кризових комунікацій, але все ж, запорука ефективної стратегії. На рисунку можна побачити, як пов'язані між собою фонд “Вільна Росія”, “Дім Вільної Росії” та “EmigRussia”.

Рисунок 3.1. Приклад брендбуку. Власна розробка автора.



“Дім вільної Росії” існує з квітня 2017 року. З початку відкриття проекту “EmigRussia” та заснування організації, сторінку “Дому Вільної Росії” в соціальній мережі Facebook неодноразово атакували націоналістично налаштовані користувачі, фейкові акаунти. На відкриті дискусії організації часто приходили радикально налаштовані слухачі. В цілому, за майже два роки існування організації, команда постійно реагує на негативні дописи, відгуки.

Бенефіціари громадської організації також часто стикаються з виявами ненависті та люті, яка виникає при спілкуванні з ними. Для того, щоб змінити дану поведінку, було вирішено виділити на це окрему комунікаційну ціль.

Поняття цільової аудиторії, звісно є набагато ширшим, адже це люди, на яких “Дім вільної Росії” здійснює певний вплив своєю діяльністю і намагається змінити, розширити їхню думку щодо питань, в яких команда “Дому” є експертами. На Рисунку можна побачити групи цільових аудиторій з прикладами.

Рисунок 3.2. Цільові аудиторії “Дому Вільної Росії”. Власна розробка автора

Група	Приклад
Депутати Верховної Ради України, парламенту	Світлана Заліщук, Григорій Немиря (голова комітету з прав людини), Сергій Лещенко.
ЗМІ (масові та нішеві), проєвропейського напрямку	Новое время, Радио “ Крим.Реаліі”, “Заборона”
Стейкхолдери: лідери думок, керівники громадських організацій, ЗМІ, держструктур	Таміла Ташева “Крим СОС”, Тетяна Печончик “Центр інофрмації з прав людини”, Метью Шааф “Freedom House”, Марія Томак “Медійна ініціатива з прав людини”, Олександра Матвійчук “Центр громадянських свобод”, Катерина Сергацкова “Заборона”.
Політологи, члени громадських організацій, працівники державних установ, активісти	Владислав Грезев (Lobby X), Віктор Артеменко (політичний експерт), Ірина Шиба (фондація DeJure).
Партнери “Дому Вільної Росії”	People in Need Ukraine, European Endowment for Democracy, German Marshall Fund for the Black Sea
Молоді освічені громадяни великих міст, які не знайомі з проблемами в Росії	Результати дослідження показали, що такі особи швидше готові змінити своє ставлення до бенефіціарів.
Хейтери	Праворадикальні угруповання, націоналістично налаштованіпредставники державної

	<p>влади, громадяни. Змінити їхнє ставлення майже неможливо.</p>
--	--

Дослідивши різні групи цільової аудиторії організації та різні кризові комунікаційні інструменти, ми виявили, що цільові групи можна поділити на позитивно чи нейтрально налаштованих і негативно.

Позитивно налаштовані цільові групи – ті, з ким організація активно працювала впродовж всього часу. З групою радикально налаштованих людей або тих, хто не цікавиться політикою потрібно працювати за допомогою іншого комунікаційного інструменту. Він буде описаний в наступному розділі магістерської роботи.

### 3.2 Створення комунікаційної стратегії для досягнення цілей організації

У минулих розділах було проведено аналітичну роботу багатьох наукових праць, документів, аналітичних звітів, опитувань, статей та матеріалів. Також було створено опитування для виявлення стереотипів щодо бенефіціарів “Дому вільної Росії”. Вся ця інформація зібрана, проаналізована і буде використана для створення комунікаційної стратегії.

Отже, результати дослідження та опитування показали, що в цілому, в опитаних респондентів переважає нейтральна думка щодо шукачів притулку та біженців. Певні відповідей точно відобразили існуючу проблему та підтвердили гіпотезу про те, що українці не завжди знають про випадки порушення прав людини в Росії і тому не розуміють причин міграції в Україну.

Що стосується побудови комунікаційних стратегій, то дослідження підтверджують, що ефективніше та більше реалістично працювати над зміною поведінки, аніж мислення чи ставлення. На рисунку можна побачити аргументи, які наводить А. Нуржинська про зміну поведінки [51]:

Рисунок 3.4. Причини працювати зі зміною поведінки. Джерело [51].

- Зміну мислення дуже важко виміряти. Адже те, що люди говорять про своє ставлення відрізняється від їх реальних дій (наприклад, скільки люди вважають що займаються спортом, не є тим самим скільки вони фактично це роблять, як показують опитування та дослідження у спортивних клубах)
- Не завжди інформаційні кампанії є чинником змін. Аналіз пов'язаний з кампаніями щодо охорони навколишнього середовища, показав, що щонайменше 80% факторів, що впливають на поведінку, не є результатом знань або обізнаності
- Ставлення освічених та обізнаних людей можна змінити швидше і легше, а це означає що кожна інформаційна кампанія лише збільшують прірву між різними групами у суспільстві.
- Інформаційні кампанії для зміни ставлення потребують дуже великого ресурсу, на відміну від методів, які використовуються у зміні поведінки.

Тому можливо потрібно сфокусуватись на зміні поведінки без спроби змінити ставлення і віру. Британські експерти з поведінкової науки, об'єднали основні фактори, котрі важливі для зміни поведінки, у MINDSPACE, аббревіатуру, яка складається з початкових букв [52].

Рисунок Структура MindSpace. Джерело: [52].

Розшифровка абривіатури	Пояснення
Messenger (Посланець )	На нас сильно впливає той, хто передає інформацію.
Incentives (Стимул)	Наші відповіді на позитивні чи нешпативні стимули формують наші рішення, як-от сильне прагнення уникання втрат
Norms (Норми)	На нас сильно впливає те, що думають, роблять або отримують інші
Defaults (за замовчуванням)	Людині можна допомогти зробити правильний для неї вибір, якщо подавати кращі варіанти за замовчуванням
Salience (Актуальність)	Нашу увагу привертає те, що є новим і здається актуальним.
Priming	Асоціації можуть потужно формувати наші дії.
Affect	На людей впливають емоції.
Commitments (Зобов'язання)	Ми прагнемо відповідати нашим публічним обіцянкам і відповідати взаємністю
Ego (Его)	Ми діємо так, щоб почуватися краще щодо себе.

Комунікації не можуть змінити систему, або допомогти в зміні поведінки дуже швидко. Але вони можуть допомогти подивитися проблему по-іншому.

### *План кризових комунікацій “Дому Вільної Росії”:*

Для початку варто визначити ціль. Враховуючи дані дослідження та аналізу роботи організації, вона звучить так:

#### *1. Ціль:*

Змінити негативне ставлення до політичних та інших біженців, шукачів притулку серед українського суспільства за допомогою особистих історій цих біженців.

#### *2. Поточна ситуація:*

Як показало дослідження Київського інституту соціології, ставлення українців до Росії суттєво залежить від регіону – на Заході позитивно ставляться до Росії 31%, в Центрі – 44%, на Півдні – 62%, на Сході – 70%.

Ставлення населення України до Росії залишається кращим, ніж ставлення населення Росії до України протягом усього періоду спостережень. Кількість позитивно налаштованих українців з лютого 2018 трохи збільшилося, хоча і статистично незначуще на рівні 5%, а кількість позитивно налаштованих до України росіян така сама як була у лютому. Якщо ж порівнювати поточне ставлення українців до Росії зі ставленням у вересні 2017 року, то кількість позитивно налаштованих українців протягом року зростає з 37% до 48%.

Однак індивідуальне дослідження, проведене авторкою роботи, показало, що респондентам часто не відомо про випадки, через які громадяни Росії обирають міграцію. Це зумовлено замовчуванням таких ситуацій як в українських та і російських ЗМІ.

#### *3. Аналіз конкурентного середовища:*

Зазвичай даний аналіз використовується для виявлення можливостей. Використовуючи інформацію про діяльність, сильні та слабкі сторони, можна



знайти нішу та зайняти її. Так само можна прослідкувати інтереси якої соціальної групи не є представлені.

Однак, в ситуації, коли йдеться про права людини та людські життя, потрібно знаходити не ніші, а партнерства. Саме тому було проведено аналіз організацій, які працюють з проблемами порушення прав людини і які можуть стати партнерами в досягненні комунікаційної цілі.

Серед них:

“Центр інформації з прав людини”,

“Freedom House”,

“Медійна ініціатива з прав людини”,

“Центр громадянських свобод”,

“Human Rights Watch”.

#### 4. Визначення зацікавлених сторін:

В попередньому підрозділі ми детально визначили наші цільові аудиторії та групи, які вже налаштовані більш лояльно до бенефіціарів. Ми виключили з групи, з якою працюватимемо в майбутньому і змогли створити портрет типового представника цільвої аудиторії, поведінку якого можна змінити.

Це переважно молоді люди з великих міст, від 17 до 35 років, які активно користуються соціальними мережами, багато читають, але за певних причин не слідкують за новинами з Російської Федерації. Вони налаштовані патріотично, але часто подорожуючи, впевнені, що права людини – вища категорія, тому припускають, що серед росіян теж можуть бути різні люди. Саме з їхньою думкою ми хочемо працювати.

#### 5. Повідомлення

На основі дослідження, ми виокремили такі тези, які мають увійти в повідомлення: *“Біженці та шукачі притулку в Україні зазвичай тікають від порушення прав людини на свободу слова, віросповідання та інші. Не всі вони – ватники. Навпаки, часто вони підтримують територіальну цілісність України і виступають проти тоталітарної політики Кремля.”*

Повідомлення має бути чітким та простим. Ми обрали кілька варіантів:

1. Політика країни не відповідає за політичні погляди людини
2. Не всі росіяни відповідальні за політику Кремля
3. Навіть росіяни страждають від тоталітарного режиму Кремля.

Дані повідомлення будуть тестуватися на фокус-групах в майбутньому.

#### *6. Методи комунікації*

Вибір каналу комунікації – надважливий в комунікаційній стратегії. За даними дослідження “Українське покоління Z: цінності та орієнтири”, більшість української молоді (86%) має постійний доступ до інтернету: 42% (майже) кожного дня та 44% — постійно протягом дня. 4% молоді не мають доступу до інтернету; найвищим цей показник є на Півночі — 9%. Інтенсивність користування інтернетом коливається від однієї години на день до шістьох і більше, однак найчастіше молоді люди проводять в інтернеті дві-три години на день (35%) [49].

Саме тому спосіб донесення повідомлення – соціальні мережі, а саме Facebook, який після заборони найпопулярнішої серед молоді мережі “Вконтакте”, став ще більш популярним.

Сара Ісаак та Карен Онг, експертки комунікаційної агенції з США Marketing for Change, наголошують, що специфіка маркетингу для соціальних змін відрізняється від поінформованості в якомусь питанні та ставленні до нього аудиторії. Вони пропонують користуватися трьома напрямками для вибору майбутньої стратегії соціальної кампанії:

1. веселим чи захопливим,
2. простим,
3. популярним [53].

Розваги – діють як винагорода аудиторії за вибір конкретної поведінки. Чим простіше завдання має виконати людина, тим привабливішою для неї стає ваша пропозиція. Експертки також зазначають, що концепції, які мають на меті змінити поведінку, можна вимірювати за трьома складовими:

1. раціональна
2. емоційна

3. захоплююча і спрямована на діяльність [53].

Враховуючи потрет цільових аудиторій, поведінку якої організація прагне змінити, метод комунікації, який буде пропонується для вирішення комунікаційної задачі – онлайн-гра. У наступному розділі буде пояснено чому зроблений такий вибір та як можна досягнути цілі ефективно за її допомогою.

#### 7. Робочий план

Цільова аудиторія та основні методи комунікації визначені. Наступний крок – розробка комунікаційної діяльності, бюджету та ресурсів, спрямованих на втілення стратегії. На рисунку можна побачити поетапний робочий план запуску гри.

Рисунку 3.5. Поетапний робочий план запуску гри. Власна розробка авторки

Етап	Тривалість	Дедлайн
Брейн-штурмінг гіпотези	1 день	5 листопада 2018 року
Збір інформації про реальні кейси. Створення опитувальника.	10 днів	15 – 25 листопада 2018
Проведення дослідження.	10 днів	1-10 грудня 2018
Аналіз дослідження. Виявлення тез.	5 днів	20 грудня 2018
Розробка прототипу онлайн-гри.	21 день	31 січня 2019
Тестування гри.	5 днів	1-6 лютого 2019
Запуск гри та медійної кампанії про неї	3 тижні	1 березня 2019

Реагування та робота з відгуками.	Під час запуску та після завершення (5-7 тижнів приблизно)	1 березня – квітень 2019
Підбиття підсумків. Повторне опитування респондентів	2 тижні	Середина квітня – 1 травня 2019
Аналіз результатів кампанії та публікація результатів	2 тижні	Середина травня 2019

### 3.3 Створення прототипу онлайн-гри про життя бенефіціарів ГО “Дім вільної Росії”

Для того, щоб зачепити увагу цільової аудиторії, варто спілкуватися з нею її мовою та її способом. У рамках даної роботи, після проведення аналізу, було вирішено, що таким способом комунікаційного інструменту буде онлайн-гра про біженці та шукачів притулку.

Відеоігри і міграція: для деяких це може звучати як оксюморон, протиріччя в термінах. Адже ігри веселі, а міграція, яку звикли обговорювати сьогодні, є дуже серйозною проблемою. Це історії люди, які вмирають під час пересування морем на маленьких суднах; це зруйновані сім'ї, частина з них чекає, коли інші відправлять знак, повідомляючи, що вони ще живі і що їхній пошук кращого життя не закінчився занадто рано.

Важко уявити, що можна грати з такою серйозною темою.. За винятком того, що такий спосіб може бути дуже ефективним, адже він має на меті не розвагу, але інформування, освіту, підвищення власного розуміння проблеми.

Прикладом такої гри є дуже популярна в 2015 онлайн-гра, яку створила “BBC”, під назвою “Сирійська подорож: Вибери свій власний маршрут порятунку” (оригінальна назва “Syrian Journey: Choose your own escape route”) [54]. Сирійська громадянська війна триває вже багато років між президентом

Сирії, його союзниками і людьми, які виступають проти уряду. Її зазвичай називають сирійською кризою. На сьогодні, за даними УВКБ ООН, офіційно більше 6,3 мільйонів людей покинули свої будинки і ще майже 5 мільйонів були вбиті після початку війни.

Інтерактивна гра “Сирійська подорож: Вибери свій власний маршрут порятунку” ставить читача на місце сирійського біженця, який тікає від Сирії до Європи. BBC використовувала велику кількість досліджень і реальних історій від сирійців, які намагалися здійснити подорож до безпеки. Відтворення цієї інтерактивної та інформаційної гри допомагає людям краще зрозуміти, що це означає бути сирійським біженцем. Це може допомогти читачам розвинути емоційне з’єднання з групою людей, з якими вони ніколи раніше не мали взаємодії. Вона нагадує людям про людські аспекти ситуації, яка була високо політизованою.

Онлайн гра починається з короткого опису сирійського конфлікту, для того, щоб налаштувати людину, яка буде проходити гру на справжню ситуацію, під час віртуальної подорожі. В ній також вказані лінки на ресурси, які використовуються для створення розповіді. Першим варіантом для читача є вибір статі їхнього персонажу. Після вибору статі читач повинен вибрати, як він починає свою подорож до Європи. Варіанти - подорожувати через Єгипет або Туреччину. Читачеві завжди дається інформація, яка йде разом з кожним варіантом протягом всієї подорожі, наприклад, яка країна дорожче, яка країна є більш небезпечною, і події, які призвели до того, що їхній персонаж мав прийняти це рішення. Історія не просувається, поки не буде натиснуто відповідну опцію, куди рухатись далі. Після натискання однієї дії, гра автоматично прокручується до наступного етапу подорожі. Кожен наступний крок історії супроводжується відповідним зображенням, мапою або малюнком пейзажу. Кожного разу, коли читач приймає рішення, яке призводить до дострокового закінчення подорожі, з’являється можливість повторити спробу. Якщо натиснути кнопку, сторінка автоматично прокрутить назад до верхньої частини сторінки, що змусить читача знову вибрати статтю свого персонажа.

Історії, в яких читач допомагає вибрати власну долю, не нова концепція. Набагато більш витонченим і дорогим є “Похорони мене, моя любове” (оригінальна назва “Bury me, my love”) [55], серйозна гра, яка називається “інтерактивною фантастикою, натхненною реальністю, призначеною для мобільних телефонів”. Такою є реальна історія молодої сирійського біженця Нур, коли вона біжить з Сирії і намагається дістатися до Європи, а її чоловік Маджид повинен залишитися, щоб піклуватися про своїх старих родичів. Вони підтримують зв'язок за допомогою додатку “WhatsApp”. Гравець поміщений в взуття Маджіда, оскільки він намагається допомогти Нур здалеку, надаючи поради та підтримку. Дуже цікавою особливістю є те, що гра грається в "псевдо реальному часі". Як це відбувається в чаті в реальному житті, спілкування асинхронне, що означає, що іноді гравцеві доведеться чекати хвилин, або навіть годин, для відповіді, як і в реальному житті.

Також варто зазначити, що герої історії - жінка: це Нур, яка приймає рішення, в кінці кінців, і вона ризикує своїм життям, що різко контрастує з розповіддю про підпорядкування, що часто асоціюється з арабськими жінками. Гра переведена на 5 мов.

Ще одна гра – “Дім позаду” (Оригінальна назва “Home Behind”) має інший підхід на подібну історію. Мета однакова: возз'єднати двох людей, але в даному випадку ми говоримо про батька і дочку. Вибухнула громадянська війна, їхнє село згоріло до землі, а донька зникла, її викрали, так що її батько повинен знайти сили для подолання хвороб, війни і голоду, щоб врятувати її [56].

Це ще одна гра, відкрито спрямована на те, щоб дати вам можливість відчувати себе як біженця. Вона старіша за інші, оскільки була розроблена для УВКБ ООН у 2006 році і в неї можна грати тільки через браузер, і для цього потрібно буде оновлювати плагін Flash player. Ця гра також є корисним інструментом для вчителів, оскільки надає також пояснення щодо Женевської конвенції та посилання на довідкову інформацію про мігрантів, біженців та притулку від зовнішніх джерел, таких як НУО.

Всі ці ігри мають щось спільне: вони намагаються зламати стіну байдужості і змушують користувачів розуміти біженців набагато більше, ніж цифри. Одна ситуація – читати цифри, що в минулому році померла або зникла 3 081 людина, намагаючись подолати море, щоб дістатись в Іспанію, Італію та Грецію, інше - потужне почуття співчуття та ідентифікації, яке можна отримати, занурившись в одну, хоча вигадану, історію.

Ось чому деякі засоби масової інформації експериментують з такими інструментами, як це зробила BBC у 2015 році, запустивши “Сирійське подорож: вибери свій власний шлях евакуації”, яка все ще доступний безкоштовно на сайті BBC. Читачі можуть поставити себе в реальну небезпеку, рішення реального життя і смерті, а також реальну боротьбу в розповідях, створених реальними історіями від реальних людей. Людям легше співчувати людям, які вони вважають подібними до себе.

Коли подорож закінчується, читачі не залишаються з відчуттям, що вони мали веселий та захоплюючий досвід. У читачів думка про реальні труднощі, з якими зіштовхується сирійський народ. Вони більше не є темою в новинах, це реальні люди, з труднощами ви можете побачити, доторкнутися, почути і запах через спосіб написання.

Окрім головного дисплея та навушників над вухами, він приймає більш незвичайні фізичні елементи, такі як маска з датчиком дихання і запашний дифузор, несиметричний двигун для імітації руху та керований затвор для скидання об'єктів на під час гри, щоб імітувати стресові умови, в яких біженця змушений подорожувати.

Ось чому для деяких цілей більш прості ігри можуть працювати краще.

Для створення прототипу даної гри потрібно було зібрати кілька реальних показових історії, які сталися з громадянами Російської Федерації та через які вони могли б вирішити попросити притулку в Україні.

Було вирішено обрати такі реальні кейси:

1. 40-ка річний лікар з міста Радянська Гавань в Хабаровському регіоні, який поставив "лайк" та зробив репост в соцмережі "Однокласники"

демотиватору з побажанням смерті та сорому росіянам, які ідуть воювати на Донбас. Проти нього відкрили кримінальну справу зі звинуваченням в збудженні ненависті за національною ознакою [57].

2. Блогер Руслан Соколовський, отримав умовний термін за те, що грав в гру Pokémon Go в церкві, після вироку повністю перейшов на біткоіни. Його рахунки та акаунти на Webmoney, QIWI і PayPal були заморожені [58].

3. Режисер Антон Сушкевич стояв в одиночному пікеті на підтримку Олега Сенцова, який оголосив 14 травня голодування з вимогою звільнити українських в'язнів в Росії. Його затримали поліцейські. Вони посилалися на 202-й поправку "Про особливості застосування посиленних заходів безпеки" під час чемпіонату світу з футболу, проте прямої заборони на одиночне пікетування в указі немає [59].

4. 5 травня 2018 року в Смоленську Промисловий суд призначив 60 годин обов'язкових робіт 68-річній пенсіонерці Тетяні Прішановій за участь в мітингу "Він нам не цар". Її засудили до 60 годин роботи мітлою і брудної роботи [60].

6. 4 січня 2019 року у Петербурзі затримали Анну Дудникову, екоактивістку, яка організувала пікет за участі однієї людини на захист міських парків і скверів [61].

На основі даних реальних історій розроблено 5 персонажів:

1. 40-річний лікар
2. 20-річний блогер з 240-тисячами підписників
3. 30-річний режисер
4. 68-річна пенсіонерка
5. 25-річна екоактивістка

Гра буде проходити в кілька етапів. На початку кожен, хто починає свій "шлях", має обрати свого персонажа. Далі описується ситуація, в якій знаходиться персонаж в даний момент і ситуація, яка стоїть перед ним. Гравець має прийняти рішення, що зробити. І, роблячи вибір, гра показує йому/їй наслідок такого вибору. До прикладу, на рисунку можна побачити, як працює алгоритм, якщо гравець обирає своїм персонажем 40-річного лікаря



Рисунок 3.5 Шлях гравця в грі. Власна розробка авторки



Кожна зі стартових ситуації, з якою вперше стикається гравець – реальна історія персонажів. Для персонажу “40-річний лікар” вона звучить так: “Ви гортаєте стрічку в "Однокласниках" та бачите демотиватор з побажанням смерті та сорому росіянам, які ідуть воювати на Донбас”.

Далі перед гравцем стоїть 2 варіанти вибору: “зробити репост” та “не робити репост”. Навіть тут, коли вибір здається настільки простим та наче не приховує ніякої біди, ситуація може обернутися двома різними наслідками. На рисунку можна побачити, який сценарій подій розгортається у випадку, якщо персонаж обирає “не робити репост”.

Рисунок 3.6 Шлях гравця в грі. Власна розробка авторки

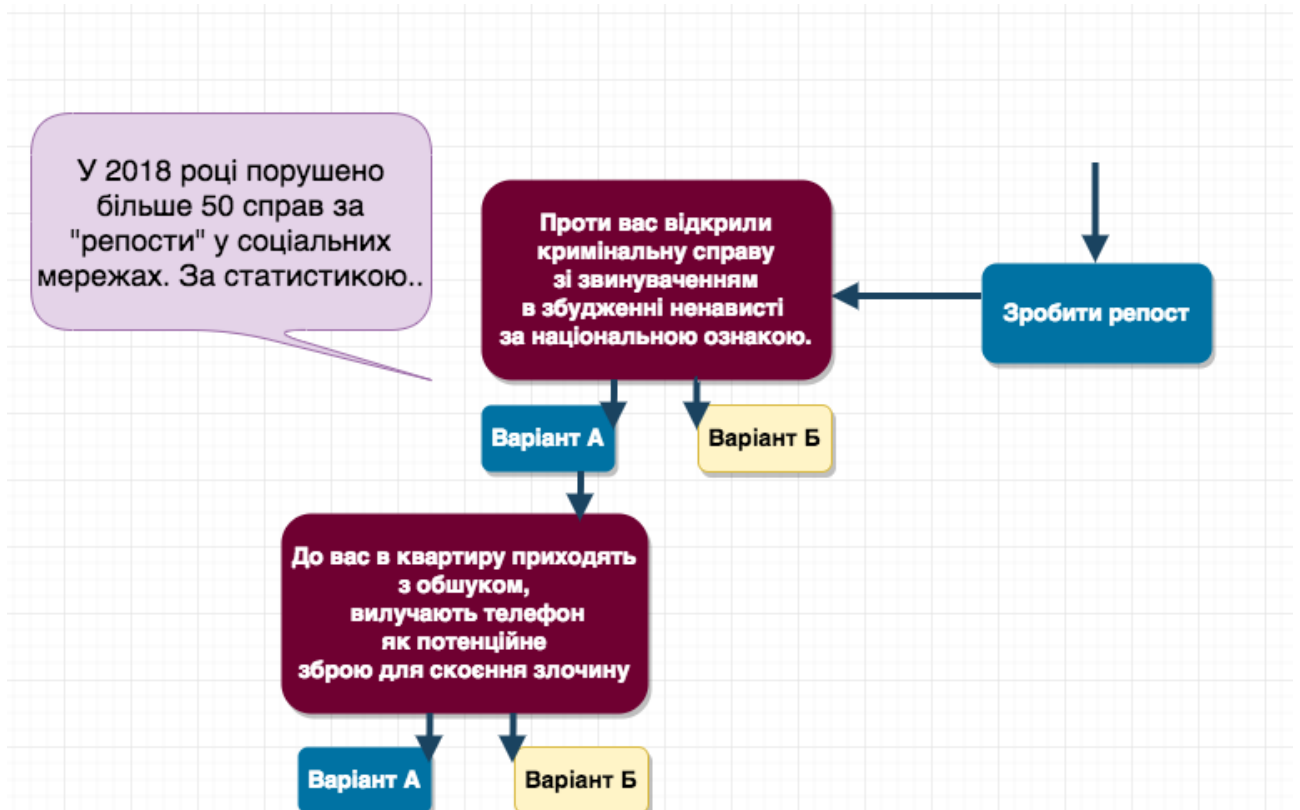


Такий результат відбудеться на перших етапах у випадку, якщо гравець обере будь-якого персонажу. Мета даної ідеї показати, що, не дивлячись на різний вік, стать, рід занять, громадську активність чи пасивність, на жаль, постраждати від абсурдних правил тоталітарної Росії сьогодні може кожен.

Як і в сьогоденному житті пересічного росіянина, гра показує, що гравець буквально знаходиться на крок до отримання догани, штрафу, чи навіть може опинитися в СІЗО.

Розглянемо наступні етапи шляху гравця на прикладі першого персонажу. На рисунку можна побачити, з якою стикається за мотивами гри, обираючи “зробити репост”.

Рисунок 3.7 Шлях гравця в грі. Власна розробка авторки



“Проти вас відкрили кримінальну справу зі звинуваченням в збудженні ненависті за національною ознакою” - ось текст, який з'являється наступний. Окрім нього в вікні браузери впливатиме інформація зі статистикою в Росії до кожної ситуації. Наприклад, “У 2018 році порушено більше 50 справ за "репости" у соціальних мережах. За статистикою.. “.

“Варіант Б” і цій грі до якогось моменту буде повертати гравця до ситуації, коли в нього/неї ще є можливість не отримати штраф, не стати підозрюваним/ною. Але цей варіант можливий тільки спочатку.

Розглянемо шлях персонажу далі. На рисунку можна побачити, що окрім статистичних даних, іноді буде з'являтися несподіванна допомога. Наприклад, допомога від правозахисних організацій.

Рисунок 3.8. Шлях гравця в грі. Власна розробка авторки



Як ми бачимо, персонаж приймає рішення покинути країну. За відсутності закордонного паспорту, він обирає Україну і за один хід опиняється на кордоні Білорусі та України. Тут починається друга важлива частина гри для майже всіх персонажів. Її мета показати наскільки погано працює Державна міграційна служба і донести до гравців враження того, що переживають біженці та шукачі притулку, перебуваючи в Україні, очікуючи документи.

Рисунок 3.9 Шлях гравця в грі. Власна розробка авторки

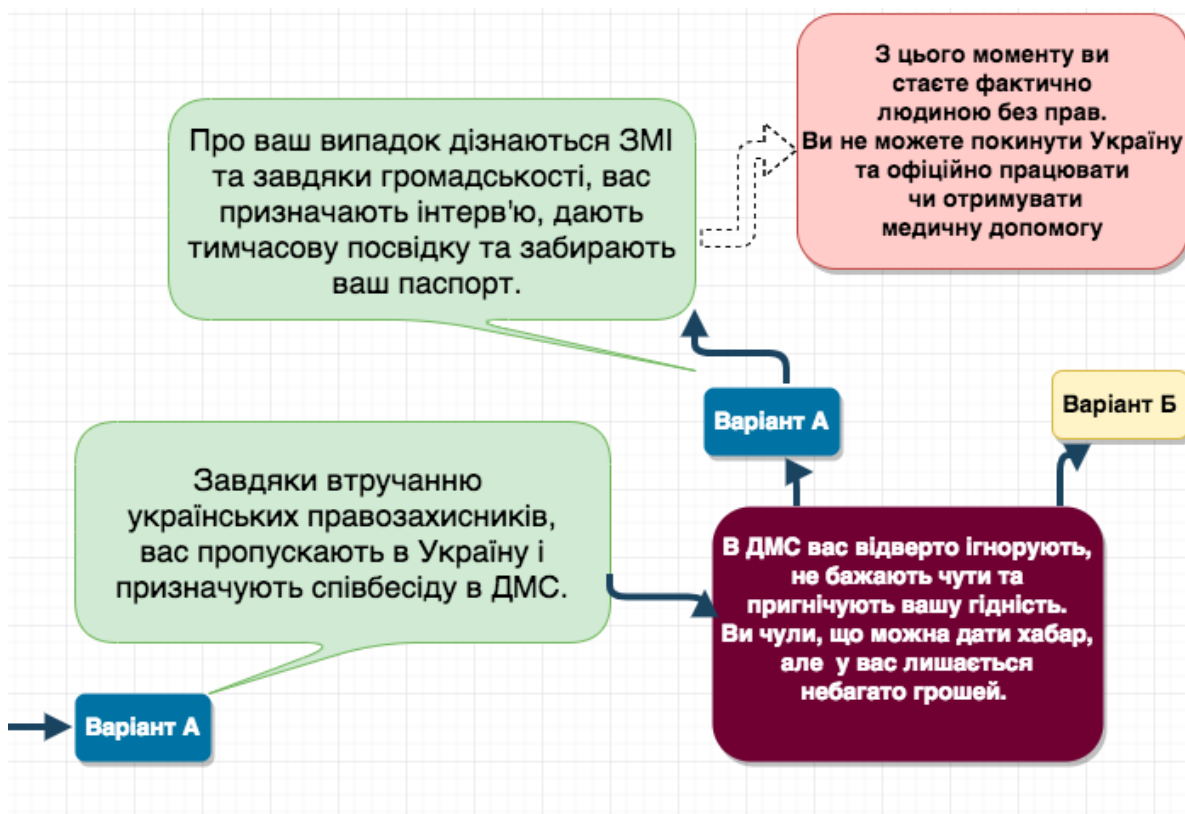
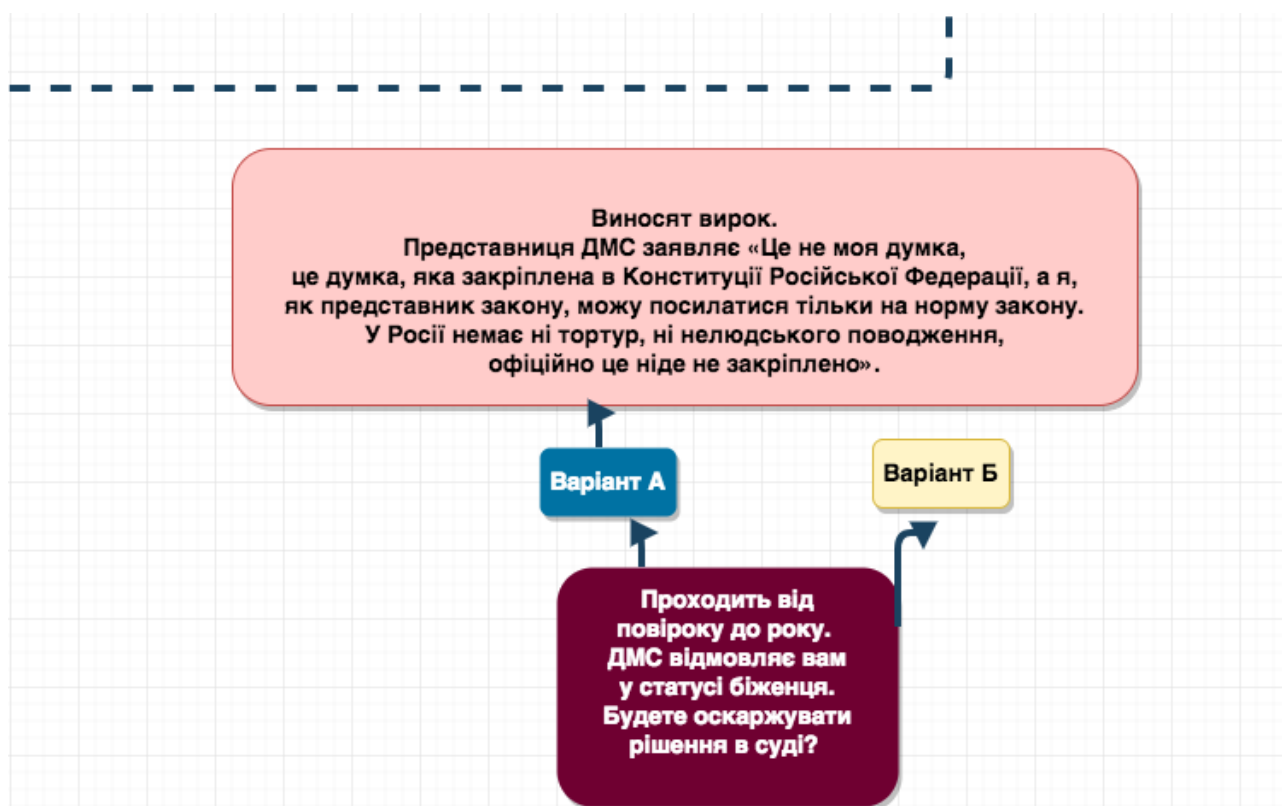
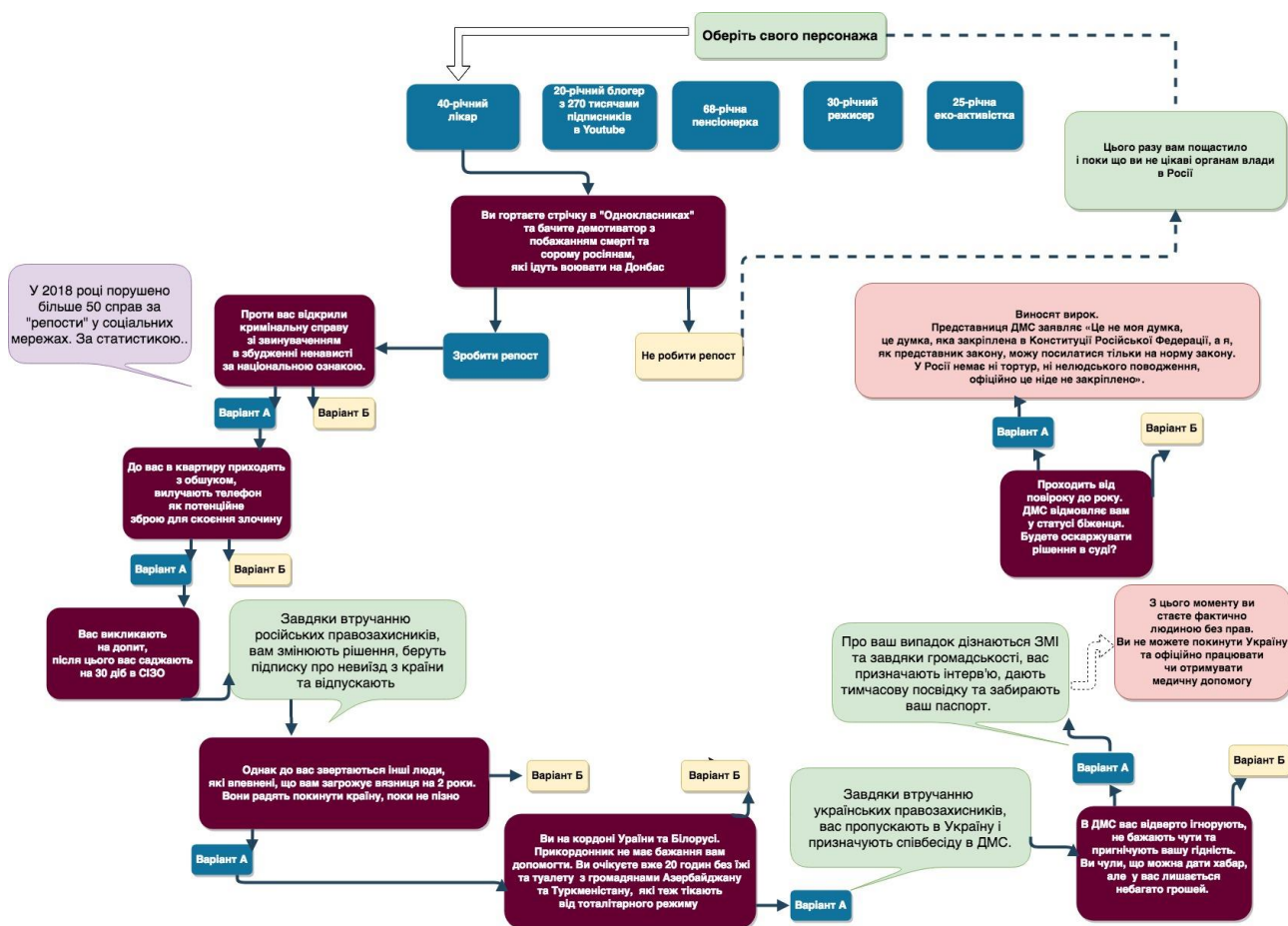


Рисунок 3.10 Шлях гравця в грі. Власна розробка авторки



Фінал гри для кожного персонажу може бути різним. Хтось зможе легко отримати документи, а інший гравець, після обраних дій може опинитися в українській в'язниці. Хтось буде щасливо жити в Україні, інший може і не зможти виїхати з Російської Федерації.

Рисунок 3.10. Повний маршрут гри для одного персонажу. Власна розробка авторки.



Для вимірювання ефективності даної гри пропонується кілька варіантів:

1. Опитування думки серед тих, хто пройшов гру. Одразу бути впливати рор-уп віконце з трьома-п'ятьма питаннями.
2. Підписання онлайн-петиції
3. Заклики до поширення гри з хештегом.

На створення гри знадобиться більше місяця, але ми вважаємо, що даний інструмент досить влучно спрацює на обрану цільову аудиторію, а також відбудеться певний "хайп" навколо неї.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні як ніколи раніше в Україні та світі громадські організації виконують надпотужні, надзвичайно важливі справи: допомога біженцям, яких за минулий рік було 68,5 мільйонів, протидія насильству, дискримінації, допомога всім світом тим, чий права були порушені. Громадський сектор грає не менш важливу роль у допомозі розвитку демократичних змін в країнах: просування реформ, аналіз кандидатів в антикорупційні суди, перевірка на корупційність структур, тощо.

Роками такі громадські організації, фонди, некомерційні проекти намагаються досягти своєї цілі та працюють зі своїми цільовими аудиторіями, намагаючись отримати від них у відповідь найцінніше – довіру та підтримку.

Ці речі дуже важко заслужити, але їх рівень може дуже швидко впасти, у випадку, коли в організації стається кризова ситуація. Саме тому у кожній громадській організації має бути план кризових комунікацій.

Існує чимало різновидів кризових ситуацій у науковій літературі. На думку А. Меньшикова, криза - це несподіваний випадок або ряд подій, що виходять з-під контролю, які переривають нормальне функціонування організації і викликають наполегливу і небажану увагу громадськості, яка шкодить чи загрожує завдати шкоди репутації організації. [6]. Є також чимало типологій, за якими розрізняють кризи. На думку Д.Ньюса, А.Скотта та Дж.Турка, наприклад, кризи можуть бути природними, навмисними, ненавмисні. Інший підхід до типологізації криз пропонують С.Катліп, А.Сентер та Г.Брум. За основу вони беруть тривалість розгортання криз, виділяючи наступні можливі сценарії: несподівані кризи, назріваючі та безперервні. Цікавою є думка Сема Блек, який стверджував, що тільки 14% криз відбувається раптово, інші цілком передбачувані й очікувані. [3].

Кризова ситуація може завдати великої шкоди як з економічної сторони, так і репутаційної. Однак, за умови наявності коректного та ефективного плану кризових комунікацій, кризу можна подолати з меншими наслідками.

Для окреслення загальних теоретичних рамок цього поняття можемо скористатися визначенням, запропонованим Віханським О.С.: “термін “комунікація” походить від лат. “Communis”, що означає “загальне”: передає інформацію, намагається встановити “спільність” та одержує інформацію”. Звідси комунікація може бути визначена як передача не просто інформації, а значення або сенсу за допомогою символів [1, с. 528]. Надія Чорна-Бохняк, спеціалістка з комунікацій, вважає, що комунікації - управлінська функція, спрямована на досягнення організаційних цілей. Вона виділяє такі ролі комунікацій: 1) проінформувати, 2) закликати до дії, 3) подолати стереотипи, 4) змінити поведінку, 5) підштовхнути до системних змін [7]. При створенні кризового плану комунікацій варто приділяти час аналізу можливих подій, а також орієнтуватися на такі три елементи, на які 1) загроза репутації, 2) елемент несподіванки, 3) обмежений час для прийняття рішення [5 ].

Потреба в проведенні антикризових комунікацій виникла в 1980-х рр., в компанії “Джонсон і Джонсон” в 1982 р. Хтось підсипав ціаністий калій в препарат “Тайленол”, успішно розповсюджуваний протягом десятиліть. В результаті померли 7 осіб. Криза визначила стандарти управління кризовими ситуаціями і в результаті були сформовані “Правила Тайленолу”. Ось ці правила: 1) необхідно зробити все, щоб голова компанії став доступний для спілкування зі ЗМІ. 2) необхідно попросити вибачення, висловити жаль, що сталося, 3) необхідно терміново відкликати продукт. Отже, кризові комунікації - це взаємодія між організацією та її зацікавленими сторонами до, під час та після виникнення кризової ситуації.

Так само, як і в бізнес-структурах, наслідки для громадських організацій можуть бути невиправими. В даній роботі проаналізовано два приклади невдалих кризових комунікацій на прикладі “Червоного Хреста-України” та міжнародного офісу “Amnesty International”. Серед помилок, які були виявлені в ході аналізу, ми виділили наступні: 1) викривлення інформації (замовчування), 2) відсутність роботи з персоналом та пояснення ситуації, 3) відсутність роботи



та комунікації з родичами загиблих, 4) довге мовчання та повільна реакція та інші.

Громадські організації також стикаються з додатковою складністю, коли їхніми бенефіціарами є маргіналізовані групи. Розрізняють різні види маргіналізації, зазвичай вони пов'язані з причинами – політичні, економічні, або етнічні. Яскравий приклад останніх - це біженець, така людина маргіналом стає мимоволі, їде, рятуючи своє життя, і особливо складним її влаштувати на новому місці буде, якщо новий етнос значно відрізняється від рідного. Тут можуть впливати і мовний бар'єр, і відмінна від решти населення зовнішність, і причетність до іншої релігії, і культурні відмінності.

Саме з такою маргіналізованою соціальною групою працює “Дім Вільної Росії”, організації, яка була створена в Києві в квітні 2017 року. Місія проекту – бути відкритою платформою для діалогу і досліджень про сучасну Росію та її впливу на міжнародне співтовариство, про російсько-українські стосунки, про конфлікт на Донбасі і анексії Криму. “Дім” - це безпечний простір для емігрантів і біженців з Росії в Україну, точка зборки російської діаспори в Україні та Східній Європі, ретранслятор цінностей вільного світу в Росію. Щороку до організації звертається більше 1100 бенефіціарів.

У нашій дипломній роботі проаналізовано підходи та процеси, що успішно використовуються експертами та спеціалістами з комунікацій в громадських організаціях для вирішення соціальних проблем та для настання змін в поведінці серед цільових аудиторій. Вивчення та дослідження теми кризових комунікацій дасть змогу побудувати насправді ефективну стратегію для досягнення комунікаційної цілі організації.

Відповідно до поставленої мети, проаналізовано різноманітні концепції та підходи до визначення поняття “кризи”, “комунікації”, “кризових комунікацій” та “маргіналізації”. Вивчено світовий і вітчизняний досвід побудови ефективних комунікаційних стратегій. Проаналізовано досвід громадських організації та визначено список помилок, яких не варто припускати в роботі комунікаційних менеджерів та спеціалістів. Проведено аналіз громадської організації “Дім

Вільної Росії”, де визначено компетенції, досягнення, організаційну структуру. Проведено оцінку організаційної спроможності громадської організації. Визначено портрети цілових груп та бенефіціарів, з якими працює організація.

Проведено аналіз успішних кризових комунікаційних кроків, які впроваджувались командою з моменту відкриття організації.

Окрема частина даної роботи приділена вивченню звітів та відкритих документів УВКБ ООН про стан біженців та шукачів притулку в Україні. Проаналізовано також відкритий звіт проведеного дослідження про цінності молоді в Україні. Викладено низку гіпотез, які стали частиною дослідження думки. Створено опитувальник для якісного дослідження суспільної думки щодо бенефіціарів проекту – біженців та шукачів притулку в Україні.

На основі результатів опитувальника сформовано низку тез та комунікаційну стратегію, ціль якої тісно пов’язана з однією з стратегічних цілей організації.

Проаналізовано досвід світових громадських організації в роботі з упередженим ставленням до біженців (сирійські біженці) та запропоновано створити онлайн-гру. Розроблено прототип гри та запропоновано аналіз її ефективності.

Згідно з поставленими завданнями:

1. Досліджено поняття кризи та її видів, кризових комунікацій в неприбуткових організаціях в Україні та закордоном та визначено їхні особливості;
2. Визначено поняття маргіналізованих груп в Україні та виокремлено ту, з якою працює ГО “Дім вільної Росії”
3. Виявлено наявні стереотипи щодо бенефіціарів ГО “Дім вільної Росії” за допомогою аналізу відкритих джерел та власного дослідження.
4. Проаналізовано кризові комунікації в ГО “Дім вільної Росії” та подібних організаціях, які працюють з такими групами.
5. На основі результатів дослідження визначено основні тези щодо бенефіціарів ГО “Дім вільної Росії” серед громадськості

6. Сформовано портрет цільової аудиторії, створено комунікаційну стратегію для досягнення цілі та обґрунтовано спосіб вдосконалення управління кризовими комунікаціями через формат онлайн-гри.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Болотова В.О. Паблік рілейшенз в ОВС: Конспект лекцій. – Харків: Вид-во НУВС, 2001.– 1 с.
2. Под ред. В.А. Ачкасовой, Л.В. Володиной. Связи с общественностью как социальная инженерия / СПб.: Речь, 2005. - с. 90-92
3. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? Москва : Новости, 1990. 240 с.
- 4 Cost hiring person. The centrics group: веб- сайт. URL: <https://www.thecentricsgroup.com/2012/07/27/cost-hiring-wrong-person/> (дата звернення: 27.07.2012).
5. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М., 2001. - С.128.
6. А.А. Меньшиков. Связи с общественностью в кризисных ситуациях: учеб. пособие /– Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. – С. 101-102
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
8. 6.Модель знака. Studfiles. URL: <https://studfiles.net/preview/5484809/page:8/>
9. 3. Г.Г. Почепцов. Теория коммуникации — М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер» — 2001. — С. 175
10. Румянцева З. П. и др. Менеджмент организации. Учеб. пособие– М.: ИНФРА-М, 1995. [10, с.72-75].
11. Андрій Кулаков: "Комунікація — абсолютно не додатковий процес, а те, що має бути закладене із самого початку". Practicum.Space. URL: [http://practicum.space/andriy\\_kulakov\\_communication](http://practicum.space/andriy_kulakov_communication)
12. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами. Prostir.ua. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnoji-stratehiji-poetapna-instruktsiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamy-ta-korysnymy-posylannyamy>  
(дата звернення: 15.03.2017).

13. Seeger, M. W.; Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. (1998). «Communication, organization and crisis». *Communication Yearbook* 21: 231—275.
14. Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry. J (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Malden: MA: Wiley-Blackwell.
15. Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
16. Федотова М.Г.. Зв'язки з громадськістю як антикризовий менеджмент: навч. посібник - Омськ: Изд-во ОмГТУ. - 64 с., 2009 - перейти до змісту підручника с.45
17. КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ. Вісник. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/79/files/7d3ad27b-04fa-48c6-bb2b-2800f209d1c6.pdf> (дата звернення 02.2018)
18. Кризові комунікації. Practicum.Space. URL: [http://practicum.space/crisis\\_communications](http://practicum.space/crisis_communications):
19. ЖУРНАЛІСТИ ТА ВОЛОНТЕРИ ВИКРИЛИ УКРАЇНСЬКИЙ ЧЕРВОНИЙ ХРЕСТ У ТОТАЛЬНІЙ КОРУПЦІЇ. TSN.UA. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/zhurnalisti-ta-volonteri-vikrili-ukrayinskiy-chervoniy-hrest-u-totalniy-korupciyi-570874.html> (дата звернення 13.06.2017)
20. Президент Червоного Хреста в Україні Іван Усіченко: Продаж шоколадок і зубної пасти – це що, корупція? Glavcom.ua. URL: <https://glavcom.ua/interviews/332054-prezident-chervonogo-hresta-v-ukrajini-ivan-usichenko-prodazh-shokoladok-i-zubnoji-pasti-%E2%80%93-tse-shcho-korupsiya.html> (дата звернення 04.04.2016)
21. Кризові комунікації. Practicum.Space. URL: [http://practicum.space/antykryzovi\\_komunikatsiyi](http://practicum.space/antykryzovi_komunikatsiyi)
22. gaetan-mootoo. Amnesty.fr. URL: <https://www.amnesty.fr/actualites/gaetan-mootoo>
23. statement-from-amnesty-international-on-the-tragic-loss-of-gaetan-mootoo Amnesty.fr. URL: <https://www.amnesty.org/fr/latest/news/2018/06/statement-from-amnesty-international-on-the-tragic-loss-of-gaetan-mootoo/> (дата звернення 08.08.2018)

24. Probe promised as Surrey's Roz McGregor becomes second Amnesty International employee to 'take own life'. Getsurrey.co.uk.URL: <https://www.getsurrey.co.uk/news/surrey-news/probe-promised-surreys-roz-mcgregor-15025303> (дата звернення 14.08.2018)
25. Gaëtan Mootoo's suicide reveals Amnesty International's flaws. Tlaxcala-int.org. URL: <http://www.tlaxcala-int.org/article.asp?reference=24789> (дата звернення 1.12.2018)
26. Amnesty International (International Secretariat) branch statement on the report into the death of Gaëtan Mootoo. URL: <https://unitetheunion.org/news-events/news/2018/october/amnesty-international-international-secretariat-branch-statement-on-the-report-into-the-death-of-ga%C3%ABtan-mootoo/>
27. <https://www.amnesty.org/en/documents/org60/9413/2018/en/>
28. <http://nonprofitinformation.com/crisis-management-plan/>
29. [https://pidruchniki.com/10981205/sotsiologiya/yaki\\_prichini\\_poyavi\\_marginalnosti\\_suspilstvi](https://pidruchniki.com/10981205/sotsiologiya/yaki_prichini_poyavi_marginalnosti_suspilstvi)
30. <http://newsru.co.il/world/03may2016/desnar456.html>
31. <https://freerussiahouse.org/>
32. <http://www.4freerussia.org/about/>
33. <http://emigrussia.org/>
34. <https://freerussiahouse.org/2018/11/15/skver-voze-posolstva-rossii-v-kieve-nazvali-v-chest-nemcova-2/>
35. <https://hromadske.radio/ru/podcasts/kyiv-donbas/prelomlenie-v-dome-svobodnoy-rossii-festival-dokumentalnogo-pravozashchitnogo-kino>
36. <https://actioninstitute.io/en/>
37. <https://zaborona.com/last-adress/>
38. [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995\\_011](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_011)
39. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17>
40. <https://www.radiosvoboda.org/a/svoboda-v-detalyah/29511350.html>

41. <https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2018/05/2018-04-UNHCR-UKRAINE-Refugee-and-Asylum-Seekers-Update-FINAL-UA.pdf>
42. <https://www.pravda.com.ua/news/2017/08/8/7151679/>
43. <https://www.radiosvoboda.org/a/25429473.html>
44. [https://humanrights.org.ua/material/jiak\\_mzs\\_ukrajini\\_zrobila\\_aktivistku\\_olenu\\_g\\_lushko\\_ljudinojiu\\_bez\\_gromadjanstva](https://humanrights.org.ua/material/jiak_mzs_ukrajini_zrobila_aktivistku_olenu_g_lushko_ljudinojiu_bez_gromadjanstva)
45. [https://humanrights.org.ua/material/transaktivist\\_soldadu\\_kovalisidi\\_perejihav\\_sh\\_ukati\\_pritulok\\_u\\_niderlandi](https://humanrights.org.ua/material/transaktivist_soldadu_kovalisidi_perejihav_sh_ukati_pritulok_u_niderlandi)
46. <https://nv.ua/ukr/opinion/rosijske-pravosuddja-odeskoji-dms-225361.html>
47. [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#)
48. <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=795>
49. [http://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Ukr\\_Generation\\_ukr\\_inet-1.pdf](http://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Ukr_Generation_ukr_inet-1.pdf)
50. <http://monstration.ru/>
51. [http://practicum.space/anastasiya\\_nurzhynska\\_5\\_faktoriv\\_dlya\\_zminy\\_povedinky](http://practicum.space/anastasiya_nurzhynska_5_faktoriv_dlya_zminy_povedinky)
52. <https://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/mindspace/>
53. [http://practicum.space/spilkuvatisya\\_y\\_zminyuvati\\_povedenye\\_lyudey](http://practicum.space/spilkuvatisya_y_zminyuvati_povedenye_lyudey)
54. <http://www.bbc.com/news/world-middle-east-32057601>
55. <http://burymemylove.arte.tv/>
56. <https://coconutislandgames.com/home-behind/>
57. <http://vremya-bir.ru/2018/10/18/za-sluchajnyj-lajk-vrachu-iz-habarovskogo-kraya-grozit-do-5-let-tyurmy/>
58. <https://meduza.io/feature/2016/09/03/videoblogera-otpravili-v-sizo-za-lovlyu-pokemonov-v-hrame-glavnoe>
59. <https://www.svoboda.org/a/29255637.html>
60. <https://ovdinfo.org/stories/2017/11/27/kardiogramma-v-obezyannike-rasskaz-pensionerki-zaderzhannoy-5-noyabrya>
61. <https://zona.media/news/2019/01/04/dudnkova>

## ДОДАТКИ

## Додаток А



*Організація продає гуманітарку, бере гроші за безкоштовні медичні курси, а допомога не доходить до місць призначення.*

Український **Червоний Хрест** продає гуманітарну допомогу, бере гроші за медичні курси і взагалі заробляє буквально на всьому.

Про це спочатку почали писати у соцмережах волонтери організації, потім ці факти підтвердилися під час журналістського розслідування Слідства.Інфо.

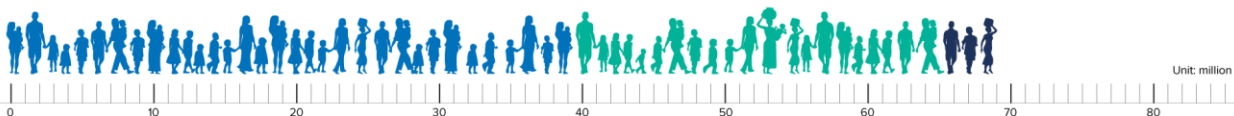
Олексій Ярильченко, волонтер столичної організації Товариства Червоного Хреста України, розповів, що Червоний Хрест брав участь у "благочинному розподілі" на Соловйовській площі і продав гуманітарну допомогу – крем...

Джерело: <https://tsn.ua/ukrayina/zhurnalisti-ta-volonteri-vikrili-ukrayinskiy-chervoniy-hrest-u-totalniy-korupciyi-570874.html>



# 68.5 million

forcibly displaced people worldwide



Internally Displaced People  
**40 million**

Refugees  
**25.4 million**

19.9 million under UNHCR mandate  
5.4 million Palestinian refugees registered by UNRWA

Asylum-seekers  
**3.1 million**

## Where the world's displaced people are being hosted

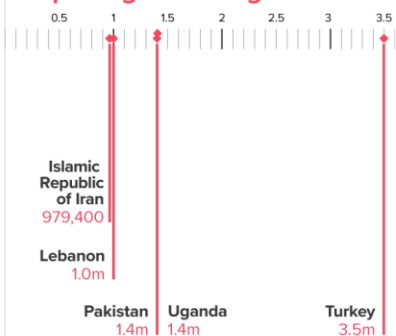


85 per cent of the world's displaced people are in developing countries

## 57% of refugees worldwide came from three countries



## Top refugee-hosting countries



**10 million** stateless people



**102,800** Refugees resettled

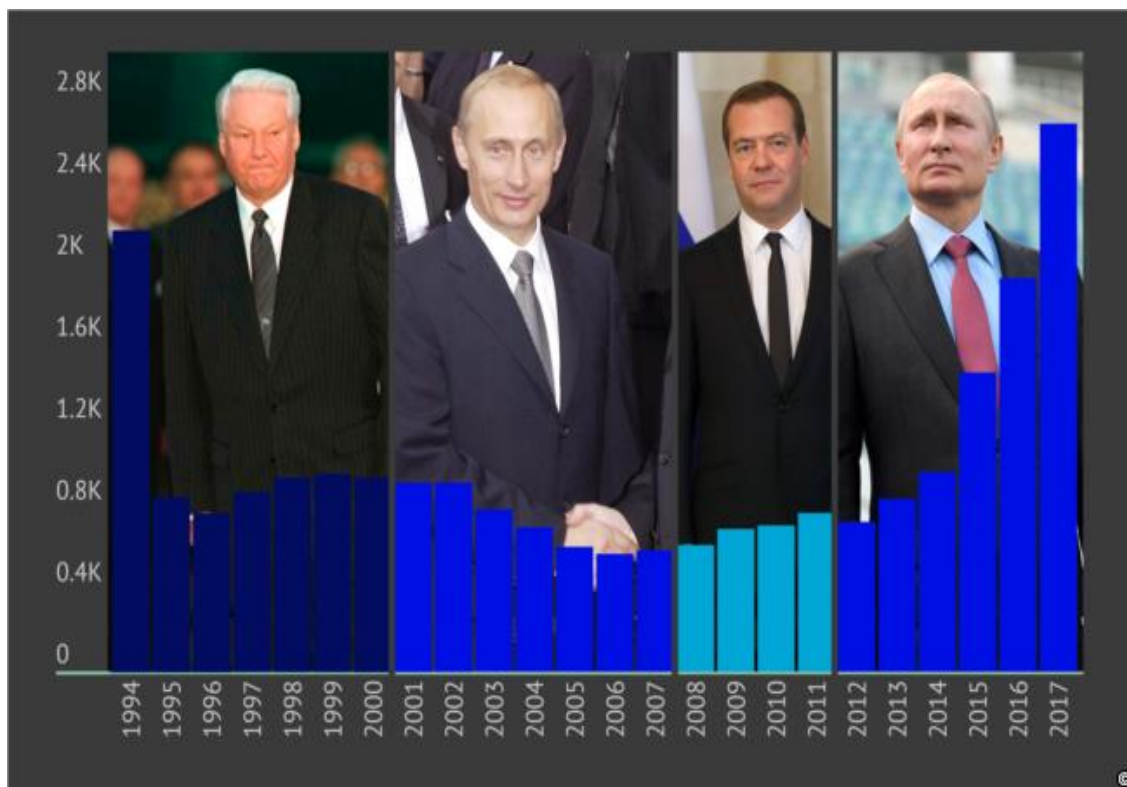
**44,400** people  
a day forced to flee their homes because of conflict and persecution

**16,765** personnel  
UNHCR employs 16,765 people worldwide (as of 30 November 2018)

**138** countries  
We work in 138 countries (as of 30 November 2018)

We are funded almost entirely by voluntary contributions, with 87 per cent from governments and the European Union and 10 per cent from private donors

Джерело: <https://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>



Джерело: USCIS, Asylum and Parole System, RACG2301 report.

## Дослідження суспільної думки

Вітаємо,  
дане опитування проходить в рамках дослідження суспільної думки щодо громадян Російської Федерації серед громадян України. Опитування повністю анонімне і вся отримана інформація увійде в дипломну роботу на тему кризових комунікацій в неприбуткових організаціях студентки Українського Католицького Університету.

Ми будемо вдячні вам за особисті думки та просимо уникати ненормативної лексики.

\* Required

**Вкажіть, будь ласка, вашу стать \***

- Чоловік
- Жінка
- Інше
- Не бажаю відповідати

**Вкажіть, будь ласка, ваш вік \***

- до 18 років
- Від 18 до 25
- Від 25 до 30
- Від 30 до 35
- Від 35 до 45
- Від 45 до 60
- Більше 60

**Вкажіть, будь ласка, ваш рід занять \***

- Студент/ка
- Працюю в державних органах
- Працюю в бізнес структурі
- Працюю в неприбутковій організації
- Безробітний/на
- Other: \_\_\_\_\_

**Вкажіть, будь ласка, з якої ви області України? \***

Your answer \_\_\_\_\_

**Вкажіть, будь ласка, чи є у вас родичі росіяни? \***

- Так, проживають в Росії
- Так, проживають за межами Росії
- Ні, немає
- Other: \_\_\_\_\_

Чи вважаєте ви, що кожний громадянин РФ відповідальний за політику Росії? \*

Так

Ні

Other: \_\_\_\_\_

Оцініть, будь ласка, ваше особисте ставлення до росіян від 1 до 10, де 1 - дуже погане, 10 - лояльне \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ставлюся до  
росіян в  
цілому дуже  
погано

Ставлюся до  
росіян в  
цілому  
досить  
лояльно

Станом на 1 січня 2017 року 133 громадян Росії отримали статус біженця в Україні. Станом на 1 січня 2018 року статус отримали ще 17 громадян з РФ. Як ви ставитесь до того, що російські громадяни шукають притулку в Україні?

Абсолютно негативно

Скоріше негативно

Нейтрально

Позитивно

Other: \_\_\_\_\_

Поясніть, будь ласка, вашу думку, бажано, з прикладом

Your answer

---

В цій секції зібрано кілька реальних випадків, які сталися в Росії протягом останніх років. Дайте, будь ласка, відповідь, яка ваша думка з приводу кожного з випадків.

**Громадянин міста Радянська Гавань в Хабаровському регіоні поставив "лайк" в соцмережі "Однокласники" демотиватору з побажанням смерті та сорому росіянам, які ідуть воювати на Донбас. Проти нього відкрили кримінальну справу зі звинуваченням в збудженні ненависті за національною ознакою. \***

- Цілком заслужовано. Всі росіяни - вороги нашої держави, вони голосували за свого президента і зробили свій вибір
- Скоріше не справедливо, але я не бажаю підтримувати жодного громадянина РФ
- Не справедливо і не заслужовано. Це порушення прав людини на свободу слова і громадянство не важливе.
- Other: \_\_\_\_\_

**Блогер Руслан Соколовський, отримав умовний термін за те, що грав в гру Pokémon Go в церкві, після вироку повністю перейшов на біткоіни. Його рахунки та акаунти на Webmoney, QIWI і PayPal були заморожені. \***

- Цілком заслуговано. Всі росіяни - вороги нашої держави, вони голосували за свого президента і зробили свій вибір
- Скоріше не справедливо, але я не бажаю підтримувати жодного громадянина РФ
- Не справедливо і не заслуговано. Це порушення прав людини і громадянство не важливе.
- Other: \_\_\_\_\_

**6 квітня 2017 року математика Дмитра Богатова заарештували нібито за заклик до тероризму. Його звинуватили в тому, що зі свого IP-адреси Богатов закликав людей до участі в несанкціонованих акціях протесту - мітингах на підтримку опозиціонера Олексія Навального, проти війни в Сирії та в Україні, і за відставку прем'єр-міністра Росії Дмитра Медведева. \***

- Цілком заслуговано. Всі росіяни - вороги нашої держави, вони голосували за свого президента і зробили свій вибір
- Скоріше не справедливо, але я не бажаю підтримувати жодного громадянина РФ
- Не справедливо і не заслуговано. Це порушення прав людини на свободу слова і громадянство не важливе.
- Other: \_\_\_\_\_

Громадянин Новоженін виклав на своїй сторінці відео і аудіозапис про український добровільному батальйоні "Азов" і організації "Правий сектор", яка заборонена і визнана екстремістською в Росії. Згідно з висновком експертизи, ці ролики містили ознаки збудження ворожнечі, ненависті, приниження гідності певної групи осіб. Новоженін визнав свою провину і отримав 1 рік позбавлення волі в колонії-поселенні. До цього деяким росіянам вже висувалися звинувачення, штрафи і навіть призначалися тюремні терміни за подібні дії, але частіше за все суд тут же амністував підсудних. Цей випадок став одним з перших прецедентів позбавлення волі за інтернет-активність. \*

- Цілком заслуговано. Всі росіяни - вороги нашої держави, вони голосували за свого президента і зробили свій вибір
- Скоріше не справедливо, але я не бажаю підтримувати жодного громадянина РФ
- Не справедливо і не заслуговано. Це порушення прав людини на свободу слова і громадянство не важливе.
- Other: \_\_\_\_\_



На початку травня 2016 року суд Твері засудив інженера Андрія Бубеєва до 2 років і 3 місяців в колонії-поселенні за два репости в соцмережі "Вконтакте". Він зробив "репост" тексту про територіальну приналежність Криму. Другим репостом виявилася картинка триколірної зубної пасти із закликом "видавити з себе Росію". Обидва пости датуються 2014 роком. Згідно з вироком суду, подібні дії є закликом до екстремізму і до порушення цілісності Російської Федерації. Як було відзначено в ЗМІ, в друзях у нього 14 осіб. \*

- Цілком заслужено. Всі росіяни - вороги нашої держави, вони голосували за свого президента і зробили свій вибір
- Скоріше не справедливо, але я не бажаю підтримувати жодного громадянина РФ
- Не справедливо і не заслужено. Це порушення прав людини на свободу слова і громадянство не важливе.
- Other: \_\_\_\_\_

Режисер Антон Сушкевич стояв в одиночному пікеті на підтримку Олега Сенцова, який оголосив 14 травня голодування з вимогою звільнити українських в'язнів в Росії. Його затримали поліцейські. Вони послалися на 202-й поправку "Про особливості застосування посиленних заходів безпеки" під час чемпіонату світу з футболу, проте прямої заборони на одиночне пікетування в указі немає. \*

- Цілком заслуговано. Всі росіяни - вороги нашої держави, вони голосували за свого президента і зробили свій вибір
- Скоріше не справедливо, але я не бажаю підтримувати жодного громадянина РФ
- Не справедливо і не заслуговано. Це порушення прав людини на свободу слова і громадянство не важливе.
- Other: \_\_\_\_\_

5 травня 2018 року в Смоленському Промисловий суд призначив 60 годин обов'язкових робіт 68-річній пенсіонерці Тетяні Прішановій за участь в мітингу "Він нам не цар". Її засудили до 60 годин роботи мітлою і брудної роботи. \*

- Цілком заслуговано. Всі росіяни - вороги нашої держави, вони голосували за свого президента і зробили свій вибір
- Скоріше не справедливо, але я не бажаю підтримувати жодного громадянина РФ
- Не справедливо і не заслуговано. Це порушення прав людини на свободу слова і громадянство не важливе.
- Other: \_\_\_\_\_

4 січня 2019 року у Петербурзі затримали Анну Дудникову, еко-активістку, яка організувала пікет за участі однієї людини на захист міських парків і скверів. \*

- Цілком заслуговано. Всі росіяни - вороги нашої держави, вони голосували за свого президента і зробили свій вибір
- Скоріше не справедливо, але я не бажаю підтримувати жодного громадянина РФ
- Не справедливо і не заслуговано. Це порушення прав людини на свободу слова і громадянство не важливе.
- Other: \_\_\_\_\_

Після того, як ви більше дізнались про можливі причини, через які громадяни РФ можуть шукати притулку в Україні, чи змінилась ваша думка щодо їхньої міграції? \*

- Не змінилась. Ставлюсь абсолютно негативно
- Трохи змінилась, але все ж ставлюсь скоріше негативно
- Тепер, знаючи про ці приклади, трохи змінив/ла свою думку на позитивну.
- Я знав/ла про такі випадки і позитивно ставлюсь до міграції в Україну.
- Other: \_\_\_\_\_

Оцініть, будь ласка, чи змінилося ваше особисте ставлення до росіян, де 1 - залишилося негативним, 10 - змінилося в найкращу сторону \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Джерело: <https://docs.google.com/forms/u/6/d/e/1FAIpQLSdpjyFhOCtY-aFqtBdcoHhKwpKcWEWPwsVzzAV7M4Qj4IJgfw/viewform>