

УДК 324.8: 373.23: 811.111

## ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ УКРАЇНСЬКИХ ВНУТРІШНЬОДЕРЖАВНИХ КРИЗ

Яковлєва Н.І.

*кандидат політичних наук, викладач кафедри соціології Факультету соціології і права Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»*

Дана стаття присвячена засадам комунікації під час криз, що виникають в Україні. Досліджено диференційованість комунікативних підходів до різного типу криз в аспекті їх передбачуваності. Виокремлено найбільш типові кризи, що потребують комунікативної дії від української влади. Наголошено на основних критеріях політичної комунікації для подолання кризових явищ.

Данная статья посвящена принципам коммуникации во время кризисов в Украине. Исследовано дифференцированность коммуникативных подходов к разному типу кризисов в аспекте их предполагаемости. Выделено наиболее типичные кризисы, требующие коммуникативных действий от украинской власти. Отмечены основные критерии политической коммуникации для преодоления кризисных явлений.

This article is dedicated to the principles of communication in the crises environment arising in Ukraine. Variety of communication approaches to diverse types of crises in the aspects of their predictability are investigated. The most typical crises that need communicational actions from the Ukrainian authority are outlined. The main criteria of political communication for overcoming the crises phenomena are highlighted.

**Ключові слова:** політична комунікація, внутрішньодержавна криза, політична криза, антикризове управління, засоби масової інформації.

---

В Україні, що стоїть шляху демократизації, політична комунікація має перманентний та системний характер. Старі методи організації системи політичного інформування владою населення про головні події в державі, відійшли в минуле. На сучасному етапі розвитку України вже не можливо нівелювати думку громадськості.

Проте, період криз різного рівня та масштабу є особливим етапом функціонування політичних інституцій, адже у цей час з'являється ряд загроз, що здатні привести до руйнування існуючої системи. Відповідно, увага до інформаційного потоку під час розгортання кризи значно зростає, основні повідомлення критично і детально аналізуються громадянами та фахівцями-експертами. До владних органів висуваються вимоги системних повідомлень щодо стану справ з кризового питання. Якщо влада не здатна задовольнити інформаційні потреби населення, або ж просто не здійснює комунікацію з громадянами, то оцінка ефективності її діяльності буде низькою, що викличе в суспільстві формування власних версій того, що відбувається.

Головні посадові особи держави, перш ніж запустити певну модель комунікації у період кризи, мають чітко визначити схему дій щодо події, явища, процесу, стану, який хвилює населення держави. Окремою складністю для владних органів у цей період є не тільки оцінка реального стану речей, а й структурування інформації в залежності від типу кризового явища. Одна інформація має стати публічною для висвітлення офіційної позиції, пояснення ситуації, подолання панічних настроїв у суспільстві, а інша – буде закритою, з метою підтримки стабільності та відвернення загроз. Такі обставини зумовлюють якісну зміну характеру політичної комунікації вищого керівництва України у період кризи, що потребує окремого дослідження.

Науковий інтерес до цієї проблематики є широким. Серед західних дослідників, що системно опрацьовували дане питання можна назвати В. Бенуа, С. Блека, Дж. Ларкіна. У російській науці варто відзначити постаті О. Соловйова, Ф. Шаркова.

Дана проблематика також під різним кутом зору стала предметом наукового пошуку в Україні для О. Зернецької, В. Королько, Г. Почепцова, М. Ожевана. Окремі аспекти теми, пов'язані з актуалізацією питання в нашому суспільстві через загострення політичних протиріч досліджувалися Т. Єжижанською, В. Ковалевським, О. Кудіною, П. Олещуком.

Не зважаючи на посилення наукового інтересу до тематики, залишається необхідним формування диференційованості комунікаційних підходів в залежності від типу політичної кризи.

Отже, метою дослідження є визначити особливості підготовки і реалізації концепцій по побудові політичної комунікації між владою та громадянами у період передбачуваних та непередбачуваних внутрішньодержавних криз.

Виходячи з поставленої мети, головними завданнями виступають: узагальнити головні засади комунікації у період внутрішньополітичних кризових явищ; типологізувати види криз, що найбільш часто виникають у політичному процесі України; виокремити основні особливості комунікаційних дій у період кризи; окреслити критерії ефективності кризової політичної комунікації.

З метою уникнення хаосу дефініцій потрібно дати визначення головним поняттям, що будуть розглядатися у статті. Зокрема, політична комунікація є процесом передачі інформації та її обміну між розсосереджених аудиторій з метою формування громадської думки і здійснення політичного впливу на оцінку, думку, поведінку людей. Таке трактування відображає процес інтерактивного характеру комунікацій у сучасному суспільстві. Громадяни є не лише реципієнтами інформації, але й суб'єктами формування порядку денного за умов демократичного розвитку України.

Як правило, стан стабільності є достатньо короткочасним, виходячи із закономірностей розвитку суспільства, тому держава приречена на виникнення криз, які справляють потужний вплив на подальше розгортання політичного процесу. Визначити поняття «криза» можна як розклад, занепад, загострення протиріч або конфліктів. Під внутрішньодержавною кризою, у статті розуміється, посилення протиріч у суспільстві, що мають своїми джерелами чинники, пов'язані з конфліктами в середині держави.

Характерними проблемами комунікацій в умовах кризи є різке скорочення кількості параметрів, що піддаються контролю, зростання ролі інформації через відсутність чіткої та зрозумілої інтерпретації подій, втрата довіри до офіційних каналів комунікації, розрив інформаційних потоків, їх нездатність виконувати свої звичні функції, створення власних систем забезпечення життєдіяльності та безпеки тощо [8, с. 109].

Аналізуючи внутрішньодержавні кризи, їх можна поділити на довгострокі, середньострокі та короткострові. Беручи за основу цей критерій, потрібно виокремити ряд прикладів, що стосуються української держави. Серед довгострокових криз в нашому суспільстві панувала криза ідентичності. Анексія Криму беззбройним шляхом, в першу чергу, свідчила про відсутність когнітивного дисонансу та ментальних бар'єрів у кримчан по відношенню до росіян. З іншої сторони – це було підтвердженням вкрай слабкої єдиної державної комунікаційної політики в аспекті національної ідентифікації. Також до довгострокових криз можна віднести кризу розподілу матеріальних благ. Остання економічна криза 2014-2015 років майже повністю ліквідувала в Україні такий соціальний прошарок як «середній клас».

До середньострокових криз можна віднести парламентські та урядові кризи, а також кризу протистояння різних соціальних груп з офіційними органами державними влади. Прикладами у період Незалежності України варто назвати розпад парламентської коаліції у 2006 році, політичне протистояння 2007 року між законодавчою та виконавчою гілками влади, що вилилося у призначення дострокових парламентських виборів, урядово-парламентську кризу 2016 року через квотний принцип формування уряду коаліційними партіями, Помаранчеву революцію 2004 року, Революцію гідності 2013-2014 років.

До короткотривалих криз можна віднести події, наслідком яких є політичний скандал, що швидко згасає. В Україні найбільш типовими категоріями таких криз є відставка посадової особи, кризи, пов'язані зі стихійними явищами чи катастрофами, оприлюднення інформації, яка мала конфіденційний характер або містила державну, військову таємницю.

Проте, для формування комунікативної стратегії посадових осіб під час кризи важливим є ще один критерій класифікації. За ним кризи варто поділити на передбачувані та непередбачувані. Перші, пов'язані з закономірностями розвитку політичного процесу, та розгортаються, виходячи з поточної ситуації в державі. Другі виникають стихійно, і найчастіше детермінуються факторами не залежними від політичних інституцій або органів державної влади. Умовно, поділяючи кризи на ці види з врахуванням синтетичності і взаємопов'язаності подій в Україні, до передбачуваних криз можна віднести парламентські та урядові кризи, кризи під час виборчих кампаній щодо протистояння політичних сил, загальнонаціональні громадянські протести. До непередбачуваних криз відносяться кризи, пов'язані з стихійними явищами, технічними аваріями, терористичними атаками, а також політичні скандали щодо окремих посадових осіб.

Окремо варто розглянути війну як стан кризи. Протягом ХХ століття війна або збройне протистояння є передбачуваною фазою певного конфлікту з точки зору політичного аналізу. Але далеко не завжди вищі посадові особи сприймають реальну загрозу розгортання подальших дій у напрямі ескалації конфлікту. Відповідно, держава є не тільки не підготовленою у питанні інформаційно-державної політики, але й з точки зору

обороздатності країни. Українська армія з часу проголошення проведення антитерористичної операції на Донбасі зазнала значних змін, адже на першому плані постала потреба забезпечення національної безпеки та відвернення загрози територіальній цілісності держави.

Розподіл кризових явищ на передбачувані та непередбачувані є квінтесенцією для визначення типу, характеру та змісту комунікативної реакції та формування моделей взаємодії з суспільством вищих посадових осіб. Оскільки ряд криз у внутрішньодержавному процесі можна передбачити, і вони розгортаються за певними фазами, то від політичної влади вимагається підготовка алгоритму комунікативної концепції з метою підтримки стабільності у суспільстві. І навіть якщо криза непередбачувана, то класифікуючи її на певний тип, можна завчасно сформулювати низку заходів для реагування в умовах потреби швидких дій.

Антикризове політичне управління, за думкою Ф. Шаркова, включає: 1) постійне реагування на негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі; 2) передбачення нових ускладнень у зовнішніх умовах діяльності політичної організації, планування та реалізацію стратегії дій у відповідь; 3) дії у відповідь з метою адаптації до зміненого політичного середовища; 4) управління процесом реалізації завдань [11, с. 68].

Виходячи з загальних постулатів антикризового управління та поділу криз на передбачувані та непередбачувані, кризові комунікації можна поділити на реактивні та проактивні, відповідно, визначити дві базові стратегії дій: превентивне планування та планування по ситуації. Превентивним називається планування щодо попередження криз, а також планування, спрямоване на антикризове управління передбачуваними кризами. Реалізація цієї стратегії можлива за умов запасу часу та доступності ресурсів. Планування по ситуації здійснюється під час виникнення непередбачуваних криз. Можливості маневрування у такій стратегії значно звужуються. Загалом, вони реалізуються в умовах обмеженості володіння ресурсами: часом, капіталом, інформацією [1].

Якщо аналізувати передбачувані кризи, то, в цілому, можна виокремити декілька основних напрямів, за якими відбуваються сценарії використання основних інформаційно-комунікативних інструментів. По-перше, йдеться звісно про профілактику криз, що можливо завдяки аналізу наявного досвіду та популяризації висновків з нього. По-друге, в умовах вже наявного розгортання кризових явищ, необхідно почати формування плану антикризової комунікації, реалізація якого починається з тестування всіх наявних каналів комунікації. По-третє, потрібно використовувати потенціал систем масової інформації, пов'язаний з принципами ефективного управління територіями. По-четверте, слід постійно моніторити та аналізувати перебіг кризи, її наслідків для окремих груп, позитивного досвіду вирішення проблемних питань тощо [4].

Доречно, до аналізу передбачуваних криз застосовувати модель С. Фінка, який стверджує, що на рівні організації криза проходить чотири фази. Ця модель здатна екстраполюватися на розвиток політичних криз. Перша фаза має назву продромальна, що у перекладі з грецької мови означає «така, що посиляє сигнали попередження». На цій стадії керівництво держави має побачити ранні ознаки кризи. На другій фазі відбувається загострення кризи, що характеризується швидким та інтенсивним розвитком подій. На цьому етапі проблема стає об'єктом пильної уваги громадськості та засобів масової інформації, порушується нормальна діяльність організації, виникає загроза позитивному іміджу та репутації керівників тощо. На зміну стадії загострення кризи приходить хронічна фаза: здійснюються заходи щодо подолання труднощів, які виникли на попередній стадії, відбувається відновлення балансу в державі, а також аналізуються помилки [15, р. 43-49].

Комунікативні технології, що використовуються керівництвом держави в умовах кризи, повинні мати наступальний та креативний характер. Якщо вища посадова особа від початку не займе панівну позицію, то потім дуже важко виправляти ситуацію і долати негативні тенденції. Важливо наголосити, коли кризи наростають швидкими темпами, то обов'язковою умовою здійснення такого роду комунікації залишається оперативність [10, с.204-205].

В Україні частим видом передбачуваних криз є вибори, оскільки не поодинокі випадки призначення дострокового народного волевиявлення. Кризи у період виборчої кампанії є набагато більш складними, ніж політичні скандали у міжвиборчий час, адже вони здатні не тільки призводити до руйнування до стратегії кампанії, а й позбавляти права на майбутню реалізацію політичних планів. Найчастіше криза у виборчому процесі є спричиненою багатьма чинниками та вимагає мультиефектності її вирішення [16].

Звертаючись до аналізу непередбачуваних криз, то варто відмітити, що їх складність виявляється в новизні, що спричинює невизначеність позицій головних суб'єктів держави. Як правило, вищі посадові особи є невідповідними до кризової ситуації, тому рішення не завжди приймаються ті, які є найбільш доцільними. Інша складність виникнення

непередбачуваного кризового явища полягає у його динамічності. Загалом, криза – це подія, коли гостро відчувається дефіцит часу. Швидкому розвитку кризи може протистояти термінова відповідь команди комунікаторів [9, с. 491-492].

Враховуючи непередбачуваність кризової ситуації, комунікаційні дії за таких обставин спрямовані на реалізацію трьох завдань: нейтралізація (блокування) потоку негативної інформації на будь-якому етапі її виникнення та поширення, корегування негативної інформації та поширення альтернативної інформації [3].

У період виникнення кризи комунікація із ЗМІ від головних спікерів держави повинна будуватися на декількох важливих засадах, за думкою В. Мацежинського: 1) погані новини потрібно повідомляти першими, не дозволяти, щоб інші джерела випередили у поданні тривожних фактів; 2) тон повідомлення інформації повинен бути абсолютно впевнений у фактах і твердженнях, що оприлюднюються; 3) якщо відсутня достовірна інформація на даний момент, необхідно пояснити причини та встановити терміни і спосіб її надання; 4) важливо дотримуватися обіцянок; 5) нічого не говорити «приватно», «не на камеру» тощо [6, с. 135].

За умов динамічного розвитку суспільства, в якому часто виникають кризи, ми очікуємо, що ЗМІ допомагатимуть людям зрозуміти світ. Але джерела інформації стають вузько спеціалізованими, і надають специфічну інформацію, щоб зацікавити цільову аудиторію, яка орієнтується саме на новини даного ЗМІ. Також постійний пошук сенсації, викликає надмірне нагнітання ситуації навколо тих чи інших кризових подій. Незалежні ЗМІ, щоб підкреслити свій статус, часто обирають сторону «жертви держави», тим самим посилюючи панічні настрої у суспільстві [17, р. 176-177].

На думку А. Бойдстун, А. Харді та С. Велгрейв, у інформаційному просторі під час кризи виникає медіа-шторм. Під час періоду стабільності увага ЗМІ розпорошена між різними питаннями, часто за рахунок великої динамічності стається так, що певна тематика розглядається одного разу, і потім до неї повертаються через значний проміжок часу. У період медіа-шторму підготовка новин та сюжетів ЗМІ орієнтована виключно на висвітлення кризового явища, тому дана тематика може бути предметом публічних заяв та суспільних дискусій кожного дня, поки криза не вирішиться. Отже, ЗМІ виступають концентраторами уваги громадськості щодо політичних подій [14].

Враховуючи масштабне збільшення в Україні інтернет-користувачів за останні роки, змінюється вага політичної комунікації саме в електронній мережі. Інтернет виступає як особливе середовище інтеракції людей, тому дозволяє забезпечити постійний суспільно-політичний дискурс із зворотнім зв'язком в реальному часі між владою і громадянами, відкриваючи можливість подолання ієрархічності владних структур та впливу на розгортання кризових явищ.

Відповідно, наразі у період політичних криз значно посилюється роль впливів лідерів громадських думок, які можуть діяти автономно, через соціальні мережі. Такий стан речей ще більше посилює можливості непередбачуваного розвитку подій, оскільки часто важлива інформація у блогах публікується швидше, навіть за інтернет-видання. Специфіка комунікації в соціальних мережах дозволяє більш неформальні та відкриті відповіді. Зараз під час кризи люди більше довіряють інформації з соціальної мережі, ніж традиційним ЗМІ, адже вважають їх правдоподібнішими [12].

В українських реаліях, криза, як ситуація неієрархічності головних інститутів управління та неможливості діяти звичним способом, може породжувати стан недовіри суспільства до офіційних комунікаторів. Суспільство у кризовій ситуації очікує на чіткі та зрозумілі відповіді та цілісне бачення ситуації. Якщо віп-спікери від влади не можуть запропонувати зрозуміле для соціуму пояснення, то це може посилювати потенційну недовіру до офіційних джерел [7].

У такому випадку, особливої ваги під час розгортання кризи набувають чутки, що є непідтвердженими історіями, які активно переповідаються громадянами. Американські дослідники Х. Баус і В. Росс вважали найбільш ефективними чутками ті, що резонують з поглядами, які поділяє суспільство. Людина, переповідаючи чутку, відчуває, що знаходиться у курсі політичних подій і належить до певної соціальної групи [13, р. 48].

Довгий час у політичній науці вважалося, що гостра політична криза є причиною виправдання надання неповної або брехливої інформації громадянам, адже такі дії можуть забезпечити уникнення дестабілізації суспільства. Проте, за рахунок великої кількості джерел інформації в Україні, що передається різними типами комунікативної взаємодії, складно блокувати інформацію про реальні події, а брехливі повідомлення видавати за достовірні. [2, с. 55-58]. Для владних інституцій є дуже негативним явищем використання брехні, оскільки наслідком таких дій є критичне ставлення до віп-спікера, а надалі і втрата політичної репутації. Для вищих посадових осіб, з точки зору комунікативної дії, краще замовчувати

певну інформацію, що може викликати суспільний резонанс. Особливо, це стосується питань державної таємниці у сфері забезпечення національної безпеки України.

Як стверджує М. Ожеван, на діяльність комунікаторів у період військової загрози накладаються обмеження, зумовлені їх підпорядкованістю військовому командуванню, і багато речей вони не мають права розголошувати. Якщо ж розглядати військову конфлікт як специфічний різновид кризового менеджменту, то слід забезпечити насамперед три передумови медіа-інформаційного супроводу. По-перше, інформування в режимі реального часу. По-друге, правдивість або хоча б правдоподібність повідомлень. І, по-третє, відкритість до спілкування та інтерактивність [5].

Варто відзначити, що політична комунікація є інтеракцією однієї групи людей з іншою. Інтеракція встановлює, підтримує, змінює певні соціальні ролі, норми, правила соціальної групи або культури. Наразі, у комунікаційній площині виникає явище «трансакція». Її можна визначити як процес, під час якого суб'єкти одночасно взаємодіють між собою. Тобто у процесі трансакції повідомлення не передається, воно створюється і набуває певного значення; це не передача ідей, а власне продукування значень. Даний аспект суттєво впливає на ефективність комунікації у кризових умовах [17, р. 51-52].

Таким чином, за думкою О. Соловйова, оцінити ефективність використовуваних методів під час комунікації у період криз, проаналізувати стратегії задіяні комунікацій та зробити висновки щодо негативних практик, можна тільки після переходу до стабільного функціонування політичної системи [10, с. 202].

Підсумовуючи вищевикладене, потрібно наголосити, комунікація у період внутрішньодержавних криз в Україні значно відрізняється від тієї, що відбувається за умов стабільного функціонування політичної системи. У цей час важливу роль грають вищі посадові особи, які виступають у якості віп-спікерів, дії яких мають бути спрямовані на подолання панічних настроїв у суспільстві та підтримку стабільності.

З метою ефективного подолання кризи у аспекті комунікативної політики необхідно, перш за все, правильно класифікувати кризу: за критеріями строковості (довго-, середньо-, короткострокові) та передбачуваності (передбачувані та непередбачувані). Виходячи з цього, обрати стратегію взаємодії з різними суб'єктами політичного процесу та громадянами, які прагнуть до отримання достовірної інформації. В будь-якому випадку, комунікація у період кризи значно інтенсифікується, а також має системний та переконливий характер.

Виходячи з української практики політичного процесу, передбачувані кризи вимагають від офіційних суб'єктів комунікації підготовленого плану дій, оскільки основний процес розгортання кризи має визначені фази і на кожному етапі можна проводити комунікаційну роботу з метою відвернення наростання загрозливого стану. Непередбачувані кризи складні в аспекті новизни та динамічності, що потребує від вищих осіб України швидкої, доцільної реакції в управлінському плані, та надання оперативної інформації громадянам в аспекті комунікативних дій. Але непередбачувані кризи є визначеними щодо основних подій та параметрів, тому для їхнього медійного освітлення та забезпечення громадян інформацією з метою формування адекватного сприйняття громадськістю цілком можливо виробити алгоритм комунікації.

Загалом, наявність комунікаційної стратегії у вищого керівництва України в період внутрішньодержавних криз є запорукою лояльних настроїв у суспільстві щодо негативних процесів політичного розвитку, подолання ризиків стабільності функціонування політичної системи, відвернення загроз національній безпеці країни.

---

## Література

1. Барезев К. Кризисные коммуникации: суть, назначение, технологии [Электронный ресурс] / Константин Барезев. – Режим доступа: <http://gospr.ru/index.php/arhiv/49-arhiv2013/gospr-4-2013/288-krizisnye-kommunikatsii-v-organakh-vlasti-sut-naznachenie-tekhnologii>
2. Дмитриев А.В. Неформальная политическая коммуникация / А.В. Дмитриев, В.В. Латынов, А.Т. Хлопьев. – М.: РОССПЭН, 1996. – 197 с.
3. Єжиганська Т. С. Корпоративні комунікації як стратегічний напрям діяльності організації [Електронний ресурс] / Тетяна Єжиганська. – Режим доступу: <http://www.symposium.hol.es/gallery/jezhzhanska.pdf>
4. Ковалевський В.О. Політична комунікація як інструмент подолання кризових явищ [Електронний ресурс] / Владислав Ковалевський. – Режим доступу: <http://periodicals.karazin.ua/politology/article/view/3218>

5. Литвиненко А., Леонов А., Дацюк Н., Стогний К., Ожеван Н. Информационная война между США и Ираком [Электронный ресурс] / Николай Ожеван. – Режим доступа: <http://www.analitik.org.ua/theme/3e943dcca11c6/>
6. Мацежинський В.Л. Public relations в перехідний період / Пер. з польської С. Винниченко. – Львів. – Літературна агенція «Піраміда», 2006. – 276 с.
7. Олещук П. Кризові комунікації у політичному дискурсі [Електронний ресурс] / Петро Олещук. – Режим доступу: <http://social-science.com.ua/article/3047>
8. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2001. – 352 с.
9. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2001. – 656 с.
10. Соловьев А.И. Политические коммуникации : Учеб. Пособие для студентов вузов / [Петрунин Ю.Ю. и др]; под ред. А. И. Соловьева. – М.: Аспект-Пресс, 2004. – 332 с.
11. Шарков Ф.И. Коммуникационный консалтинг: Учебное пособие / Ф.И. Шарков. – М.: Дашков и К, 2010. – 408 с.
12. Austin L., Fisher Liu B., Jin Y. How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model / Lucinda Austin, Brooke Fisher Liu, Yan Jin // Journal of Applied Communication Research. – 2012. – Vol. 40. – No. 2. – p. 188-207.
13. Baus H.M. Politics Battle Plan / H.M. Baus, W.B. Ross. – New York: Macmillan, 1968. – 399 p.
14. Boydston A.E., Hardy A., Walgrave S. Two Faces of Media Attention: Media Storm Versus Non-Storm Coverage /Amber E. Boydston, Anne Hardy, Stefaan Walgrave // Political Communication. – 2014. – Vol. 31. – No. 4. – p. 509-531.
15. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York, NY: American Management Association, 1986. – 245 p.
16. Garretta R.S. Concepts, Crises and Campaigns. How Political Professionals Define Electoral Crisis / R. Sam Garretta // Journal of Political Marketing. – 2006. – Vol. 5. No. 1-2, p. 127-148.
17. Johnson-Cartee K.S. Strategic Political Communication: Rethinking Influence, Persuasion, and Propaganda / K.S. Johnson-Cartee, G. Copeland. – Lanham: Rowman&Littlefield, 2004. – 229 p.