

Сергій Попов

здобувач НАДУ при Президентові України

ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглядаються можливості використання публік релейшнз в органах виконавчої влади як інструменту антикризового управління. Автором робиться спроба осмислення можливостей PR при прогнозуванні та виході з кризи. Дається типологія криз та розглядаються варіанти публік релейшнз щодо їх подолання.

Ключові слова: зв'язки з громадськістю, кризові явища, публік релейшнз, органи виконавчої влади, суспільство.

Sergiy Popov

PUBLIC RELATIONS IN THE EXECUTIVE POWER AS A TOOL OF CRISIS MANAGEMENT

The article examines the possibility of using public relations in the executive branch as a tool for crisis management. The author attempts to understanding the possibilities and PR in predicting the crisis. We give a typology of management and public relations are considered options for overcoming them.

Keywords: public relations, crisis, executive, authorities, society.

Сергей Попов

ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассматриваются возможности использования публик релейшнз в органах исполнительной власти как инструмента антикризисного управления. Автор осуществляет попытку осмысления возможностей PR при прогнозировании и выходе из кризиса. Дается типология кризисов и рассматриваются варианты публик релейшнз их преодоления.

Ключевые слова: связи с общественностью, кризисные явления, публик релейшнз, органы исполнительной власти, общество.

Розвиток України в умовах нестабільності та збільшення ризиків розвитку кризових явищ зумовлюють необхідність суттєво підвищити ефективність управління суспільними справами, а також створити дієві механізми антикризового управління як складової системи державного управління. Актуальність запровадження в практику діяльності органів виконавчої влади системи як антикризового управління, так і його інструменту – публік релейшнз – обумовлюється сучасним станом розвитку держави, на який впливає середовище з високим ступенем невизначеності, динамічності, хаотичності, збільшенням ймовірності виникнення та розвитку кризових явищ. Суспільні процеси, що відбуваються в Україні, супроводжуються руйнуванням традиційних зв'язків влади та суспільства, підвищенням ризиків відчуження громадян від інститутів влади та держави, падінням довіри до них з боку суспільства.

І хоча метою публік релейшнз виступає узгодження інтересів, паритетне управління, подолання конфліктів та криз, використання різних методів публік релейшнз в органах державної влади, на наш погляд, поки що не призвело до створення цілісної динамічної системи ефективної комунікації між владою та суспільством в умовах кризових явищ. В такому контексті наукове осмислення методів публік релейшнз в системі органів влади в умовах кризи стає важливим для подолання вказаних проблем.

У зв'язку з цим особливе значення ми надаємо положенням та практичним рекомендаціям, сформульованим в роботах, присвяченим аналізу

використання методів публік релейшнз в умовах кризових явищ. Одні з перших авторів теоретичних робіт з публік релейшнз Э. Бернейз, С. Блек визначають публік релейшнз як комунікацію, зміст якої складає чесна, правдива інформація з метою гармонізації суспільних стосунків [1]. Такими вченими, як Дж. Грюніг, Т. Хант, Д. Ньюсом, Д. Крукеберг, Ф. Сайтел та ін. досліджується історія становлення публік релейшнз в контексті впливу економічних, політичних та соціальних змін в суспільстві. Аналіз проблем і особливостей функціонування використання методів зв'язків з громадськістю в органах влади розглядаються в роботах В. Комаровського, В. Горохова, А. Векслер, А. Ужанова, О. Савінової, тощо. Зв'язки з громадськістю визначаються як одна з умов ефективності політичного управління, як найважливіший політичний інститут з властивими йому функціями.

Звичайно, що взаємодія органів державної влади з громадськістю в умовах кризи є ризикованою і не має гарантії успіху. Але існують певні інструменти PR, що дозволяють органам влади використовувати механізми, які підвищують можливість адекватного реагування з боку суспільства на прояви кризових явищ та виходу них з найменшими втратами. Розгляд таких інструментів і умовив вибір мети представленої статті.

У науковій літературі кризою називають глибокий розлад, різкий перелом, період загострення суперечностей у процесі розвитку будь-якої сфери діяльності

людини [2]. Сьогодні існує цілий ряд теорій, що пояснюють причини та розвиток кризових явищ в природі та суспільстві. Вони знайшли своє відображення в роботах Р. Акоффа, В.І. Арнольда, О. Богданова, Н. Кондратьєва, Дж. М. Кейнса, К. Маркса, І. Пригожина, П. Самюельсона, П. Сорокіна, А. Тоффлера, Ф. фон Хайєка, Й. Шумпетера та інших. Різні аспекти виникнення та розвитку економічних та фінансових криз на підприємствах, в організаціях відображені в роботах Л. Лігоненко, Е. Короткова, А. Подольського, Е. Уткіна тощо. Сьогодні більшість авторів, які досліджували проблемне поле антикризового управління, визначають власний методологічний погляд на визначення змісту поняття «криза» (табл.1). У вітчизняній та зарубіжній літературі поняття кризи розглядається на мікро-, мезо- та макрорівнях, дехто з економістів пов'язує кризу з поняттям «ризик» тощо.

Як відомо, за проблематикою кризи можна поділити на макро- і мікрокризи. Макрокризам притаманні досить великі обсяги і масштаби проблематики. Мікрокризи охоплюють тільки певну проблему або групу проблем. Некерована криза, навіть якщо вона локальна, як ланцюгова реакція, може розповсюджуватися на всю систему або всю проблематику розвитку тієї чи іншої соціальної системи, адже в соціальній системі якої виступає система органів виконавчої влади, як правило, існують зв'язки між елементами і проблеми не вирішуються окремо будь-яким з елементів. Як відомо, особливості побудови будь-якої складної системи, який би не був характер її походження, залежать не тільки від того, які елементи входять в її склад, але і від того, яким чином вони між собою сполучені, зв'язані, який вплив вони роблять один на одного. По суті, саме характер зв'язків між елементами задає і цілісність системи, і те виникнення емерджентних властивостей, яке є найхарактернішою її ознакою як цілого. Це справедливо для будь-яких соціальних систем – як для простих, елементарних, так і для максимально складних, до яких можна віднести і систему органів виконавчої влади. На виникнення макрокризи окремий орган влади вплинути не може, але він може прогнозувати свої дії в кризовій ситуації та розробити відповідні заходи щодо інформування та зв'язків з громадськістю [8].

За структурою взаємозв'язків у соціально-економічній системі, за диференціацією проблематики розвитку кризових явищ можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, політичних, технологічних, екологічних та інших криз. Як визначається в роботі [11], причини виникнення криз можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними. Об'єктивну кризу викликають обставини, що знаходяться поза контролем суб'єкта PR впливу на суспільство (в нашому випадку це орган державної влади). Прикладами таких криз можуть стати результати виборів, стихійні природні явища, теракти, тощо. Однією з ознак об'єктивної кризи є те, що вона негативно позначається на досить широких верствах суспільства та викликає панічний стан, безвихідність, розгубленість громадян.

Основні проблеми взаємодії органів влади та громадян виникають, як правило, не в результаті самих об'єктивних криз, а в результаті адаптації до нових умов. Таким чином, вторинним результатом об'єктивної кризи виступає адаптаційна криза. В сучасних умовах велике значення має розуміння та прогнозування криз взаємодії людини з природою – екологічних. Це кризи, що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини, – зменшення ресурсів, забруднен-

ня середовища, використання небезпечних технологій, нехтування вимогами законів природної рівноваги.

Кризи можуть бути передбачуваними (закономірними) і несподіваними (випадковими). С. Блек такі кризи називав «відоме невідоме» (передбачувани) і «невідоме невідоме» (випадкові) [1]. Як стверджують наукові дослідження, тільки 14 % криз відбуваються раптово, інші – цілком передбачувані та прогнозовані [4]. Таким чином, абсолютна більшість криз, з якими стикаються органи влади, організації, регіони, країни належать до категорії передбачувані – вони в більшості прогнозовані й відомі.

Розуміння сутності кризи, її природи допомагає розробити антикризову PR- кампанію органам виконавчої влади. В той же час необхідно пам'ятати, що кожна криза має індивідуальний характер, в чому і полягає основна складність розробки PR- кампаній органів влади у процесі попередження та подолання наслідків кризових явищ.

Під антикризовими комунікаціями розуміють певний заздалегідь узгоджений порядок дій для подолання негативної інтерпретації кризи та її наслідків [8; 10]. Така комунікація не може бути результатом імпровізації, повинна враховувати фактор часу, будуватися (по можливості) на відкритості, об'єктивності інформації та використовувати методи дедраMATизації. Слід вказати, що основа якісних антикризових PR-технологій – це розробка антикризової програми для органу влади, регіону тощо.

Антикризова програма – це стратегічний документ, який відіграє роль плану дій в разі виникнення кризових ситуацій. Зазвичай в такому документі розглядаються підходи, спрямовані не тільки на подолання кризи, а й профілактику її виникнення. При розробці таких документів виділяються кілька найбільш типових для органу влади, галузі діяльності, регіону криз, які закладаються в програму. Всі етапи антикризового реагування, як правило, описуються у відповідній інструкції на випадок кризи, а також готуються відповідні проекти заяв для ЗМІ. Всі ці документи роз'яснюються певному колу осіб управлінського персоналу органу влади та зберігаються на паперових та електронних носіях.

Будь-який кризовий план дій складається з: переліку всіх ознак кризи, вибору стратегії поведінки для кожної конкретної проблеми, детального сценарію дій та формування команди, яка ці дії виконує. Залежно від ступеня загрози визначаються моделі дій в кризовій ситуації.

Для цього розробляються хронометричні технологічні карти, що визначають дії фахівців із зв'язків з громадськістю, в яких розписані кроки щодо мінімізації загрози розповсюдження слухів та некоректного трактування подій. Це може бути створення кризового прес-центру, який визначає певний час в ЗМІ для виступу з первинною інформацією про кризові події та створення оперативного штабу з подолання кризи, вказівки телефонів гарячої лінії повинні з'явитися через півтори години, а вже через 2–4 години може бути організована прес-конференція. Істотна економія часу досягається за рахунок того, що департаментом зі зв'язків з громадськістю розробляються та у разі необхідності використовуються шаблони інформаційних матеріалів. Серед них повинні бути: повідомлення про подію без жертв; повідомлення про подію, що викликала тяжкі наслідки, тексти співчуття і підтримки тощо.

Пакет документів щодо реалізації антикризової програми зазвичай містить наступну інформацію: стратегію поведінки в кризовій ситуації та цілі антикризових комунікацій; тлумачення поняття «криза»; універсальну схему розповсюдження інформації в кризовій ситуації;

Методичні підходи до визначення поняття «криза»

Автори, які досліджували категорію «криза»	Зміст дефініції «криза»
Є. Коротков	Криза - особливий переломний стан в розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, що визначається нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, наростанням критичної активності мас. – Антикризисное управление: Учеб. / Под ред. З. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
Ю. Розенталь, Б. Піджненбург	Криза - це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності -Rosenthal U. and B. (1991) 'Simulation – oriented scenarios', U. Rosenthal and B.Pijnenburg (edc), Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios. Dordrecht. Kluwer, P. 3.
О. Якубовський Т. Пахомова Н. Драгомирецька	Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу або ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування - О. Якубовський, Т. Пахомова, Н. Драгомирецька. Управління кризами і ризиками суспільного розвитку: Навчально-методичний посібник. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. – 187 с.

деталізовані сценарії розвитку основних можливих кризових ситуацій (залежно від специфіки діяльності органу влади) та докладний комунікативний план по кожній з них; визначення ключових цільових аудиторій (ЗМІ, персонал тощо) яким буде необхідно надати інформацію; принципи взаємодії із ЗМІ; правила та типові помилки при спілкуванні з журналістами; список відповідальних осіб; перелік «важких» питань для кожної кризової ситуації; зразки PR-текстів: прес-релізів, внутрішніх документів тощо; списки членів команд кризового управління і контролю з вказівкою їх телефонів; інформацію щодо органу влади, необхідну для задоволення запитів ЗМІ; план дій в кризовій ситуації.

Наступним етапом є вибір стратегії поведінки департаменту зв'язків з громадськістю. Стратегія має бути комплексною, спроможною відповідати потребам в інформації всіх цільових аудиторій. Демонстрація інформаційної прозорості органу влади не вирішить проблему, але продемонструє бажання її вирішувати. Стратегія не повинна негативно впливати на імідж органу влади. Якщо негативна інформація отримала розголос, головним принципом антикризових комунікацій повинне стати прагнення не приховати те, що відбулося, а, навпаки, найбільш оперативно надати ЗМІ чесну та повну інформацію. Психологічно буває надзвичайно складно переламати небажання говорити про свої проблеми, але якщо ситуація дійсно серйозна, то, відкладаючи публічну реакцію на кризову ситуацію, орган влади починає викликати негативну реакцію громадськості і преси. В цьому контексті слід зазначити, що найбільш ефективним методом комунікації визнано метод «говорити все і говорити швидко» [6; 8].

Як відомо, одним з основних чинників подолання в кризовій ситуації є чинник часу. Як показали події в Україні, реакція органів влади під час кризи іноді буває дуже повільною. Основні причини цього: неготовність до кризи, відсутність антикризової програми і плану дій, непідготовлений персонал департаментів зв'язків з громадськістю. Економії часу в період кризи сприяє попереднє формування групи співробітників, уповноваження

як ухвалювати рішення в екстремальних умовах, так і коментувати їх. Необхідно визначити осіб, які нести відповідальність за своєчасне інформування, а також тих, кого необхідно повідомляти в першу чергу.

Слід також забезпечити технічну сторону зв'язків з громадськістю (засоби зв'язку мають бути готовими до роботи в умовах кризи). Слід адекватно оцінювати кризу протягом всього її часу. Завдання департаменту зв'язків з громадськістю – допомогти керівництву органу влади адекватно оцінити ситуацію. Для цього необхідно вести постійний моніторинг як думок окремих аудиторій, так і публікацій у пресі. Слід постійно вести моніторинг ситуації та відстежувати процеси, що відбуваються ззовні. Одним з інструментів для цього є комунікаційні аудити зовнішніх аудиторій. Зовнішній аудит може проводитися у вигляді контент-аналізу публікацій в засобах масової інформації, опитувань, вивчення думок різних фокус-груп тощо. Можливе поєднання всіх цих елементів.

В антикризовій програмі необхідно обмежитися визначенням лише тих заходів, які можливо буде реалізувати в першій години кризи – проведення прес-конференції; виступ перед власними співробітниками. У ситуації кризи важливою є адекватна оцінка масштабів кризи, її впливу на ставлення до органу влади як різних цільових аудиторій, так і громадськості загалом.

В цьому контексті спочатку треба визначити, з яким типом цільової аудиторії орган влади має зв'язки і як криза вплинула на її відношення до органу влади. Для цього необхідно знати психологію такої аудиторії, її переконання, сумніви тощо. Наступним є робота з тими ЗМІ та іншими джерелами інформації, що використовуються такою аудиторією. Якщо їй вдалося переконати, то можна зробити висновок, що антикризові PR-заходи проведені правильно [7–9].

Відповідно, інформація для зовнішньої аудиторії має бути уніфікованою, а представникам органу влади необхідно бути послідовними в своїх висловах. Бажано, щоб офіційні коментарі давала лише одна особа, інак-

ше орган влади ризикує заплутатися і дати журналістам привід протиставити за змістом заяви.

Можна визначити комплексний аналіз діяльності органу виконавчої влади, прогнозування або діагностику кризи: аналіз зовнішніх чинників, що впливають на діяльність органу виконавчої влади; аналіз інформаційних потоків, що впливають на імідж органу влади; визначення типу кризи, причини її виникнення та поточні стадії.

Найбільш важливими для оптимальної оцінки кризи, що зароджується, можна вважати, по-перше, наявність максимально вичерпної та і об'єктивної інформації про події, що відбуваються. По-друге, подібна інформація повинна максимально швидко досягти зацікавлених і відповідальних осіб. По-третє, в процесі проходження інформації не можна допускати її суб'єктивної інтерпретації, найбільше значення слід приділяти інформації незацікавлених осіб та інформації з перших рук. По-четверте, необхідно оцінювати вірогідність суб'єктивних мотивів безпосередніх надавачів інформації [10; 11].

Динаміка соціально-економічних та політичних процесів, що відбуваються в Україні потребує нових підходів до розгляду процесів взаємодії органів державної влади та суспільства з позицій інтеграції, глобалізації, інформаційного суспільства. В цьому контексті стає зрозумілою необхідність переходу від адміністративного управління до нових суспільних відносин, які базуються на принципах ефективної взаємодії суб'єктів виконавчої влади та суспільства, створення більш гнучкої системи органів виконавчої влади, яка має стати більш чутливою до потреб громадян і, загалом, більш відкритою до суспільства. В цьому контексті використання PR як інструменту антикризового управління є необхідною складовою процесу суспільних змін, що відбуваються в країні. Ефективне використання таких технологій потребує підготовки співробітників структурних підрозділів по комунікаціям з громадськістю в галузі PR технологій.

Література.

1. Блек С. Паблик рілейшнз. Что это такое? / С. Блек – М : Новости, 1990. – 324 с.
2. Бернейз Е. Паблик рілейшнз / Е. Бернз- М. : Наука, 1994. –221 с.
3. Grunig J., Hunt T Managing Public Relations. – Holt, Rinehart and Winston, Tlie Dryden Press, 1984. – 269 p.
4. Бебик В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: технологія, техніка паблік-рілейшнз: Моногр. / В. Бебик – К.: МАУП, 2006. – 440 с.
5. Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рілейшнз./ Д. Ньюсом , Д. Терк, Д. Крукеберг – М. : Инфра-м, 2001. – 228 с.
6. Ольшевський А. Антикризисный PR і консалтинг / А. Ольшевский – Спб., 2003. – С. 19.
7. Войтович Р. Механізми реалізації зв'язків з громадськістю у державному управлінні: Методичний посібник / Войтович Р. В. – Київ: Вид-во КМЦППК, 2011. – 84 с.
8. Крюков А., Егорычев И. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций / А. Крюков, И. Егорычев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001 – № 2. – С. 91–98.
9. Настольная энциклопедия Public Relations. / Д. Игнатьев, А. В. Бекетов, Ф. Сарокваша. – М : Альпина Паблишер, 2003. – 227 с.
10. Сазонова И. Связи с общественностью в кризисных ситуациях. / И. Сазонова – М. : Институт Государственного Управления и Социальных Исследований, 2002.
11. Юн Г. Методология антикризисного управления. / Г. Юн – М.: Дело, 2004. – 348 с.