**Конспект лекцій № 6-7** «**Паблик рілейшнз у функціональній структурі туристичної організації»**

### Статус паблик рілейшнз

У найзагальнішому вигляді процес організації роботи у сфері паб- лик рілейшнз складається з двох основних компонентів: з одного бо- ку, це розробка стратегії публічної діяльності організації, а з іншого – реалізація цієї стратегії. Перший компонент є головним. І справді, прийняття стратегічних рішень організацією неможливе без ураху- вання того унікального і життєво важливого, що пов’язано саме з функцією паблик рілейшнз, – відносинами із соціальним оточенням. Не випадково, що для стратегії, вироблення найефективніших рішень дедалі більше значення мають обґрунтовані відповіді на головні пи- тання: *що робити?, що сказати громадськості?, як це сказати?*

Реалізація стратегії публічного аспекту діяльності неможлива без визнання дедалі більшої ролі комунікації, спілкування з різно- манітними групами внутрішньої і зовнішньої громадськості. Ос- таннім часом фахівці з паблик рілейшнз навіть стали вживати по- няття «ідеологія», маючи на увазі функцію, яку вона виконує. Такий, здавалося б, несподіваний поворот викликаний низкою обставин.

Так, звертаючи увагу на деяку спорідненість функцій паблик рі- лейшнз та ідеології, американський дослідник Джон Бадд відзна- чає, що для сфери паблик рілейшнз «необхідні люди, які володіють досвідом поширення ідей, створення різноманітних коаліцій, мо- білізації загальної підтримки. Сфера паблик рілейшнз потребує лю- дей з оригінальним мисленням та обдарованих інтелектуальними здібностями. Саме інтелектуальність дає можливість мати справу із суб’єктивними поглядами, установками і зразками поведінки. Тобто паблик рілейшнз потребує ідеологів» 1.

Ідеолог, на думку американського дослідника, «має справу із системою ідей і досягненням їх розуміння всіма людьми». При цьо- му Д. Бадда не хвилює певне перебільшення та ототожнення піар- мена з ідеологом. Він вважає, що функції кожного з них майже іден- тичні, хоч би як їх називали. «Можливо, поняття “ідеологія” не най- краще, – підкреслює Д. Бадд, воно є близьким до життя.

Воно не переобтяжене тягарем перекручень, що супроводжують паблик рілейшнз. Мабуть, даремно витлумачувати паблик рілейшнз як складову частину менеджменту, особливо тоді, коли керівники організацій рідко її визнають» 1.

Поділяючи стурбованість Д. Бадда з приводу некоректного сприйняття інституту паблик рілейшнз (особливо ототожнення його з так званим «чорним PR») і певною мірою погоджуючись із його міркуваннями про збіг функцій PR (захисту *(advocacy)* інтере- сів організації) та ідеології, було б черговою помилкою ставити знак рівності між піарменом та ідеологом. До того ж необхідно врахову- вати негативне ставлення до поняття «ідеологія», що склалося в масовій свідомості.

Становлення інституту паблик рілейшнз проходило способом, мабуть, найрезультативнішим, давно перевіреним життям, хоча і не- простим, а саме: шляхом подолання підозр і неправильного ро- зуміння «філософії» паблик рілейшнз, наполегливої просвітниць- кої, роз’яснювальної роботи серед скептично налаштованих мене- джерів. І, що найголовніше, завоювання більшої довіри і поваги до цього інституту повинно здійснюватися за допомогою практики, яка б на ділі доводила ефективність паблик рілейшнз як складової частини стратегічного менеджменту.

Як будь-яке явище, що розвивається, інститут паблик рілейшнз постійно вдосконалюється. І поки продовжується цей процес, де- далі виваженішим ставатиме розуміння предметного поля паблик рілейшнз, про що вже йшлося в попередніх главах.

Безумовно, має рацію згадуваний Д. Бадд, говорячи про зловжи- вання, неправильне використання і навіть експлуатацію терміна «паб- лик рілейшнз». Саме тому соціальний інститут паблик рілейшнз, ме- тоди, якими його представники інколи користуються, стають об’єктом критики як учених, так і громадськості. Для цього є вагомі історичні підстави. Пригадаємо хоча б рекламні хитрощі Ф. Барнума, які вводили публіку в оману; прес-посередництво; приховування правди магнатами-хижаками задля власної вигоди, проти чого висту- пили «розгортачі бруду»; спроби маніпулювати свідомістю людей під час політичних баталій, що останнім часом дістали уже згадувану на- зву «чорний PR». Отже, необхідно постійно пам’ятати про минуле, не

забувати про сучасні приклади практики маніпулювання свідомістю громадськості, щоб знову не допускати тих самих помилок.

Не випадково ще на початку 1980-х рр. на хвилі дебатів про роль і методи зв’язків із громадськістю деякі піармени-практики (на відмі- ну від спроб поєднати PR з ідеологічною роботою) серйозно пору- шили питання про необхідність радикальних змін у цій сфері. При- нагідно нагадати й про те, що Міжнародна асоціація паблик рілейшнз (IPRA) останнім часом знову і знову повертається до цих питань.

Таке неодноразове прагнення перебудови сфери PR у більшості випадків починалося і закінчувалося змінами назв посад, які займа- ли піармени, у штатних розписах організацій. Наприклад, новим прикриттям для PR-діяльності свого часу став термін *«громадські справи» (public aﬀairs)*. Його почали розуміти не тільки як комуні- кації із зовнішніми щодо підприємницьких організацій державни- ми органами (починаючи з центральних і закінчуючи місцевими), а також як зв’язки з працівниками засобів інформації, переважно журналістами *(media relations)*, інвесторами й акціонерами, місце- вим населенням, власними службовцями, як міжнародні громадські зв’язки, інституціональну рекламу, управління проблемами тощо.

Однак сьогодні подібного ґатунку трактування розглядають пе- реважно як уточнення окремих функцій паблик рілейшнз. Що ж до спроб поставити знак рівності між поняттями «громадські справи» і «паблик рілейшнз», то вони, на думку більшості піарменів, не зов- сім коректні, оскільки, з одного боку, громадські справи будь-якої організації охоплюють сферу зв’язків із державними органами різ- них рівнів, а з іншого – громадські справи є насамперед однією з функцій державних служб як різновид інституту PR.

Крім суто термінологічних питань, важливим аспектом змін у цій сфері можна вважати нові тенденції в кадровому поповненні ар- мії піарменів. Спеціалісти, які займаються сьогодні зв’язками з громадськістю, на відміну від своїх попередників, за базовою підго- товкою вже не так часто належать до сфери журналістики. За осві- тою це – переважно профільні фахівці тих організацій, де вони пра- цюють. Наприклад, піарменом у музеї стає історик мистецтва; в організації, що надає комунальні послуги, ці функції виконує ін- женер цього профілю; у медичному закладі – людина, що має медичну освіту, і т. д. Відповідальний за зв’язки з громадськістю те- пер запрошує консультантів із питань комунікацій для розв’язання вузькоспеціальних питань, що виникають у його роботі.

І ще одна особливість. Починаючи з 90-х рр. XX ст. в більшості країн світу спостерігається низка нових процесів: це реструктури- зація корпорацій, набуття ними нових властивостей; посилення де- фіциту бюджету державних установ і відповідно – загострення їх фінансових проблем. У зв’язку з цим у наші дні в організаціях, неза- лежно від їх типу, більш жорсткими стають вимоги до функціону- вання сфери паблик рілейшнз: скорочується штат піарменів; від- чутною стає тенденція до виконання більшого обсягу роботи тією ж кількістю штатних працівників.

На рубежі двох тисячоліть стали поширеними й інші явища. Те- пер багато установ намагаються вдаватися до *«аутсорсингу»*, част- ково або цілком перекладати своє навантаження у сфері паблик рілейшнз на професійні фірми або консалтингові PR-агентства (які надзвичайно швидко розростаються й збільшують свій прибуток). Великі PR-фірми, своєю чергою, почали зливатися, скуповувати фірми, менші за розмірами, а іноді просто поглинати їх, створюючи філії в різних регіонах країни і за кордоном. У процесах, що відбува- лися, помітнішою ставала неприємна тенденція: PR-фірми скупову- ються потужними прибутковими рекламними агентствами нібито для того, щоб пропонувати своїм клієнтам комплексні послуги на комунікаційному ринку. Так, підпорядкування інституту паблик рілейшнз рекламі важко виправдати: це означало б погодитися з тим, що все управління організацією або закладом має здійснюва- тися відділом реклами.

У цьому вирі часто суперечливих процесів PR-спеціалістам дово- диться працювати в PR-відділах окремих організацій, у комерцій- них консультативних PR-фірмах і т. д. Але хоч би де вони працюва- ли, їхнє місце в більшості випадків має бути поруч із першими керівниками. Піармени не просто підзвітні вищому керівництву, вони беруть особисту участь у прийнятті стратегічних рішень, зміц- ненні репутації організацій як основного їхнього капіталу.

### Паблик рілейшнз починаються з вищого керівництва

Уже давно стало аксіомою, що репутація організації значною мі- рою обумовлюється поведінкою керівників. Від того, як чинять представники вищої ланки менеджерів, що вони говорять, залежать сприйняття й інтерпретація PR-зусиль організації засобами масо-

вої інформації. Іншими словами, паблик рілейшнз за своєю приро- дою, змістом вирішуваних питань безпосередньо пов’язані з функ- цією стратегічного менеджменту.

Наведемо два приклади, що стали вже хрестоматійними.

У свій час у пляшках із мінеральною водою американської фірми

«Сорс Перріер» були виявлені залишки бензину. Реакція керівників фірми на цей інцидент була непослідовною. Спочатку вони заяви- ли, що бензин потрапив у пляшки випадково під час промивання їх, тому нібито надто мало пляшок із забрудненою водою виявлено в Південній Америці. Нова версія пояснень надійшла після того, як за допомогою аналізів була встановлено наявність бензину в пляш- ках із водою вже в Європі. Цього разу керівництво фірми пояснило непорозуміння звичайними перебоями в системі фільтрування. І, нарешті, вже почервоніле від сорому, воно оголосило про пов- сюдне вилучення з торгівлі своєї питної води, коли аналіз показав, що люди в різних частинах світу вже декілька місяців вживали за- бруднену продукцію.

Така непослідовність дій і пояснень призвели до того, що засоби масової інформації буквально «розтрощили» цю фірму, поставив- ши ребром питання про чесність її керівництва і загрозу здоров’ю людей, що виникла через його провину.

Зовсім іншою була поведінка вищого керівництва відомої американської компанії «Джонсон і Джонсон». У 1982 р. хтось до- мішав ціанистий калій у вироблений нею «Тайленол» – популярний засіб від головного болю, внаслідок чого померло кілька людей. Ди- рекція компанії моментально подбала про безпеку споживачів. Не- зважаючи на те що трагічний інцидент трапився в районі Чикаго, усі капсули з ліками були негайно вилучені з торгівлі як у США, так і в усіх країнах світу. Цей рішучий крок схвально оцінили засоби масової інформації. Вони широко повідомляли про те, що компанія координує свої зусилля з урядовими органами, розробляє нові зраз- ки надійної упаковки для ліків.

На відміну від фірми «Сорс Перріер», поведінка керівництва компанії «Джонсон і Джонсон» стала класичним прикладом того, як долати кризові ситуації.

Безсумнівно, в обох випадках збитки понесли не тільки ці компа- нії, а й причетні до них організації і групи людей: посередники, клі- єнти, державні органи, акціонери, інвестори тощо. Але позиція керівництва «Сорс Перріер» призвела до серії розслідувань, праг-

нення засобів масової інформації вишукувати дедалі нові і нові до- кази низької якості питної продукції взагалі, що, своєю чергою, принесло збитки навіть конкурентам цієї фірми. На противагу фір- мі «Сорс Перріер» дії компанії «Джонсон і Джонсон» зробили її од- ним із лідерів у боротьбі за надійність упаковки продукції, приму- сивши конкурентів наслідувати її приклад. Компанія «Джонсон і Джонсон» не лише врятувала свою репутацію, а й зміцнила її. Нині вироблювана нею продукція користується величезною довірою у споживачів усього світу.

Схожих прикладів можна знайти чимало. Але і наведених тут дос- татньо для того, щоб зробити висновок: довіра до організації почина- ється з послідовних і соціально відповідальних дій її керівництва.

Тривалий досвід діяльності інституту паблик рілейшнз довів важливість правил, яких варто дотримуватися першим керівникам будь-яких організацій. Вони повинні:

1. Уважно ставитися до сфери зв’язків із громадськістю й особисто брати участь у її розвитку.
2. Постійно радитися з компетентними піарменами-професіона- лами.
3. Ухвалюючи відповідальні рішення, завжди враховувати їх соці- альні наслідки.
4. Підтримувати безперервний двосторонній зв’язок (комуніка- цію) з внутрішньою і зовнішньою громадськістю.
5. Ретельно координувати практичні дії зі своїми усними заявами.
6. Чітко визначати цілі у сфері зв’язків із громадськістю.

Щоб діяти якомога професійніше й одержувати своєчасну під- тримку при налагодженні ефективних зв’язків із громадськістю, у керівників організацій є два шляхи використання інституту паб- лик рілейшнз: або створювати у структурі організації власний PR-підрозділ, або постійно звертатися до спеціалізованих про- фесійних PR-фірм по консультації. Зрозуміло, кожна з цих можли- востей має свої переваги і недоліки, про що мова піде нижче.

##### Штатні PR-працівники організації

Паблик рілейшнз є однією з функцій штатних піарменів. Вони проводять консультації і надають практичну допомогу тим, на кого покладена відповідальність за загальне керівництво організацією, тобто лінійним керівникам (менеджерам).

Модель лінійного управління штатом, що зародилася спочатку у військовій сфері, нині широко використовується в більшості великих цивільних організацій. Наприклад, у промислових органі- заціях лінійні функції виконують керівники виробничої і комерцій- ної сфер, тобто люди, які займаються матеріально-технічним забез- печенням і маркетингом. Щодо функцій штатних піарменів, то вони пов’язані з консультуванням лінійного керівництва, наданням до- помоги в розв’язанні фінансових, юридичних, кадрових питань. Важлива також підтримка піарменів у встановленні зв’язків із різними групами громадськості, від чого залежать репутація ор- ганізації і доброзичливе ставлення до неї. Зі збільшенням і усклад- ненням організацій роль інституту паблик рілейшнз стає дедалі більш значною.

Лінійні керівники, які несуть відповідальність за загальну полі- тику організації та її функціонування, потребують допомоги штат- них піарменів, особливо їхніх порад і пропозицій щодо стратегіч- ного планування, його практичної реалізації та соціальних наслід- ків. Тобто завдання штатних піарменів у тому, щоб консультувати вище керівництво організації і допомагати лінійному персоналу у вирішенні стратегічних питань та їх відповідності запитам со- ціального середовища. Інакше кажучи, робота штатних піарменів полягає не тільки у виконанні суто професійних обов’язків, які пов’язані із зусиллями комунікаційного характеру. PR-фахівці роблять внесок переважно в забезпечення успіху загальної лінії ділової активності організації, а не у виробництво її кінцевої продукції.

Працівники паблик рілейшнз завжди роблять щось для інших, у цьому випадку для організації. Вони обстоюють її політику, пи- шуть для вищого керівництва тексти виступів та інші матеріали, які мають бути оприлюднені, формують базу даних щодо проблем ор- ганізації в цілому. Тобто результати зусиль піарменів убудовуються в загальний процес вироблення і схвалення лінійним керівництвом ключових рішень організації.

Тому лінійне керівництво організації, з одного боку, і її штатні PR-працівники, з іншого, мають певні взаємні зобов’язання. Цілком логічно, що від штатних піарменів вище керівництво організації очікує:

1. Лояльності.
2. Допомоги в ухваленні рішень, з урахуванням їх PR-наслідків.
3. Уміння вербалізувати принципи організації, сприяти розумінню їх громадськістю.
4. Дій, що мобілізують усіх працівників на максимальну самовіддачу.
5. Внутрішньої роботи серед членів організації, яка запобігала б вчинкам або висловлюванням, що можуть зашкодити репутації організації.

Своєю чергою штатні піармени, що також цілком логічно, з боку вищого керівництва організації очікують:

1. Позитивного лідерства з точки зору вимог науки й етики паблик рілейшнз.
2. Особистої підтримки схваленої політики у сфері комунікації з громадськістю.
3. Розробки таких стратегічних планів, які охоплювали б усі напря- ми роботи серед різних цільових груп громадськості.
4. Відповідного фінансового забезпечення роботи у сфері паблик рілейшнз, включаючи витрати на вивчення громадської думки, аналітичну роботу й оцінку ефективності виконання програм.
5. Оптимальної можливості для надання керівникам консультацій із питань ефективності їх публічних виступів.

Водночас кожна сторона має право очікувати одна від одної наполегливості, коли йдеться про задоволення потреб громадсь- кості і реалізацію соціальної місії, проголошеної організацією. При цьому варто враховувати, що наявні розходження у функціях ліній- них керівників і PR-менеджерів обумовлюють і рольові розходжен- ня, які виникають під час їхньої спільної діяльності й ухвалення ос- таточних рішень. Зокрема:

* лінійне керівництво завжди визначає загальні правила роботи і

посади. Непоодинокі випадки, коли PR-спеціалісти стають голов- ними виконавчими директорами організацій. І це не випадково.

Приклади позиції керівництва компаній «Сорс Перріер» і

«Джонсон і Джонсон» доводять важливість репутації фірми. Гро- мадська думка (щодо певної організації) такою самою мірою впли- ває на її успіх, як і рівень модернізації технологічного устаткування, професіоналізм виробничого персоналу, питання ноу-хау, фінансо- ве забезпечення, робота маркетингових служб та інших лінійних підрозділів. Тому логічно, що саме штатні фахівці з паблик рілейшнз дедалі активніше беруть участь у прийнятті стратегічних рішень, а то й очолюють цей процес як перші керівники.

Щоправда, посилення цієї тенденції сприймається сьогодні неод- нозначно. Якщо PR-спеціалісти розуміють це як посилення ролі інституту паблик рілейшнз, то вище лінійне керівництво сприймає цей процес насторожено, розцінюючи його як зазіхання “сторон- ніх» на святе святих традиційного менеджменту.

Однак саме життя підказує оптимальні шляхи подолання такої суперечності. Сьогодні не можна бути лінійним керівником, не розуміючи значення сфери паблик рілейшнз і не маючи відповід- ного досвіду роботи в ній. Так само як і не можна бути піарменом без глибокого знання суті роботи основних функціональних підрозділів організації. Доля корпорації, про що вже говорилося, однаково залежить як від якості виробленої продукції і послуг, що надаються, так і від її репутації, ставлення до неї широких кіл гро- мадськості.

##### Роль PR-персоналу в ухваленні

політику організації;

* після того, як обговорені всі точки зору, кінцеве рішення може бути результатом або досягнутого консенсусу, або вибору, право на яке належить насамперед вищому лінійному керівництву;

##### стратегічних рішень

Жорстка лінія розмежування, що традиційно прокладається між лінійними керівниками і штатними PR-менеджерами (перші

* в обговоренні повинні брати участь і лінійні, і PR-керівники, од- нак остаточне рішення ухвалює тільки вище лінійне керівництво;
* у межах наявних правил роботи організації штатні піармени са- мостійно працюють тільки над питаннями щодо зв’язків із зовнішньою і внутрішньою громадськістю.

Оскільки питання підпорядкованості між лінійним і PR-менедж- ментом стає дедалі вагомішим, останнім часом спостерігається збільшення кількості піарменів, яких висувають на провідні лінійні

*віддають команди,* а другі *дають поради),* не завжди відображає

справжню роль обох груп менеджерів в ухваленні рішень. Так, піармен, який виконує функції експерта-радника, часто наділений повноваженнями пропонувати на вибір декілька PR-альтернатив, що далі можуть бути або підтримані лінійним менеджером, або відхилені ним. Беручи участь у процесі вирішення проблеми, піар- мен співпрацює з вищими лінійними менеджерами задля ухвален- ня загального рішення. *Однак лише відносно невелика частина*

*PR-практиків є членами «керівної групи»,* тобто тими, хто має ре- альну владу в організації й остаточно схвалює стратегічну лінію її діяльності.

**Умови, необхідні для якісних PR**

1. ***Людські ресурси.*** Людям надається автономія і можливість ухвалюва- ти рішення. Наявність взаємозалежності й духу єдиної команди.
2. ***Органічна структура.*** Відсутність бюрократизму, ухвалення рішень на децентралізованій основі. Такий порядок більше сприяє інновації і за- доволеності працею.
3. ***Дух підприємництва.*** Заохочення інноваційної діяльності.
4. ***Симетрична система комунікації.*** Наявність двосторонньої комуні- кації й діалогу. Вміння слухати, вести перемовини і розв’язувати кон- флікти має перевагу над розпорядженнями і нав’язуванням думок.
5. ***Лідерство.*** Демократичний метод керування. Віддання переваги деле- гуванню повноважень над авторитарною моделлю.
6. ***Розвинена культура співучасті.*** Активне залучення громадськості до процесу ухвалення рішень.
7. ***Стратегічне планування.*** Остаточні строки оптимізуються з ура- хуванням можливостей ситуації. Стратегічне планування здійснюється за допомогою аналізу обстановки і селекції проблем.
8. ***Соціальна відповідальність.*** Організація врівноважує власні і су- спільні інтереси.
9. ***Підтримка жінок і представників національних меншин.*** Активно проводиться лінія наймання на роботу і просування по службі представ- ників цих груп населення.
10. ***Верховенство якості.*** Наявність програм внутрішнього контролю якості та уважний аналіз зворотного зв’язку з клієнтами.
11. ***Ефективні операційні системи.*** Керівництво постійно аналізує свою роботу, шукає шляхи підвищення її продуктивності.
12. ***Культура соціального співробітництва.*** Співучасть усіх працівни- ків як загальноприйнятий критерій функціонування організації.

Бути чи не бути PR-спеціалісту членом «керівної команди» – насамперед залежить від розуміння керівництвом компанії того, як правильно користуватися інститутом паблик рілейшнз. Зрозуміло, тут багато що залежить від рівня професіоналізму й особистих якостей самого PR-спеціаліста: досвіду роботи у сфері бізнесу, ро- зуміння ним стратегії організації, технічної освіти, стажу роботи у сфері зв’язків із громадськістю тощо. Важливу роль відіграє і такий чинник, як міра залучення PR-спеціаліста до будь-якої аналітичної роботи. Це може бути участь і в «засіданні аналітиків організації», і в обговоренні проблемної ситуації або плану роботи, і у формаль-

них і неформальних дослідженнях тощо. Але хоч би якого змісту і форми набувало залучення PR-спеціаліста до аналітичної роботи, це так чи інакше свідчить, що він реально причетний до процесу ухвалення рішень та інших різновидів активності, пов’язаної із за- гальним менеджментом організації.

Однак у кожному конкретному випадку найголовнішим чинни- ком, що визначає роль паблик рілейшнз в ухваленні рішень, є те, якою мірою вищі лінійні менеджери й особисто PR-спеціаліст вва- жають PR-функцію організації невід’ємною складовою роботи

«керівної команди». Якщо вище керівництво вважає PR-функцію другорядною, то PR-спеціалісти не потрапляють до складу «керів- ної команди», яка ухвалює рішення.

Там, де паблик рілейшнз розглядають виключно як комунікацій- ну складову організації, функція піармена стає рутинною і заздале- гідь розписаною. У таких умовах він працює як технік із питань комунікації, маючи справу зі стандартними, наперед «запрогра- мованими» діями. Це, наприклад, підготовка щотижневих прес- релізів, видання щомісячних прес-бюлетенів для службовців фір- ми, організація регулярних прес-конференцій тощо. Варто відзна- чити, що запрограмовані дії стали поширеними в роботі більшості організацій саме тому, що вони розвантажують час менеджерів і вивільняють засоби для «непрограмованих рішень», коли справу мають із чимось новим, що потребує творчих, інноваційних підходів.

Отже, у випадках, коли піармени діють на підставі запрограмова- них рішень, їхня функція сприймається як складова частина заздале- гідь установленого режиму роботи організації. А коли піармени бе- руть участь в ухваленні незапрограмованих рішень, їх розглядають як важливих «гравців», що роблять свій внесок у скарбницю органі- зації, у справу досягнення нею стратегічних цілей. За таких обста- вин цільове управління, досягнення конкретних поетапних і кін- цевих результатів стають основою розробки планів PR-роботи та управління PR-процесом.

На думку сучасних фахівців, бажаним є включення підрозділу паблик рілейшнз до складу організаційної структури і в механізм гнучкої адаптації фірми до змін. PR-спеціалісти повинні своєчасно розкривати суть проблеми, допомагати оцінювати зміни й присто- совуватися до економічних, політичних, соціальних і технологічних процесів.

**Компетентність, необхідна для роботи в PR-відділі**

|  |  |
| --- | --- |
| **Знання стра- тегічного й операційно- го менедж- менту** | * Уміння розробляти стратегію розв’язання проблем * Управляти реакцією організації на проблеми, що виникають * Визначати цілі й завдання PR-відділу * Складати бюджет * Керувати людьми |
| **Знання до- слідницької роботи** | * Уміння здійснювати аналіз ситуації * Визначати ставлення громадськості до організації * Використовувати наукові методи сегментації громадськості * Проводити оцінкові дослідження |
| **Знання процесу перемовин** | * Уміння вести перемовини з активістами груп громадськості * Допомагати керівництву організації розумітися у громадсь- кій думці * Користуватися теоріями вирішення конфліктів із громадсь- кістю |
| **Уміння пе- реконувати** | * Переконувати громадськість у правильності політики ор- ганізації * Уміти користуватися теорією соціальної установки в ході кампанії * Домагатися бажаної для організації поведінки людей |

Менеджери небезпідставно вважають, що ті PR-професіонали, які здатні допомогти компанії або клієнтові відповідати вимогам часу, мають усі підстави зайняти гідне місце в менеджменті XXI ст. 1.

### Організаційна структура й обов’язки підрозділу паблик рілейшнз

Незважаючи на те що підприємницькі організації не належали до тих, хто першим усвідомив важливість фахівців із паблик рілейшнз у своїх структурах, тепер вони на практиці використову- ють цих професіоналів, органічно вплітаючи їх у тканину бізнесу. Сьогодні будь-яка велика або середнього розміру компанія, тисячі й тисячі дрібних фірм формально користуються системою зв’язків із громадськістю.

Загальне визнання інституту паблик рілейшнз є відповідною реакцією бізнесу на виклик часу, ускладнення процесів громадсько- го життя. Увага підприємницьких структур до питань зв’язків із

громадськістю свідчить про усвідомлення очевидної істини, що добрі стосунки з навколишньою громадськістю, зовнішнім світом завжди корисні та вигідні.

Мотивація створення і більш активного використання відділів PR у структурі корпорацій має низку підстав:

*По-перше,* бізнес сьогодні розглядає паблик рілейшнз не як інструмент створення пабліситі або односторонньої комунікації з громадськістю, а як процес діалогу і досягнення компромісу з ключовими групами суспільства, *як новий підхід до репутаційного менеджменту, корпоративної соціальної відповідальності, до на- лагодження плідних стосунків* зі стратегічно важливими групами громадськості. Природно, щоб успішно виконувати таке завдання, керівництво PR-відділів повинно перетворитися з колишніх «реміс- ників» комунікаційних технологій на сучасних менеджерів страте- гічної комунікації.

*По-друге,* поширеним став *прагматичний підхід* до паблик рі- лейшнз, використання PR-інструментарію як *засобу підвищення ефективності бізнесу*. Популярності набула думка, що паблик рі- лейшнз допомагають корпораціям будувати зв’язки, які:

1. заощаджують кошти, що раніше йшли на різні позови й урегулю- вання конфліктів із державними органами, судові розгляди і про- тистояння, подолання бойкотів та інших форм тиску;
2. *дають можливість уникати втрат* у прибутках внаслідок на- пружених відносин із громадськістю, що часто виливалося в ор- ганізовані масові дії проти компаній;
3. *допомагають «робити гроші»* за допомогою налагодження зв’яз- ків із донорами, клієнтами і законодавцями.

*По-третє,* керівництво корпорацій тепер очікує від PR-спе- ціалістів допомоги в розробці стратегії зв’язків із різними групами громадськості. Причому такої стратегії, що ґрунтується на науко- вих дослідженнях і двосторонній комунікації з ключовою громад- ськістю. Керівництво як підприємницьких, так і непідприємниць- ких організацій сьогодні бажає знати, що цікавить громадськість, які потреби, орієнтації й установки мають різні групи населення, що відбувається в інших організаціях.

Аргументовано відповісти на ці запитання може тільки про- фесійно забезпечена й організаційно структурована система паб- лик рілейшнз.

##### Розмір організації та обсяг PR-функцій

Роль паблик рілейшнз у кожному конкретному випадку обумо- влюють деякі фактори. Це – тип організації, розуміння значення функції PR вищим керівництвом, здібності й особисті якості керів- ника PR-відділу, що й обумовлює ступінь залучення PR-спеціалістів до ухвалення ключових рішень організації.

Досвід показує, що великі корпорації частіше включають до складу «керівної команди» PR-спеціалістів, ніж невеликі фірми. Це пояснюється низкою обставин.

*Великі корпорації* функціонують, як правило, у висококонкурент- ному середовищі. Отже, вони часто опиняються в центрі уваги пре- си, а тому більш чутливі до загальних політичних питань, громадсь- кої думки, підтримки своєї репутації.

Тому існує постійна необхідність регулярного проведення прес- конференцій, налагодження формальних відносин із пресою, напи- сання промов і виступів для керівництва, спостереження за ситуа- цією і консультування з питань, потенційно здатних вплинути як на пабліцитний капітал, так і на функціонування корпорації.

На відміну від великих, *невеликі за розмірами компанії* або фір- ми діють на незначній території. Номенклатура їх товарів або пос- луг – стандартна й обмежена. Вони знаходяться під слабким гро- мадським тиском, і преса не виявляє до них особливого інтересу.

Отже, у невеликих організацій потреба в PR-акціях незначна і зводиться головним чином до таких простих операцій, як випуск прес-релізів, прес-бюлетенів і проведення маломасштабних PR-ак- цій. Через це функції PR-підрозділу малих організацій переважно стандартні, і залучати PR-спеціаліста до вироблення стратегічних рішень немає особливої потреби.

Відзначимо, що саме в невеликих організаціях найчастіше спотво- рюють функції інституту паблик рілейшнз, зводячи їх переважно до рутинних акцій маркетингового характеру, торгової реклами тощо.

У цьому немає нічого надзвичайного, якщо врахувати, що наука і мистецтво паблик рілейшнз нещодавно почали активно застосо- вуватися в бізнесі постсоціалістичних країн. До того ж концепції правильного використання PR цілком ще не сприйняті всіма під- приємницькими структурами. До речі, навіть реалізація таких тра- диційних функцій бізнесу, як реклама, керування людськими ресур- сами і фінансами, усе ще істотно відрізняється у різних компаніях.

Потрібно сказати, що на сьогодні вже цілком відпрацьована й описана роль PR у житті корпорацій західних країн. Крім того, вона перевірена на практиці багатьма компаніями, що працюють у різ- них секторах бізнесу.

Щоб успішно виконувати свої функції, PR-персонал повинен бути готовий до роботи в таких напрямах: консультаційна діяль- ність; робота у сфері комунікації; дослідження й аналіз PR-проблем; розробка і здійснення PR-програм (PR-кампаній); інтегрування всіх комунікаційних функцій.

Розглянемо коротко названі напрями.

* 1. *Поради, консультації* з питань, пов’язаних із паблик рілейшнз, даються як вищому керівництву компанії, так і керівникам окремих її підрозділів або секторів. Оскільки паблик рілейшнз – функція спеціального персоналу, то стосовно нього особлива політика кон- сультування звичайно не розробляється й оперативні рішення від- повідно не ухвалюються. Однак цей персонал де-факто несе пряму відповідальність за виявлення і визначення проблем, розробку ре- комендацій для керівництва корпорації щодо вироблення рішень і формування політики, пов’язаної із забезпеченням надійних зв’язків із громадськістю.

Ідеально, коли керівник служби паблик рілейшнз дає такі рекомендації як член керівної ради корпорації під час її засідань або під час особистих бесід із лінійними керівниками окремих підрозділів. Але навіть за відсутності таких службових можливос- тей керівник PR-підрозділу зобов’язаний давати рекомендації в усній або письмовій формі по каналах, що існують усередині ор- ганізації.

Ці рекомендації можуть стосуватися широкого кола питань, починаючи з того, як краще оголосити майбутню акцію, що готуєть- ся організацією, і закінчуючи тим, як радикально змінити спрямо- ваність політики корпорації і наблизити її до інтересів громадсь- кості; починаючи з аналізу й інтерпретації майбутніх рішень дер- жавних органів і їх можливого впливу на компанію і закінчуючи розробкою інформаційних програм, спрямованих на реалізацію цілей компанії або подолання труднощів, які виникли. Від успіху виконання PR-персоналом цих функцій залежить загальний успіх PR-програми компанії.

* 1. *Комунікаційна робота –* функція, що найчастіше пов’язана з паблик рілейшнз. Вона охоплює інформування зовнішніх груп гро-

мадськості про компанію, її діяльність за допомогою різних засобів комунікації.

Таке інформування, зрозуміло, не означає підготовку рутинних прес-релізів. Комунікаційна робота містить у собі загальний процес формування іміджу корпорації з використанням засобів масової ін- формації, поширення інформації про мотиви дій компанії за допомо- гою брошур, усних виступів або реклами. Сюди входить і забезпечен- ня спеціальною інформацією (наприклад, інвесторів, захисників навколишнього середовища, споживачів товарів і послуг тощо), і повідомлення зацікавленої публіки (акціонерів, власних працівни- ків) про думки компанії щодо законів і нормативних актів держав- них органів.

* 1. *Дослідження й аналіз PR-проблем –* менш відомий вид діяль- ності, що сьогодні активно поширюється і стає надзвичайно важли- вим напрямом розвитку PR. На відміну від комунікаційної роботи, де інформація про корпорацію поширюється переважно серед зов- нішньої громадськості, дослідження й аналіз PR-проблем (вивчен- ня громадської думки, аналіз соціально-політичної ситуації, намірів державних та інших організацій, PR-аудит) означає виявлення, оцін- ку й узагальнення інформації про зовнішній світ для потреб самої корпорації. Це своєрідна «розвідувальна» діяльність, збір інформа- ції про становище навколишнього соціального середовища, без чого немислиме ефективне управління справами компанії.
  2. *PR-програми (PR-кампанії)* включають розробку низки за- ходів, спрямованих на формування позитивного сприйняття ор- ганізації різними колами і групами громадськості, а також поши- рення міркувань компанії щодо подій, які відбуваються.

Незважаючи на те що паблик рілейшнз у цілому покликані фор- мувати доброзичливе ставлення до компанії, у деяких випадках піарменам доводиться залишатися нейтральними або займати обо- ронну позицію, особливо тоді, коли організація потрапляє під во- гонь критики. З іншого боку, програми дій у сфері паблик рілейшнз, як правило, дуже різноманітні, інноваційні і творчі за своїм харак- тером. Їхніми завданнями можуть бути:

* підтримка або зміцнення репутації, вже наявного доброго став-

лення до компанії з боку споживачів як засіб стимулювання збу- ту продукції;

* налагодження співробітництва з державними органами з метою

попередження жорстких дій на адресу організації;

* розвиток співробітництва з місцевою громадськістю для усу- нення непорозумінь через незручності, що виникають унаслідок провини підприємств компанії;
* залучення для роботи в компанії нових, більш кваліфікованих пра- цівників і службовців.

У деяких випадках PR-програми корпорацій мають на увазі не лише суто комерційні цілі. Компанія може здійснювати соціальні проекти, займатися доброчинною діяльністю, надавати меценат- ську допомогу групам громадськості, сподіваючись, що в майбут- ньому це зміцнить її репутацію як соціально відповідальної, при- несе їй користь, скажімо, зросте попит на її продукцію або в разі кризової ситуації вона одержить підтримку з боку громадськості. Тобто дотримання принципів соціально відповідальної поведінки, безкорислива доброчинність у кінцевому підсумку «працюють» на довгострокові інтереси компанії.

PR-програми можуть бути націлені й на створення опосередкова- ного пабліситі товарам на ринку. За допомогою корпоративної рек- лами, різного роду публікацій про діяльність компанії, експонуван- ня її успіхів, організації спеціальних подій і акцій просування (promotion) формується сприятлива атмосфера навколо компанії, яка часто приносить більший ефект на ринку, ніж пряма комерцій- на реклама. Такі програми мають централізований характер і під- порядковані завданням формування іміджу компанії як соціально відповідального інституту суспільства.

* 1. *Інтеграція комунікаційних функцій –* це об’єднання всього, що може вплинути на громадську думку, збалансувати інтереси компанії і громадськості.

##### Функціональні обов’язки відділу паблик рілейшнз

Перелік функціональних обов’язків PR-підрозділів, пов’язаних із виконанням покладених на них завдань, не завжди однаковий у різ- них компаніях. Проте існує певний набір стандартних функцій, без яких не може обійтися жодний PR-відділ. Набір цих функцій і їх пріоритетність приблизно такі:

* *Визначення загальної PR-політики.* PR-відділ розробляє і пропо-

нує керівництву ключову концепцію політики корпорації у сфері зв’язків із громадськістю, висловлює свою думку, ухвалюючи рі- шення із загальних питань, допомагає корпорації знаходити і

займати певну PR-позицію в тій чи іншій ситуації. Такі рекомен- дації PR-відділ дає в основному вищому керівництву корпорації, але в деяких випадках і керівництву окремих підрозділів.

* *Підготовка заяв корпорації.* Підготовка керівниками корпорації

промов і заяв пов’язана не тільки з висловленням їхніх особис- тих думок. Під час складання цих заяв PR-спеціалісти також бе- руть активну участь як у їх розробці, так і в оголошенні політики компанії.

* *Пабліситі для корпорації в цілому.* PR-відділ розробляє і публі-

кує в засобах інформації відомості про діяльність компанії, від- повідає на запитання журналістів, готує і розміщує рекламні ма- теріали про корпорацію в цілому (інституціональна реклама) та

* *Інституціональна реклама.* PR-спеціалісти розробляють про- грами, спрямовані на завоювання довіри ключових груп громад- ськості. Для цього готується певна література, здійснюється реклама компанії як соціального інституту, організовуються спеціальні події задля зміцнення її репутації.
* *Донорська діяльність корпорації.* PR-співробітники розробля-

ють політику пожертвувань, розглядають звернення до компанії щодо спонсорської підтримки. Вони керують іменним фондом компанії (якщо такий існує), визначають претендентів на заохо- чення і нагороди за рахунок засобів цього фонду.

* *Друковані органи для персоналу компанії.* PR-відділ займається

підготовкою і виданням спеціальних журналів для працівників,

її окремі підрозділи.

* *Пабліситі продукції корпорації.* PR-відділ за допомогою статей проблемного змісту, використання каналів новин поширює відо- мості про достоїнства нових товарів, планує і проводить акції, кампанії щодо їх просування на ринку.
* *Зв’язки з державними органами.* PR-відділ підтримує постійні

зв’язки з державними установами місцевого і республіканського рівня; готує доповіді про тенденції державної політики, що можуть впливати на роботу компанії; виробляє в разі потреби рекоменда- ції щодо відповідної лінії поведінки корпорації; надає допомогу в підготовці свідчень керівництва компанії слідчим органам або де- путатським комісіям; безпосередньо бере участь у розробці прог- рам, спрямованих на просування принципів компанії в зако- нодавчих або виконавчих органах влади (лобіювання).

* *Зв’язки з місцевим населенням.* PR-відділ забезпечує контакти з

громадськістю підприємства; проводить або координує акції фір- ми, спрямовані на підтримку добрих стосунків із місцевим насе- ленням, включаючи дотримання норм захисту навколишнього се- редовища, здійснення політики рівних можливостей наймання на роботу в компанію, участь у програмах міського розвитку, дове- дення до відома громадськості проблем і потреб компанії тощо.

* *Зв’язки з клієнтами.* Ця сфера комунікацій компанії з акціоне-

рами й інвесторами в широкому розумінні цього слова поклика- на сприяти її позитивному сприйняттю, використовуючи інфор- мацію про компанію та досягнуті нею фінансові успіхи. PR-відділ бере участь у підготовці річних звітів, планує і проводить збори акціонерів компанії з питань надійності їхніх акцій.

випускає газети, прес-бюлетені, доводить до відома персоналу письмові накази і розпорядження керівництва і т. д.

* *Прийом гостей.* Працівники PR-відділу організовують і прово-

дять екскурсії на підприємствах компанії, готують урочисті за- ходи і свята для її персоналу і гостей.

* *Координація й інтегрування* всіх напрямів PR-діяльності компа-

нії в цілому та її окремих підрозділів.

* *Організація і виконання* навчальних і спеціальних освітніх про- грам.

Для успішного виконання своїх функцій фахівці з питань паблик рілейшнз повинні перебувати в безпосередньому підпорядкуванні вищому керівнику корпорації. Потреба такої підпорядкованості, обумовлена необхідністю постійного спілкування з першим керів- ником, вироблялася поступово, у ході тривалої історії розвитку професії PR.

Це легко пояснити, беручи до уваги роль і функціональні обов’яз- ки відділу PR. Більшість названих функцій пов’язані з колом питань, що є винятково важливими насамперед для першого керівника ор- ганізації. Щодо інших підрозділів або відділів компанії, то ці питан- ня стосуються їх або посередньо, або меншою мірою.

Вищі керівники, яким підпорядковуються відділи PR, можуть перебувати в ієрархічній структурі організацій на різних посадах. Найчастіше це президент компанії. Іноді таку роль може виконува- ти голова ради директорів або віце-президент компанії, в обов’язки яких входить вирішення питань, що вимагають постійної роботи з людьми.

##### Найменування і розміри відділів паблик рілейшнз

Назви, під якими функціонують відділи зв’язків із громадськіс- тю, а також посади вищих керівників, відповідальних за цю сферу діяльності, найчастіше пов’язані з поняттям «рublic relations». Однак в останні роки в низці компаній спостерігається намагання, з одного боку, дібрати точніше поняття, що охоплювало б усе коло обов’язків, фактично виконуваних цими відділами, а з іншого – уникнути тих негативних моментів, що у свідомості деяких людей асоціюються з «PR».

Вибір альтернативної назви часто залежить від розміру компанії. Уважно переглядаючи довідник великих і середніх корпорацій, що мають у своїх структурах PR-служби, їх назви розподілилися при- близно порівну на *«зв’язки з громадськістю» (public relations) і «громадські справи» (public aﬀaires).* Набагато рідше вживаються поняття *«корпоративні комунікації»* (corporate communications) і *«корпоративні відносини»* (corporate relations). Іноді трапляються ще й такі назви: *зв’язки з місцевою громадськістю, громадська ін- формація, маркетингова служба* і навіть *зовнішні справи або гро- мадська дипломатія (public diplomacy).*

Тенденція до використання інших понять спостерігається голов- ним чином у великих корпораціях. Однак, як зазначається в до- повіді найвизначнішого американського фахівця у сфері теорії і практики PR Філіпа Леслі (представленій спеціальному комітету у справах термінології Товариства паблик рілейшнз Америки), май- же всі професійні організації світу в своїх назвах так чи інакше вжи- вають термін «паблик рілейшнз» 1. У більшості спеціальних публі- кацій і книг також зустрічається цей термін. Отже, хоч би які інші поняття використовувалися, наприклад, «громадські справи» або

«корпоративні комунікації» (у російському варіанті – «связи с об- щественностью», «общественные связи» і т. д.), сутність завжди за- лишається тою самою – мова йде про паблик рілейшнз.

Розміри відділів PR, обсяг виконуваних ними програм, як прави- ло, залежать від розмірів компаній, корпорацій або фірм. У PR- службах маленьких компаній може працювати лише один фахівець, у PR-відділах гігантських корпорацій – сотні. Наприклад, у підроз- ділі паблик рілейшнз компанії «ІВМ» налічується близько 500 штат-

них PR-фахівців. Працівники відділу паблик рілейшнз можуть бути або сконцентровані в головному офісі організації, або розосере- джені по всіх філіях чи дочірніх підприємствах корпорації, розта- шованих на великій території. Розмір, роль і місце PR-підрозділів мають свої особливості в кожному конкретному випадку.

Проведені головним професійним журналом Америки «PR Reporter» дослідження свідчать, що в PR-відділах великих корпора- цій цієї країни зайнято в середньому від 5 до 20 штатних працівни- ків. У невеликих організаціях (включаючи підприємницькі фірми, громадські асоціації, інститути наукового і навчального профілю) штат працівників PR-підрозділів може становити 3–10 осіб. Крім того, багато з цих організацій, у разі потреби, звертаються по допо- могу до професійних PR-фірм або окремих консультантів.

PR-відділ корпорації звичайно очолює віце-президент або ди- ректор із питань паблик рілейшнз. У великих корпораціях робо- тою PR-підрозділів керує перший віце-президент або віце-прези- дент корпорації. Такі високі посади можуть створюватися й у разі значного збільшення обсягу функцій PR-відділів. У невеликих фір- мах або там, де служба PR не одержала належного визнання чи до- віри з боку вищої ланки керівників, її роботу очолює менеджер із питань PR.

Сьогодні різко зростає кількість віце-президентів із питань PR. Така посада вводиться тому, що перші керівники компаній високо оцінюють функцію PR. У низці випадків ця посада впроваджується для того, щоб з її допомогою підняти престиж PR-відділу або поряд з іншими підрозділами компанії, або поза її межами.

Що стосується ***розподілу функцій між штатним персоналом PR-відділів,*** то тут багато що залежить від потреб корпорації або індивідуальних здібностей працівників. Якихось загальних правил тут не існує. Правда, варто звернути увагу на те, що найвищу посаду у відділі, звичайно, посідає працівник, відповідальний за зв’язки з пресою і питання пабліситі. Пояснюється це тим, що обсяг роботи і навантаження тут найбільш значні. Іншими напрямами роботи PR-відділу керує особисто його керівник. Сюди належать питання зв’язків із місцевим населенням, акціонерами, державними органа- ми, персоналом компанії та просування організації в цілому (promotion).

У великих компаніях, що мають філії або підприємства в різних регіонах, створюються автономні PR-відділи на місцях. У таких

випадках штатні PR-працівники можуть перебувати в подвійному підпорядкуванні: бути безпосередньо підзвітними регіональному віце-президенту або директору філії, а в питаннях загальної політи- ки корпорації (пунктирно) – центральному відділу паблик рілейшнз.

У дуже великих корпораціях, де кожне відділення або філія мають самостійний ринок, центральний PR-відділ призначає спеціальних відповідальних за роботу і надання допомоги кожно- му з цих відділень корпорації. Такі працівники, як правило, значну частину свого робочого часу займаються питаннями просування і пабліситі товарів своїх відділень. Інші працівники центрального PR-відділу виконують інші штатні PR-функції. Вони створюють пабліситі для товарів тих підрозділів, що недостатньо великі, аби виділити відповідальних для їх обслуговування на постійній основі.

У надзвичайно великих і децентралізованих корпораціях у кожно- му відділенні створюються автономні PR-офіси, які самостійно виконують усі штатні функції. Штат таких офісів підзвітний першо- му керівнику відділення корпорації (особливо якщо це завод або фабрика), зберігаючи при цьому певну підзвітність центральному PR-відділу, що координує реалізацію загальної політики корпорації. Автономні PR-офіси можуть звертатися по допомогу або поради (зокрема у критичних ситуаціях) до центрального PR-відділу.

##### Оплата праці і розподіл робочого часу

Виділення бюджетних коштів на функціонування PR-підрозділів корпорації визначається в основному трьома чинниками: розміром компанії; обсягом функцій паблик рілейшнз; розміром витрат на PR-програми або із загального бюджету, або з бюджету функціо- нальних підрозділів корпорації у разі необхідності виконання вели- комасштабних PR-акцій.

Із урахуванням цих чинників дуже складно навести які-небудь доказові аналогії або приклади для порівняння. Можна лише зазначити: щоб провести у США більш-менш значну PR-кампанію, невеликого або середнього розміру, організація повинна закладати в річний бюджет не менше 200–300 тисяч доларів на роботу по зв’язках із громадськістю. У великих американських фірмах бюджет на PR може становити 1–10 мільйонів доларів на рік.

Говорячи про заробітну плату штатних PR-спеціалістів, можна навести більше прикладів для порівняння, що проливають світло на бюджетні витрати по PR, особливо якщо врахувати той факт, що фонд заробітної плати становить левову частку (80 %) бюджету більшості PR-відділів компаній США.

Розмір річної зарплати вищої ланки керівників PR-відділів корпо- рацій становить більш як 75 тисяч доларів, досягаючи в окремих випадках 100–350 тисяч. Це певною мірою свідчить про зростання значення PR-функцій у сфері бізнесу.

Розмір оплати праці фахівців, що працюють у консультаційних PR-фірмах, лише трохи вищий. Що стосується інших організацій (університети, коледжі, профспілкові асоціації і т. д.), то рівень зарплати тут набагато нижчий.

Певне уявлення про середню зарплату працівників PR-сфери може дати таблиця, наведена в американському журналі «PR Reporter» 1.

**Розмір заробітної плати зайнятих у сфері PR у США і Канаді**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вікова група (роки)** | **Середня заробітна плата (тисяч доларів на рік)** | | |
| **Загальна** | **Чоловіків** | **Жінок** |
| 25–29 | 30,0 | 28,0 | 30,0 |
| 30–34 | 37,95 | 42,75 | 36,4 |
| 35–39 | 45,0 | 48,0 | 43,0 |
| 40–49 | 52,0 | 59,5 | 46,54 |
| 50–59 | 60,0 | 68,0 | 50,0 |
| 60–64 | 51,5 | 70,0 | 57,0 |
| За 65 | 65,0 | 70,0 | 57,0 |
| Всього | 46,0 | 54,0 | 40,0 |

Істотне значення має розподіл бюджету робочого часу PR-спе- ціалістів різного рангу для виконання тих чи інших функціональ- них обов’язків. Найґрунтовнішим у цьому відношенні є досліджен- ня, проведене фахівцями відомої американської корпорації «АТ&Т» серед своїх працівників. Ось що було виявлено:

* 30 % робочого часу працівники PR-служби цієї компанії (після

вирішення питань загальної політики і управління) використо- вують на зв’язки зі ЗМІ, 24 % – на зв’язки з робітниками та служ- бовцями всередині компанії, 21 % – на зв’язки з місцевим насе- ленням, 16 % – на роботу з масовими аудиторіями і 7 % – на ро-

бочі зв’язки з державними органами.

1 PR Reporter. – 1990. – October 1.

* Із загальної кількості часу, який PR-співробітники використову- ють на комунікації з фінансових питань, 46 % витрачається на підготовку квартальних і річних звітів, 31 % – на роботу з аналі- тиками і брокерами, 10 % – на щоквартальні й річні збори, 8 % – на письмові й телефонні відповіді.
* Час на зв’язки зі ЗМІ розподіляється так: 45 % – підготовка

відповідей на запитання, 42 % – підготовка і видання прес-релізів і тільки 4 % – прес-конференції.

* Середньорічна кількість прес-релізів дорівнює 108. Надсила-

ються вони в середньому на 287 адрес. Середній обсяг прес-релі- зу – 2 сторінки.

* Протягом місяця з боку журналістів у середньому надходить

80 запитань.

Можна навести й інші приклади розподілу бюджету робочого часу PR-спеціалістів. Так, колишній президент Товариства паблик рілейшнз Америки, нині консультант і професор Каліфорнійського університету в Лонг-Біч Френк Вайлі зазначає, що PR-професіона- ли вищого рангу розподіляють свій робочий час у такий спосіб: 10 % – на технічні питання, 40 % – адміністративні проблеми і 50 % – на аналіз і судження. І навпаки, молодий штатний PR-праців- ник витрачає 50 % робочого часу на вирішення технічних питань, 5 % – на міркування, а іншу частину часу крутиться як білка в колесі.

### PR-відділ організації: переваги і недоліки

##### Переваги

Можна навести щонайменше чотири аргументи на користь ство- рення PR-відділу всередині організації: належність піарменів до од- нієї команди; знання організації; заощадження коштів організації під час виконання PR-програм; доступність у спілкуванні.

Розглянемо докладніше кожний із цих аргументів.

*Належність до однієї команди* – це, мабуть, основний аргумент на користь створення власного відділу паблик рілейшнз, на проти- вагу практиці користування послугами сторонніх PR-консультантів. Недарма в багатьох випадках кабінет керівника відділу паблик рі- лейшнз знаходиться поруч із кабінетом головного керівника організа- ції. Це дає можливість кожний робочий день починати з короткої

наради, обміну думками й обговорення поточного стану справ. Часті робочі контакти відділу паблик рілейшнз і вищого керівництва ор- ганізації стають загальним правилом. Досвід показує, що під час подібних нарад у більшості випадків темою розмови є саме питання зв’язків організації з громадськістю. Особисті контакти породжу- ють атмосферу конфіденційності, довіри і взаємної підтримки. Близькі стосунки між керівниками PR-відділу й організації приво- дять до того, що PR-менеджер стає членом керівної команди.

*Знання організації* означає глибоке розуміння всіх подробиць поточного моменту, доступне лише членові колективу. Штатні піар- мени в курсі стосунків, що склалися між окремими людьми і від- ділами всередині організації. Вони розуміються на «прихованих пружинах» політики організації і ролі тих чи інших осіб у її вироб- ленні. PR-працівники можуть вийти на ключових людей, що ухва- люють рішення, й обминути тих, хто з амбітних міркувань здатний ставити палиці в колеса, перешкоджаючи ефективній роботі у сфері паблик рілейшнз. Маючи уявлення про здібності працівників ор- ганізації, вони знають, хто краще зможе представити організацію публіці, бути спікером, сміливо і вправно працювати з представни- ками преси, триматися перед камерою. Працівники відділу паблик рілейшнз можуть вчасно, зі знанням справи порадити і надати прак- тичну допомогу, оскільки в цій ситуації вони є невід’ємною складо- вою культури організації, обізнані з її історією і традиціями.

*Заощадження коштів* можливе завдяки тому, що не доводиться витрачати додаткові ресурси на консультантів зі сторони, а також внаслідок ефективної інтеграції дій піарменів із життєдіяльністю організації. Коли повсякчас існує потреба в налагодженні зв’язків із громадськістю (а вона актуальна для більшості організацій), утри- мання постійного штату піарменів менш затратне, ніж звернення по допомогу до зовнішніх консультантів. Як правило, кошти на об- лаштування й утримання PR-відділу для великої організації станов- лять дуже незначну частину її загальних витрат.

Крім того, стартова вартість проведення тієї або іншої PR-кам- панії чи реалізації PR-проекту за наявності власного PR-персоналу завжди менша, оскільки цей персонал знає проблему в цілому і має доступ до керівництва і документації своєї організації. Такі скла- дові PR-роботи, як підготовка щотижневих прес-релізів, щомісяч- них видань і друкованих повідомлень, квартальних звітів та ін., здійснюються найефективніше тими людьми, які ближче до джерел

інформації, до діяльності та персоналу організації, що неодмінно впливає на зниження загальних витрат.

*Доступність спілкування* зі штатними піарменами також має багато переваг. Коли виникає проблема, фахівці завжди поруч для особистих консультацій. Як заступникам керівників організації, їм можна цілком довіряти під час обговорення делікатних питань. На- приклад, якщо хтось із відповідальних працівників перекрутить факти, перший керівник може відразу ж викликати на місце події PR-спеціаліста, який знає історію питання, усвідомлює небезпеку неправильної інтерпретації подій у пресі й користується довірою засобів масової інформації і ключових фігур громадськості.

Доступність означає також своєчасну або постійну присутність PR-спеціалістів в усіх відділах, підрозділах або віддалених філіях організації. Штатних піарменів можна миттєво запросити на засі- дання, щоб оперативно одержати додаткову інформацію. У деяких територіально роз’єднаних організаціях піармени з центрального офісу час від часу навідуються у філії, але в таких випадках їх нерід- ко сприймають на місцях як «консультантів зі сторони». Тому вва- жається, що ефективнішою є організація роботи піармена на місці, коли він знає конкретну ситуацію і може відразу дати більш цінні рекомендації.

##### Недоліки

Належність PR-працівників до однієї команди викликає також низку негативних наслідків: лояльність піармена може обернутися його експлуатацією; доступність – призвести до перетворення його на хлопчика на побігеньках. Але, крім цього, існує і більш серйозна небезпека.

*По-перше*, піармен, який є частиною організації і щодня виконує спільні з колективом завдання, найчастіше повільно і непомітно для себе *втрачає здатність об’єктивно оцінювати ситуацію.* Підтримуючи інших і одержуючи підтримку з їхньої сторони, він може виявитися цілковито залежним від внутрішньої громадської думки. Втрата піарменом здатності об’єктивно оцінювати думки ін- ших нерідко трапляється внаслідок бажання догодити керівникові, який дав йому роботу.

Отже, для штатного PR-працівника існує загроза переступити ту непомітну межу, що пролягає між необхідністю вирішити проблему

організації і спробою «втекти» від неї. У такому разі замість того, щоб сприяти вирішенню проблеми, штатний піармен може перетво- ритися на джерело її дальшого загострення.

*По-друге*, штатний піармен, включений до складу команди керів- ників організації, може *виявитися в цілковитій залежності від на- чальства і перетворитися на його догідника.* Адже одна справа – бути повноправним гравцем у команді й допомагати організації, і зовсім інша – бути в когось на побігеньках і внаслідок цього випа- дати з процесу розробки важливих питань стратегії і тактики органі- зації. У цьому випадку штатний PR-спеціаліст ходить по лезу бритви, лавіруючи між наданням професійних послуг, що доволі високо ці- нуються, і виконанням дрібних доручень, без яких взагалі можна обійтися. Тобто дуже важливо бути гравцем команди, але завжди за- лишатися особистістю і професіоналом. А це зовсім не просто.

*По-третє*, прагнення повсякчас бути, як кажуть, під рукою (доступність) може закінчитися *дискредитацією ролі і місії* штат- ного піармена в життєдіяльності організації. Нерідко трапляється так, що керівник організації, який пообіцяв особисто брати участь у тих або інших заходах, замість себе посилає піармена. Виникають й інші обставини. Керівник може давати штатному піармену доручен- ня, виконання яких не є його прямим професійним обов’язком. Так трапляється або тому, що піармен завжди виявляється під рукою, або в тих випадках, коли при найманні піармена на роботу коло йо- го службових обов’язків не було чітко обумовлене. Як наслідок, штатний піармен потрапляє в зачароване коло: що дрібніші викону- вані ним доручення, то менше часу в нього залишається на власне PR-діяльність. При цьому з часом у керівника організації можуть виникнути підозри щодо професійних здібностей штатного піарме- на і доцільності його праці в штаті взагалі.

### Субординація та організаційні схеми PR-підрозділів

За змістом своєї діяльності й колом розв’язуваних завдань функціональна підсистема паблик рілейшнз (відділ PR) повинна підпорядковуватися безпосередньо вищому керівництву організа- ції. Однак часто бувають випадки, коли вона підпорядковується од- ному з функціональних підрозділів, наприклад рекламному, марке- тинговому, юридичному або службі з управління персоналом. Така

підпорядкованість позбавляє підсистему паблик рілейшнз її основ- ної функції: розробника, популяризатора та інтерпретатора со- ціальної місії, політики і програм діяльності організації, спрямова- них на зв’язок із громадськістю.

Тому, виходячи з того, що принципи політики, загальна страте- гія організації формуються вищим керівництвом, робота відділу паблик рілейшнз повинна насамперед підпорядковуватися безпосередньо тим, хто керує організацією в цілому: президенту компанії, виконавчому директору і т. д. Украй важливо (як уже за- значалося), щоб керівник PR-підрозділу входив до складу керівної команди організації як один із заступників виконавчого директора. Він може займати, наприклад, крісло віце-президента, заступника директора і т. д. із питань паблик рілейшнз. Знову ж таки не варто забувати, що робота керівника PR-підрозділу полягає у зміцненні репутації організації в цілому.

Якщо керівник PR-підрозділу підпорядковується, наприклад, ди- ректору по маркетингу або рекламі, у такому разі його робота звужу- ється і зводиться до простого просування конкретних товарів або послуг на ринку. Підпорядкованість PR одному з функціональних підрозділів призводить до втрати незалежності, довіри з боку громадськості й, отже, до втрати своєї ролі об’єктивного радника ви- щого керівництва компанії. Звичайно, автономність підсистеми паб- лик рілейшнз не може бути абсолютною. Навпаки, її діяльність по- винна погоджуватися з роботою інших функціональних підрозділів, що ставлять собі за мету загальний добробут організації. Але при цьому підрозділ паблик рілейшнз не повинен відхилятися від своєї специфічної ролі – підтримувати у громадськості довіру до організа- ції як цілісного організму, стежити за тим, щоб керівництво в будь- якій сфері діяльності постійно брало до уваги громадські інтереси.

Надзвичайно важливо, щоб підрозділ паблик рілейшнз посідав гідне місце в організаційній структурі корпорації, фірми і т. д., щоб його функціональні обов’язки відокремлювалися від обов’язків ін- ших підрозділів організації. Це допоможе надійно і чітко розподіля- ти і спеціалізувати діяльність підрозділів, визначати їх вертикальну ієрархію і функціональне навантаження всередині організації.

Наведемо декілька прикладів загальних організаційних схем, по- ширених у сучасній практиці менеджменту 1.

Схема 1.1 визначає місце служби паблик рілейшнз у структурі найпростішої системи управління функціонального типу.

На схемах 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 подано приклади функціональної структури PR-підрозділу різних за розміром підприємницьких ор- ганізацій, зокрема США та Японії.

Схема 1.6 ілюструє побудову служби зв’язків (комунікацій) з громадськістю відомого американського банку «Чейз Манхеттен бенк». Комунікаційні операції з різними групами громадськості здійснює тут велика група фахівців різного профілю, загальна кіль- кість яких становить понад 100 штатних одиниць 1.

Голова

(Рада директорів)

Віце-президент Фінансування

і розвиток

Президент (головний керуючий)

Віце-президент Паблик рілейшнз

Віце-президент Виробничі операції

Віце-президент Маркетинг

Віце-президент Юридична служба

*Схема 1.1.* **Служба PR у структурі найпростішої системи управління**

ПЕРШИЙ КЕРІВНИК

Консультативна

PR-фірма

Менеджер

зі зв’язків зі ЗМІ

Менеджер зі зв’язків

із населенням

Директор зі зв’язків

із громадськістю

*Схема 1.2.* **PR-підрозділ організації невеликого розміру**

ПЕРШИЙ КЕРІВНИК

Виконавчий директор

Менеджер з питань пабліситі продукції

Менеджер зовнішніх зв’язків організації

Менеджер зі зв’язків із персоналом організації

Менеджер зі зв’язків з інвесторами

Рекламна агенція

Директори відді- лень зі зв’язків із громадськістю

Директор зі зв’язків із

громадськістю

Директор зі зв’яз- ків із державни- ми органами

Директор з інституціональної реклами

Консультативна

PR-фірма

Віце-президент зі зв’язків

із громадськістю

Редакція внутрішньофірмового бюлетеня

Група з підтримки веб-сайту

в Інтернеті

Група зі складання книги про історію компанії

Завідувач центру паблик рілейшнз

*Схема 1.3.* **PR-відділ організації середнього розміру**

Філантропія

Керівник

з корпоративної комунікації (ССО)

Внутрішньокорпоративні зв’язки

Зв’язки з інвесторами Зв’язки з громадськістю

Вищий керівник (СЕО)

(паблик рілейшнз) Зв’язки з пресою

Маркетингове стимулювання I (Реклама)

Маркетингове стимулювання II (Посилення збуту)

Виробничі операції (Виробництво за- собів для зв’язків із громадськістю, друкована та відеоінформація)

*Схема 1.4.* **Інтегрована організаційна структура зі зв’язків із громадськістю фірми «ЗМ» (США)**

*Схема 1.5.* **Організаційна структура центру паблик рілейшнз корпорації «Панасонік» (Японія)**

Підвідділ громадських зв’язків у сфері закордонних операцій

Підвідділ громадських зв’язків у сфері техніки і технологій

Підвідділ громадських зв’язків

у сфері товарів

Підвідділ громадських зв’язків

у сфері менеджменту

Відділ громадських зв’язків

Підвідділ громадських зв’язків у сфері закордонних операцій

Підвідділ громадських зв’язків

з питань часопису

Підвідділ громадських зв’язків

з питань друку

Відділ громадських зв’язків

у Токіо

І, нарешті, схема 1.7 відображає організаційну структуру Бюро громадських справ Державного департаменту США.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Помічник Держсекретаря*  *з питань громадських справ /*  *спікер Держдепартаменту* | | | |  |
|  | | |  | | |
|  | *Заступник спікера Старший заступник помічника Держсекретаря Заступник помічника Держсекретаря* | | | |  |
|  | | |  | | |
| *Офіс виконавчого директора*  Адміністративне управління, за- гальна відповідальність за кадри, ресурси менеджменту, загальні служби та інформаційні системи | |  |  | *Офіс комунікацій з громадськістю*  Друковані та аудіовізуальні матеріа- ли, листи і звернення громадськості. Служба громадської інформації, аналіз промов. Моніторинг телено- вин | |
|  |  |
|  | | |  | | |
| *Офіс зв’язків із пресою*  Обідні брифінги для преси, коорди- нація новин і релізів із питань зов- нішньої політики, взаємодія з пи- тань преси з виконавчим офісом Президента | |  |  | *Офіс аналізу громадської думки і планування*  Планування пріоритетних питань, розробка стратегії, аналіз громад- ської думки і ЗМІ | |
|  |  |
|  | | |  | | |
| *Офіс програм для громадськості*  Конференції, брифінги, оратори, семінари вчених для керівників дипломатичного корпусу, взаємодія з неурядовими організаціями | |  |  | *Офіс архівної служби*  Підготовка офіційних протоколів дипломатії США, спеціальний істо- ричний аналіз, участь у діяльності з розсекречування документів | |
|  | |

ГОЛОВА І ВИКОНАВЧИЙ ДИРЕКТОР

*Схема 1.6*. **Служба зв’язків із громадськістю банку «Чейз Манхеттен бенк»**

*Комунікації в азіатській частині Тихого океану:*

Повторюють ті самі функції в регіональному масштабі

*Комунікації в Західній півкулі:* Повторюють ті самі функції в регіо- нальному масштабі

*Комунікації в Європі*

*та на Середньому Сході:* Повторюють ті самі функції в регіональному масштабі

*Культурна програма:*

Управління художньою колекцією Банку та її поповненням

*Дослідження ринку корпорації:* Вивчення глобального ринку корпорації

*Автоматизація роботи офісу:* Програмне забезпечення рішень Інформаційний менеджмент Електронні комунікаційні мережі

*Маркетингові ресурси корпорації:*

Планування маркетингу Реклама

Промоушен

*Зв’язки з державними органами:*

Координація активності у Вашингтоні

Координація законодавчих ініціа- тив у окремих штатах

Загальне позиціонування корпора- ції з питань громадської політики Управління роботою Комітету політичних дій «Чейз Манхеттен»

*Адміністрація:*

Бюджетні питання

Заробітна плата адміністрації Фінансові звіти

Контроль якості Управління офісом

*Зовнішні справи і спеціальні події:* Заходи для основних клієнтів Провідні міжнародні організації Конференції

Збирачі коштів для фонду

*Зв’язки з інвесторами:* Аналітик із питань безпеки Інституціональні інвестори Зв’язки з акціонерами

*Громадські справи:* Внутрішньокорпораційні комунікації

Філантропія

Зв’яки з громадськістю

Керівник комунікацій корпорації

*Схема 1.7.* **Структура Бюро громадських справ Держдепартаменту США**

Для порівняння наведемо приклади з практики створення окремих підрозділів у державних органах України, що певною мірою виконують функції паблик рілейшнз (схеми 1.8, 1.9, 1.10).

СХЕМА

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Указом Президента України від 14 жовтня 2005 року № 1445 (в редакції Указу від 2 жовтня 2006 року № 814)

розподілу обов’язків між Главою Секретаріату Президента України,

ЗВ’ЯЗКИ З ГРОМАДCЬКІСТЮ

Розділ І. Паблик рілейшнз: природа, сутність, соціальний інститут

його першими заступниками та заступниками, закріплення за ними структурних підрозділів



*Глава Секретаріату Президента України*

Перший заступник Глави Секретаріату Президента України –

Представник Президента України у Кабінеті Міністрів України

*Прес-служба, Прес-секретар Президента України*

*Перший заступник Глави Секретаріату Президента України*

*Заступник Глави Секретаріату Президента України*

*Заступник Глави Секретаріату Президента України*

*Заступник Глави Секретаріату Президента України*

*Заступник Глави Секретаріату Президента України*

Головна служба кадрової політики

Служба забез- печення зв’язків з Конституцій- ним Судом України

Служба забез- печення зв’язків з Верховною Радою Украї- ни та Кабіне- том Міністрів України

Служба державних нагород та геральдики

Головна служ- ба докумен- тального за- безпечення

Служба з пи- тань звернень громадян

Головна служба інформаційної політики

Режимно- секретна служба

Служба Державного Протоколу

і Церемоніалу

Служба

з питань гро- мадянства

Служба з пи- тань збере- ження національного культурного надбання

Головна служ- ба соціально- економічного розвитку

Офіс Президента України

Головна служба політичного аналізу

Служба Глави Секретаріату Президента України

Головна служ- ба безпекової та оборонної політики

Головна служ- ба з питань діяльності правоохорон- них органів

Головна служба регіональної політики

Головна служ- ба зовнішньої політики

Служба з питань

помилування

Головна державно- правова служба

Служба ситуативного аналізу

*Радники Президента України*

*Схема 1.8.* **Структура Секретаріату Президента України**

*Представник Президента України у Верховній Раді України*

*Представник Президента України у Конституційному Суді України*

**АПАРАТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ**

(Станом на 01.07.2008)

Управління комп’ютеризо- ваних систем

Видавництво ВРУ

Інститут законодавства

Відділ контролю

Відділ з питань звернень громадян

Відділ зв’язків з органами правосуддя

вого самоврядування

влади і органами місце-

з місцевими органами

Управління справами ВРУ

Управління кадрів

Управління по зв’язках

Управління забез- печення міжпар- ламентських зв’язків

Прес- служба

Інформаційне управління

Головне організаційне управління

Головне управління документального забезпечення

Головне юридичне управління

Головне науково- експертне управління

Керівник апарату ВРУ

Секретаріати комітетів, фракцій та груп

Секретаріат заступника Голови ВРУ

Секретаріат першого заступ. Голови ВРУ

Секретаріат Голови ВРУ

*Схема 1.9.* **Структура апарату Верховної Ради України**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ПРЕМ’ЄР-МІНІСТР УКРАЇНИ | |  | | | |
|  | *Прес-центр КМУ*   * Анонси подій * Структуровані новини * Фотоінформація * Урядова періодика * Виступи членів Уряду | | |
|  | |  | |
|  | |
|  | МІНІСТР КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ | |  |
|  | |  | |
|  | Керівник Служби Міністра КМУ | |  | | | |
|  | | |  |
|  | | | | | |
| Управління кадрового забезпечення та персоналу | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління правового забезпечення | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління адміністративної реформи | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління з питань діяльності органів юстиції  та правоохоронних органів | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Перше управління | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління регіональної політики | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління стратегії розвитку інформаційних  ресурсів та технологій | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління з питань європейської інтеграції | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління фінансової політики | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Інші галузеві управління | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління організації роботи  із зверненнями громадян | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління забезпечення зв’язків з ВРУ | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління у зв’язках з громадськістю | | | | |  |
|  |
|  | | | | | |
| Управління у зв’язках зі ЗМІ | | | | |  |
|  | |

*Схема 1.10.* **Структура Секретаріату Кабінету Міністрів України**

Основний недолік цих підрозділів вітчизняних державних уста- нов, на нашу думку, полягає в тому, що вони нерідко віддалені від вищих посадовців, їх керівники не входять до складу «керівної ко- манди», виконують лише інструментальні інформаційні функції.

Наприклад, у структурі Секретаріату Президента України (див. схему 1.8) Прес-служба (виконує традиційну прес-посередницьку функцію) підпорядкована Главі Секретаріату Президента України (СПУ). Зокрема до структурних підрозділів Прес-служби Президен- та входять: Відділ підготовки інформаційних матеріалів про діяль- ність Президента України та підтримки офіційного сайту; Відділ технічного забезпечення висвітлення діяльності Президента; Відділ зв’язків з вітчизняними та зарубіжними медіа; Відділ акредитації та організації заходів за участю Президента та довідкова Секретаріату Президента України. Очолює Прес-службу Прес-секретар Прези- дента, до обов’язків якого входять: представлення офіційної позиції Глави держави ЗМІ, підготовка та організація проведення за участю Президента прес-конференцій, брифінгів, інших заходів для пред- ставників ЗМІ. Крім того, багато PR-функцій покладено на Головну службу інформаційної політики, служби забезпечення зв’язків із ВРУ, КМУ та Конституційним Судом України, Службу з питань звер- нень громадян, які підпорядковані або Главі СПУ, або одному із його заступників. Тобто, крім віддаленості від вищого керівництва, у цьому разі помітне й істотне розосередження PR-функцій у струк- турному відношенні, що може призвести і нерідко призводить до суперечливості інформації, яка надходить від Секретаріату Прези- дента України. Важливим кроком у поліпшенні такого стану справ можна вважати дедалі активнішу участь Президента України, від- повідальних керівників СПУ в комунікаційній роботі.

Особливого ґатунку недоліки властиві структурі апарату Вер- ховної Ради України (див. схему 1.9). Часткові PR-функції тут (від- повідно до безпосередніх службових обов’язків) фактично покла- дені на прес-службу і низку відділів, що підпорядковуються керів- никові апарату ВРУ та налагоджують зв’язки з особливими органами: Інформаційне управління, Управління забезпечення міжпарламент- ських зв’язків та Управління по зв’язках з місцевими органами вла- ди і органами місцевого самоврядування. Тут знову ж таки, з одного боку, ці підрозділи виявляються істотно віддаленими від керівниц- тва Верховної Ради України. З іншого боку, вони, швидше, обслуго- вують діяльність Верховної Ради України як законодавчої гілки вла-

ди, ніж відповідають за зв’язки з громадськістю власне апарату Вер- ховної Ради України.

Що стосується Кабінету Міністрів України (див. схему 1.10), то тут Прес-центр КМУ порівняно з попередніми прикладами найбільше наближений до керівництва (Прем’єр-міністра України). Однак він, знову ж таки, виконує, ймовірніше, прес-посередницьку функцію (анонс подій, структурування новин, фотоінформація, урядова пе- ріодика, виступи членів Уряду), виступаючи лише однією складо- вою багатогранної системи PR. Більш змістовна робота в цьому від- ношенні покладається на Міністра КМУ та керівника служби Мініс- тра КМУ, а також на управління у зв’язках з громадськістю, у зв’язках зі ЗМІ, організації роботи із зверненнями громадян та інші галузеві управління, зокрема з питань європейської інтеграції, протоколь- ного забезпечення та організації прийому офіційних делегацій, під- порядкованих також керівникові Служби Міністра КМУ 1.

Отже, у всіх наведених прикладах так і не виявилося випадку, щоб служба або підрозділ зв’язків із громадськістю (паблик рілейшнз) були включені до функціональної структури державного органу нарівні з іншими лінійними підрозділами.

### Консультативна PR-фірма

Поряд зі створенням власного PR-підрозділу як засобу встанов- лення плідних зв’язків із громадськістю для забезпечення цього найважливішого напряму роботи керівництво організації може звернутися і до спеціалізованих PR-фірм по консультації. Але й тут є свої переваги і недоліки.

Якщо говорити про пострадянські країни, зокрема й про Укра- їну, то найбільший «недолік» полягає в тому, що в них дотепер дуже мало справді високопрофесійних консалтингових PR-фірм. Тому в організацій цих країн можливість звернутися по консультації обме- жена. Однак таке становище поступово змінюється, з’являються десятки спеціалізованих організацій, створених за західним зраз- ком. Тим більше не слід забувати, що вже сьогодні поширеною стає практика, коли свої послуги нам пропонують західноєвропейські

експерти, американські або канадські консалтингові PR-фірми. Тому, з погляду перспектив на майбутнє, варто докладніше зупини- тися на розгляді закордонної практики й обговорити як «плюси», так і «мінуси» співробітництва з консультативними фірмами паб- лик рілейшнз.

##### Підстави для звернення до спеціалізованих PR-фірм

Навіть у тих випадках, коли організація має власну PR-службу, існують, як мінімум, п’ять ситуацій, що зумовлюють необхідність звернення до спеціалізованих PR-фірм по консультації:

1. Керівництво організації і відділ зв’язків із громадськістю ніколи раніше не реалізовували масштабних або особливих за змістом PR-програм і тому не мають відповідного досвіду їх здійснення.
2. Організація або її центральний офіс розташовані далеко від сто- лиці, фінансових центрів або міст, де є редакції впливових засо- бів масової інформації. Через це вони не можуть без спеціалізо- ваної PR-фірми або окремих консультантів провести заплано- вані PR-заходи та домогтися їх висвітлення.
3. Організація планує одночасно здійснити велику кількість PR- контактів або акцій, не маючи можливості вчасно зробити це професійно власними силами.
4. Організація, що містить у своїй структурі PR-відділ, потребує послуг особливого змісту, з якими вона не здатна впоратися самостійно, або ж такі послуги мають тимчасовий чи одноразо- вий характер.
5. Для виконання особливо важливих справ необхідно з’ясувати думку незалежного від організації авторитетного і високо- кваліфікованого PR-спеціаліста.

Щодо об’єктивних основ для звернення організації до професій- них PR-фірм, то слід сказати, що така потреба може виникати як у великих корпорацій (коли їм потрібно розширити свій бізнес за кордоном), так і в державних урядових установ (якщо необхідно ор- ганізувати лобіювання своїх інтересів у законодавчих і виконавчих органах провідних країн світу). У таких випадках корисні послуги можуть надати впливові PR-компанії, що працюють у цих країнах.

Ці компанії в інтересах держави-клієнта можуть налагодити кон- такти з місцевими впливовими політиками, організувати PR-кам- панію в засобах масової інформації на її підтримку, допомогти вре-

гулювати конфліктні питання. Крім цього, вони можуть провести експертизу підготовлених документів, підказати найефективніші ва- ріанти вирішення ділових питань, лінію поведінки (з урахуванням особливостей чинного законодавства), національних політичних, підприємницьких і загальнокультурних традицій.

##### Стосунки між клієнтом і PR-фірмою: переваги і перешкоди

Організація звертається до спеціалізованої PR-фірми, як прави- ло, з метою одержати від неї конкретні пропозиції і рекомендації, як краще діяти за тих чи інших обставин. Цілком логічно, що свою ро- боту найнята фірма повинна розпочати з вивчення проблемної си- туації, в якій опинилася організація. Першочерговим є також дослід- ження відносин організації з тими групами громадськості, на які впливає ситуація, що склалася, або які можуть виявитися втягнути- ми в цю ситуацію. Виконання такої аналітичної роботи займе деякий час: від кількох днів до кількох місяців (залежно від складності про- блеми). Зрозуміло, що і висновки можуть виявитися різними. Трап- ляється, що PR-фірма робить висновок про необґрунтованість хви- лювань керівництва організації щодо проблеми чи побоювань ре- альної загрози для її роботи. Іноді консультативна PR-фірма або доходить висновку, що корінь проблеми там, де вона не може якось реально допомогти організації, або дає конкретні кваліфіковані ре- комендації щодо шляхів подолання проблемної ситуації.

Хоч би як там було, фірма-консультант повинна підготувати і представити звіт такого змісту:

1. Висновки щодо вивченої проблемної ситуації і наявні в організа- ції можливості.
2. Висновки про потенційні збитки чи прибутки, які може одержа- ти організація.
3. Прогнозування ускладнень або нових можливостей з описом тактики поведінки організації.
4. Загальна мета програми дій у роботі з різними групами громад- ськості.
5. Опис негайних дій і реакцій на повідомлення в засобах масової інформації у разі виникнення критичної ситуації.
6. Перспективний план досягнення цілей.
7. Плани оцінки ходу виконання програми.
8. Кадрові плани і бюджет.

Консультативні PR-фірми запрошуються в основному на конкурс- ній основі (тендер). Перевага віддається тим, хто переконливіше до- вів свої здібності й можливості і дав обґрунтованіші пропозиції. Як тільки організація наймає PR-фірму, остання проводить роботу в одному з трьох напрямів:

1. Надає рекомендації, залишаючи їх виконання за працівниками PR-підрозділу організації.
2. Надає рекомендації і працює разом із персоналом PR-відділу компанії над їх виконанням.
3. Надає рекомендації та цілком бере на себе відповідальність за їх виконання.

Іноді відносини між організацією-клієнтом і PR-фірмою заплутані і їх важко передбачити. Скажімо, якщо одна з PR-фірм-конкурсантів із самого початку пропонує організації оригінальний і перспективний підхід щодо розв’язання проблеми (або розвитку нового бізнесу), то керівництво організації може вхопитися за саму ідею і відмовитися від дальшого співробітництва з цією фірмою (маючи намір реалізува- ти ідею власними силами і з меншими витратами). Мабуть, така PR- фірма вперше і востаннє матиме справу зі схожою організацією, яка поводиться за правилом «схопив і біжи». Не менш сумною виявляєть- ся й така ситуація, коли під час конкурсу пропозицій різних PR-фірм за основу дальшої роботи (над розв’язанням проблеми) береться ідея однієї фірми, а її практична реалізація передається іншій. Тому часто бувають випадки, коли PR-фірми заздалегідь вимагають від організа- ції покриття своїх витрат на підготовку конкурсних пропозицій.

Однак такі непорозуміння, що виникають між організацією і спеціалізованою PR-фірмою, не можуть затьмарити тих об’єктивних переваг, які одержує організація, звертаючись до послуг консуль- тантів зі сторони для вирішення нетипових ситуацій.

*Які це переваги?*

1. Зовнішні консультанти, як правило, мають ширший діапазон знань, необхідних для вирішення нестандартних PR-проблем, володіють практичними навичками такої специфічної діяль- ності, з якою рідко доводиться стикатися штатним піарменам організації.
2. Зовнішні консультанти звичайно тримаються подалі від усіля- ких чвар і протистоянь, які часто виникають усередині організа- ції, а тому незалежні та об’єктивніші в оцінці проблеми.
3. Досвід зовнішніх консультантів більш різноманітний, нерідко набу- тий унаслідок роботи в різних регіонах країни, а то й усього світу.
4. Якщо організації терміново потрібні контакти із засобами масо- вої інформації після переміщення в нові географічні райони, то зовнішнє консультування дасть можливість легко перебороти мовні бар’єри.
5. Зовнішні консультанти, працюючи разом зі штатними піармена- ми організації, можуть стати стимулом і джерелом повнішого застосування здібностей останніх і підвищення рівня їхньої кваліфікації.

Багато фахівців із паблик рілейшнз серед найважливіших пере- ваг зовнішнього консультування називають його високу гнучкість. PR-фірма для виконання замовлення організації в межах вартості контракту може звернутися по допомогу до кваліфікованих дослід- ників, працівників ЗМІ, діячів мистецтва, юрисконсультів та ін. Якщо ж організація виявить бажання одержати послуги ще вищого рівня, то PR-фірма може швидко вийти на потрібних фахівців, на- приклад налагодити зв’язки з лобістами, відомими політичними діячами, допомогти легітимно розв’язати питання вартості послуг, які вимагаються, і т. д.

Ще однією перевагою зовнішнього консультування є авторитет PR-консультанта, що завойовується роками, а також фактор його високої репутації як фахівця. Зовнішній експерт може впровадити в життя такі ідеї, які штатні піармени або бояться висловлювати своєму керівництву, або роками безуспішно намагаються «проби- ти» в організації. Дивно, але факт, що, виплачуючи високі гонора- ри зовнішнім консультантам, керівники організації схильні при- слухатися до їхніх рекомендацій. Тут спрацьовує не тільки власти- вий подібній ситуації психологічний фактор, а й, що набагато важливіше, – репутація, перевірений практикою авторитет PR- консультанта.

Водночас варто звернути увагу і на низку перешкод, що виника- ють у відносинах між організацією і консалтинговою PR-фірмою.

*Які ж це перешкоди?*

Насамперед слід зазначити, що будь-яка стороння людина зви- чайно викликає у працівників організації *внутрішній опір,* що набу- ває найрізноманітніших форм, починаючи з ворожого ставлення до

«чужинця» і закінчуючи повним неприйняттям його. Одним сло-

вом, тут спрацьовує властивий людській натурі чинник настороже- ного ставлення до сторонніх (тим паче конкурентів).

Не слід також забувати, що «стара гвардія» завжди чинить ***опір новим ідеям, поглядам, підходам,*** сприймаючи їх як загрозу своїй безпеці й звичному порядку речей, що склався. До того ж рекомендації, дані стороннім консультантом, зачіпають чиюсь сферу діяльності, чиїсь переконання, особисті інтереси і т. д., а це викликає образи, протистояння, критичне ставлення до консуль- танта зі сторони.

Однак, на думку фахівців PR-фірм, такі перешкоди – не найго- ловніші. На перше місце завжди висуваються ***питання вартості послуг****.* Саме вони є найгострішими у відносинах між клієнтом (організацією) і консалтинговою PR-фірмою.

До істотних проблем слід зарахувати також *наполегливе неба- жання організації-клієнта зрозуміти суть паблик рілейшнз і час- ту відсутність її керівництва (особливо вищого) саме в той мо- мент, коли PR-консультант очікує ухвалення узгодженого ради- кального рішення.*

Деякі керівники побоюються ухвалювати нестандартні рішення, запропоновані зовнішнім фахівцем. Почасти, не маючи повнова- жень ухвалювати ключові рішення (і до того ж налякані нестандарт- ністю рекомендацій), такі керівники поспішають поставити питан- ня про наслідки і вартість рішень, про гарантії відшкодування мож- ливих великих витрат. Нестандартні рекомендації консультантів за таких обставин розглядаються працівниками (особливо тими, чиї службові інтереси найбільше зачіпаються) як поверхові, далекі від розуміння особливостей проблем організації. Нарешті, вони із суб’єктивних міркувань ставлять під сумнів кваліфікацію зовніш- нього консультанта, якість його послуг. Виникнення подібної ситу- ації вимагає від PR-консультанта мобілізації всіх сил і здібностей, щоб якнайпереконливіше довести вищому керівництву аргументо- ваність своїх «ризикованих» рекомендацій.

### Інтеграція функцій PR-підрозділів і консультативних PR-фірм

Як свідчить світова практика, для того щоб реалізувати висо- кий потенціал управлінської функції інституту паблик рілейшнз,

організації дедалі частіше вдаються до інтеграції роботи своїх внутрішніх PR-служб із послугами зовнішніх консультантів (аут- сорсинг). Водночас дедалі помітнішим стає визнання вищим керів- ництвом організацій надзвичайної ролі сфери паблик рілейшнз у досягненні успіху. Перші керівники PR-підрозділів дедалі часті- ше включаються до складу ради директорів, що ухвалює принци- пові рішення. У будь-якому випадку з ними якомога частіше кон- сультуються, розробляючи такі рішення. Надзвичайно плідною є тенденція використання піарменів як радників із питань стра- тегічного планування, а не лише як прес-секретарів або техніків із питань комунікації. Одним словом, інститут паблик рілейшнз став невід’ємною складовою стратегічного менеджменту орга- нізації.

Поряд із цим в аналізованій сфері все ще залишається безліч каменів спотикання. На думку Роберта Діленшнейдера – колиш- нього президента всесвітньо відомої PR-фірми «Хілл енд Ноул- тон», процесу інтеграції загрожують «сім смертних гріхів, власти- вих PR-бізнесу».

***По-перше,*** це – *надмірні обіцянки,* хапання за справи, про які заздалегідь відомо, що вони не до снаги піарменам.

***По-друге,*** *надмірний маркетинг* або занадто очевидне підкрес- лення здібностей клієнта, перебільшення його компетентності в питаннях паблик рілейшнз.

***По-третє,*** *неповне обслуговування,* коли замовникові пропо- нується команда з головних радників, а фактичне виконання робо- ти перекладається на молодший персонал.

***По-четверте,*** *прагнення PR-фірм на перше місце ставити власні фінансові інтереси* замість того, щоб спочатку надати послу- ги і турбуватися про реальну користь для клієнта.

***По-п’яте,*** *поспішні рішення,* коли паблик рілейшнз набувають форми недалекоглядної реакції на складну проблему, розв’язання якої в дійсності вимагає тривалих зусиль. Дуже легко потрапити в пастку безпідставних надій клієнта або менеджерів, які вважають, що паблик рілейшнз нібито здатні розв’язувати проблеми, не здійснюючи глибоких змін в організації.

***По-шосте,*** *ставлення до паблик рілейшнз просто як до допоміж- ної функції,* підпорядкованої реалізації стратегій, сформульованих юристами, фінансистами і вищими лінійними менеджерами.

***По-сьоме,*** *порушення норм етики,* неповага до того, що репута- ція, турбота про соціальну відповідальність організації є найбіль- шою цінністю 1.

Діяльність організації у своїх інтересах та інтересах громадськос- ті аж ніяк не означає, що потрібно все виставляти напоказ. У бізнесі ніколи не можна забувати про конкурентів. У військовій справі пере- важають міркування безпеки. Медичні заклади вважають нерозум- ним оголошувати всю інформацію про стан пацієнта. Державні уста- нови та політичні організації теж мають свої «закриті» зони. Як бачи- мо, скрізь існують легітимні дозволи і заборони. Тому здоровий глузд підказує, що за таких обставин зв’язки з громадськістю повин- ні здійснюватися якомога виваженіше, тактовніше, з дотриманням високих норм професійної етики, що розвивалася і продовжує роз- виватися завдяки зусиллям внутрішніх PR-служб організацій, уста- нов і самостійних PR-фірм, а також міжнародних асоціацій.

Найбільш поширеною практикою задоволення громадських по- треб організації є створення власного відділу з питань паблик рі- лейшнз. До його складу може входити тільки один PR-спеціаліст, як це найчастіше буває в невеликих організаціях, або сотні піарменів, коли мова йде про велику корпорацію.

Узагальнюючи все сказане, можна зробити висновок, що місце PR-підрозділів у структурі організацій, структура самих PR-служб визначаються з урахуванням завдань конкретних організацій, а точніше – за їхніми функціональними ознаками. Тому, як правило, спостерігаються розходження в обов’язках PR-служб організацій залежно від їх розмірів, масштабів діяльності, галузевої належності та ситуацій, що виникають. Саме ситуаційний компонент, потреба розв’язувати нестандартні PR-проблеми, змушує організації та їхні PR-служби звертатися до спеціалізованих PR-компаній або фірм по допомогу. Головне завдання будь-якого PR-підрозділу – допомага- ти керівництву налагоджувати та постійно підтримувати конструк- тивні двосторонні зв’язки з цільовими групами громадськості, сприяти розв’язанню стратегічних проблем організації, нарощува- ти її репутацію. PR-відділ має виступати радником вищого керів- ництва з такого кола питань, але для цього його співробітники по- винні розуміти проблеми і потреби керівництва та, що особливо важливо, намагатися завоювати його довіру.