

УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

©2018 БОЛОТІНА Є. В., ФОМІЧЕНКО І. П., ШАШКО В. О.

УДК 35.071

Болотіна Є. В., Фоміченко І. П., Шашко В. О. Управлінські технології комунікативного менеджменту

Грамотне вибудовування комунікацій з органами влади, а згодом і аналіз комунікативних технологій, дозволяє отримати якісну конкурентну перевагу на сучасному ринку, де боротьба за кожного клієнта ведеться на мікроекономічному рівні. Дана стаття присвячена аналізу підходів до визначення поняття «державні відносини» і розгляду GR як специфічної форми комунікативного управління, яка нині часто використовується корпоративними структурами в політичних аспектах їх діяльності. Авторі статті розглядають основні види комунікацій GR-менеджменту, що спирається на певну програму дій і спрямована на створення та підтримання сприятливих відносин з органами публічної влади. Акцентується увага на тому, що технології GR, PR недостатньо опрацьовані на теоретичному рівні, також виділено ряд проблем: недовіра населення до влади; прихованість інформації та відсутність необхідної роз'яснювальної роботи; слабка організаційна структура; погано налагоджені зв'язки з громадськістю; недолік фінансування. У рамках аналізу сучасної реалізації органами влади Government Relations розглянуто основоположні аспекти функціонування неінституційних структур публічної влади на прикладі лобізму.

Ключові слова: Комунікації, Government Relations, органи влади, комунікаційна модель, Public Relations, публічне адміністрування, лобізм.

Табл.: 2. Бібл.: 20.

Болотіна Євгенія Валеріївна – кандидат філософських наук, доцент кафедри менеджменту, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Академічна, 72, м. Краматорськ, Донецька обл., 84313, Україна)

E-mail: 26taxiigle@gmail.com

Фоміченко Інна Петрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Академічна, 72, м. Краматорськ, Донецька обл., 84313, Україна)

E-mail: Inna_fomichenko@ukr.net

Шашко Вікторія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Академічна, 72, м. Краматорськ, Донецька обл., 84313, Україна)

E-mail: Shashko_vika@ukr.net

УДК 35.071

Болотина Е. В., Фомиченко И. П., Шашко В. А. Управленческие технологии коммуникативного менеджмента

Грамотное выстраивание коммуникаций с органами власти, а впоследствии и анализ коммуникативных технологий, позволяет получить качественное конкурентное преимущество на современном рынке, где борьба за каждого клиента ведется на микроэкономическом уровне. Данная статья посвящена анализу подходов к определению понятия «государственные отношения» и рассмотрению GR как специфической формы коммуникативного управления, которая в настоящее время часто используется корпоративными структурами в политических аспектах их деятельности. Авторы статьи рассматривают основные виды коммуникаций GR-менеджмента, которые опираются на определенную программу действий и направлены на создание и поддержание благоприятных отношений с органами публичной власти. Акцентируется внимание на том, что технологии GR, PR недостаточно проработаны на теоретическом уровне, а также выделен ряд проблем: недоверие населения к власти; скрытость информации и отсутствие необходимой разъяснительной работы; слабая организационная структура; плохо налаженные связи с общественностью; недостаток финансирования. В рамках анализа реализации органами власти Government Relations авторы рассматривают основополагающие аспекты функционирования неинституциональных структур публичной власти на примере лоббизма.

Ключевые слова: коммуникации; Government Relations, органы власти, коммуникационная модель, Public Relations, публичное администрирование, лоббизм.

Табл.: 2. Библ.: 20.

Болотина Евгения Валерьевна – кандидат философских наук, доцент кафедры менеджмента, Донбасская государственная машиностроительная академия (ул. Академическая, 72, г. Краматорск, Донецкая обл., 84313, Украина) **E-mail:** 26taxiigle@gmail.com

Фомиченко Инна Петровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Донбасская государственная машиностроительная академия (ул. Академическая, 72, г. Краматорск, Донецкая обл., 84313, Украина) **E-mail:** Inna_fomichenko@ukr.net

Шашко Виктория Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Донбасская государственная машиностроительная академия (ул. Академическая, 72, г. Краматорск, Донецкая обл., 84313, Украина) **E-mail:** Shashko_vika@ukr.net

UDC 35.071

Bolotina E. V., Fomichenko I. P., Shashko V. O. The Managerial Technologies of Communicative Management

A competent building of communications with authorities, and later analysis of communicative technologies, allow to get a qualitative competitive advantage in the modern market, where the struggle for each client is conducted at the micro-economic level. This article is concerned with analyzing of approaches to definition of the concept of «Government Relations» and consideration of GR as a specific form of communicative management, which is now often used by corporate structures in the political aspects of their activities. The authors of the article consider the main types of GR-management communications, which are based on a certain program of actions and are aimed at creation and maintenance of favorable relations with public authorities. The attention is drawn to the fact that GR and PR technologies are insufficiently worked out at the theoretical level, the following number of problems is allocated: distrust of the population towards powers; secrecy of information and lack of necessary explanatory work; weak organizational structure; poorly established public relations; lack of funding. As part of the analysis of the implementation of Government Relations by the authorities, the authors consider the fundamental aspects of the non-institutional structures of public authority on the example of lobbyism.

Keywords: communications; Government Relations, authorities, communication model, Public Relations, public administration, lobbyism.

Tbl.: 2. Bibl.: 20.

Bolotina Evgenya V. – PhD (Philosophy), Associate Professor of the Department of Management, Donbass State Academy of Machine Building (72 Akademichna Str., Kramatorsk, Donetsk region, 84313, Ukraine)

E-mail: 26taxiigle@gmail.com

Fomichenko Inna P. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Donbass State Academy of Machine Building (72 Akademichna Str., Kramatorsk, Donetsk region, 84313, Ukraine)

E-mail: Inna_fomichenko@ukr.net

Shashko Viktoria O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Donbass State Academy of Machine Building (72 Akademichna Str., Kramatorsk, Donetsk region, 84313, Ukraine)

E-mail: Shashko_vika@ukr.net

Управлінські технології, як сукупність найбільш раціональних способів, прийомів і процедур реалізації функцій політичної системи, спрямовані на підвищення ефективності політичних процесів і досягнення поставлених цілей, давно стали предметом пильної уваги сучасної політичної науки. До числа таких технологій, що швидко розвиваються, належить напрямок комунікаційного менеджменту – «зв'язки з органами державної влади» або, як його найчастіше називають, – *Government Relations* (GR).

У сучасній українській дійсності формуються новітні відносини держави і суспільства, і GR набуває в цих умовах іншу якість, насамперед під впливом того, що держава виступає як структура, яка вважає своєю головною метою не владу, а управління – регулювання, упорядкування соціальних, економічних та інших взаємовідносин людей. Але нормальний GR поки ще не став прозорою технологією, зрозумілою і доступною і не тільки найсильнішим галузевим асоціаціям, але і середньому та малому бізнесу, і громадським об'єднанням.

Тому стратегія комунікації суспільства і держави ґрунтується на принципово новому понятті – взаємодія. У цьому ключі головними завданнями державної діяльності у сфері комунікацій є: сприяння демократизації державного управління, забезпечення становлення громадянського суспільства.

Істотний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів трансформації системи державного управління в умовах інформатизації та глобалізації зробили Д. Кеттл [1], Р. Бехн [2], К. Худ [3], Я. Кооіман [4], А. Лінн [5], Г. Пітерс [6], К. Політт [7], Р. Рходес [8] та ін. Разом з тим у працях вітчизняних учених ця тема не ставала предметом спеціального аналізу, хоча окремі її аспекти розглядалися у публікаціях В. О. Лук'янихіна, А. В. Сокура [9], О. П. Кивлюка [10], В. М. Мартиненка [11] та ін.

На думку американських дослідників У. Агі, Р. Кемерона, Ф. Олта, Д. Уїлкокса, GR являє собою «діяльність з вибудовування відносин між різними суспільними групами і державною владою, що включає в себе збір і обробку інформації про діяльність уряду, підготовку та розповсюдження інформації про позиції груп, вплив на процеси прийняття політичних та адміністративних рішень (лобізм)» [12].

Метою статті є аналіз сучасних проблем і перспектив управлінських технологій GR-менеджменту в Україні, а також оцінка його розвитку в Україні.

Перспективи подальших наукових розвідок за напрямом становлення і розвитку GR-менеджменту пов'язуємо з розробкою системи індикаторів його запровадження й оцінювання його ефективності, а також розробкою заходів зниження корупційних ризиків.

Існує точка зору, що використання терміна *Government Relations* (GR) деякою мірою продиктовано необхідністю заміни поняття «лобіювання», яке часто перевантажено негативними характеристика-

ми. Однак це не означає, що лобізм і GR – одне і те ж. Лобізм виступає як одна з технологій просування інтересів в органах влади. GR належить до загального менеджменту.

Найбільш широке поширення та застосування в сучасній Україні GR-діяльність отримала у зв'язку з початком процесу інтеграції в ЄС. У силу інституціональних змін у моделі взаємовідносин великих бізнес-структур та органів державної влади, а саме – різкого посилення позицій держави, його явного домінування в політичній і економічній сферах, представники великого бізнесу стали стрімко втрачати свою політичну вагу, а разом з ним і вплив на прийняття ключових політичних і, що було особливо важливо для них, – економічних рішень. З цією метою були створені майданчики для владно-громадського діалогу, а великі корпорації, звернувшись до західного досвіду, стали все частіше використовувати такі технології комунікаційного менеджменту, як репутаційний менеджмент, інвестиційний менеджмент (IR) і, особливо, GR.

В Україні, безумовно, сформована специфічна багаторівнева система управління. На перший план виходить не панування, а саме управління всіма галузями діяльності держави та її громадян: соціальна, економічна, політична, екологічна, культурна та інші сфери. У даному випадку взаємодія між державою та громадянами виходять на новий рівень, відповідно до нових демократичних тенденцій, розвитком права, гласності та ін. Досягнення цього рівня просто неможливо без управлінських технологій комунікативного менеджменту, тому в даний час активно розвиваються комунікації з громадянами: прямі та зворотні зв'язки з ними.

У даному випадку застосовувана соціально-комунікативна технологія носить назву *Government Relations* (GR). Для більш глибокого осмислення проаналізуємо кілька визначень даного поняття: «GR являє собою діяльність по вибудовуванню відносин між різними суспільними групами (бізнес-структурами, професійними спілками, добровільними суспільними організаціями тощо) і державною владою, що включає в себе збір і обробку інформації про діяльність уряду, підготовку та розповсюдження інформації про позиції груп, вплив на процеси прийняття політичних та адміністративних рішень (лобізм)» [13]. Друга назва: «GR – це системно організована діяльність по управлінню комунікаціями соціального суб'єкта, що спирається на певну програму дій і спрямована на створення і підтримання сприятливих відносин з органами публічної влади» [14].

Серед відмінних рис *Government Relations* (GR) можна відзначити:

- ✦ велику відкритість при веденні діалогу між владою і бізнесом;

- ✦ зниження ролі прямих контактів (так званий «коридорний лобізм»);
- ✦ широке залучення бізнесу і громадських некомерційних структур до вироблення державної політики в різних сферах економіки;
- ✦ використання непрямих технологій впливу (робота з громадською думкою, *grassroots lobbying*, зв'язку з медійною спільнотою та ін.).

Надалі під GR слід розуміти спеціальні технології з формування взаємної довіри між бізнесом та органами державної влади, що представляють сфери публічного та бізнес-адміністрування.

Ключовою умовою для забезпечення надання якісних державних та адміністративних послуг і проведення подальших реформ в Україні є адаптація та засвоєння публічного адміністрування, яке переживає зміни внаслідок його прямування до європейської інтеграції. Усі ці зміни привели до необхідності інституційного виділення нової категорії управлінця – менеджера зі зв'язків з органами державної влади, або GR-менеджера.

Government relations management частіше трактується як налагодження взаємовідносин з органами державної влади. До цієї сфери також відносять лобіювання. GR-менеджмент по своїй суті доцільно розглядати як мистецтво формування взаємної довіри з органами публічного адміністрування та ефективного публічного лобіювання інтересів організації без корупції. Окремі аспекти цивілізованого лобіювання є складовою GR-менеджменту та можуть бути предметом дослідження, передусім галузі науки державного управління, а також економічних, політологічних та правових галузей наук [15].

Існує кілька найбільш ефективних GR-технологій, серед яких: формування громадської підтримки; лобізм; участь у різних форумах, семінарах, організованих органами державної влади; аналітична діяльність; публікації на різні політичні та державні теми; програми соціальної відповідальності компанії; спонсорство; участь в експертних радах.

На перший погляд, може здатися, зв'язки з державою – це комунікативна технологія, використовується тільки дуже вузьким колом специфічних організацій. Насправді, GR може бути корисний кожній організації. Для того, щоб оцінити масштаби ефективності GR, наведемо кілька прикладів ефективного застосування.

Одним із найяскравіших прикладів ефективного використання GR-технологій є Національна академія наук України (НАНУ) як організація, що бореться за фінансування дослідницьких проєктів, різних державних і недержавних клієнтів, замовників досліджень. У боротьбі за високі заробітні плати, стипендії, стабільне фінансування, постачання матеріалів для досліджень і т. ін. НАНУ також використовує GR. Випускається велика кількість наукової літерату-

ри, в якій пропагується патріотизм, сильні сторони української держави і т. п., організовується безліч наукових конференцій, семінарів, конкурсів. Співробітники НАНУ постійно дають експертну оцінку різним науковим питанням. У результаті НАНУ є добре відомою і високо фінансується.

Ми визначаємо GR-технології як сукупність інструментів і методів, використовуваних у GR-діяльності, спрямованих на розвиток взаємодії між різними суспільними групами (бізнес-структурами, громадськими організаціями, некомерційними організаціями, професійними спілками, добровільними організаціями тощо) та органами державної влади з метою впливу на процес прийняття державних рішень для отримання як взаємовигідного, так і соціально значущого результату.

Як правило, основними етапами GR-діяльності є моніторинг, стратегія і тактика, контроль реалізації. У рамках етапу стратегії й тактики GR-спеціалістами застосовуються GR-технології, які представлено в табл. 1.

Сучасні GR-технології – це, перш за все, прозорість, відкритість і підконтрольність суспільству. Уявляється, що формування контурів GR-технології в Україні буде багато в чому визначатися державними органами управління, орієнтованими на залучення в процес прийняття рішень активних суб'єктів соціально-політичного життя, у тому числі інститутів громадянського суспільства, що нині зароджуються.

Варто зазначити, що існують проблеми з понятійним полем GR і відмінністю його від інших, близьких за змістом понять. Важлива проблема теорії і практики GR – відділення від лобістської діяльності. У спеціальній літературі, в основному, використовують поняття «GR» і «лобізм» як тотожні. Часом у науковій літературі одне поняття включає в себе інше. Лобістську діяльність можуть розглядати і як технологічну частину GR.

У сучасній літературі термін «зв'язки з державою» все частіше об'єднують з терміном «лобізм». Безумовно, лобізм – це одна з найбільш часто використовуваних методик GR, однак, на відміну від усіх інших інструментів, лобізм має вже сформовану в суспільстві асоціацію з корупцією.

GR і лобізм інколи асоціюються з корупційною діяльністю, яка є протизаконним явищем. Однак мистецтво GR-менеджера полягає в налагодженні не одноразових, а передусім законних і довгострокових взаємовідносин з органами публічного адміністрування, не витрачаючи при цьому ресурси компанії (організації) на підкуп чиновників. Замість цього професійний GR-менеджер вибудовує співпрацю з різноманітними інституціями громадянського суспільства, ЗМІ чи будь-якими суспільно-політичними організаціями, які впливають на формування думки громадськості.

Класифікація GR-технологій з комунікативного підходу

Реципієнт	Технологія	Тип каналу комунікації	Види діяльності
Органи державної влади	Пряма взаємодія з державними владними структурами	Ситуаційний	Особиста зустріч, прямі переговори
Органи державної влади	Пряма взаємодія з державними владними структурами	Документальний	Листи
Органи державної влади	Пряма взаємодія з державними владними структурами	Комп'ютерні технології зв'язку	Skype, e-mail та ін.
Органи державної влади	Експертиза	Ситуаційний	Парламентське слухання, «круглий стіл», участь у роботі комісій та ін.
Органи державної влади	Експертиза	Документальний	Пропозиції та рекомендації
Органи державної влади	Експертиза	Комп'ютерні технології	Спілкування on-line
Наукова спільнота	Використання експертів	Ситуаційний	Організація конференцій, «фабрики ідей»
Наукова спільнота	Використання експертів	Документальний	Фінансування досліджень, публікація експертних оцінок та аналітика
Наукова спільнота	Використання експертів	Комп'ютерні технології	Особисте листування
ЗМІ	Media relations	Ситуаційний	Брифінг, прес-сніданок, прес-тур, прес-клуб
ЗМІ	Media relations	Документальний	Розсилка анонсу, speech writing, прес-реліз
ЗМІ	Media relations	Комп'ютерні технології	Блогинг, мікроблогинг та ін. Системи інформування ЗМІ з діяльності базисного суб'єкта
Інвестори, акціонери, аудиторі, партнери, клієнти	Комп'ютерні технології корпоративної соціальної відвертості	Ситуаційний	Благодійні акції та заходи
Інвестори, акціонери, аудиторі, партнери, клієнти	Комп'ютерні технології корпоративної соціальної відвертості	Документальний	Публікація соціальних звітів, спонсорство
Інвестори, акціонери, аудиторі, партнери, клієнти	Комп'ютерні технології корпоративної соціальної відвертості	Комп'ютерні технології	Організація та координація ком'юніті за допомогою соціальних мереж, on-line фандрайзинг, краудсорсинг
Мобілізоване суспільство	Grassroots	Ситуаційний	Акції вуличного опитування: анкетування, інтерв'ювання. Організація волонтерської та гуманітарної допомоги
Мобілізоване суспільство	Grassroots	Документальний	Петиції
Мобілізоване суспільство	Grassroots	Комп'ютерні технології	On-line платформи збору підписок. Вірусне розповсюдження петицій в соціальних мережах

Лобізм – це неформальна психологічна взаємодія з чиновниками. Інакше кажучи, лобізм спрямований на те, щоб вплинути на рішення представників органів влади, грубо кажучи, він являє собою якусь бесіду, що стимулює чиновника прийняти рішення, вигідне компанії. Насправді цей інструмент не такий поганий [16]. В ідеальному вигляді компанія повинна запропонувати вигідні умови взаємодії, свою допомогу, послуги, які будуть корисні не одному чиновнику особисто, а місту, району, муніципальним установам і т. д. в обмін на лояльне ставлення. На жаль, у нашій країні дана методика розуміється і використовується неправильно, тому варто виділяти її окремо від інших інструментів GR.

Особливу увагу слід приділити в GR-менеджменті застосуванню методології лобістської діяльності як комплексу заходів, форм і методів утворення ділових контактів з метою забезпечення впливів з боку зацікавлених корпоративних або громадських груп на публічну владу з метою задоволення або врахування своїх інтересів. Управління лобістською діяльністю є складовою GR-менеджменту і застосовується як органами державної влади, так і підприємництвом у представницьких органах публічної влади. Разом з тим, незважаючи, що лобізм знайшов достатньо масштабне поширення в політичній діяльності багатьох розвинених демократичних країн світу, інституціональну основу він має не всюди.

У цьому контексті доцільно з урахуванням розроблених і прийнятих стандартів Євросоюзу формування правових засад взаємодії парламентів, органів публічної влади та громадянського суспільства врегулювати на законодавчому рівні вплив громадськості на прийняття правових актів.

При цьому слід визначити предмет правового регулювання в лобістській діяльності, суб'єктно-об'єктний склад правовідносин, що підлягають врегулюванню, принципи GR-менеджменту лобістською діяльністю, форми і методи її проведення, права, зобов'язання, порядок функціонування суб'єктів лобістської діяльності, а також обмеження, що накладаються на лобістську діяльність з метою запобігання корупційним діям. Існуючі законодавчі ініціативи містять пропозиції запровадити державну реєстрацію лобістів уповноваженими структурами в органах публічної влади з метою їх акредитації в тих органах, де буде здійснюватися лобістська діяльність.

Слід також врегулювати питання розкриття інформації щодо лобістської діяльності, визначити порядок забезпечення державного і громадського контролю лобіювання, а також відповідальність суб'єктів правовідносин, пов'язаних з лобістською діяльністю в разі порушення ними норм законодавства [17].

Іншими словами, GR – це сфера загального менеджменту, а лобізм – це технологія. Спеціалісту по GR

зовсім не обов'язково бути асом кулуарних процесів: знати потрібних людей, деталі законодавчого процесу, а також бути в курсі ситуації в даний момент ієрархії політичних міжособистісних відносин. Він повинен знайти і організувати юристів і людей, які це знають і вміють, при цьому не обов'язково професійних лобістів, дозволити яких аж ніяк не кожному по кишені.

Для ілюстрації різниці між лобізмом і GR, зокрема, можна скористатися їх функціонально-технологічною класифікацією [18] (табл. 2).

Застосування управлінських технологій в органах державної влади спрямована не тільки на те, щоб забезпечити позитивне і лояльне ставлення суспільства, але й вирішити проблему недовіри, негативного ставлення до окремих структур і т. д. Іншими словами, відсутність комунікативних пропагандистських і PR-зусиль може призвести до падіння авторитету чинної влади. Недовіра до органів державної влади з боку громадян виникає найчастіше через «технічні» помилки, тобто при відсутності роз'яснень дій органів, їх цілей і мотивів, що нерідко породжує хибне, перекручене уявлення і сприйняття громадян. Інша причина носить «культурно-історичний» характер, у нашій країні, зокрема, історично склалася думка, що влада – друг країни, але ворог громадян [19].

Суспільство звикло критикувати чиновників, поліцію, протидіяти їм, тому в умовах демократії дуже важливо показати громадянам, що влада вчиняє різні дії на благо суспільства. Врегулювання особистого прямого спілкування представників влади з громадянами, створення сприятливої обстановки – величезний крок на шляху до підвищення лояльності з боку громадськості.

Ще одна причина – організаційна, яка пов'язана з недостатньою підготовкою кадрового складу органів влади. В окремих структурах є лише співробітники, які частково забезпечують зовнішні зв'язки, поряд з іншими основними посадовими обов'язками. Така ж ситуація склалася в органах місцевого самоврядування. Таким чином, лише 3% фахівців мають профільну освіту. Це свідчить про недостатню теоретичну підготовку співробітників, відсутність кваліфікації та в підсумку невірно застосування комунікативних технологій PR.

Інспектори з пропаганди, які зобов'язані здійснювати взаємодії зі ЗМІ, освітніми установами, поширювати пропагандистські та агітаційні матеріали, друк і розміщення яких абсолютно не фінансується, повинні шукати спонсорів, щоб виконати свої посадові обов'язки. Більш того, у відділах відсутні технічні, програмні ресурси, які могли б допомогти створити макет агітаційних матеріалів чи надрукувати їх, тому навіть у цих питаннях доводиться вдаватися до допомоги спонсорів.

Порівнювальна характеристика функцій лобіста и GR-спеціаліста

Критерій	Лобіст	GR-спеціаліст
Прибуток	Гонорар або відсоток від угоди	Заробітна плата і можливий бонус
Ієрархія взаємодії	Взаємодіє з акціонером компанії (дові- реним представником)	У ранзі віце-президента або заступни- ка голови правління звітує перед осо- бою, що очолює компанію
Технології реалізації замовлення	Хабарі, політичний торг та обмін, різно- го роду тиск	Експертні доповіді на базі позицій ком- панії перед чиновником
Кількість клієнтів	Безліч клієнтів	Безліч клієнтів
За що цінується	Будучи довіреною особою чиновника або депутата, має можливість «вирі- шувати питання» в органах державної влади	Будучи довіреною особою чиновника або депутата, має можливість «вирі- шувати питання» в органах державної влади
З якими органами влади взаємодіє	Працює з усіма органами державної та муніципальної влади (включаючи судову гілку влади, а також Генпрокуратури, ЦВК і Рахункову палату), на які є попит з боку замовника	У більшості випадків працює з органа- ми законодавчої та виконавчої влади, що впливають на галузь або компанію
Місце роботи	Працює на себе або як партнер. Дозволити собі лобіста може обмежена кількість компаній	Працює як найманий менеджер

Фахівцеві у сфері GR, на відміну від лобіста, не обов'язково знати деталі прийняття закону, постанови і т. д. Його головне завдання – створення позитивних відносин із владою. Він повинен також вміти підібрати й організувати лобістів, які володіють особистісними характеристиками та необхідними професійними компетенціями в різних сферах.

Крім того, розрізняються і режими роботи GR і лобізму. GR-спеціаліст, як правило, працює в структурі компанії, займаючись розробкою і реалізацією стратегії щодо органів влади. Лобіст часто залучається на проектній основі за гонорар і виступає зовнішнім по відношенню до організації професіоналом.

Лобіювання – це частіше одиничний проект, хоча і може передбачати цілу систему заходів. GR – системна робота по вивченню і моніторингу дій органів державної влади і чиновників, а також донесення позиції компанії з того чи іншого питання». Отже, лобізм та GR – суміжні, але не тотожні поняття.

Порівняно з традиційними формами лобізму GR володіє рядом переваг: *по-перше*, у суспільній свідомості лобізм практично став синонімом корупції, оскільки контакти зацікавлених осіб з представниками політичного істеблїшменту відбуваються кулуарно. Аура недоступності призводить до психологічного ефекту негативного сприйняття самої діяльності. *По-друге*, лобізм призводить до залежності суб'єктів GR-діяльності від персоналії у владних структурах, від їх суб'єктивних уподобань і побажань. Це не може позитивно позначатися на довгостроковому плануванні, а також ставить учас-

ників ринку в нерівне положення, коли державні замовлення або законодавчі рішення розподіляються на користь одного з учасників. *По-третє*, слід погодитися з американським дослідником і практиком Ч. Маком, що GR відрізняється від традиційного лобізму постійним упровадженням інноваційних комунікативних технологій маркетингу, PR та електоральних кампаній [20].

І, нарешті, проблема виконання прийнятих державними органами рішень. Громадська підтримка, публічне висвітлення і коаліційна політика роблять необоротними рішення, отримані в результаті GR-діяльності, тоді як лобістські зусилля можуть бути дезавузовані через деякий час після прийняття державних рішень.

У технологічний блок Government Relations входять такі алгоритмізовані способи і методи діяльності:

- ✦ моніторинг соціально-політичної та економічної ситуації;
- ✦ політичне консультування та бізнес-консалтинг;
- ✦ загальний, репутаційний та кризовий менеджмент; технології переговорного процесу;
- ✦ технології «цивілізованої» лобістської діяльності;
- ✦ іміджмейкінг;
- ✦ PR-інструментарій;
- ✦ технології реклами та інші інформаційно-комунікаційні технології.

Особливої уваги заслуговують нові форми взаємодії між бізнес-структурами і державою: бізнес-форуми, громадські експертизи, державно-громад-

ські комісії. Сукупність використання найбільшого інструментарію з названого арсеналу зумовлює ефективність GR.

Таким чином, GR-діяльність здобуває нову якість і нове місце у взаємодії держави і бізнесу, потенційно забезпечуючи цивілізовану та правову оптимізацію інтересів політичних і економічних суб'єктів. При цьому важливо підкреслити, що результативність GR може бути досягнута лише завдяки ефективному застосуванню і реалізації GR-технологій. Тому поняття «GR» і «GR-технології» нерозривно пов'язані один з одним.

ВИСНОВКИ

Важливість розвитку управлінських технологій і GR в Україні полягає насамперед у тому, що, незважаючи на декларовану «рівновіддаленість», бізнес найбільших компаній усе ще багато в чому будується на прихильності влади. Це реальність, яку не можна не враховувати. Але нормальний GR поки ще не став прозорою технологією, зрозумілою і доступною не тільки найсильнішим галузевим асоціаціям, але і середньому та малому бізнесу, і громадським об'єднанням.

Сучасне розуміння GR повинно бути засноване на визнанні в перспективі факторів, які, ймовірно, є середньостроковими константами у сфері розвитку GR:

- ✦ *по-перше*, значної ролі органів державного управління для формування домінуючих тенденцій в економічній стратегії та практиці;
- ✦ *по-друге*, посиленні конкуренції між вітчизняними та зарубіжними компаніями на зовнішніх ринках при активізації прагнення вітчизняних компаній щодо виходу на світові ринки;
- ✦ *по-третє*, на превалюванні на ринку приватних, обмежених за масштабом проєктів у сфері GR зі зрозумілими цілями і наявністю чітко сформульованого результату. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Кеттл Д.** Глобальная революция и государственное управление. *Отечественные записки*. 2004. № 2. URL: <http://www.strana-oz.ru/2004/2/globalnaya-revoluciya-v-gosudarstvennom-upravlenii>
2. **Behn, R. D.** The New Public Management Paradigm and the Search for Democratic Accountability. *International Public Management Journal*. 1998. Vol. 1. Issue 2. P. 131–164.
3. **Hood C.** Contemporary public management: a new global paradigm? *Public Policy and Administration*. 1995. Vol. 10. Issue 2. P. 104–117.
4. **Kooiman J.** Social-Political Governance : Introduction // In *Modern Governance* / ed. J. Kooiman. London : Sage Publications, 1993. P. 1–9.
5. **Lynn L. E.** Globalization and administrative reform: What is happening in theory? *Public Management Review*. 2001. Vol. 3. Issue 2. P. 191–208.

6. **Питерс Б. Г.** Глобализация, управление и его институты. *Отечественные записки*. 2004. № 2. URL: <http://www.strana-oz.ru/2004/2/globalizaciya-upravlenie-i-ego-instituty>

7. **Pollitt C., Bouckaert G.** Public Management Reform: A Comparative Analysis. 2nd ed. Oxford : Oxford University Press, 2004. 368 p.

8. **Rhodes R. A.** Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham : Open University Press, 1997. 252 p.

9. **Лук'янихін В. О., Сокура А. В.** Організація зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту СумДУ : у 8 т. Суми : СумДУ, 2012. Т. 4. С. 155–156.

10. **Кивлюк О. П.** Сучасні інформаційно-комунікаційні технології як ключова передумова соціального та технологічного прогресу: соціально-філософський аспект. *Пілея*. 2011. Вип. 49 (7). С. 304–310. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/14656/1/Kyuliuk.pdf>

11. **Мартиненко В. М.** Демократизація механізмів державного управління процесами суспільних трансформацій : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Донецьк, 2005. 36 с.

12. **Аги У., Кэмерон Г., Олт Ф., Уилкокс Д.** Самое главное в PR / пер. с англ. СПб. : Питер, 2004. 560 с.

13. **Lerbinger O.** Corporate public affairs: interacting with interest groups, media, and government. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006. 496 p.

14. **Public Management: Institutional Renewal for the Twenty-First Century** / Volume editors: L. R. Jones and F. Thompson. JAI PRESS INC. Stamford, Connecticut, 1999. Vol. 10. 269 p.

15. **Діалог суспільства і влади: європейські правові стандарти та досвід / за заг. ред. В. М. Литвина.** Київ : Парламентське вид-во, 2011. 480 с.

16. **Болотіна Є. В., Мироненко Є. В.** Лобізм в публічному адмініструванні // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, менеджменту та права: теорія і практика» (м. Полтава, 25.06.2018 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2018. С. 7–9.

17. **Рекомендації ПАСЕ від 1908 (2010) р.** «Лобіювання в демократичному суспільстві (Європейський кодекс проведено з лобіювання)». URL: <http://www.coe.int>

18. **Толстых П. А.** GR. Практикум по лоббизму в России. М. : Альпина Паблишер, 2007. 384 с.

19. **Мединский В.** GR-специалистам не хватает знаний и опыта. URL: <http://top-manager.ru/?a=1&id=1407>

20. **Mack C. S.** Business, Politics, and the Practice of Government Relations. Westport : Praeger, 1997. 288 p.

REFERENCES

Agi, U. et al. *Samoye glavnoye v PR* [The most important thing in PR]. St. Petersburg: Piter, 2004.

Behn, R. D. "The New Public Management Paradigm and the Search for Democratic Accountability". *International Public Management Journal*, vol. 1, no. 2 (1998): 131-164.

Bolotina, Ye. V., and Myronenko, Ye. V. "Lobizm v publіchnomu administruvanniі" [Lobbyism in public administration]. *Perspektyvni napriamky rozvytku ekonomiky, obliku, menedzhtentu ta prava: teoriia i praktyka*. Poltava: TsFEND, 2018. 7-9.

Dialoh suspilstva i vlady: yevropeiski pravovi standarty ta dosvid [Dialogue between society and government: European legal standards and experience]. Kyiv: Parlamentske vyd-vo, 2011.

Hood, C. "Contemporary public management: a new global paradigm?". *Public Policy and Administration*, vol. 10, no. 2 (1995): 104-117.

Kettl, D. "Globalnaya revolyutsiya i gosudarstvennoye upravleniye" [Global revolution and public administration]. *Otechestvennyye zapiski*. 2004. <http://www.strana-oz.ru/2004/2/globalnaya-revolyciya-v-gosudarstvennom-upravlenii>

Kooiman, J. "Social-Political Governance : Introduction". In *Modern Governance*, 1-9. London: Sage Publications, 1993.

Kyviuk, O. P. "Suchasni informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii yak kliuchova peredumova sotsialnoho ta tekhnolohichnoho prohresu: sotsialno-filosofskyi aspekt" [Modern information and communication technologies as a key precondition of social and technological progress: the socio-philosophical aspect]. Hileia. 2011. <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/14656/1/Kyviuk.pdf>

Lerbinger, O. *Corporate public affairs: interacting with interest groups, media, and government*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006.

Lukianykhin, V. O., and Sokura, A. V. "Orhanizatsiia zviyazkiv z hromadskistiu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia" [Organization of public relations in local self-government bodies]. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku*, vol. 4. Sumy: SumDU, 2012. 155-156.

Lynn, L. E. "Globalization and administrative reform: What is happening in theory?". *Public Management Review*, vol. 3, no. 2 (2001): 191-208.

Mack, C. S. *Business, Politics, and the Practice of Government Relations*. Westport: Praeger, 1997.

Martynenko, V. M. "Demokratyzatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia protsesamy suspilnykh transformatsii" [Democratization of the mechanisms of public administration processes of social transformations]: *avtoref. dys. ... d-ra nauk z derzh. upr.* : 25.00.02, 2005.

Medinskiy, V. "GR-spetsialistam ne khvatayet znaniy i opyta" [GR-specialists lack knowledge and experience]. <http://top-manager.ru/?a=1&id=1407>

Piters, B. G. "Globalizatsiya, upravleniye i yego instituty" [Globalization, management and its institutions]. *Otechestvennyye zapiski*. 2004. <http://www.strana-oz.ru/2004/2/globalizatsiya-upravlenie-i-ego-instituty>

Pollitt, C., and Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

Public Management: Institutional Renewal for the Twenty-First Century, vol. 10. Stamford, Connecticut: JAI PRESS INC., 1999.

"Rekomendatsii PASE vid 1908 (2010) r. «Lobiuvannia v demokratychnomu suspilstvi (Yevropeyskyi kodeks provedennia z lobiuvannia)»" [PACE Recommendations, 1908 (2010), "Lobbying in a Democratic Society (European Code of Conduct for Lobbying)"]. <http://www.coe.int>

Rhodes, R. A. *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press, 1997.

Tolstykh, P. A. GR. *Praktikum po lobbizmu v Rossii* [GR. Workshop on lobbying in Russia]. Moscow: Alpina Publisher, 2007.