

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Кафедра політичних теорій

Серія: Навчально-методичні посібники

Т. М. КРАСНОПОЛЬСЬКА

GR-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний посібник

*Для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти*

Одеса
2022

Автор:

Краснопольська Т. М. – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри політичних теорій Національного університету «Одеська юридична академія».

**Рекомендовано до друку Навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 4 від 30.06.2022 року)**

Рецензенти:

Кібік О. М. – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія»;

Кройтор А. В. – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри політології Одеського національного університету імені І.І. Мечникова.

Краснопольська Т. М.

GR-менеджмент : навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Одеса, 2022. 69 с.

Навчально-методичний посібник призначений для здобувачів вищої освіти, які вивчають дисципліну «GR-менеджмент».

У навчально-методичному посібнику викладено зміст навчальної дисципліни за темами лекцій та практичних занять, практичні завдання з курсу, перелік тем для самостійної роботи, питання для перевірки знань з навчальної дисципліни, перелік тем доповідей та презентацій, а також список рекомендованої літератури.

Навчально-методичний посібник підготовлено відповідно до освітніх програм вищої освіти за спеціальностями 052 «Політологія» та 054 «Соціологія» і рекомендовано використовувати у навчальній роботі при підготовці фахівців за другим (магістерським) рівнем вищої освіти.

I. ВСТУП

Навчальна дисципліна «GR-менеджмент» призначена для здобувачів вищої освіти, що навчаються за другим (магістерським) рівнем вищої освіти.

Курс надає уявлення про сутність GR-менеджменту, що націлений на вирішення проблем утвердження і розвитку інституту публічно-приватного партнерства в державі. Управління діяльністю щодо налагодження взаємодії і відповідних комунікацій держави і суспільства (GR-діяльністю) або GR-менеджмент за світовою практикою стало функціональним завданням спеціально утворених структурних підрозділів як в органах публічної влади, так і в корпораціях. В рамках курсу передбачається дослідження сучасних моделей, технологій та інструментів GR-менеджменту, вітчизняного та зарубіжного досвіду GR-діяльності. Крім того, курс спрямований на аналіз технологій лобістської діяльності та практики лобіювання за кордоном і в Україні, а також етичних питань GR і лобізму.

Мета навчальної дисципліни – формування у здобувачів уявлення про GR-менеджмент як інструмент впливу на формування і реалізацію політики та розвитку публічно-приватного партнерства..

Після успішного завершення курсу навчальної програми здобувач вищої освіти буде:

- знати сутність, моделі та механізми GR-менеджменту, закономірності функціонування і розвитку сучасного лобізму
- розуміти проблеми GR-менеджменту, його технології та інструменти, визначати можливості використання ЗМІ та мережі Інтернет в GR
- визначати закономірності функціонування і перспективи розвитку GR-менеджменту
- аналізувати форми взаємодії між державою та групами інтересів, виявляти явні та приховані технології лобізму; прогнозувати напрямки і динаміку лобістської діяльності
- орієнтуватися в законодавчому регулюванні лобізму та особливостях лобістської діяльності в зарубіжних країнах та в Україні
- аналізувати діяльність GR-служби та визначати її можливості в розвитку державно-приватного партнерства.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 годин / 4 кредити ECTS.

Підсумковою формою контролю за спеціальністю 054 «Соціологія» є екзамен, за спеціальністю 052 «Політологія» - залік.

II. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИВЧЕННЯ КУРСУ

Навчальна дисципліна «GR-менеджмент» є однією зі складових програми підготовки магістра за спеціальністю 052 «Політологія» та 054 «Соціологія».

Успішне вивчення курсу «GR-менеджмент» передбачає освоєння здобувачами вищої освіти лекційного матеріалу, його закріплення та поглиблення на практичних заняттях, самостійне вивчення нормативної, навчальної та наукової літератури.

Основним видом навчальних занять є лекції, призначені для засвоєння теоретичного матеріалу.

Лекція – це аудиторне заняття з курсом або його частиною (поток), що проводять провідні викладачі – лектори (професори та доценти) навчального закладу, а також провідні вчені або спеціалісти, запрошені для читання лекцій, що містять основні положення навчальної або спеціальної дисципліни, їх теоретичні проблеми, в тому числі новітні наукові досягнення. Тематику курсу лекцій наведено у тематичному плані навчальної дисципліни.

Основними завданнями, що визначають напрямок лекційних занять, є: характеристика структури теми; розкриття змісту категоріального апарату теми; висвітлення зв'язку теорії з практикою.

Лекція є теоретичною основою практичних занять, подальшого самостійного вивчення курсу здобувачами вищої освіти.

Самостійну роботу здобувача вищої освіти над лекцією умовно поділяють на три основні етапи:

1) підготовка до лекції, що відбувається заздалегідь і передбачає ознайомлення з рекомендованою навчальною літературою за конкретною темою, що її викладатимуть на лекції;

2) сприйняття і конспектування лекції, що полягає в засвоєнні усного матеріалу і його коротких записів (конспектуванні). При конспектуванні необхідно в результаті «переробки» інформації виділити основну думку лектора і стисло її викласти. Лекція не підлягає дослівному запису, за винятком формулювань, визначень, імен, найменувань політико-правових актів та літератури, хронологічних і статистичних даних, підсумкових висновків за темою;

3) подальша робота над лекцією, що передбачає додаткове доопрацювання конспекту на основі самостійного вивчення рекомендованої нормативної, навчальної та наукової літератури.

Лекції спрямовані на формування сучасного рівня професійних знань, професійної культури здобувачів, здатності творчого осмислення навчального матеріалу.

Практичні заняття, які проводять з академічною групою, є логічним продовженням лекційного курсу. На них поглиблюють, закріплюють та деталізуються знання, отримані під час лекції і в результаті самостійної роботи.

Практичні заняття спрямовані на підвищення рівня розуміння найактуальніших проблем становлення й розвитку демократичного ладу, більш поглиблене вивчення складних або дискусійних питань відповідної теми, на поточний контроль засвоєння знань, умінь, навичок здобувачів вищої освіти.

Практичному заняттю має передувати підготовка здобувача вищої освіти за завчасно визначеним планом. Для цього необхідно:

- вивчити і доповнити конспект лекції з даної теми;
- вивчити рекомендовані політико-правові акти, навчальну та наукову літературу;
- скласти конспект або тези відповіді по найбільш складним питанням заняття;
- вміло використовувати вивчений матеріал при відповідях.

Здобувач вищої освіти на практичному занятті має продемонструвати знання теоретичного матеріалу, здатність використовувати його при вирішенні практичних завдань, уміння ясно та аргументовано висловлювати свої думки в усній та письмовій формі, оперуючи термінологією.

Під час проведення практичних занять викладач використовує такі форми: вільне обговорення питань плану заняття в академічній групі; індивідуальна співбесіда з кожним здобувачем; виконання письмових, в тому числі контрольних, робіт; заслуховування доповідей, рефератів з найбільш складних питань і їх подальше колективне обговорення в групі тощо.

Практичні заняття є також одним із видів поточного контролю за успішністю освоєння здобувачами навчального матеріалу. На кожному занятті викладач оцінює ступінь підготовки здобувача з теми. Підсумкові оцінки вносять до журналу обліку успішності.

Метою практичних занять є: навчання застосуванню теоретичних положень у практичній діяльності; вироблення навичок самостійної роботи здобувача; розвиток професійної свідомості та мислення.

Важливими формами навчальних занять є індивідуальні навчальні заняття, консультації.

Індивідуальні навчальні заняття організовують з окремими здобувачами з метою підвищення рівня їх підготовки та розкриття індивідуальних творчих здібностей. До видів індивідуальних завдань з курсу належать реферати, доповіді, презентації та тестові завдання.

Самостійна робота здобувача є однією з основних форм організації навчання, основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у вільний від обов'язкових аудиторних занять час.

Мета самостійної роботи – закріплення, поглиблення й узагальнення знань, здобутих на лекційних та практичних заняттях. У процесі самостійної роботи у здобувачів формуються індивідуальні вміння та навички самостійного засвоєння навчальної та наукової літератури, нормативних джерел, використання сучасних інформаційних засобів і технологій.

Для підвищення ефективності самостійної роботи здобувача доцільно її планування. Планування та організація самостійної роботи мають ґрунтуватися на достовірній інформації згідно з такими позиціями: вид роботи (наприклад, підготовка до лекції, практичних занять); трудомісткість процесу підготовки (з урахуванням індивідуальних здібностей і особистісних якостей здобувача); форми і методи навчально-методичного та матеріально-технічного забезпечення виду самостійної роботи; місце і форма виконання самостійної роботи (наприклад, у бібліотеці, спеціалізованому навчальному кабінеті, комп'ютерному класі, вдома; письмово, усно тощо); форми і способи контролю виконання самостійної роботи здобувача; необхідний і достатній обсяг часу за диференційованими нормативами щодо кожного виду самостійної роботи.

Особливість самостійної роботи полягає в необхідності самостійного, творчого пошуку та аналізу інформації. Це дає змогу розширити обсяг інформації з теми, отримати системне уявлення з конкретного питання.

До видів самостійної роботи віднесені підготовка презентації в рамках теми практичного заняття.

Результати, отримані здобувачами вищої освіти на практичних заняттях, враховують під час проведення підсумкового контролю з навчальної дисципліни. Формою такого контролю з навчальної дисципліни «GR-менеджмент» для спеціальності 052 «Політологія» є залік, а для спеціальності 054 «Соціологія» - екзамен.

Результати екзамену оцінюють за національною чотирибальною шкалою – «відмінно», «добре», «задовільно» та «незадовільно», вказуючи відповідність ECTS.

Результати екзамену/заліку вносять до екзаменаційної/залікової відомості та залікової книжки здобувача.

Здобувача вважають допущеним до екзамену/заліку лише за умови виконання всіх видів робіт, передбачених планом навчальної дисципліни.

Екзамен проводять за білетами, які затверджує кафедра. Кожен екзаменаційний білет з навчальної дисципліни містить, як правило, три питання (або завдання) з різних тем навчальної програми.

Критерії оцінювання знань здобувачів:

Оцінка виставляється за національною чотирибальною шкалою: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». При оцінці за основу слід брати повноту і правильність виконання завдань.

1. Оцінка «5» (відмінно) ставиться в тому разі, коли відповідь здобувача правильна, повна, послідовна, логічна; здобувач впевнено володіє фактичним матеріалом з усього курсу, вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань.

2. Оцінка «4» (добре) ставиться в тому разі, коли відповідь правильна, послідовна, логічна, але здобувач допускає у викладі окремі незначні пропуски фактичного матеріалу або не повністю вміє застосувати його щодо конкретно поставлених завдань.

3. Оцінка «3» (задовільно) ставиться у тому разі, коли здобувач володіє більшою частиною фактичного матеріалу, але викладає його не досить послідовно і логічно, допускає істотні пропуски у відповіді, невірно формулює основні теоретичні положення та причинно-наслідкові зв'язки.

4. Оцінка «2» (незадовільно) ставиться в тому разі, коли здобувач виявляє незнання більшої частини фактичного матеріалу або здобувач відмовляється відповідати на поставлені питання.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		Екзамен	залік
90-100	A	Відмінно	зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C	Задовільно	
64-73	D		
60-63	E		
1-59	Fx	незадовільно	не зараховано
1-34	F		

III. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
спеціальність 052 «Політологія»

№ теми	НАЗВА ТЕМИ	Аудиторні заняття (в год.)		Самостійна робота (в год.)
		Лекції	Практ.	
1.	GR-менеджмент: сутність поняття та ознаки. Теоретичні підходи до дослідження Government Relations	2	4	5
2.	Моделі та механізм GR-менеджменту: зарубіжний досвід	2	4	5
3.	Технології та інструменти GR-менеджменту	2	4	5
4.	Структура сучасного лобізму: суб'єкти, об'єкти і предмет лобістської діяльності	4	4	5
5.	Технології лобістської діяльності	4	2	5
6.	Практика лобіювання за кордоном та специфіка лобістської діяльності в Україні	4	4	5
7.	Етика GR і лобізму	2	2	5
8.	Стратегії та моделі використання ЗМІ та мережі Інтернет в GR	2	4	5
9.	GR-служба в організації: особливості функціонування	2	2	5
10.	Сучасні напрямки та перспективи розвитку GR-менеджменту в Україні	2	4	5
Індивідуальне завдання		-	-	10
Всього 120 годин:		26	34	60

спеціальність 054 «Соціологія»

№ теми	НАЗВА ТЕМИ	Аудиторні заняття (в год.)		Самостійна робота (в год.)
		Лекції	Практ.	
11.	GR-менеджмент: сутність поняття та ознаки. Теоретичні підходи до дослідження Government Relations	2	2	6
12.	Моделі та механізм GR-менеджменту: зарубіжний досвід	2	2	6
13.	Технології та інструменти GR-менеджменту	2	4	8
14.	Структура сучасного лобізму: суб'єкти, об'єкти і предмет лобістської діяльності	2	2	8
15.	Технології лобістської діяльності	2	2	6
16.	Практика лобіювання за кордоном та специфіка лобістської діяльності в Україні	2	4	8
17.	Етика GR і лобізму	2	2	6
18.	Стратегії та моделі використання ЗМІ та мережі Інтернет в GR	2	2	6
19.	GR-служба в організації: особливості функціонування	2	2	6
20.	Сучасні напрямки та перспективи розвитку GR-менеджменту в Україні	2	2	6
Індивідуальне завдання		-	-	10
Всього 120 годин:		20	24	76

IV. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

Тема 1. GR-менеджмент: сутність поняття та ознаки. Теоретичні підходи до дослідження Government Relations

1. *GR-менеджмент: основні підходи до визначення, сутність та види.*
2. *Об'єкт, предмет, цілі та принципи GR-менеджменту.*
3. *Напрямки та інструменти GR-менеджменту.*

Поняття «GR-менеджмент» походить від англ. Government relations management - «управління зв'язками з органами державної влади». GR-менеджмент являє собою діяльність по налагодженню взаємодії організації з державними і муніципальними органами влади з метою підвищення ефективності діяльності організації та мінімізації ризиків, що виходять від держави.

GR-менеджмент насамперед затребуваний в компаніях, діяльність яких залежить від: контролюючих і регулюючих органів (наприклад, регулярні продовження ліцензій на право ведення діяльності компанії, продовження сертифікатів, проходження перевірок і т.д.); від ресурсів, які контролюються державою (земля, надра, вода, енергія); від митних та міжнародних квот (постачальники імпортованих товарів), а також для компаній, які виконують державні замовлення.

В цілому GR-менеджмент в тій чи іншій мірі затребуваний в будь-якій комерційній і некомерційній організації, так як кожна організація повинна мати ефективні комунікації з усіма стейкхолдерами, і перш за все з державою.

В даний час, існує кілька основних підходів до дослідження проблем GR-менеджменту. Одним з них є політологічний підхід. Він, перш за все, орієнтований на вивчення політичного середовища комунікацій з державними органами та особливостей взаємодії з державою, як основним політичним інститутом.

Багато дослідників підходять до вивчення GR-менеджменту з позицій Public Relations (зв'язків з громадськістю), що дозволяє збагатити GR-менеджмент практичними методами PR. Особливо це характерно для випадків, пов'язаних з впливом на органи влади через громадську думку і ЗМІ.

В західних країнах, GR-менеджмент традиційно розглядають з позицій Public Affairs (публічних відносин), тобто напряму діяльності по встановленню та підтриманню зв'язків організації і вибудовування взаємин, виходячи з власних інтересів з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами в державному, громадському та корпоративному

середовищі, що мають істотний вплив на поточну діяльність та стратегічний розвиток організації.

До числа об'єктів Public Affairs відносять таких стейкхолдерів, як законодавці, представники виконавчих органів влади, адміністративних органів, інвестори, акціонери, контрагенти, підприємницькі і галузеві асоціації, політичні партії, громадські об'єднання, місцеве співтовариство, профспілки та ЗМІ.

Для вирішення окремих приватних завдань GR-менеджменту також використовуються різні положення теорії державного управління, теорії нового державного менеджменту, теорії систем, теорії інформаційного суспільства.

Типологія GR-менеджменту:

- 1) за методами GR: інституційний; персональний.
- 2) за характером GR: антикризовий; регулярний.
- 3) за масштабом GR: корпоративний; галузевої
- 4) за територіальним принципом: національний; регіональний; муніципальний;
- 5) по об'єкту впливу: GR в законодавчих органах влади; GR в виконавчих органах влади; GR в силових і контрольно-наглядових органах влади;
- 6) за суб'єктами GR-менеджменту: економічний GR; громадський GR.

Об'єкт GR-менеджменту обмежується взаєминами держави, бізнесу-співтовариства і некомерційних організацій.

Предметом GR-менеджменту виступають органи державного і муніципального управління та механізми організації комунікації з ними.

Можна виділити наступні цілі GR-менеджменту:

- налагодження конструктивного діалогу з органами влади, що базується на довгостроковій, взаємовигідній і конструктивній основі;
- забезпечення партнерських відносин з державними органами;
- забезпечення сприятливого адміністративного клімату для організації;
- запобігання прийняттю державними органами нормативно-правових актів, що погіршують становище організації;
- забезпечення участі організації в реалізації державних програм, отримання державної підтримки та економічного співробітництва з державою;
- підтримка прийняття законодавчих актів, що сприяють розвитку організації та ін.

Таким чином, метою GR-менеджменту є забезпечення сприятливого адміністративного клімату і взаємовигідного співробітництва з державними органами для підвищення ефективності та економічної рентабельності діяльності організації та мінімізації ризиків, що виходять від держави.

При цьому можна виділити наступні основні функції GR-менеджменту: інформаційна; аналітична; комунікативна; представлення та захист інтересів організації в органах влади.

Виходячи з цілей і функцій GR, можна виділити наступні завдання GR-менеджменту:

- створення єдиного інформаційного середовища між організацією і органами влади;
- інформування керівництва про діяльність органів влади;
- налагодження безпосередніх контактів і системи комунікацій з представниками органів влади;
- взаємодія з громадськими організаціями, галузевими та політичними об'єднаннями;
- участь в програмах державно-приватного партнерства;
- участь у виробленні рішень органами влади;
- ініціювання внесення змін до законодавства, спрямованих на поліпшення становища організації та т. Д.;
- забезпечення отримання державної підтримки (в т.ч. субсидій, дотацій);
- отримання дозвільної документації, ліцензій на ведення певного виду діяльності організацією в органі державної влади;
- забезпечення отримання державних замовлень.

Одним з головних завдань GR-менеджменту є управління регулятивними ризиками.

Можна виділити наступні принципи GR-менеджменту: єдність цілей керівництва організації і GR-менеджерів; публічний і відкритий характер діяльності; відсутність корупційних проявів.

До принципів регулювання GR-діяльність, також можна віднести: повагу до влади; дотримання законності; чесність; безконфліктність; партнерство, довіру; відповідальність; конфіденційність і етичний розвиток.

GR-менеджмент здійснюється в таких основних напрямках:

- моніторинг і аналіз інформаційного простору, створення єдиного інформаційного середовища між організацією і органами влади;
- налагодження безпосередніх контактів і комунікації з представниками органів влади;

- представництво інтересів організації в органах влади і вирішення питань, що виникають в процесі взаємодії з ними.

Реалізація даних напрямків GR-менеджменту здійснюється за допомогою таких інструментів:

- збір і обробка інформації про систему органів влади і їх діяч;
- дослідження нормативно-правової бази;
- аналіз політичних процесів і соціально-економічної динаміки;
- прогнозування можливих дій і рішень органів влади;
- участь в діяльності консультативних органів при державних установах;
- створення договірної бази взаємодії, укладання договорів співпраці з органами влади;
- налагодження особистих контактів з виконавцями і акторами державної політики;
- інформаційно-правовий супровід вирішення питань організації в органах влади;
- проведення переговорів з органами влади;
- вплив через ЗМІ та громадськість, галузеві асоціації на органи державної влади.

Тема 2. Моделі та механізм GR-менеджменту: зарубіжний досвід

1. *Моделі Government Relations західних країн.*
2. *Плюралістична модель представництва інтересів та технології GR-менеджменту.*
3. *Модель функціонального представництва та GR-інструменти її впровадження.*

Виникнення Government Relations, як виду професійної діяльності, відносять до другої половини XX століття. GR-служби в великих організаціях вперше виникли в 1960-1980 роках в США і країнах Західної Європи.

Однією з історичних передумов виникнення GR є активний розвиток міжнародних транснаціональних корпорацій в ході глобалізації світової економіки, яким для успішного здійснення бізнесу необхідно було вибудовувати ефективні взаємини з національними урядами.

Особливістю GR в Європі є те, що він спрямований не тільки на внутрішньонаціональні органи державної влади, а й на наднаціональні органи влади у вигляді органів управління Євросоюзу. Основний інституційної майданчиком взаємодії держави і GR-менеджерів є

численні консультативні комісії і комітети, які діють при органах влади національних держав і виконавчих органах ЄС.

Іншою відмінною рисою європейського Government Relations є наявність великих підприємницьких асоціацій, які акумулюють інтереси і запити бізнесу, стають механізмом взаємодії держави з підприємницьким співтовариством (наприклад, Європейський круглий стіл промисловців, Американська торгова палата в Бельгії і т.д.).

Світовий досвід показує, що взаємини між групами інтересів і державою будувалося в рамках двох глобальних класичних моделей представництва інтересів: плюралізму і корпоративізму.

Плюралістична модель взаємодії груп інтересів і держави властива країнам з англо-саксонської правової системою: США, Великобританія, Канада, Австралія та ін. В них відносини органів влади та груп інтересів розглядаються як якась угода, яку укладає, з одного боку - функціональні групи в особі її медіаторів (GR-агентств і лобістських контор), а з іншого - влада в особі представників державного апарату. Основне завдання держави полягає в розподілі обмежених ресурсів таким чином, щоб зберегти політичну рівновагу між основними суспільними силами.

Другою моделлю є корпоративізм або модель функціонального представництва - ФРН, Швейцарія, Австрія, Швеція, Нідерланди та Японія. У цих країнах особливу роль і значення мають асоціації функціональних груп. Автономне положення асоціацій дозволяє їм виступати в ролі головних посередників у взаємодії з органами влади. Ключовими групами інтересів тут виступають корпорації і профспілки, які мають структуровані представництва (експертні групи, консультативні ради) на рівні політичних інститутів, через які вони впливають на владу.

У міру наростання соціального і культурного розмаїття постіндустріальних суспільств на рубежі 1970-1980-х рр. виник запит на створення ефективного інструменту гармонізації та узгодження національних, групових, приватних інтересів в механізмі прийняття рішень в сучасному суспільстві. Таким інструментом в механізмі державного управління став Government Relations. Він став ефективним каналом трансляції запитів і інтересів різних груп органам державної влади і технологією конвертації їх в узгоджені управлінські рішення.

Інституційна конфігурація національних моделей GR, канали комунікації груп інтересів і влади, їх ефективність в механізмі державного управління помітно різняться.

Особливості національних моделей задаються системою

мислення, домінуючою в суспільстві; цінностями, переважаючими в даній культурі; історичними особливостями розвитку держави; типом політичної культури; моделлю взаємодії суспільства і держави.

Суб'єкти ініціації групових запитів, як і об'єкти впливу, а також стратегії просування інтересів функціональних груп складають структуру національних моделей GR. Основна проблема полягає в тому, яким чином приватні інтереси перетворюються в публічно значущі запити і конвертуються в політичні рішення. Плюралістична (США) і корпоративістського (ФРН) моделі представництва інтересів спираються на різні механізми артикуляції, позиціонування і просування групових переваг в публічному просторі.

Легальність існуючих форм представництва інтересів в механізмі публічного управління США визначається поправкою 2 Конституції країни.

Найважливішим каналом функціонального представництва інтересів в США є лобізм, який дозволяє зацікавленим групам легально позиціонувати і просувати свої інтереси на політичному ринку.

Поряд з лобізмом, широке поширення в США отримали GR-зв'язку функціональних груп і влади, що стало наслідком розвитку громадянського суспільства.

Велика частина бізнес-корпорацій і некомерційних організацій ведуть активну роботу зі зв'язків з урядом і просуванню своїх інтересів в органах влади. У зв'язку з цим GR в США є універсальною технологією взаємодії інститутів громадянського суспільства і держави. Домінування в американській моделі GR лобістських технологій дозволяє визначати її як лобістську модель, яка визначила основні об'єкти, публічні арени і технології позиціонування інтересів функціональних груп.

Серед суб'єктів, зацікавлених в просуванні своїх інтересів у публічній сфері, необхідно виділити:

1. Організація функціонального представництва. У США понад 70% громадян є членами громадських об'єднань. Громадський сектор охоплює практично всі сфери життя суспільства і є постійним суб'єктом політичного процесу.

2. Бізнес. Інтереси бізнесу представляють підприємницькі союзи. Вони є найбільш впливовими суб'єктами GR і являють собою реальну політичну силу, що представляє інтереси підприємницького сектора США. Основною формою просування інтересів бізнесу, особливо в парламенті, є створення бізнес-лобі - об'єднання декількох компаній або бізнес-асоціацій по будь-якою ознакою.

3. Комітети політичних дій - організації, що здійснюють збір коштів на підтримку кандидатів на виборах і проведення їх виборчих кампаній. Діяльність даних комітетів може бути спрямована також проти будь-якого кандидата. Комітети формуються і фінансуються представниками бізнесу, громадськими організаціями з метою легального здійснення впливу на виборчі кампанії партій.

Основною стратегією позиціонування і просування запитів груп інтересів в США є стратегія «going public» (трансформація приватного в публічне), яка передбачає створення інформаційних приводів для мобілізації важливе значення для суспільства підтримки приватного інтересу і перетворення його в суспільний запит за допомогою медіа-технологій.

Головним напрямком діяльності для GR- агентств в США є робота з громадською думкою, що визначає специфіку використовуваних технологій, серед яких можна виділити: grassroots; astroturfing; медіарілейшнз; логролінга; бандлінг; комітети політичних дій; надання експертної інформації.

Захист і реалізація законних прав і інтересів громадян ФРН відбувається за допомогою створення груп інтересів, які є основними гравцями на національному політичному ринку. Вони являють собою найважливіший елемент німецької системи прийняття рішень, яка отримала назву «узгоджених дій» (Concerned Actions).

Механізму вбудовування приватних запитів в управлінські рішення в ФРН спирається на принцип деліберативності (совещательности), відповідно до якого всі політичні рішення, що зачіпають інтереси певних груп, приймаються тільки при досягненні компромісу між органами влади, політичними партіями та групами інтересів. У цьому сенсі, Німеччина є прикладом «консенсусної» демократії, де зацікавлені групи безпосередньо залучені в політичний процес з використанням переговорних практик. Основною стратегією просування інтересів в ФРН є стратегія державно-приватного партнерства, заснована на довгострокову співпрацю керівників галузевих асоціацій, головних спілок та органів влади, яка реалізується в законодавчому процесі та практичній політиці.

В арсеналі засобів просування груп інтересів переважають переговорні і погоджувальні GR-технології, спрямовані на досягнення консенсусу. Серед технологій впливу на владу можна виділити наступні:

1. Тресторонні «погоджувальні» дії - регулярні консультації влади з представниками великих комерційних організацій. Представники асоціацій і союзів беруть участь в процесі розробки

законопроектів, забезпечуючи таким чином «споживче» якість регламентації тієї чи іншої сфери.

2. Надання експертної інформації: технологія, що припускає вплив на прийняття рішення в Бундестазі та Уряді через експертів, що входять до складу численних експертних рад, що представляють свої висновки і оцінки щодо запропонованих законопроектів.

3. Публічні слухання. На заключній стадії розробки законопроекту в комітетах Бундестагу проводяться «відкриті заключні засідання», куди мають доступ представники груп інтересів, ЗМІ, звичайні громадяни.

4. «Форумна співпраця» - форми комунікації в рамках регулярних зустрічей чиновників і представників бізнесу і НКО на самітах, круглих столах, конференціях.

5. «Цивільний PR» - пар-технології, які використовуються громадськими організаціями та окремими об'єднаннями громадян, для просування своїх інтересів.

6. Громадянська експертиза - незалежний аналіз політичного процесу з точки зору його відповідності суспільному інтересу і чинному законодавству.

7. Громадський моніторинг - збір інформації про дотримання прав і законних інтересів громадян органами державної влади, місцевого самоврядування, господарюючими суб'єктами.

8. Громадський контроль - безпосереднє спостереження за дотриманням законів, прав і законних інтересів громадян в установах і органах державної влади і місцевого самоврядування, на підприємствах різних форм власності.

9. Громадське розслідування - збір і аналіз інформації про факти грубого або масового порушення прав і законних інтересів громадян.

10. Технології публічного тиску: пікети, мітинги, цивільні бойкоти, «цивільний саботаж», петиційну кампанії.

Тема 3. Технології та інструменти GR-менеджменту

1. *Поняття та класифікація GR-технологій.*
2. *Структура механізму GR-менеджменту.*
3. *Інструменти державно-приватного партнерства.*

Технологія GR - системно організована діяльність з управління комунікаціями соціального суб'єкта, що спирається на певну програму дій і спрямована на вибудовування і підтримка сприятливих відносин з органами публічної влади.

В основу класифікації GR-технологій на підставі комунікативного підходу лягла кібернетична модель комунікації

Норберта Вінера, що включає в себе п'ять основних елементів комунікативного процесу: джерело інформації; повідомлення; канал передачі повідомлення (документальний, подієвий, електронний); одержувач; Зворотній зв'язок.

До основних GR-технологій відносяться:

1) пряме взаємодії з органами влади - повідомлення при цьому завжди буде складатися з розрахунком на представників держави, комунікація буде здійснюватися з ними особисто. До прямої взаємодії з органами влади також відносять підтримку політичної діяльності, яка буває як прозорою, так і завуальованою;

2) технологія експертизи схожа з прямим взаємодією, але в той же час вона не передбачає очевидною зворотного зв'язку. Для прямої експертизи найбільш характерно використання документального або електронного типу каналів. При проведенні технології експертизи по подієвому каналу GR-фахівці можуть скликати круглі столи і займатися організацією парламентських слухань;

3) технології залучення експертів до процесу прийняття рішень. Відсутність очевидною зворотного зв'язку в переважній більшості випадків при цьому обумовлено спрямованістю комунікації на третіх осіб, в даному випадку - на наукове співтовариство. Подієвий тип каналу є традиційним для залучення експертів. Документальний канал дозволяє проводити фінансування досліджень, аналітику і публікацію експертних думок. Електронний канал може застосовуватися для листування;

4) Media Relations характеризується стійкими відмітними ознаками: повідомлення формується з розрахунком впливу на третю особу. Зворотній зв'язок неочевидна, дана технологія гарантує лише дискурс.

В рамках подієвого каналу можлива організація прес-конференцій, брифінгів, круглих столів, прес-турів і прес-пулів, а також кулуарних прес-сніданків. Крім того, існує необхідність в створенні системи регулярного інформування ЗМІ про діяльність базисного соціального суб'єкта і спічрайтинг, завдяки яким GR-повідомлення можуть бути донесені до журналістської спільноти. Таким чином, документальний тип комунікації є не менш важливим, ніж подієвий. Електронний канал робить можливою систему регулярного інформування ЗМІ про діяльність базисного суб'єкта (блоги, мікроблоги, SM-релізи та інші онлайн-інструменти);

5) Комунікативні технології корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які Г.Л. Тульчинський розглядає як способи інформування та впливу на «акціонерів, працівників, партнерів,

клієнтів і всього суспільства про КСВ компанії». Для неї характерна спрямованість комунікації на третіх осіб. Ця технологія здійснює опосередкований вплив на представників влади в GR. В рамках подієвого каналу проводяться соціальні акції, благодійні заходи та інші проекти, масштаби яких обмежені виключно ресурсами замовника. Усередині документального каналу можлива публікація річного звіту компанії, а також складання внутрішніх етичних кодексів корпорацій і карт етики. Електронні засоби зв'язку є ідеальним інструментом для фандрайзингу та краудфандінга.

б) Технологія Grassroots здійснює опосередкований вплив на третіх осіб - зокрема, на громадськість. Простежуючи реалізацію технологій GR, найбільш доцільним видається її поділ на такі групи:

– mass public (масова громадськість) - загальна сукупність громадян;

– attentive public («уважна» громадськість) - щодо нечисленна, але дуже активна група виборців, яка відіграє ключову роль у політичному житті;

– mobilizable public (мобілізуються громадськість) - також нечисленна група, для якої характерна можливість трансформації політичної уваги в мобілізувати участь, а для того щоб це відбулося, необхідно залучення агентів мобілізації.

Дана класифікація заснована на типології груп виборців, запропонованої Джеймсом Розенау. Аналіз процесу реалізації технологій GR підтвердив, що вона може служити моделлю не тільки в контексті електоральних технологій.

Таким чином, на відміну від масової громадськості, яка є цільовою для комунікативних технологій КСВ, для реалізації grassroots потрібно мобілізуються громадськість. Зворотній зв'язок, як і в інших технологіях, спрямованих нема на органи влади, а здійснюють непрямий вплив, може носити відкладений і навіть неочевидний для замовника GR характер.

При реалізації технології grassroots з використанням подієвого каналу можливими видами діяльності стають:

- акції зі збору підписів,
- проведення вуличного анкетування
- формування громадських рухів для здійснення впливу на процес прийняття політичних рішень.

На документальному рівні здійснюється складання петицій, а електронний канал дозволяє поширювати інформацію про проблемні питання за допомогою соціальних мереж і за допомогою онлайн-платформ, розроблених спеціально для цієї мети.

Практики GR підтверджують, що в більшості випадків стратегія GR-суб'єкта складається з комплексу технологій.

Вироблення технологій і методів GR-менеджменту має найважливіше значення для практичної реалізації цілей GR-менеджменту. Можна виділити наступні основні складові елементи механізму (технології) GR-менеджменту:

- інформаційно-аналітична робота;
- налагодження системи комунікації з органами влади;
- представництво інтересів організації і вирішення питань практичної діяльності в органах державної влади.

З огляду на те, що дані технології реалізуються послідовно, реалізація кожної з цих технологій утворює собою етап процесу діяльності GR-менеджменту.

Можна виділити кілька типових методів встановлення ефективних комунікацій з органами влади:

- взаємодія з органами влади через майданчики галузевих організацій;
- участь в діяльності консультативних органів при державних установах;
- участь в конгресно-виставковій діяльності;
- участь у заходах державно-приватного партнерства;
- укладання договорів про співпрацю між органами влади і організацією.

На сучасному етапі активно розвивається державно-приватне партнерство, як інструмент взаємодії бізнесу і держави для ефективного вирішення проблем, що стоять перед всім суспільством в цілому.

У процесі організації взаємодії з органами влади можна використовувати такі інструменти державно-приватного партнерства:

- участь регіональних органів влади в статутному (складеному) капіталі юридичних осіб;
- надання державного майна суб'єкта федерації в оренду, безоплатне користування, довірче управління;
- участь в концесійні угоди (договори).

Слід зазначити, що саме на етапі представництва інтересів реалізуються практичні результати діяльності GR-менеджерів. Проблеми організації, що виникають в ході взаємодії з органами влади і вимагають від них рішення, можна класифікувати на кілька типів:

- отримання дозвільної та ліцензійної документації;
- участь в конкурсах на отримання державного замовлення;
- встановлення пільгового режиму або прийняття певного

нормативно-правового акта і т.д.

Серед методів прямої взаємодії з органами влади можна виділити наступні:

- інформаційне та правовий супровід питань, які потребують вирішення в органах влади;
- проведення переговорів;
- надання впливу через галузеві асоціації;
- надання впливу через ЗМІ та громадськість.

Важливим методом вирішення питань організації з органами влади є експертне та інформаційно-правовий супровід питань організації. Необхідно враховувати, що прийняття того чи іншого рішення чиновником залежить від рівня його інформаційної забезпеченості з даного питання. Відповідно, завданням GR-менеджера є надання максимально можливого обсягу інформації чиновнику, достатньою для того, щоб чиновник прийняв потрібне для нього рішення.

Таким чином, GR-менеджер володіє широким інструментарієм для здійснення своєї професійної діяльності. Повне використання методів GR-менеджменту на всіх етапах взаємодії з органами влади дозволить забезпечити ефективні комунікації з органами влади.

Тема 4. Структура сучасного лобізму: суб'єкти, об'єкти і предмет лобістської діяльності

1. *Основні підходи до розуміння лобізму.*
2. *Інститут лобізму в сучасних демократичних країнах.*
3. *Структура лобістської діяльності.*

Термін «лобізм» вперше з'явився в XVI столітті, а політичний сенс придбав в кінці XIX століття. Вперше ж традиції лобізму, в сучасному їх розумінні, виникли в США. Історично склалися чотири етапи в дослідженні лобізму: перший етап - це вивчення механізмів формування та реалізації інтересів, другий - розгляд проблем взаємодії більшості і меншості, третій - безпосереднє дослідження груп інтересів і механізму лобіювання, четвертий етап - це сучасні дослідження.

Становлення лобізму відбувалося в XVII-XIX ст. і було пов'язане із зародженням неформальних практик впливу на людей, наділених державною владою. Слово «лобі» (lobby) прийшло в англійську мову з середньовічної латини (лат. *Lobia*) і вживалося для позначення проходів або критих галерей в монастирях. У 1640-х рр. подібним чином стали називати вестибюль і два коридори в будівлі палати громад британського парламенту, де депутати мали можливість зустрічатися з зацікавленими в їх діяльності особами, які не

допускають на засідання палати. У США, як і в Великобританії, словом «лобі» називалися відкриті для публіки кулуари палати представників і сенату, в яких зацікавлені громадяни могли побачитися з парламентаріями для здійснення впливу на їх думку щодо того чи іншого законопроекту. Саме в США в першій половині XIX ст. термін «лобі» придбав політичний зміст і став позначати групу людей, об'єднану загальними інтересами (діловими, територіальними, професійними і ін.), а похідні від «лобі» поняття «лобізм» (lobbyism) і «лобіювання» (lobbying) почали використовуватися для визначення неформального впливу на голоси законодавців в коридорах парламенту (в лобі) за межами законодавчої палати.

У XX ст. роль лобізму в житті розвинених демократичних суспільств багаторазово збільшилася. Об'єктивні процеси суспільного розвитку актуалізували нагальну потребу в інституті, що забезпечує пряме - не опосередковане партіями і виборами - взаємодія соціальних інтересів і органів державної влади, що і зумовило значне зростання ролі лобізму в сучасних суспільствах.

У сучасній науковій літературі існує два суперечливих підходи до розуміння терміна «лобізм»: по-перше, як професійної діяльності лобістів з просування корпоративних інтересів, по-друге, як механізму відстоювання групових або приватних інтересів в органах державної влади. Зміст даного протиріччя пов'язаний зі специфікою політичних традицій використання інституту лобізму для відстоювання інтересів, а також з проблемою вибору моделі лобіювання (англосаксонської або континентальної).

Наукове співтовариство виявило риси, які властиві лобізму незалежно від трактування даного терміна, а саме:

- наявність суб'єктів і об'єктів впливу. Суб'єктами даного явища можуть виступати різні групи суспільства від пересічних громадян і громадських об'єднань (організацій) до професійних спілок і бізнес-спільноти, при цьому об'єктом лобіювання завжди є держава і його органи на федеральному і регіональному рівнях;

- дана діяльність ведеться в певних інтересах, які відстоюються за допомогою різноманітних лобістських методів і технологій. Основними методами лобіювання є: розробка законопроектів, виступи і слухання в комісіях парламенту, особисті зустрічі, контакти, переговори, формування громадської думки, компанія «тиску з місць», підготовка та розповсюдження результатів наукових досліджень, фінансування виборчої компанії і ін.

Традиційно під лобізмом розуміється вплив недержавних структур на органи державної влади, що здійснюється за допомогою

специфічного набору інструментів і технологій.

Зараз лобізм - один з основоположних інститутів сучасних демократичних суспільств. Він дає можливість індивідам і групам дієво захищати свої інтереси, впливаючи на процеси вироблення та здійснення державної політики. Лобістська діяльність професіоналізованих, придбала розвинені організаційні форми, її масштаб значно збільшився. Лобізм перетворився в повноцінний суспільний інститут і став одним з найважливіших елементів в системі соціально-політичної взаємодії демократичних суспільств, ефективно доповнюючи традиційні представницькі інститути демократії, сприяючи залученню в політичний процес усім тим натовпом соціальних інтересів, що сприяє формуванню гармонійної і максимально збалансованої державної політики.

П.Я. Фельдман запропонував структурувати елементи лобістської комунікації і виділив наступні елементи:

- суб'єкт (група інтересів) - є джерелом повідомлення;
- предмет (вимога суб'єкта);
- агент - лобіст (виконує функції передавача і кодувальника повідомлення) і канал;
- об'єкт (орган влади або посадова особа (є кінцевим адресатом повідомлення);
- контр-агент (виконує функцію приймача і декодувальник повідомлення);
- контрлобісти (агенти груп з протилежними інтересами)

Ініціаторами лобістської комунікації виступають групи інтересів, які, прагнучи задовольнити свої потреби, впливають на органи державної влади. Таким чином, можна стверджувати, що суб'єктами лобізму є групи інтересів, а об'єктами - органи влади та посадові особи, відповідальні за прийняття конкретних політико-управлінських рішень. Інформаційний посил, що направляється від суб'єкта до об'єкта, містить вимоги про здійснення тих чи інших дій - предмет лобізму (то, з приводу чого здійснюється лобістська комунікація).

Групи інтересів представлені як економічними суб'єктами (компаніями, корпораціями, фінансово-кредитними організаціями), так і соціальними спільнотами, інституалізовані в формі громадських і релігійних об'єднань, профспілок, правозахисних організацій і т.д.

Безпосередній вплив на об'єкт (орган влади) від імені суб'єкта (групи інтересів) надає обмежене коло фахівців - агентів лобізму.

Агенти лобістської комунікації (лобісти) можуть входити в групу інтересів, від імені якої здійснюють свою діяльність, або

залучатися з боку. Таким чином, доцільно виділити внутрішніх і зовнішніх агентів лобізму. До числа їх функцій можна віднести: кодування повідомлень, вибір каналу комунікації, напрямок повідомлень на адресу об'єкта.

Практика лобістської діяльності свідчить про те, що на ділянці комунікативної ланцюга «агент (передавач) - об'єкт (адресат)» присутній проміжна ланка, що виконує функції приймача і ретранслятора, - контрагент, який грає роль своєї «точки доступу». До останніх можна віднести парламентські комітети, експертні групи, фракції, окремих депутатів і посадових осіб, які відкриті для впливу лобістів і здатні поширити їх вплив на своїх колег і керівників.

Ключову роль в лобістській комунікації грає канал, по якому повідомлення доставляється одержувачу. Якщо агенти груп інтересів мають доступом до необхідних посадовим особам, то знаходять застосування технології «прямого» лобіювання (особисті зустрічі з представниками влади в офіційній і неформальній обстановці). Однак часто між суб'єктом і об'єктом лобізму є істотні комунікативні перешкоди.

Для їх подолання лобісти шукають такі комунікативні канали, які дозволяють надавати опосередкований вплив на об'єкти лобізму. У якості подібних каналів передачі впливу можуть виступати:

- засоби масової інформації,
- мобілізована громадськість,
- Інтернет-спільнота,
- експертне співтовариство.

Вибір на користь того чи іншого каналу комунікації зумовлює звернення до відповідних технологій «непрямого» лобіювання, серед яких виділяються:

- формування партнерських коаліцій,
- медійне лобіювання,
- Grassroots (колективні дії),
- електронне (віртуальне) лобіювання в мережі Інтернет і т.д.

Таким чином, комунікативна модель лобістської діяльності являє собою сукупність ланцюжків, спрямованих від декількох суб'єктів лобізму до одного об'єкту. Перебуваючи під впливом суб'єктів, чії вимоги є конфліктуючими або взаємовиключними, представники влади повинні прагнути до того, щоб прийняті ними політико-управлінські рішення сприяли збереженню соціального світу і підтримці балансу інтересів в суспільстві.

Тема 5. Технології лобістської діяльності

1. *Форми та ресурси лобізму*
2. *Методи і технології лобізму. Пряме та непряме лобіювання.*
3. *Класифікація лобістських технологій.*

Виділяють три основні форми лобізму:

1. **прямий лобізм** - цілеспрямована робота з представниками відповідного державного органу з метою добитися прийняття рішення, що відповідає конкретним інтересам;

2. **непрямий лобізм** - організація кампаній з метою чинення тиску, які проходять в основному за межами державних органів, на підтримку того чи іншого рішення, але часто без вказівки конкретного адресата;

3. **внутрішній лобізм** - діяльність будь-якої угруповання всередині відповідного органу з метою домогтися різними шляхами прийняття певного рішення.

Залежно від використовуваних технологій розрізняють лобізм відкритий (публічний або легальний) і закритий (тіньовий або нелегальний), які є протилежними як за своїм змістом, так і за значенням для розвитку конкурентної, ринкової економіки. Для тіньового лобізму характерні прямі особисті контакти зацікавленої сторони із особою, яка приймає рішення, в результаті чого з'являється акт протекції: постанова, указ, закон, які є підставою для пільг, дотацій, субсидій, вигідних для одного або групи осіб.

Також розрізняють вертикальне лобіювання (звернене до найвищих посадових осіб, аж до президента і його радників) і горизонтальне – розраховане на більш широке коло лідерів громадської думки.

На підставі характеру інтересу суб'єктів лобізму виділяють політичний, соціальний, економічний, фінансовий, правовий різновиди лобізму.

За кількістю учасників лобіювання виділяють: індивідуальний лобізм, який базується на особистих зв'язках; клановий, або колективний лобізм – просування інтересів компаній або окремих соціальних груп.

Залежно від того, якою гілкою влади «вирішується питання», можна виділити законодавче, судове, виконавче лобіювання.

На підставі того, яким управлінським рішенням досягаються поставлені завдання, можна говорити про правотворчий лобізм (в законодавчих органах через нормативні акти) і правозастосовний лобізм (через акти застосування права) лобізм.

До числа ресурсів лобіювання відносять:

- адміністративні (коли лобісти мають доступ до структур, які приймають рішення з питань, які можуть мати інтерес для їх клієнтів);
- організаційні;
- силові (погрози, шантаж і тощо.);
- інформаційні (постійне постачання клієнта інформацією, а також прогнозування можливих дій);
- матеріально-фінансові.

Лобістськими структурами може застосовуватися досить широкий набір методів впливу на органи державної влади:

- надання інформації, документів і проектів рішень з питань порядку денного,
- участь в обговоренні комітетами і комісіями парламенту, органами виконавчої влади лобіюють питань,
- усні та письмові контакти з депутатами та посадовими особами,
- експертиза проекту закону та інших нормативних актів і рішень органів державної влади з наданням останнім результатів експертизи.

Технології лобіювання - сукупність механізмів, за допомогою яких множинні групи інтересів, які виступають суб'єктами лобізму, надають цілеспрямований вплив на процес прийняття політичних рішень. Об'єктами лобізму в даному випадку стають органи влади, до компетенції яких відноситься сфера інтересів, що відстоюються.

Одним з основних методологічних принципів класифікації технологій лобізму став їх розподіл на:

- прямі (які передбачають надання безпосереднього тиску на об'єкт лобізму);
- непрямі (засновані на опосередкованому впливі).

Однак, з огляду на, що в основі лобіювання лежить не стільки вплив, скільки взаємодію між множинними акторами, лобістські технології можна розділити на:

- інфраструктурні – використовуються для інформаційного забезпечення лобістської діяльності;
- технології впливу – служать для здійснення безпосереднього тиску на органи влади.

Інфраструктурні технології включають такі групи: артикуляційні; консалтингові; аналітичні.

Метою застосування артикуляційних технологій є виявлення предмета лобізму (інтересу, заради задоволення якого згодом виявляється вплив на владу) і встановлення його в якості

обшегрупового. Артикуляція інтересів групи реалізується за рахунок ряду інструментів:

- проведення зборів рядових членів і лідерів групи з метою обговорення висунутих вимог;

- направлення від центру до периферії інформаційних матеріалів на підтримку своєї позиції (листівок, газет, телевізійних сюжетів і т.д.);

- проведення заходів наукового та суспільно-політичного характеру: форумів, конференцій, круглих столів;

- закріплення висунутих інтересів в формі рішень, постанов, рекомендацій.

Артикуляційні технології зазвичай передують процесу здійснення впливу на об'єкт лобізму, але часто реалізуються після його завершення, коли лідер групи і агенти лобізму звітують перед рядовими членами про досягнутий результат.

Призначення аналітичних технологій - збір і обробка інформації, яка необхідна для надання ефективного впливу на об'єкт лобізму. Тут виділяються два напрямки: збір та обробка первинної інформації та аналіз інформації з вторинних джерел.

Завдання консалтингових технологій - забезпечення лідерів групи інтересів, що виконують функції лобістів, практичними рекомендаціями щодо взаємодії з органами влади. Роль консультантів можуть виконувати або залучені на основі аутсорсингу організації, або внутрішньоорганізаційні структурні підрозділи, що спеціалізуються на взаємодії з органами влади.

Найбільш значною і об'ємною складовою лобістської діяльності є прямі технології, серед яких виділяються:

- Government Relations;

- кабінетне лобіювання слід розуміти як механізм представництва інтересів, в якому найважливіша роль відводиться агентам - посередникам, котрі володіють ресурсом у вигляді множинних точок доступу до центрів прийняття політичних рішень;

- публічне лобіювання використовується для здійснення впливу на органи влади за допомогою участі лобістів в заходах дискусійного характеру, організатором та ініціатором яких найчастіше є сама влада. В якості таких заходів можуть розглядатися міжнародні та національні форуми, конференції, експерт

Тема 6. Практика лобіювання за кордоном та специфіка лобістської діяльності в Україні

1. *Моделі лобіювання, вироблені світовою практикою.*

2. *Проблеми та перспективи розвитку лобізму в Україні.*

На думку С.П. Годного, типологічний аналіз моделей лобіювання диктується наявністю достатніх критеріїв щодо їх класифікації:

– плюралізм суб'єктів лобіювання (тип представництва інтересів: плюралістичний, корпоративний);

– доступність каналів для лобіювання (система зворотного зв'язку «державний орган – лобіст – група тиску»);

– побудова процесу лобіювання (прямий, непрямий, внутрішній);

– частота використання лобістами формальних та неформальних методів в їх діяльності;

– наявність законодавства про лобізм, нормативно-правових актів) і його інституційна завершеність;

– соціально-політичні, правові та культурні характеристики процесу лобіювання.

Отже, різноманітність національних варіантів лобізму зводиться до двох існуючих моделей:

– англо-саксонської (плюралістичної) і

– європейської або континентальної (корпоративістської).

Найбільш відомим зразком плюралістичної системи груп інтересів є США, Канада і Нова Зеландія.

У США після прийнятого у грудні 1995 р. закону про відкритість лобіювання Lobbying Disclosure Act (ініціатива із його висування відноситься до 1956 р.) лобізм легалізований практично повністю. Американська модель регулювання лобізму заснована на ідеї посередництва, здійснюваної професійними лобістами, кроки яких пильно контролюються державою. Діяльність професійного лобіста в США – це діяльність посередника між групами інтересів і представниками влади. Лобіст виявляється за такий стан речей узаконеним, але ретельно перевіряється посередником між групами інтересів і владою.

Головною перевагою канадської системи регулювання лобіювання можна назвати те, що реєстрація лобістів, передбачає сувору відповідальність і надає зручну безкоштовну систему реєстрації та звітності.

Англосаксонська модель регулювання лобіювання спрямована

на контроль за діяльністю лобістських груп, відокремлюючи їх від влади і трансформуючи в соціально-політичний інститут.

На відміну від англосаксонської основа континентальної моделі полягає в тому, що законодавець вважає за краще регулювати діяльність не груп інтересів, а роботу політиків і державних службовців. В даному випадку групи інтересів мають можливість безпосередньо впливати на представників влади.

Така модель застосовується у Великобританії, де існує один із найліберальніших підходів до питання регулювання лобіювання, так як останнє вважається настільки ж природним інститутом, як і парламент. Цьому сприяє усталена практика проведення слухань в Парламенті. Доступ в лобі і на галереї Парламенту під час засідання палат за рідкісним винятком відкритий для всіх зацікавлених осіб.

За континентальної моделі важливу роль в суспільстві виконують профспілки. Наприклад, в Німеччині лобіювання здійснюють різні групи інтересів (Interessengruppen), серед яких найбільш впливовими є Об'єднання німецьких профспілок, Федеральний союз німецької промисловості, Федеральне об'єднання німецьких союзів роботодавців, а також інші різні об'єднання, благодійні фонди, неурядові організації.

С. Мурашенко виділяє чотири моделі лобізму, що реалізуються сьогодні в політичних системах різних держав і регіонів:

- інституційна плюралістична;
- інституційна корпоративна;
- неінституційна корпоративна;
- квазіінституційна корпоративна.

А такожі дві теоретичні моделі лобізму:

- квазіінституційна плюралістична;
- неінституційна плюралістична.

В українському суспільстві на даний час існує проблема функціонування інституту політичного лобізму. Лобізм в Україні передбачає наявність двох принципово різних між собою комунікативних каналів в системі лобізму.

Перший канал представляє собою систему переважно цивілізованого лобіювання інтересів, що здійснюються громадськими організаціями. До них відносяться групи латентного політичного рівня: етнічні спільноти, мовні групи, регіональні соціальні освіти, культурні сегменти і ін. До другого каналу належать політичні або номенклатурні «клани», різноманітні лобі (перш за все галузеві та регіональні), фінансово-промислові групи.

Однією з основних проблем є відсутність політико-правового регулювання процесу лобіювання в нашій державі.

Станом на 2020 рік в парламенті зареєстровано 4 альтернативні законопроекти, які пропонують різні понятійно-категоріальний апарат й інструментарії для регулювання цього інституту:

1) У законопроекті «Про державну реєстрацію суб'єктів лобіювання та здійснення лобіювання в Україні» (№ 3059) визначаються поняття «лобістський вплив», «лобіст», «лобістська фірма», які повинні зареєструвати свою діяльність в установленому порядку. У документі закріплено гарантії, права й обов'язки суб'єктів лобіювання. Передбачено ведення Міністром Електронного реєстру суб'єктів лобіювання, а також пропонується притягувати лобістів за порушення законодавства до кримінальної відповідальності.

2) проект Закону «Про лобізм» (№ 3059-1) органом влади, що здійснюватиме державне регулювання та нагляд за діяльністю із лобізму, визначив Національне агентство з питань запобігання корупції. В тексті документу, на думку О.Лопушанської, наявна плутанина понять «лобізм» і «лобінг» тощо. У проекті передбачені методи і принципи лобіювання, встановлені вимоги до професійних суб'єктів лобіювання. Автори пропонують закласти основи самоврядування лобістів на рівні законодавчого акту, зокрема щодо створення Асоціації лобістів України. Автори проекту пропонують притягувати порушників законодавства як до адміністративної (порушення об'єктами лобіювання обов'язків, встановлених законодавством), так і кримінальної відповідальності (за вчинення дій з лобіювання без державної реєстрації).

3) Законопроект «Про правове та прозоре регулювання діяльності з лобіювання» (№ 3059-2) пропонує значно доопрацьовану дефініцію поняття лобіювання, визначено поняття адвокації, публічних консультацій. Встановлюються гарантії і форми здійснення лобіювання. Автори пропонують встановити, що не є формами здійснення лобістської діяльності адвокація, петиції, звернення і висновки, участь у роботі дорадчо-консультативних органів та робочих груп, що створені при суб'єктах владних повноважень, участь у громадських слуханнях, обговореннях, публічних заходах, організованих органами державної влади й ін. У проекті передбачено створення Єдиного реєстру суб'єктів лобіювання та плату за внесення даних до Реєстру, складання присяги лобіста, визначені підстави зупинення та припинення права суб'єкта лобіювання на здійснення лобіювання, встановлено коло осіб та органів влади, які не можуть бути об'єктами лобіювання (судді, Вища рада правосуддя,

прокуратура, правоохоронні органи, дипломати та ін.). Проект передбачає притягнення до адміністративної і кримінальної відповідальності.

4) законопроект «Про лобістську діяльність» (№ 3059-3) серед іншого відмежовує лобіювання від адвокації та адвокатської діяльності, що є важливим кроком для становлення інституту лобіювання. Авторами пропонується ввести такий аналог поняття «самопредставництво», як «самолобіювання», хоча його дефініції у проекті не надано. У документі передбачено, що контроль Мініюсту та його повноваження накладати стягнення за порушення при зайнятті лобістською діяльністю (попередження, штраф, анулювання державної реєстрації). Крім того, за порушення порядку зайняття лобістською діяльністю пропонується встановити кримінальну відповідальність.

Для лобізму в Україні характерні наступні риси:

- широке поширення «тіньового лобізму», що будується на корупційних схемах отримання прибутку;

- вузьке спрямування лобізму, що визначається діяльністю фінансово-промислових група центром яких є інтереси українського олігархату;

- усталена практика застосування корупційних методів для досягнення політичних цілей;

- злиття бізнесу і політики;

- лобіювання через виконавчі органи влади;

- наявність потужного іноземного та етнічного лобі.

Розвиток лобіювання в Україні передбачає низку заходів:

- зміна суспільної свідомості щодо розуміння лобізму та процесу лобіювання як корупційної дії;

- створення законодавчої основи лобіювання, визначення його правового поля;

- активне залучення ЗМІ з висуненням об'єктивних вимог щодо неупередженого ставлення стосовно певних суб'єктів процесу лобіювання;

- створення ринку професійних лобістських послуг;

- подолання «партійної корупції»;

- розробка кодексів поведінки публічного службовця та кодексу депутатської поведінки.

Електронна демократія та її прояв електронне урядування, що нині розвиваються в Україні, можуть бути використані для інформаційного лобіювання.

Тема 7. Етика GR і лобізму

1. *Місце суспільної моралі, культури та ментальності в процесах ефективної взаємодії суспільства і влади.*
2. *Основні принципи GR та лобістської діяльності. Кодекс поведінки лобіста.*
3. *Вдосконалення політичного лобіювання та депутатська етика.*
4. *Основні типи сучасних неетичних GR-технологій.*

Політичне лобіювання, як правило, пов'язують із реалізацією інтересів різних політичних груп за допомогою найрізноманітніших форм і методів, які досить часто не вписуються в правові рамки. Такі категорії як «шантаж», «підкуп», «корупція», «тиск» є безпосередніми супутниками лобізму, що наділяє його в очах громадськості несприятливими характеристиками.

Однією з ознак лобіювання є його неформальність, тобто відсутність в процесі лобіювання чітких методів і правил, що сприяє ефективності лобістських відносин із політиками і посадовими особами. В результаті «розташовуючи» лобізм у морально-культурному полі слід якісно розмежувати дії в області лобізму, з одного боку, і корупцію – з іншого.

Вітчизняні дослідники М. Недюха та М. Федорин так описують негативну сторону лобізму:

- він є засобом не правового тиску на державні органи (хабарництво, корупція, тощо);
- може слугувати чинником захисту та посилення вузьких, корпоративних інтересів;
- спроможний ідентифікуватися з небезпекою «розмивання» народовладних засад суспільства, перетворення демократичних інститутів на інструмент впливу окремих владних груп, їхнього соціального позиціонування як засобу формування та накопичення соціального капіталу;
- спроможний призводити до дестабілізації ситуації, сприяти зростанню соціальної напруги, особливо у разі формування соціально поляризованого суспільства;
- здатний до блокування назрілих управлінських рішень, суспільно важливих соціальних ініціатив, інтересів, пріоритетів розвитку;
- спроможний дестабілізувати державну політику, скажімо, за умов орієнтації на перерозподіл бюджету, часту зміну пріоритетів, посилення позицій однієї з гілок влади за одночасного послаблення іншої тощо;

- може використовуватися як інструмент збагачення окремих верств, осіб;
- як інструмент пріоритетного задоволення іноземних інтересів за рахунок вітчизняних.

Однак крім негативного розуміння лобізму існує й позитивна модель його сприйняття. В цьому сенсі демократія без лобізму неможлива, бо лобізм є принциповим механізмом представництва інтересів, хоча і за допомогою неklasичних демократичних механізмів.

Позитивне сприйняття лобізму передбачає полегшення доступу до суб'єктів прийняття рішень, що можливо перш за все через визнання лобізму комерційною діяльністю, якою можуть займатися будь-які організації, які зареєструвалися в установленому порядку і який в свою чергу не повинен викликати жодних труднощів. При цьому до лобістів пред'являється лише одна вимога – максимальна відкритість їх діяльності.

Розробка найбільш ефективних стратегій взаємодії громадян, груп інтересів із владою, опосередкованих лобізмом, повинна враховувати не тільки управлінську культуру, а й політичну культуру суспільства та ментальність громадян. В цьому контексті значиму роль відіграє наявність «третього морального суб'єкта» взаємодії – суспільства, яке формує громадську думку і громадську мораль, що, в свою чергу, закладає основи взаємовигідного співробітництва громадян і влади на основі взаємної довіри. За словами Р. Мацкевича, вона виражається в тому, що він є соціальним, політичним та інформаційно-ідеологічним інститутом.

І. Патлах представляє «політичну ментальність» як сукупність настанов, звичок мислення, моральних орієнтацій, манер поведінки, характерних для будь-якої спільноти і зумовлених ставленням до владних структур, покликаних відстоювати інтереси та авторитет своєї держави.

До особливостей сутності лобізму як соціального і політико-правового інституту слід віднести:

- ментальність, а також особливості правової системи;
- специфічний суб'єктний склад лобістів (у який можуть входити лише певна група, шар, «фаворити»);
- стосунки суб'єктів лобіювання із владою та її представниками, що вибудовуються в більшій мірі на принципі клановості, кумівства і споріднення;
- авторитет армії і її представників як гаранта соціальної стабільності і елемента, інтегруючого суспільство в єдине ціле;

- пріоритет лобювання виконавчих органів влади, оскільки останні домінують над законодавчими;
- довгострокове лобювання (соціологічні дослідження виявили, що східно-азіатські нації схильні до довгострокової орієнтації, до гіперперспективного планування в усіх сферах суспільного життя, в той час як європейські цивілізації показали здатність до короткострокового планування);

В контексті політичної культури, суспільної моралі і ментальності цікавим феноменом представляється «правовий менталітет» як феномен, закладений у глибинному рівні правосвідомості у вигляді стійких правових уявлень, архетипів, звичок, реакцій певної етнокультурної спільноти, які в цілому й визначають усталений образ правової реальності. Синтез всіх структурних компонентів ментальності, їх засвоєння здійснюється на підсвідомості і обумовлює спосіб життя.

Одна з центральних функцій, що набула широкого поширення серед лобістських асоціацій полягає в розробці кодексів поведінки для своїх членів. Такі кодекси підвищують легітимність лобізму в очах суспільства.

Перший етичний кодекс з'явився в США та був створений Американською лігою лобістів.

В країнах ЄС етичні норми лобізму закріплені в кодексах професійної поведінки (етичних кодексах в сфері PR, етичних документах, що упорядковують діяльність політичних консультантів, спеціальних актах, що регулюють суміжні сфери діяльності, такі як лобізм і Public Affairs).

Важливим джерелом етичного регулювання лобізму виступають декларації, рекомендації, доповіді та наукові дослідження громадських й міжнародних організацій. До останніх належить Вудстокський теологічний центр – незалежний і некомерційний інститут при Джорджтаунському університеті, який розробляє із богословських та етичних позицій актуальні соціальні, економічні, церковні та політичні проблеми. Експерти центру написали одну з перших книг, присвячену етичним аспектам лобістської діяльності: «Етика лобізму: організовані інтереси, політична влада і суспільне благо».

До основних принципів лобістської етики слід віднести:

- чесність;
- правдивість наданої лобістами інформації;
- відкритість;
- законність;
- попередження неналежного впливу лобістів на посадових

осіб органів державної влади;

- повага до конфіденційної інформації;
- професіоналізм;
- всебічне розкриття клієнту наслідків обраних стратегій політичного тиску.

Етичні кодекси також містять норми щодо винагороди лобістів і ділових умов їх діяльності. Значна увага в етиці лобізму приділяється також питанням зіткнення інтересів.

Етичне регулювання лобізму повністю відповідає розробленим експертами ООН принципам доброго врядування (Good Governance), яке передбачає, що всі громадяни мають право голосу в процесах прийняття рішень – безпосередньо або через легітимні посередницькі інституції, які представляють їх інтереси.

Традиції етичного нормування і кодифікації парламентської діяльності в розвинених демократичних країнах багаті і обчислюються не одним десятиліттям.

Депутатська етика направлена на те щоб створити певні механізми контролю за діяльністю депутатів, вона формує етичний клімат, збагачує розуміння професійної поведінки депутатів.

Універсальна мета кодексів поведінки депутатів стосується таких головних завдань:

1. покращити етичний клімат, який стосується депутатської діяльності;
2. зафіксувати стандарти етичної поведінки, які вимагають від депутатського корпусу певної ролі;
3. подолати негативні стереотипи щодо роботи службовців і депутатів, сформувані довіру з боку інвесторів.

Кодекси депутатської поведінки повинні включати такі важливі питання:

- стан виконання депутатських обов'язків;
- оцінку публічної поведінки депутатів, у тому числі на засіданнях парламенту, в комітетах та комісіях;
- стосунки депутатів із засобами масової інформації, з політичними організаціями, міжфракційні відносини;
- діяльність та поведінку депутата під час перебування в іншій державі та з її громадянами тощо.

Ступінь довіри до депутатів, оцінка очікуваного від них морального рівня виявляється в тому, що в деяких країнах правила депутатської етики формулюються виключно як норми-заборони, а в інших країнах – вони доповнюються нормами-дозволами.

Кодекс поведінки депутатів повинен стати дієвим інструментом

підтримки депутатської етики, чинником ствердження суспільної довіри та партнерських відносин між владою і громадянами, якщо він цілісно позначає та регламентує основні етичні проблеми депутатської діяльності та системно й ефективно впроваджується в діяльність виборних представників центральної та місцевої влади. Тим часом етика повинна доповнювати і розвивати вже встановлені правові норми, а саме: про врегулювання конфлікту інтересів; про неприпустимість вчинення чиновником вчинків, що ганьблять його честь і гідність, завдають шкоди репутації органу; про заборону переходу після звільнення зі служби на роботу в конкретну комерційну організацію і ін.

Неетичні GR-технології передбачають маніпулювання громадською думкою, що пов'язані зі спотворенням інформації з метою приховати справжні наміри організаторів. До них належать:

1) астротурфінг – штучне створення громадської думки шляхом розміщення численних замовних публікацій, оформлених як абсолютно незалежні думки приватних осіб. Застосовується для витіснення думки реальних людей, організації підроблених кампаній, які створюють враження, що велика кількість людей вимагає чогось конкретного, або виступає проти чого-небудь. Використовується корпоративними лобістами, маркетологами або політтехнологами, а також спецслужбами для виявлення дисидентів або планів учасників соціальних мереж. До методів астротурфінгу належать: дезінформація, пропаганда, тролінг та ляльководство.

2) зелений камуфляж (англ. Greenwashing) — форма екологічного маркетингу, в якій широко застосовується «зелений» піар і методи, мета яких — ввести споживача в оману щодо цілей організації або виробника в екологічності продукції або послуги, представити їх у сприятливому світлі. Зелений камуфляж використовується для підтримки іміджу екологічно-орієнтованої компанії, отримання політичної підтримки, збільшення продажів.

3) сокпаппетінг (Sockpuppeting, англ. Sock puppet - "ручна лялька") - штучне нагнітання ажіотажу в Інтернеті за допомогою клонів або Інтернет-ботів. Фальшиві акаунти здатні підтримувати інтерес до конкретної теми, створити ажіотаж навколо політичної фігури, а також сприяти поширенню Інтернет-мемів провокаційного характеру.

Тема 8. Стратегії та моделі використання ЗМІ та мережі Інтернет в GR

1. *Завдання Media Relations в GR-діяльності.*
2. *Модель GR-комунікації та перепони її розвитку в мережі Інтернет.*
3. *Потенціал Інтернет-середовища у реалізації GR-стратегій.*
4. *Media-jacking як сучасна стратегія просування в соціальних мережах.*

Соціальне значення GR криється в його можливостях залучення до процесів прийняття рішень безлічі суспільних груп, що є основоположним принципом демократії і сприяє виробленню ефективної державної політики. Досягнення поставленої мети реалізується в GR через технологію Media relations.

Media Relations можуть бути розглянуті як власне процес соціальної взаємодії, реалізований через засоби масової інформації, включені в цей процес і як суб'єкт комунікації, і в якості каналу комунікації. Тут необхідно також відзначити аспект інформатизації, одним з проявів якого є бурхливий розвиток засобів масової комунікації, що значно розширює межі інституту засобів масової інформації до поняття медіа-сфери. Отже, Media relations визначені як комунікаційна діяльність і одночасно як процес соціальної взаємодії в медіа.

Media Relations в GR-діяльності повинні вирішувати такі завдання: публічно представляти інтереси і потреби різних соціальних груп; забезпечувати громадську підтримку для прийняття адміністративних рішень; забезпечити підготовку суспільства до прийняття адміністративних рішень.

Слід зазначити, що «GR» і «GR-комунікація» нерівнозначні: обсяг поняття GR ширше. Нарівні з комунікаціями GR, як управлінська комунікативна діяльність, включає менеджмент – організацію комунікацій і управління ними.

GR-комунікація – це вид PR-комунікацій, що здійснюються недержавними суб'єктами, спрямованих на здійснення взаємодії з органами влади, метою яких є формування сприятливого середовища функціонування даних суб'єктів.

З'ясувати ключові компоненти процесу GR-комунікації дозволить звернення до кібернетичної моделі комунікації, запропонованої Н. Вінером, яка описує п'ять основних елементів комунікативного процесу: *джерело – повідомлення – канал – одержувач – зворотний зв'язок.*

На даний час платформи для здійснення GR-комунікацій в

Інтернеті здебільшого являють собою платформи для опосередкованої квазивзаємодії. Очевидно, що вона не дозволяє досягти тих цілей, які здійсненні в діалогових режимах. Це пояснює низьку затребуваність GR в Інтернеті в порівнянні з застосуванням технологій безпосередньої та опосередкованої взаємодії з представниками органів влади.

Розробка моделі GR-комунікацій, аналіз її базових елементів дозволили виявити основні фактори, що перешкоджають розвитку GR-комунікацій в Інтернеті. Якщо з родового поняття GR-комунікації вивести видове поняття digital GR-комунікації, визначивши її як вид PR-комунікацій, що здійснюються за допомогою онлайн-медіа, пошукових систем, соціальних мереж, пов'язаних веб-технологій і спрямованих на регулювання відносин з органами управління; то на основі представленої нами моделі перешкоди можна розділити на «елементні групи» і визначити таким чином.

1) проблеми джерела: відсутність методів контролю виконання рішень у базисних і технологічних суб'єктів GR; відсутність навичок управління інформацією у технологічних суб'єктів GR; критичний розрив між можливостями вже існуючих технологій і їх теоретичним осмисленням; усталене в галузі переважання традиційних технологій – прямої взаємодії або коаліційного лобіювання;

2) проблеми повідомлення і каналу: відсутність вузькопрофільних фахівців, що володіють навичками конвертації референтів у симулякри, здатні транслюватися в Мережі (технології SEO та SMM вже активно застосовуються в сегменті PR, але ще не адаптовані під сферу GR); розрив між простотою створення і поширення симуляції в Мережі і складністю, відсутністю досвіду, знань і навичок в її використанні для вирішення проблеми в реальності (простота організації обговорення проблеми в Інтернет-просторі сама по собі не має цінності, поки існують серйозні складності в «зворотній конвертації» - в перенесенні вирішення проблеми в реальний простір);

3) проблеми одержувача: невикористання ресурсів управління інформацією посередниками в GR-комунікації; відсутність встановлених норм і правил реагування на онлайн-комунікації; недостатня зацікавленість реципієнтів (органів влади) в інформації, що надходить з Інтернет-простору, через невисокий рівень адресності і, відповідно, сприйняття повідомлень як інформації, поширюваної для невизначеного кола осіб;

4) проблеми зворотного зв'язку: неповне використання адресантом широких технічних можливостей мережі Інтернет для аналітики і роботи зі зворотним зв'язком; невміння посередників

(суспільства) конвертувати негативний зворотний зв'язок в офлайн-простір і дезорганізованність учасників обговорення; небажання влади реагувати на існуючі форми застосування зворотного зв'язку третіми особами (блогосфера, соціальні мережі); суттєва різниця між потенціалом фахівців і реальними потребами ринку GR.

Недивлячи зазначені перешкоди, Інтернет-простір має яскраво виражений потенціал для реалізації комунікаційних GR-стратегій:

- відносно низька вартість комунікацій;
 - високий ступінь керованості і зручність управління комунікаційними процесами;
 - можливості прямого і непрямого впливу;
 - можливості оперативного формування порядку денного;
 - можливості селекції і точної сегментації цільової аудиторії;
- висока швидкість взаємодії з нею; вирівнювання аудиторії (позбавлення від статусності і стратифікації);
- підвищення самостійності адресата у відборі і сприйнятті повідомлень;
 - чіткість зворотного зв'язку, широкі можливості її аналітики;
 - зручність інфраструктури для обговорення соціально-значущих проблем, що особливо важливо в кризові для державного бюджету роки;
 - підвищення репутаційного ресурсу: Інтернет дає можливість залучення громадянського суспільства до вирішення проблем – це формує лояльність до компанії-ініціатора та мінімізує сприйняття суспільством нововведення як нав'язаної «зверху» реформи.

Успіх включення соціальних медіа в реалізацію GR-стратегії підтверджується зарубіжними практиками: разом з розширенням можливостей управління репутацією, розвиваються здібності до прогнозування реакції стейкхолдерів на ті чи інші дії компанії.

Актуальні в рамках GR функції публічного простору (артикуляція громадських інтересів, публічний контроль діяльності влади, вплив на формування державної політики, політична освіта) вимагають від публічної сфери – а отже, від громадянського суспільства – високого ступеня розвитку.

Завдання бізнесу на поточний момент полягає в залученні суспільства і медіаструктур в якості посередників GR-комунікації, що забезпечують вірусний ефект; інтерес громадян полягає в елементарному поліпшенні власних життєвих умов, а відповідальність представників органів влади – виключно в прийнятті правил гри, що встановлюються тими, хто їм підпорядковується.

Media-jacking, або «медійний перехоплення», являє собою

сучасну технологію просування в соціальних мережах. Це процес створення паблісіті для свого порядку денного за рахунок використання чужого або нейтрального популярного майданчика в мережі або злободенної теми моменту, тобто мова йде не про просто грамотне продукування потрібного послання, але про його інтеграцію в актуальний новинний фон з метою переключення уваги вже «накопиченої» аудиторії на власні питання.

Найбільш вдалим прикладом використання такої технології є дії торгової марки Oreo (що продає шоколадне печиво з ванільним прошарком). Так, у 2013 році, під час фіналу чемпіонату Національної футбольної ліги США на стадіоні вимкнули світло. Це викликало величезну кількість обговорень в соціальних мережах. За даними Твіттеру за хвилину після відключення світла був опублікований рекламний твіт: «Power out? No problem. You can still dunkin the dark» («Вимкнули світло? Не біда! Навіть в темряві можна вмочувати печеньки в чай»). Це гра слів за аналогією зі баскетбольним терміном «dunk» - «забавати зверху». Твіт набрав 15 тис. ретвітів, 20 тис. лайків в Facebook і став найбільш обговорюваним за всю гру.

Другим прикладом є компанії «Макдоналдс», яка у 2011 р. успішно використовувала сторітеллінг (маркетинговий прийом, який використовує медіа-потенціал з метою ефективного донесення інформації через історії і приклади; вміння створювати високоякісний і такий, що добре читається, контент) з метою показати, що виробники фастфуда використовують свіжі і натуральні продукти для своєї кухні.

Акція супроводжувалася хештегом #MeetTheFarmers («Зустріч з фермерами») - посиланнями на відеоролики з фермерами, де вони пояснюють процес виробництва натурального м'яса, картоплі, зелені. Так, популярною стала історія «Як виростити корову і підняти на ноги сім'ю» (понад 300 тис. переглядів на каналі Youtube), в якій фермер розповідав про високі стандарти якості «Макдоналдс» при відборі продуктів, а також про свою нележку професію.

Компанія «Макдоналдс» вирішила розвинути успіх вдалої PR-акції і змінила хештег на більш загальний #McDStories («Історії від Макдоналдса»). Клієнтам запропонували самостійно розповісти про позитивний досвід спілкування з мережею швидкого харчування. Всупереч задуму користувачі соцмереж використали рекламний хештег для розповідей про негативний досвід своїх відвідувань фастфуду, залишивши за перші пару годин близько 2000 негативних твітів. Серед них були і такі: «Госпіталізована з харчовим отруєнням після відвідин McDonald's».

Тема 9. GR-служба в організації: особливості функціонування

1. *GR-служби: мета, завдання та принципи роботи.*
2. *Структура GR-структур та роль GR-менеджера.*
3. *Оцінка ефективності GR-підрозділів.*

Система реалізації GR-менеджменту залежить від розмірів і цілей організації. Функції GR може здійснювати як сам керівник організації (або його заступник), або окремих фахівець (GR-менеджер). У великих компаніях питаннями Government relations зазвичай займається окремих департамент.

Під GR-службою розуміється структурний підрозділ організації, що реалізує комплекс заходів щодо взаємодії з органами влади. Цілі GR-служби організації природно випливають із загальних цілей Government relations, з поправкою на специфіку конкретної організації.

До основних цілей GR-служби організації слід віднести:

- збільшення прибутковості компанії, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі,
- формування взаємовигідного співробітництва з органами державної влади,
- реалізація цілей організації через побудову системи партнерства з органами державної влади.

До цілей GR-служб великих організацій також можна віднести: створення сприятливого правового і економічної політики держави для організації; забезпечення участі організації (компанії) в державних програмах.

Головною метою GR-служб на регіональному рівні є створення сприятливого адміністративної середовища з боку регіональних органів влади та територіальних органів державних відомств і служб, налагодження ефективної системи комунікацій з ними.

Для малих організацій важливо вибудувати «добросусідські» відносини з тими державними органами, з якими безпосередньо співпрацює організація (місцева адміністрація, податкова служба, інші перевіряючі/контролюючі органи). При цьому, метою організацій малого і середнього бізнесу може бути участь в різних регіональних програмах з підтримки малого і середнього підприємництва.

До принципів функціонування GR-служби відносять:

- єдність цілей керівництва організації і GR-менеджерів;
- публічний і відкритий характер діяльності;
- інтеграція в корпоративну систему управління;
- відсутність корупційних проявів і т.д.

Побудова структури GR-служби організації має корелюватися з

функціями, які вона виконує в організації. Можна виділити наступні функціональні області діяльності організації, які закріплені за GR-службою:

- налагодження контактів з органами державної і муніципальної влади;
- моніторинг ініціатив органів влади і можливих змін законодавства, які регулюють діяльність організації;
- взаємодія з галузевими та громадськими організаціями;
- вирішення проблемних питань, які виникають при роботі з органами влади і т.д.

Виходячи з аналізу структури великих вітчизняних і міжнародних компаній, можна виділити таку структуру GR-служби організації:

- інформаційно-аналітичний відділ;
- відділ взаємодії з виконавчими органами влади;
- відділ по роботі з законодавчими органами влади;
- відділ по роботі з контролюючими і регулюючими органами;
- відділ по роботі з регіональною владою;
- відділ по взаємодії з галузевими об'єднаннями та громадськими організаціями;
- відділ внутрішніх комунікацій.

GR-менеджер повинен володіти знаннями правових основ діяльності організації та системи органів влади, навичками підготовки відповідних міжнародних форматів інформаційно-аналітичних довідок про компанію і їх поширення в друкованому та електронному вигляді, взаємодії із ЗМІ та інше.

Також GR-менеджер повинен володіти лідерськими якостями, високими комунікативними здібностями, навичками стратегічного мислення, умінням формулювати проблеми та завдання.

До обов'язків GR-менеджера в організації відносяться:

- забезпечення постійної та ефективної двосторонньої взаємодії з органами державного і муніципального управління;
- організація співпраці з галузевими і підприємницькими асоціаціями та об'єднаннями, громадськими об'єднаннями, представниками місцевої бізнес-спільноти, ЗМІ, в тому числі з питань роботи з органами державної влади;
- збір, обробка, аналіз інформації та оперативне інформування керівництва організації, а також керівників структурних підрозділів з питань, пов'язаних з діяльністю організації в сфері взаємин з органами державного і муніципального управління, зміни регулюючого впливу державної політики щодо галузі;

- забезпечення прийняття та виконання стратегії (концепції) взаємодії з органами державної влади;
- підготовка аналітичних матеріалів для коригування поточних планів діяльності організації в сфері зв'язків з органами державного і муніципального управління;
- сприяння реалізації та здійснення контролю над реалізацією державних і муніципальних закупівель;
- координація роботи структурних підрозділів організації, що забезпечують реалізацію заходів, пов'язаних з взаємодією з органами державної влади.

Л.Н. Тимофєєва пропонує наступні критерії оцінки ефективності GR-структур:

- безконфліктні і прозорі відносини з органами влади;
- формування сприятливого зовнішнього середовища для організації;
- своєчасна робота з відстеження законодавчої діяльності органів влади та активний вплив на цю діяльність в інтересах організації;
- наявність сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, взаємопов'язаність напрямків розвитку компанії з державною економічною політикою і т.д.

П.А. Толстих пропонує оцінювати ефективність GR-відділу за результатами діяльності і виділяє такі критерії оцінки:

- наявність конструктивних, безконфліктних відносин з органами державної влади;
- забезпечення сприятливого адміністративної та регуляторного середовища для організації;
- отримання дозвільно-ліцензійної документації;
- реалізація державного замовлення;
- отримання субсидій, податкових пільг і кредитів.

Критеріями оцінки ефективності поточної діяльності організації можуть бути:

- кількість відвідуваних заходів за участю представників органів влади;
- число заходів, що проводяться в рамках роботи консультативних і дорадчих комісій при органах влади, в яких взяли участь представники організації;
- частота участі в діяльності підприємницьких асоціацій та галузевих об'єднань;

- наявність інформації про плановану зміну регуляторної діяльності держави в сфері функціонування організації і т.д.;
- кількість нормативно-правових актів, в підготовці і обговоренні яких взяли участь GR-менеджери організації;
- величина тендерів і конкурсів, в яких організація взяла участь і виграла з них;
- регулярність спілкування з колегами з інших структурних підрозділів організації.

Створення ефективної організаційної структури GR-департаменту, підготовка і вдосконалення навичок GR-менеджерів є запорукою успішного функціонування організаційної системи GR-менеджменту і реалізації завдань організації.

Тема 10. Сучасні напрямки та перспективи розвитку GR-менеджменту в Україні

1. *Провідні напрямки розвитку GR-менеджменту в сучасних умовах.*
2. *Вітчизняна практика GR-менеджменту: історія та сучасність.*
3. *Напрямок вдосконалення взаємодії організації з органами державної влади.*

На сучасному етапі найбільший розвиток отримали такі напрямки GR-менеджменту:

- використання соціального партнерства як інструменту взаємодії з органами влади;
- отримання дозвільно-ліцензійної документації;
- експертний супровід діяльності органів влади;
- регіональний GR.

Взаємодія з органами влади є найважливішою умовою ефективного функціонування підприємств, діяльність яких залежить від дозвільно-ліцензійної діяльності державних органів. В Україні це галузь зв'язку. Для здійснення своєї діяльності телекомунікаційним компаніям необхідно отримати значну кількість погоджень і дозволів в різних державних органах. Відкликання або припинення ліцензії може спричинити істотний негативний вплив на телекомунікаційні компанії.

Одним зі специфічних напрямків реалізації GR-менеджменту є соціальна відповідальність бізнесу. До її елементів відносять добровільну соціальну звітність, спонсорство і благодійність. Важливим її елементом виступає соціальне партнерство, використання якого дозволяє організації створити образ відповідального учасника соціально-економічних процесів, відповідального контрагента органів

влади, що дає GR-менеджеру можливість підвищити ефективність своєї діяльності.

Важливим напрямком реалізації GR-менеджменту організацій є експертний супровід діяльності органів державної влади. Державні органи залучають представників комерційних і некомерційних організацій для аналізу управлінських рішень або проектів, з метою отримання кваліфікованої та професійної оцінки. Здійснюючи експертний супровід діяльності органів влади, організація може сприятливо впливати на прийняття нормативних актів і зміна регулюючого впливу на галузь.

Активно розвивається в сучасних умовах такий напрям як регіональний GR, що спрямований на організацію співпраці з органами влади в регіонах та керівництвом великих муніципальних утворень.

В Україні Government Relations почали розвиватися з 1990-х років. GR-менеджмент в нашій країні знаходиться на етапі становлення, але вже зараз активно використовується в практиці управління великими компаніями.

З початку 2000-х років професійний GR-менеджмент зайняв свою нішу серед інших напрямків секторального менеджменту. Розвиток отримали такі його напрямки: соціальне партнерство (як інструмент взаємодії з органами влади), експертний супровід діяльності органів влади, регіональний GR і ін. Реалізація даних напрямків дозволяє налагодити взаємовигідне співробітництво з національними та регіональними органами влади і закласти основи для розширення взаємодії в нових напрямках.

На даний момент створена і функціонує інфраструктура взаємодії держави, бізнесу та некомерційних організацій.

Сформувалися інституційні майданчики, за допомогою яких здійснюється діалог і взаємодія держави та бізнесу:

- галузеві об'єднання та асоціації;
- консультативні ради при органах державної влади;
- система «Відкритий уряд» і т.д.

Одними з перших інститутів взаємодії держави, бізнесу та некомерційних організацій стали об'єднання і асоціації підприємств. Серед них Український союз промисловців і підприємців та Торгово-промислова палата України.

Основними цілями Торгово-промислової палати є:

- сприяння розвитку економіки України, її інтегрування у світові господарські процеси;
- формування сучасної промислової, торговельної

- інфраструктури;
- створення сприятливих умов для здійснення підприємницької діяльності;
- регулювання відносин підприємців з їх соціальними партнерами;
- сприяння розвитку різних видів зовнішньоекономічних зв'язків українських підприємств з зарубіжними партнерами.

Участь в діяльності Українського союзу промисловців і підприємців, Торгово-промислової палати України та інших галузевих асоціацій є особливо важливою для невеликих фірм, для яких ці майданчики є найбільш ефективним способом організації взаємодії з органами влади, оскільки в діяльності даних асоціацій держава практично завжди бере активну участь.

Значну роботу здійснюють галузеві об'єднання і асоціації. Серед них: Асоціація українських банків; громадська спілка «Українська асоціація підприємств машинобудування та інжинірингу» (Украгроінжиніринг); Аграрний союз України; Асоціації товаровиробників і т.д.

В цілому, підприємницькі асоціації та галузеві об'єднання служать основним інструментом реалізації суб'єктно-асоційованої моделі GR-менеджменту.

У 2006 році як інститут, що забезпечує налагодження діалогу держави і суспільства, була створена Рада національних асоціацій товаровиробників при Кабінеті Міністрів України.

На сучасному етапі активно розвивається система «Відкритий уряд», що з одного боку, ставить за мету підвищення прозорості діяльності та рішень органів державної влади, а з іншого – налагодження механізму зворотного зв'язку між суспільством і державою та вдосконалення наявної інформації від органів державної влади.

Інститут відкритого уряду надає компаніям і некомерційним організаціям ще одну можливість брати участь у виробленні державних рішень на вищому рівні влади, а також показує зацікавленість владних органів в діалозі і отриманні достовірної інформації від безпосередніх учасників економічних та соціальних процесів.

Методи GR-комунікації, адвокації та некомерційного лобіювання мають виступати в якості такого інструменту демократизації механізмів взаємодії влади та суспільства в Україні.

На думку Л.В. Беззубко та Л.М. Бондаревої, до основних причин незрілості інститутів GR та некомерційного лобіювання в

Україні можна віднести: корупцію та її історичну вкоріненість на рівні ментального мислення; неточність трактування самого поняття «government relations»; незрілість інституцій громадянського суспільства; несформованість єдиної рамки компетенцій та опису посади штатного GR-спеціаліста; відсутність прозорих механізмів економічної конкуренції та значний рівень олігархізації бізнесу.

До основних напрямків вдосконалення взаємодії організацій з органами державної влади слід віднести:

- 1) вдосконалення взаємодії в податковій сфері;
- 2) GR-супровід інвестиційної діяльності компанії;
- 3) створення правової бази співробітництва з органами влади.

Умовами успішної реалізації інвестиційного проекту в контексті взаємодії з державою є: забезпечення сприятливого адміністративного клімату; отримання доступу до ресурсів, які контролюються державою (земля, природні копалини, інфраструктура і т.д.).

В процесі GR-супроводу інвестиційної діяльності необхідно здійснювати моніторинг законодавства, що регулює інвестиційну діяльність. Інвестори повинні брати активну участь в діяльності колективних і дорадчих комісій при органах влади, в конгресивно-виставковій діяльності, в заходах державно-приватного партнерства.

Підсумком діяльності GR-департаменту може стати підписання договору (меморандуму) про взаєморозуміння з органом державної влади, в якому закріплюються взяті на себе органом влади зобов'язання щодо підтримки інвестиційного проекту.

Для підвищення ефективності використання механізму GR-менеджменту в податковій сфері, державі і компаніям необхідно реалізувати наступні напрямки:

- встановлення в податковому законодавстві принципу співпраці в податкових відносинах;
- спрощення адміністративних процедур для законслухняних платників податків;
- розширити практику укладання угод про розширену взаємодію – горизонтальний моніторинг між фіскальною службою і найбільшими платниками податків.

Подальше використання механізму GR-менеджменту призведе до скорочення витрат оподаткування і покращить умови ведення бізнесу в країні.

GR-менеджери в своїй діяльності повинні активно використовувати такі правові інструменти як:

- ініціювання та експертний супровід прийняття нормативно-правових актів;

- укладення договорів про співпрацю з органами влади;
- моніторинг регулюючого впливу.

В цілому, використання механізму GR-менеджменту в інвестиційному, податковому та правовому напрямках діяльності бізнесу призведе до підвищення його рентабельності, забезпечить конструктивні взаємини з органами влади.

V. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. GR-менеджмент: сутність поняття та ознаки. Теоретичні підходи до дослідження Government Relations

Сутність та види GR-менеджменту.

Методологічні підходи до дослідження GR-менеджменту.

Об'єкт, предмет, цілі та функції GR-менеджменту.

Принципи та напрямки GR-менеджменту.

Тема 2. Моделі та механізм GR-менеджменту: зарубіжний досвід

Моделі Government Relations західних країн.

Основні форми GR-діяльності.

Плюралістична модель представництва інтересів та технології GR-менеджменту.

Модель функціонального представництва та GR-інструменти її впровадження.

Тема 3. Технології та інструменти GR-менеджменту

Поняття та класифікація GR-технологій.

Структура механізму GR-менеджменту.

Інформаційно-аналітична робота.

Налагодження системи комунікації з органами влади.

Представництво інтересів організації та вирішення питань практичної діяльності в органах державної влади.

Тема 4. Структура сучасного лобізму: суб'єкти, об'єкти і предмет лобістської діяльності

Основні підходи до розуміння лобізму.

Роль інституту лобізму в сучасних демократичних країнах.

Структура лобістської діяльності.

Тема 5. Технології лобістської діяльності

Методи і технології лобізму. Пряме та непряме лобіювання.

Класифікація лобістських технологій.

Артикуляційні, консалтингові та аналітичні технології.

Особливості лобізму за електоральної та функціональної системи представництва інтересів.

Тема 6. Практика лобіювання за кордоном та специфіка лобістської діяльності в Україні

Моделі лобіювання, вироблені світовою практикою.

Лобіювання в США та професіоналізація лобізму.

Організаційні форми лобізму (лобістські фірми, GR-менеджери та професійні асоціації лобістів).

Класифікація видів лобізму. Копоративний, іноземний та конфесійний лобізм.

Проблеми та перспективи розвитку лобізму в Україні.

Тема 7. Етика GR і лобізму

Етичні засади GR та політичного лобізму: зарубіжний досвід в українському контексті.

Культурні та ментальні передумови політичного лобіювання в Україні.

Роль депутатської етики у вдосконаленні політичного лобізму.

Неетичні GR-технології: astroturfing, greenwashing, sockpuppeting.

Тема 8. Стратегії та моделі використання ЗМІ та мережі Інтернет в GR

Значення Mediarelations в GR-комунікаціях.

Процес GR-комунікацій в Інтернет-просторі.

Media-jacking як сучасна стратегія просування в соціальних мережах.

Тема 9. GR-служба в організації: особливості функціонування

Цілі, завдання та функції GR-служби.

Структура GR-служби.

Кваліфікація та обов'язки GR-менеджера.

Критерії ефективності GR-підрозділу.

Тема 10. Сучасні напрямки та перспективи розвитку GR-менеджменту в Україні

Історія розвитку Government Relations в Україні.

Сучасна вітчизняна практика GR.

Провідні напрямки розвитку GR-менеджменту.

Підвищення ефективності використання методів GR-менеджменту.

VI. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. GR-менеджмент: сутність поняття та ознаки.

Теоретичні підходи до дослідження Government Relations

- GR як форма політичної комунікації.
- Аналіз GR з позиції різних теоретичних підходів.
- Суб'єкти і об'єкти GR.
- Історія становлення GR і регулювання GR в світі.
- Співвідношення GR і лобізму.
- Типологія GR-менеджменту.
- Основні етапи GR-діяльності.
- Принципи GR-діяльності.
- Моделі взаємодії влади і бізнес-структур.

Тема 2. Моделі та механізм GR-менеджменту: зарубіжний досвід

- Моделі Government Relations зарубіжних країн.
- Технології GR-менеджменту, що застосовуються в рамках плюралістичної моделі представництва інтересів.
- GR-інструменти впровадження моделі функціонального представництва.
- Основні форми GR-діяльності.
- Сучасні технології протидії корупції як передумова розвитку GR-менеджменту.

Тема 3. Технології та інструменти GR-менеджменту

- Основні етапи GR-діяльності
- Сучасні GR-технології:
- Вплив на осіб, що приймають рішення через експертне середовище.
- Підтримка політичної діяльності.
- Корпоративна і соціальна відповідальність.
- Форми лобіювання, параметри та організація лобістської кампанії.
- Державно-приватне партнерство.

Тема 4. Структура сучасного лобізму: суб'єкти, об'єкти і предмет лобістської діяльності

- Історія розвитку лобізму. Ознаки лобізму.
- Соціальне призначення лобізму.
- Структура лобіювання.

Комерційні суб'єкти лобіювання: банки, страхові компанії.
Некомерційні суб'єкти лобіювання: профспілки, громадські організації. Об'єкти лобіювання.
Мета та задачі професійної лобістської діяльності.
PR-агентства. Лобістські фірми.
Визначення PR-кампанії. Характеристика етапів проведення PR-кампанії.
Міжнародний лобізм: поняття, ознаки та функції.
Інформаційний лобізм.

Тема 5. Технології лобістської діяльності

Запити до органів влади та їх посадових осіб та форми участі громадян у прийнятті рішень.
Формування мережі підтримки та комунікаційна складова лобістської кампанії.
Вивчення ринку ЗМІ.
Поняття «прицільної» аудиторії.
Методи посилення повідомлення.
Зasadні вимоги до складання прес-релізу.
Акції прямої дії як техніки лобістської кампанії та методи їх застосування.

Тема 6. Практика лобіювання за кордоном та специфіка лобістської діяльності в Україні

Досвід зарубіжних країн з регулювання лобізму.
Англосаксонська модель правового регулювання лобізму.
Континентальна модель правового регулювання лобізму.
Лобіювання в Японії. Лобіювання в Китаї. Лобіювання в країнах Латинської Америки. Лобіювання в країнах Африки.
Розвиток лобізму в Україні та його специфіка.
Прихований лобізм в Україні. Лобізм та корупція.
Законодавче регулювання лобізму в Україні.
Прямий одноосібний (індивідуальний) лобізм. Клановий лобізм.
Багатовекторне лобіювання.

Тема 7. Етика GR і лобізму

Професійна етика в сфері GR.
Морально-ціннісний аспект лобізму.
Суспільне благо як моральна підстава GR.
Кодекси професійної етики в сфері GR.
Національні етичні кодекси лобізму.

Глобальний етичний кодекс сприяння суспільно-державній політиці.

Соціальна відповідальність кампаній.

Особливості застосування неетичних GR-технологій.

Тема 8. Стратегії та моделі використання ЗМІ та мережі Інтернет в GR

Типологія сучасних ЗМІ.

Створення ключових повідомлень і технології їх просування в ЗМІ.

Способи і технології створення і просування інформаційних приводів.

Потенціал соціальних медіа в GR.

Інтернет-простір та можливості використання його переваг у GR-менеджменті.

Практика застосування технології Media-jacking як стратегії просування в соціальних мережах.

Тема 9. GR-служба в організації: особливості функціонування

Рівні організації GR функцій в компанії.

Функціональні обов'язки і вимоги до фахівця з GR.

Кризові комунікації. Оцінка і аналіз регуляторних ризиків.

Консультативні та аудсорсингові GR-фірми.

Специфіка роботи GR-підрозділів у великих кампаніях та ТНК.

Критерії ефективності GR-підрозділу.

Особливості ведення GR у адміністративно-виконавчих та представницько-законодавчих органах.

Тема 10. Сучасні напрямки та перспективи розвитку GR-менеджменту в Україні

Особливості застосування громадської експертизи як напрямку GR-менеджменту.

Регіональний GR-менеджмент: сутність та особливості.

Соціальне партнерство як сучасна технологія GR-менеджменту. Особливості його застосування за кордоном та в Україні.

Практика використання публічно-приватного партнерства: зарубіжний досвід.

Можливості застосування GR-інструментів у податковій сфері.

GR-менеджмент в інвестиційній діяльності та його перспективи.

VII. ТЕМАТИКА ДОПОВІДЕЙ ТА ПРЕЗЕНТАЦІЙ

- 1) Механізми розвитку державно-приватного партнерства: зарубіжний досвід.
- 2) Перспективи розвитку державно-приватного партнерства в Україні.
- 3) Критерії ефективної лобістської кампанії.
- 4) GR-практики в країнах Східної Європи та Прибалтики.
- 5) Значення Media Relations в GR-комунікаціях.
- 6) Використання технологій GR в соціальних мережах.
- 7) Аналіз законопроектів про лобізм.
- 8) Перспективи легалізації лобіювання в Україні.
- 9) Комерційні суб'єкти лобіювання: банки, страхові компанії.
- 10) Системи електорального та функціонального представництва інтересів.
- 11) Непряме лобіювання через рекламу.
- 12) Діяльність PR-агентств в Україні.
- 13) Характер і різновиди PR-кампаній.
- 14) Порівняльний аналіз лобістської діяльності в пострадянських країнах.
- 15) Багатовекторне лобіювання.
- 16) Легальні форми лобіювання.
- 17) Етичний кодекс лобіста.
- 18) Політико-правовий статус лобістів.
- 19) Лобіювання в країнах Латинської Америки.
- 20) Лобіювання в країнах Азії.
- 21) Суб'єкти, об'єкти та методи міжнародного лобізму.
- 22) Міжнародний лобізм як складова частина міжнародного PR.
- 23) Неетичні технології GR-менеджменту. Astroturfing.
- 24) Greenwashing: сутність та значення.
- 25) Sockpuppeting: сутність та особливості.
- 26) Використання ЗМІ та PR-стратегій для вирішення бізнес-задач.
- 27) Мобілізація громадської думки. Grassroots-кампанії.
- 28) Кампанії Public Advocacy.
- 29) Media-jacking як сучасна стратегія просування в медіа мережах.
- 30) Політичний фандрайзінг: поняття та практика використання.
- 31) Технології політичного краудфандингу: зарубіжний досвід.
- 32) Вітчизняна практика політичного краудфандингу.
- 33) PR, GR, лобізм: співвідношення понять.

34) Участь в прийнятті рішень державними органами через експертні та громадські ради.

35) Роль діловодства в GR. Типові помилки при написанні листів до державних органів.

36) Вплив змін в комунікаціях на характер державного та муніципального управління в Україні.

37) Політичний спіндокторінг: особливості використання.

VIII. ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ З КУРСУ

Питання для підготовки до заліку

1. Government Relations як предмет мультидисциплінарних досліджень.
2. Основні методологічні підходи до визначення GR-менеджменту.
3. GR-менеджмент: сутність, об'єкт та предмет.
4. Цілі та функції GR-менеджменту.
5. Типологія GR-менеджменту.
6. Завдання GR-менеджменту.
7. Принципи GR-менеджменту.
8. Основні напрямки GR-менеджменту.
9. Поняття та класифікація GR-технологій.
10. Моделі Government Relations західних країн.
11. Інструменти GR-менеджменту.
12. Критерії оцінки ефективності GR-менеджерів.
13. Елементи механізму GR-менеджменту.
14. Інструменти державно-приватного партнерства.
15. Роль і значення представництва інтересів в політичному процесі.
16. Плюралістична модель представництва інтересів та технології GR-менеджменту.
17. Модель функціонального представництва та GR-інструменти її впровадження.
18. Поняття та історія виникнення лобізму.
19. Предмет лобістської діяльності.
20. Суб'єкти та об'єкти лобіювання.
21. Поняття технологій та методів лобіювання.
22. Організаційні форми лобізму.
23. Класифікація видів лобізму. Копоративний, іноземний та конфесійний лобізм.
24. Структура лобістської комунікації.
25. Прямі технології лобіювання.
26. Технології непрямого лобіювання.
27. Професіоналізація лобізму.
28. Етапи розвитку лобізму в Україні.
29. Перспективи легалізації лобіювання в Україні.
30. Місце правових та етичних норм в GR.
31. Неетичні технології GR-менеджменту.
32. Greenwashing: сутність та значення.

33. Sockpuppeting: сутність та особливості.
34. Мобілізація громадської думки. Grassroots-кампанії.
35. Кампанії public advocacy.
36. Значення Mediarelations в GR-комунікаціях.
37. Використання технологій GR в соціальних мережах.
38. Використання ЗМІ та PR-стратегій для вирішення бізнес-задач.
39. Media-jacking як сучасна стратегія просування в медіа мережах.
40. Цілі та завдання GR-служби.
41. Функції GR-підрозділу організації.
42. Обов'язки GR-менеджера.
43. Критерії ефективності GR-підрозділу.
44. Історія розвитку Government Relations в Україні.
45. Сучасна вітчизняна практика GR.
46. Провідні напрямки розвитку GR-менеджменту.
47. Соціальне партнерство як інструмент взаємодії з органами влади.
48. Експертний супровід діяльності органів влади як перспективний напрям розвитку GR.
49. Особливості регіонального GR.
50. Шляхи підвищення ефективності використання методів GR-менеджменту.

Питання для підготовки до екзамену

1. Government Relations як предмет мультидисциплінарних досліджень.
2. Основні методологічні підходи до визначення GR-менеджменту.
3. GR-менеджмент: сутність, об'єкт та предмет.
4. Цілі та функції GR-менеджменту.
5. Типологія GR-менеджменту.
6. Завдання GR-менеджменту.
7. Принципи GR-менеджменту.
8. Основні напрямки GR-менеджменту.
9. Етапи GR-діяльності.
10. Поняття та класифікація GR-технологій.
11. Моделі Government Relations західних країн.
12. Інструменти GR-менеджменту.
13. Критерії оцінки ефективності GR-менеджерів.
14. Особливості Government Relations в ЄС.
15. Елементи механізму GR-менеджменту.
16. Інформаційно-аналітична робота як складова механізму GR-менеджменту.
17. Налагодження системи комунікації з органами влади як завдання GR-менеджера.
18. Представництво інтересів організації та вирішення питань практичної діяльності в органах державної влади як напрям діяльності механізму GR-менеджера.
19. Основні завдання консультативних органів при державних установах.
20. Корпоративна соціальна відповідальність.
21. Підтримка політичної діяльності як технологія GR.
22. Політика «державно-приватного партнерства».
23. Інструменти державно-приватного партнерства.
24. Механізми розвитку державно-приватного партнерства: зарубіжний досвід.
25. Проблеми організації державно-приватного партнерства в сучасній Україні.
26. Роль соціально-політичних акторів (stakeholders) у взаємодії з державними інститутами.
27. Роль і значення представництва інтересів в політичному процесі.
28. Поняття та сутність груп інтересів.
29. Функції груп інтересів.

30. Типологія груп інтересів.
31. Плюралістична модель представництва інтересів та технології GR-менеджменту.
32. Модель функціонального представництва та GR-інструменти її впровадження.
33. Лобізм як елемент демократичного механізму управління.
34. Поняття та історія виникнення лобізму.
35. Предмет лобістської діяльності.
36. Суб'єкти та об'єкти лобіювання.
37. Поняття технологій та методів лобіювання.
38. Організаційні форми лобізму.
39. Класифікація видів лобізму. Копоративний, іноземний та конфесійний лобізм.
40. Основні параметри організації лобістської діяльності.
41. Політика роботи з населенням у лобістській діяльності.
42. Структура лобістської комунікації.
43. Прямі технології лобіювання.
44. Інфраструктурні технології лобістської діяльності.
45. Технології непрямого лобіювання.
46. Моделі регулювання лобізму.
47. Функції лобізму.
48. Класифікація видів лобіювання.
49. Професіоналізація лобізму.
50. Мета та задачі професійної лобістської діяльності.
51. Лобістські фірми та PR-агентства в політичному процесі.
52. Визначення та сутність PR-кампанії.
53. Етапи проведення PR-кампанії.
54. Типологія PR-кампаній.
55. PR-кампанії в політичному процесі України.
56. Етапи розвитку лобізму в Україні.
57. Прямий одноосібний (індивідуальний) лобізм та клановий лобізм в Україні.
58. Лобізм та корупція.
59. Визначення легальних форм лобіювання.
60. Перспективи легалізації лобіювання в Україні.
61. Моделі правового регулювання лобізму.
62. Лобіювання в США.
63. Лобіювання в інститутах ЄС.
64. Методи міжнародного лобізму.
65. Інформаційний лобізм.
66. Адвокація як форма громадського лобізму.

67. Фінкції адвокації.
68. Етапи адвокаційної компанії.
69. Місце правових та етичних норм в GR.
70. Професійні кодекси в GR.
71. Кодекси лобістів.
72. Етичний кодекс державної служби.
73. Етика адвокаційної діяльності.
74. Культурні та ментальні передумови політичного лобювання в Україні.
75. Роль депутатської етики у вдосконалення політичного лобізму.
76. Неетичні технології GR-менеджменту. Astroturfing.
77. Greenwashing: сутність та значення.
78. Sockpuppeting: сутність та особливості.
79. Мобілізація громадської думки. Grassroots-кампанії.
80. Кампанії public advocacy.
81. Значення Mediarelations в GR-комунікаціях.
82. Використання технологій GR в соціальних мережах.
83. Використання ЗМІ та PR-стратегій для вирішення бізнес-задач.
84. Media-jacking як сучасна стратегія просування в медіа мережах.
85. Сучасні «м'які технології» (soft power). Медіа-робота і рекламна експансія.
86. Створення груп прихильників і коаліцій підтримки політики корпорації. Методи мобілізації.
87. Основні форми сучасної організації GR-роботи.
88. Аутсорсингові GR-фірми.
89. Особливості ведення GR-роботи в законодавчих та виконавчих органах державної влади.
90. Цілі та завдання GR-служби.
91. Функції GR-підрозділу організації.
92. Обов'язки GR-менеджера.
93. Критерії ефективності GR-підрозділу.
94. Історія розвитку Government Relations в Україні.
95. Сучасна вітчизняна практика GR.
96. Провідні напрямки розвитку GR-менеджменту.
97. Соціальне партнерство як інструмент взаємодії з органами влади.
98. Експертний супровід діяльності органів влади як перспективний напрям розвитку GR.

99. Особливості регіонального GR.

100. Шляхи підвищення ефективності використання методів GR-менеджменту.

ІХ. ЗРАЗКИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1. Політичне представництво, оформлене через пряму і опосередковану участь населення в органах державної влади, в тому числі і їх представників це:

1. функціональне представництво;
2. соціальне представництво;
3. електоральне представництво;
4. юридичне представництво.

2. Система та практика реалізації інтересів різних груп громадян шляхом організованого впливу на законодавчу та адміністративну діяльність державних органів отримала назву:

1. представництво;
2. лобізм;
3. просування;
4. тиск.

3. Яка модель правового регулювання лобізму функціонує в Канаді:

1. західна;
2. континентальна;
3. англосаксонська;
4. європейська.

4. Добровільні організації різного спрямування (професійні, молодіжні, феміністські, релігійні, культурні тощо), які мають значну автономію, формуються на ґрунті спільності потреб та інтересів та прагнуть впливати на владу задля відображення своїх інтересів в державній політиці називають:

1. рухами;
2. асоціаціями;
3. групами інтересів;
4. партіями.

5. Організація кампаній телефонних дзвінків, масова розсилка листів, повідомлень по електронній пошті, організація публікацій у ЗМІ, збору підписів, публічних зустрічей та демонстрацій це форми:

1. непрямого лобіювання;
2. представництва інтересів;
3. тиску на законодавця;

4. рекламної кампанії.

6. Організація каналів зв'язку для спілкування, призначення та проведення зустрічей з законодавцями, персональні листи і телефонні дзвінки, налагодження неформальних відносин це форми:

1. представництва інтересів;
2. тиску на законодавця;
3. прямого лобіювання;
4. корупції.

7. Різноманіття недержавних акторів, які цілеспрямовано чинять тиск на орган державної влади з метою домогтися прийняття вигідного для себе рішення це:

1. об'єкт лобізму;
2. предмет лобізму;
3. суб'єкт лобізму;
4. агенти лобізму.

8. Яку з вказаних форм лобіювання слід віднести до прямих:

1. реклама в підтримку своєї позиції;
2. організація публікацій у засобах масової інформації;
3. організація, публічних зустрічей, демонстрацій;
4. налагодження неформальних відносин.

9. За класифікацією Ж. Блонделя групи, що орієнтовані на строго обмежені цілі (екологічні й антивоєнні рухи, асоціації „за” чи „проти” чого-небудь) є:

1. групами захисту;
2. неформальними групами;
3. спеціалізованими групами;
4. групами підтримки.

10. Функція груп інтересів, яка спрямована на поширення інформації про стан громадської думки щодо тієї чи іншої проблеми суспільного життя, це функція:

1. артикуляції інтересів;
2. інформаційна;
3. агрегування інтересів;
4. моніторингу.

11. Політичне представництво, у вигляді розгалужених зв'язків,

прямо не опосередкованих політичними виборами це:

1. функціональне представництво;
2. соціальне представництво;
3. електоральне представництво;
4. юридичне представництво.

12. Лобізм шляхом безпосередніх контактів представників груп інтересів з представниками інститутів державної влади з метою досягнення потрібних лобістам рішень це:

1. безпосередній лобізм;
2. прямиий лобізм;
3. законний лобізм;
4. інституціональний лобізм.

13. Яку з вказаних форм лобіювання слід віднести до непрямих:

1. персональні листи і телефонні дзвінки;
2. налагодження неформальних відносин;
3. реклама в підтримку своєї позиції;
4. організація каналів зв'язку для спілкування.

14. За класифікацією Г. Алмонда і Д. Пауелла групи інтересів, що спеціалізуються на вираженні інтересів організацій: профспілок, угруповань ділових людей або промисловців, етнічних чи релігійних асоціацій громадян, є:

1. суспільними;
2. формальними;
3. асоціативними;
4. інституціональними.

15. Типологізація груп інтересів на традиційні та масові належить:

1. Ж. Блонделю
2. Р. Скіллінгу
3. М. Веберу
4. М. Дюверже

Х. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ОСНОВНА:

- 1) GR та PR менеджмент в контексті економічної безпеки : монографія / за ред. проф. Мігус І. П. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2014. 376 с. URL : https://www.academia.edu/35292876/МІНІСТЕРСТВО_ОСВІТИ_І_НАУКИ_УКРАЇНИ.
- 2) Базілевич Д., Нестерович В., Федоренко В. Інститут лобіювання в Україні та за кордоном : походження, проблеми, перспективи розвитку : науково-інформаційне видання ; Інститут професійного лобіювання та адвокати. К., 2015. 105 с.
- 3) Діалог суспільства і влади : європейські правові стандарти та досвід : Збірка документів. Пер з іноз. мов / За заг. ред. В. М. Литвина. К. : Парламентське вид-во, 2011. 480 с.
- 4) Ємельянов В.М. Розвиток партнерських відносин бізнесу і влади в системі державного управління сталим розвитком регіонів України: теорія, методологія, практика : монографія. Миколаїв : ПП Ємельянова Т.В., 2012. 420 с.
- 5) Квітка С.А. Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень : монографія. Дніпро : Грані, 2017. 268 с.
- 6) Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю: наукові основи, методика, практика : підручник. 3-є вид., доп. і перероб. К. : Вид. дім «Кієво-Могилянська академія», 2009. 831 с.
- 7) Мацкевич Р.М. Політико-правові засади формування інституту лобізму в Україні: монографія. Одеса : Фенікс, 2013. 168 с.

ДОПОМІЖНА:

- 8) Беззубко Л. В., Девятка В. В. Взаємодія громадських організацій, місцевої влади та підприємців : монографія. Донецьк : Норд комп'ютер, 2007. 300 с.
- 9) Катлин Ск., Сентер А., Брут Г. Паблік рилейшнз: теорія и практика. К. : ВД "Професіонал", 2001. 422 с.
- 10) Клімович С. О. Дослідження government relations як комунікації між владою та бізнесом: термінологічний аспект. *Стратегічні пріоритети*. 2010. № 1. С. 82–85.

- 11) Клімович С.О. Government Relations у Європейському Союзі: минуле, сучасне, майбутнє. *Стратегічні пріоритети*. 2012. № 1. С. 43–50.
- 12) Королько В. Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика. Підручник, 2-ге вид. доп. К. : Видавничий дім «Скарби», 2001. 400 с.
- 13) Минченко Е. Н., Студеникин Н. В. Современные тенденции в технологиях лоббизма. URL : http://www.stratagema.org/publications/lobby/item_68.html.
- 14) Нестерович В. Конституційно-правові засади інституту лобіювання: зарубіжний досвід та перспективи для України: монографія. Луганськ : РВВ ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка, 2010. 752 с.
- 15) Ожеван М. А., Ламонова П. GR-технології взаємодії влади та бізнесу: стан та перспективи в Україні. *Актуальні проблеми міжнародних відносин ; Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. К., 2009. Вип. 84. Ч. I. С. 187-192.
- 16) Павроз А. В. Government Relations как институт социально-политического взаимодействия. *Журнал ПОЛИТЭКС: Политическая экспертиза*. 2015. № 2. С. 238-252.
- 17) Поташній Ю. М. Лобізм по-українськи. *Віче*. 2011. № 11. URL : <http://www.viche.info/journal/1494>.
- 18) Почепцов Г. Г. Паблік рілейшнз: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К. : Т-во «Знання», 2006. 327 с.
- 19) Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку : монографія / [В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. І. Чернов та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 238 с. URL : http://lib.rada.gov.ua/static/about/text/_3_____1.pdf.
- 20) Про державне-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.
- 21) Публічне лобіювання: Навч. посіб. ; під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. Київ, Фонд “Європа XXI”, 2008. 160 с.
- 22) Сімсон О. Е. Правова модель приватно-публічного партнерства в

- інноваційній сфері : монографія. Х. : Право, 2013. 448 с.
- 23) Слісаренко І. Ю. Паблік рилейшнз в системі комунікації і управління: навчальний посібник. К. : МАУП, 2001. 104 с.
- 24) Сучасний виборчий PR: Навчальний посібник / В.В.Лісничий, В.О.Грищенко, В.М.Іванов та інші. 2-ге видання, перероб. та доповнене. К. : Видавничий дім «Професіонал», 2004. 384 с.
- 25) American League of Lobbyists Code of Ethics. URL : <http://www.alldc.org/ethicscode.cfm>.
- 26) Bentley A. F. The process of government; a study of social pressures ; new ed., with introd. by H. T. Davis. Evanston : Principia Press of Illinois, 2014. 501 p.
- 27) Joos K. Lobbying in the new Europe. URL : http://www.wileyvch.de/books/sample/3527505970_c01.pdf. Назва з екрана.
- 28) Lerbinger O. Corporate public affairs: interacting with interest groups, media, and government, Lawrence Erlbaum Associates Inc. 2008. New Jersey. USA.

ЕЛЕКТРОННІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ:

- <http://www.president.gov.ua> – Офіційне представництво Президента України.
- <http://www.rada.gov.ua/> – Офіційний портал Верховної Ради України.
- <http://www.kmu.gov.ua/> – Офіційний портал органів виконавчої влади України.
- <http://gr-news.ru/team/> – Інтернет портал про цивілізований лобізм та GR.
- <http://grukraine.com.ua/> – Українська асоціація професіоналів у сфері GR і лобістів.

ЗМІСТ:

I. Вступ	3
II. Загальні методичні рекомендації щодо вивчення курсу	4
III. Тематичний план навчальної дисципліни	8
IV. Програма навчального курсу	10
V. Плани практичних занять	49
VI. Завдання для самостійної роботи	51
VII. Тематика доповідей та презентацій	54
VIII. Питання для перевірки знань з курсу	56
IX. Зразки тестових завдань	62
X. Список рекомендованої літератури	65

Навчальне видання

Краснопольська Тетяна Миколаївна

GR-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний посібник