



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
"ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ"

ІНСТИТУТ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ

МАРІЯ ЗУБАРЄВА

ПРИКЛАДНІ АНТИКРИЗОВІ PR-ТЕХНОЛОГІЇ

Навчальний посібник

Острог
Видавництво Національного університету «Острозька академія»
2014

УДК 659.4(075.8)

ББК 65

3 – 91

*Рекомендовано до друку вченою радою
Національного університету «Острозька академія»
(протокол № 9 від 4 грудня 2014 р.)*

Рецензенти:

В. Ф. Іванов, доктор філологічних наук, професор; завідувач кафедри реклами та зв'язків з громадськістю Інституту журналістики КНУ ім. Т.Шевченка

С. В. Штурхецький, кандидат наук з державного управління, заступник директора Інституту глобальних стратегій управління Національного університету «Острозька академія».

Зубарева М. А.

3 – 91

Прикладні антикризові PR-технології : навч. посіб. / М. А. Зубарева. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – 162 с.

ISBN 978-966-2254-92-1

У навчальному посібнику розглядаються теоретичні та методологічні аспекти антикризових комунікацій, аналіз кризових явищ; визначаються основні передумови, чинники та закономірності виникнення кризових явищ; розкрито концептуальні положення розробки та впровадження сучасних антикризових сценаріїв. Подається зміст лекційних і семінарських занять, матеріали та методичні рекомендації щодо самостійної роботи бакалаврів і магістрів, питання для підсумкового контролю і планування семінарських занять, список рекомендованої літератури. На прикладі авторської розробки проекту заходів з побудови антикризових комунікацій в газорозподільній галузі України надається уявлення про сутність, структуру та дієвість прикладних антикризових PR-технологій.

Посібник розрахований насамперед для студентів, які вивчають дисципліни інформаційної сфери. Водночас посібник може бути корисним для науковців, викладачів, аспірантів, працівників засобів масової інформації, представників прес-служб та відділів зв'язків з громадськістю установ і організацій.

УДК 659.4(075.8)

ББК 65

ISBN 978-966-2254-92-1

© М. А. Зубарева, 2014
© Видавництво Національного університету
«Острозька академія», 2014

ПЕРЕДМОВА

Актуальність курсу зумовлена зростанням важливості зв'язків з громадськістю на сучасному етапі у всіх сферах життєдіяльності, а також швидкоплинною зміною інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки яким миттєво розповсюджуються повідомлення про кризові ситуації – техногенні катастрофи, аварії, вибухи – та про наслідки їх подолання. Зростання потоків інформації зумовлює почасти їх некерованість, оскільки можливе поширення не лише об'єктивної інформації, а й спрямованої чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, руйнування репутації суб'єкта, з вини якого сталася криза, і негативно впливає на їх сприйняття у масовій свідомості суспільства. Посібник розглядає створення ефективних механізмів мінімізації ризиків в умовах кризи потрібен системний аналіз концептуальних і методологічних основ використання PR як інструменту кризових комунікацій, а також PR-діяльності як спеціальних комунікативних форс-мажорних технологій.

Основним запобіжником кризових ситуацій та фактором подолання криз є антикризові PR- комунікації – основний акцент цього посібника.

Якщо порівнювати тренди на українському ринку з тенденціями світового, то найбільш перспективними напрямками, від яких світова PR-індустрія очікує значного зростання, є цифрові комунікації. На другому місці за пріоритетністю – корпоративний PR та кризовий менеджмент, зв'язки із державним сектором, а також бренд-маркетинг, орієнтований на споживачів.

Ще ніколи компанії не стикалися з такою кількістю криз, змін напрямків діяльності, проблем у взаємовідносинах з регуляторами та державними структурами, на які, у свою чергу,

все більше тисне суспільство. Тому контроль за репутацією компанії набуває все більшої ваги.

Мета курсу – аналіз та використання у подальшій професійній діяльності основних сценаріїв антикризових PR-комунікацій для запобігання надзвичайним ситуаціям, під час їх ліквідації, а також визначення ефективних PR-заходів, які сприяють подоланню кризових явищ та покращенню репутації учасників кризи.

Завдання – сприяти розумінню студентами сутності антикризових PR-комунікацій в управлінні кризовими явищами; новітніх антикризових методик, аналізу їх ефективності у запобіганні кризам та під час подолання криз; наукового досвіду роботи під час кризи як складової діяльності PR-комунікацій, навчити користуватися прогресивними комунікаційними методами і комунікаційними стандартами для роботи під час кризи; визначати основні сценарії антикризових PR-комунікацій із запобігання надзвичайним ситуаціям та під час їх ліквідації, а також визначати фактори, ознаки й етапи кризи, дати власне визначення кризи.

Навчальний посібник складається із матеріалу лекційних занять, шаблонів первинних документів, таблиць оцінки ризиків, рекомендованої літератури та Інтернет-ресурсів для самостійного і поглибленого вивчення дисципліни. Посібник також містить практичний модуль, який на прикладі розгляду антикризових комунікацій у газорозподільній галузі розкриває сутність планування та реалізації PR-кампаній.

Результати експериментального дослідження, теоретичні положення, а також визначені тенденції й рекомендації можна використати для навчання студентів відділень зв'язків з громадськістю, працівників засобів масової інформації, практикуючих піар-менів, представників прес-служб та відділів зв'язків з громадськістю установ і організацій.

Розділ 1.
Навчально-методичні аспекти
антикризових PR–технологій

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

План лекції

- 1.1. Типологія криз.
- 1.2. Кризові явища як об'єкт дослідження в соціальних комунікаціях
- 1.3. Проблематика досліджень кризових явищ

Тематичний зміст лекції

Аналіз кризи як соціального явища в суспільстві. Антикризові PR-комунікації та нові напрямки для теоретичного і практичного їх використання. Філософські аспекти кризових явищ. Аналіз внеску вчених, які працювали над теорією криз, пояснення теоретико-методологічних засад дослідження кризових явищ, особливостей криз. Теоретичний ґрунт соціальної філософії, культурна, духовна та світоглядна кризи, управління кризами, зв'язки з громадськістю в кризових ситуаціях. Короткий огляд можливостей антикризових комунікацій, як внутрішніх так і зовнішніх.

За даними Української асоціації зі зв'язків із громадськістю (UAPR) та українського офісу Міжнародної дослідницької агенції ІФАК (IFAK), пріоритетними напрямками PR-діяльності у 2010 році були корпоративні комунікації (76% опитаних), внутрішні комунікації (67%) та корпоративна соціальна відповідальність (61%).

Рекомендована література:

1. Сидорина Т. Философия кризиса : Учебное пособие / Т.Ю. Сидорина. – М.: Флинта : Наука, 2003. – 449 с.

2. Катлип С.М. Паблик рилейшенз. Теория и практика : Учебное пособие / Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. ; пер. с англ. – [8-е изд.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 642 с.

3. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 579 с.

4. Есакова А. М. Место антикризисного управления в общей стратегии фирмы. Проблемы и опыт антикризисного управления / А. М. Есакова // Сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза, 2001.

1.1. Типологія криз

Поняття «криза» з погляду різних наук: психології, соціології, економіки, конфліктології, політології, соціальних комунікацій, філософії.

Криза – це стан функціонування системи під дією негативних факторів, який передбачає зміну однієї або кількох її суттєвих характеристик із збереженням хоча б частки життєздатності цієї системи.

Розуміння поняття «антикризовий PR» як комплексу PR-заходів, спрямованих на подолання кризового стану функціонування системи.

У щоденній практиці фахівець зі зв'язків з громадськістю залежно від галузі, в якій він працює, стикається з різними кризами. Це можуть бути:

– біржова криза (масовий розпродаж акцій та облігацій на фондовій біржі, спричинений різким падінням курсу цінних паперів);

– валютна криза (різкі коливання валютних курсів, девальвація та ревальвація валют);

– грошово-кредитна криза (порушення грошового обігу внаслідок інфляційних процесів у країні);

– екологічна криза (ситуація, що виникає в екологічних системах унаслідок порушення рівноваги під впливом стихій-

- них природних явищ або внаслідок антропогенних факторів);
- економічна криза (відносно надвиробництво товарів, які не знаходять збуту через обмежений платоспроможний попит населення);
 - фінансова криза (глибокий розлад фінансової системи держави);
 - політична криза (це ситуація в державі, яка склалася через неможливість узгоджених дій між політичними силами, наслідком чого є припинення всіх законотворчих процесів і ослаблення державного контролю);
 - техногенна криза (ситуація, яка виникає внаслідок катастроф, стихійних лих, аварій або терористичних актів, і супроводжується руйнуваннями та людськими жертвами);
 - інформаційна криза (ситуація, яка виникає внаслідок антропогенних факторів – катастроф, аварій або терористичних актів).

1.2. Кризові явища як об'єкт дослідження в соціальних комунікаціях

Будь-яка організаційна форма у своєму розвитку проходить фазу кризи.

У спеціальній літературі «криза» найчастіше описується такими англійськими термінами, як Stalemate, Impasse, Deadlock, що українською можна перекласти як «глухий кут». У китайській мові «криза» зображується двома ієрогліфами: перший – «увага, небезпека!» і другий – «вихід з неї, можливість».

Криза протистояння постійно наростає, протиріччя загострюються, і якась організаційна форма все більше набирає невизначеності. Це триває доти, доки одна зі сторін протистояння не здобуде перемогу, або ж обидві сторони не знайдуть компромісне рішення. Таким чином, криза закінчується зняттям невизначеності. Криза є завершальною фазою попереднього етапу розвитку організаційної форми (системи), і водночас початковою (першою) фазою наступного етапу розвитку форми – чогось нового, організаційно іншого, ніж

колись. Аналіз довідкових статей енциклопедичних видань різних наук свідчить про існування кількох методологічних проблем у розумінні кризи.

1.3. Проблематика досліджень кризових явищ

Автори українських та російських енциклопедичних видань пов'язують кризу із загостренням і поглибленням суперечностей і конфліктів (що не одне і те саме), надаючи кризі значення змінної величини у розвитку конфлікту, практично ототожнюючи її з конфліктом. Такий підхід суперечить науковому визначенню понять та необхідності їх розмежувань. Адже конфлікт може і не спричинити зміни у функціонуванні системи: при вдалому його розв'язанні ситуація повертається до свого попереднього стану. Натомість криза завжди веде до трансформації системи. А це означає, що одна або кілька суттєвих характеристик системи змінюються, проте вона продовжує існувати.

Питання для самостійного вивчення:

1. Методологія дослідження кризових явищ .
2. Історія антикризових комунікацій

Питання для самоконтролю:

1. Які існують типи криз?
2. Яка сутність кризи (як об'єкта соціальних комунікацій)?
3. У чому полягає предмет кризи?
4. Які ви знаєте основні тлумачення поняття «криза»?

Спонування до дискусії:

1. Чи може психологічна криза вплинути на кризу політичну чи біржову?
2. Криза це подія чи процес?

ТЕМА 2. ФАКТОРИ, ОЗНАКИ Й ЕТАПИ КРИЗИ

План лекції

- 2.1. Фактори, які впливають на появу / розвиток / зникнення кризи
- 2.2. Ознаки кризи
- 2.3. Етапи розвитку кризи

Тематичний зміст лекції

Розгляд екзогенних та ендогенних факторів, які є каталізаторами виникнення кризи. Аналіз основних ознак кризи, які є досить різноманітні і в більшості залежать від конкретного стилю її протікання. Однак є типові, які мають місце у більшості випадків. Ф. Зейтель називає їх попереджуючими сигналами: подив, недостатність інформації, ескалація подій, втрата контролю, зростаюча зовнішня перевірка, облога, паніка.

Розгляд різних підходів виокремлення етапів кризи, серед яких найбільш поширеним є виділення 3-х її стадій (рання, проміжна, пізня). Існує інший підхід до визнання типу «ймовірна криза», «прихована криза», «легка криза», «важка криза») і більш глибокий з більшою кількістю відтінків: ризикована ситуація, передкризова ситуація, криза та довгострокова криза.

Нині є кілька різних класифікацій видів криз. Найбільш відповідною для цілей PR є типологія криз С. Блека, який поділяє кризи на «невідоме невідоме» (НН) і «відоме невідоме» (ВН) і доводить, що (ВН) становлять більшу частину криз.

Рекомендована література:

1. Seitel F.P. The Practice of Public Relations / F.P. Seitel. – Englewoods Cliffs (New Jersey): – Prentice Hall, 2001. – 552 p.

2. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Почепцов. – М. : «Рефл-бук», К. : «Ваклер», 2001. – 656 с.

3. Дробишева О.О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами / Дробишева О. // наук.-практ. журн. Економіка промисловості. – Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2009. – № 4.

4. Black S. The essentials of public relations / S. Black . – London: Kogan Page, 1993. – 192 p.

5. Катлип С.М. Паблик рилейшенз. Теория и практика : Учебное пособие / Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. ; пер. с англ. – [8-е изд.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 642 с.

2.1. Фактори, які впливають на появу / розвиток / зникнення кризи

Причина появи кризових явищ прихована найчастіше в самій системі, тому треба постійно коригувати основні її елементи та функціональні підсистеми. Суттєвим фактором може бути і несприятливий зовнішній вплив.

Аналіз закономірностей виникнення та протікання криз, факторів виникнення кризи: внутрішні, зовнішні, загальні, специфічні, основні, другорядні, постійні, тимчасові (за Ф. Котлером). Основною ознакою кризи є суттєве пошкодження або втрата життєздатного стану системи внаслідок порушення параметрів життєздатності.

З погляду можливої глибини розвитку і потенціалу системи виділено такі стадії розвитку кризи, як «ймовірна криза», «прихована криза», «легка криза», «важка криза». Виокремлено три групи суперечностей, які є свідченням глибини кризи: функціональні, структурні, системні (Ю. Мацієвський, В. Шамрикова, Т. Полосенко, С. Катліп). У своєму розвитку криза проходить ряд етапів, кількість яких у роботах різних учених та практиків варіюється від трьох до восьми.

2.2. Ознаки кризи

За класифікацією С. Блека всі кризи поділяються на два види: «невідоме невідоме» (НН) – непрогнозовані, «відоме невідоме» (ВН) – цілком прогнозовані. Постійна криза частіше за все провокує виникнення раптових криз.

Під час кризи відбувається небажане просочування інформації, що вимагає негайного реагування з боку учасників кризи. Зростає інтерес до об'єкта з боку ЗМІ та інших, пов'язаних з ним, цільових аудиторій, інтереси яких зачіпає криза. Посередником у цій комунікації є журналісти, які здійснюють комунікативний вплив на маси. Ця комунікація має маніпуляційний сенс та формує громадську думку відносно до тієї чи іншої ситуації.

Відомі фахівці С. Катліп, А. Сентер і Г. Брум розділяли кризи за динамікою їх протікання: несподівані кризи (відбуваються раптово, вимагають завчасного загального плану дій); назріваючі кризи (дають більше часу для вивчення і планування, але вступають у руйнівну стадію раптово; важливо зробити відповідні кроки до цього моменту); безперервні кризи (тривають місяцями і навіть роками, часто підтримуються черговою хвилею чуток.

2.3. Етапи розвитку кризи

Спільним в більшості трактувань етапів розвитку кризи є виокремлення трьох фаз: 1) латентної, або передкризової; 2) кульмінації; 3) завершення.

Криза як чотирьохфазовий процес (див. рис. 1.1.): ризикова ситуація, передкризова ситуація, криза, довгострокова криза, де основним критерієм її розміру є залученість аудиторій.

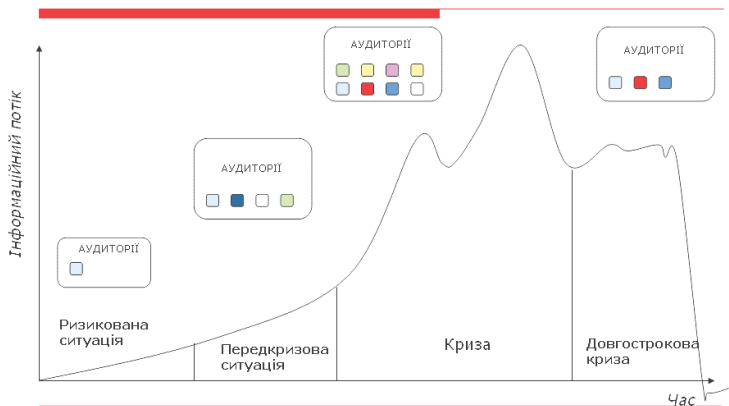


Рис. 1.1. Етапи розвитку кризи та залучення до неї аудиторії.

Питання для самостійного вивчення:

1. Сутнісні ознаки кризи
2. Групи функціональних суперечностей кризових явищ

Питання для самоконтролю:

1. Які фактори впливають на виникнення та розвиток кризи?
2. Які існують ознаки кризи?
3. Як розділяються кризи за ознакою протікання?
4. Які існують етапи розвитку кризи?

Спонування до дискусії:

1. Як ви вважаєте, чи відрізняється підхід до подолання кризи за категорією НН та ВН?

ТЕМА 3. АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ

План лекції

- 1.1. Сутність антикризового PR
- 1.2. Підготовка антикризових програм у сегменті PR
- 1.3. Базові рекомендації антикризового управління

Тематичний зміст лекції

Ідентифікація кризових ситуацій, управління ними і подолання їх є завданням PR-служб і PR-фахівців. Основні напрямки антикризової програми, до яких схиляється більшість дослідників – це ідентифікація областей ризику, запобігання виникненню криз за допомогою змін, рекомендованих на основі завчасної ідентифікації областей ризику; підготовка персоналу (тренінги, навчання у реальних умовах) до роботи під час кризи і власне менеджмент кризи. **Антикризове управління – це постійний процес спостереження, виявлення (за певними ознаками), локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, а у разі їх настання – подолання з використанням доречних для даної конкретної ситуації способів, ресурсів і їх резервів, результатом чого є стабільна діяльність підприємства.**

Рекомендована література:

1. Іванюта С. Антикризове управління: Навч. посіб. / С. Іванюта. – К.: Центр учбової літ., 2007. – 288 с.
2. Коротков Э. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
3. Чернявський А. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
4. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / [за заг. ред. Є.З. Шершньової]. – К. : КНЕУ, 2007. – 186 с.

5. Корпоративний сайт агенції «Ogilvy Public Relations» [Електронний ресурс] : www.ogilvypr.com [сайт]. – Текст. і граф. дані. – // Режим доступу : www.ogilvypr.com / – Назва з екрана

1.1. Сутність антикризового PR

За допомогою завчасної ідентифікації ризиків, розстановки пріоритетів між ними і ретельного моніторингу їх еволюції, кризами можна управляти. Антикризові заходи мають бути не реакцією на певні кризові явища, які вже сталися, а виконувати функцію запобігання кризі. Антикризовий PR – один з напрямів антикризового менеджменту, якому в умовах кризи відводиться чи не найважливіше значення. На сьогоднішній день сформувалося два основні напрямки – «тактичний антикризовий PR» і «стратегічний антикризовий PR».

Основними помилками під час проведення антикризової кампанії є: нерішучість, що створює в публіці відчуття некомпетентності й відсутності підготовки; відхід від прямих відповідей, який породжує відчуття нечесності й нечутливості; демагогія; конфронтація і проведення заходів, що збільшують напругу та привертають увагу (наприклад, судовий розгляд). Не сприяють подоланню кризи позиції «пасивна крайність» та «активна крайність».

В Україні не існує науково обґрунтованих антикризових програм, які можна використовувати під час криз, не розроблено варіативні алгоритми та програми антикризових комунікацій, не досліджено практичне застосування теоретичних методик у галузях підвищеної небезпеки: енергетика, промисловість тощо.

Взагалі, концепт антикризового управління є підставою для вирішення таких завдань:

- 1) визначення сукупності підпроцесів спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, визначення їх особливостей, форм реалізації;

2) визначення способів спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям;

3) формування комплексу стандартних ситуацій, у яких можуть відбуватися спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізація кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям;

4) визначення ресурсів і їх резервів, що мають бути використані для спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, а при їх настанні – подолання;

5) визначення ознак стабільності діяльності системи, яку слід відрізнити від стагнації

1.2. Підготовка антикризових програм у сегменті PR

Кризу неможливо подолати за відсутності чіткого плану дій. В першу чергу тут ідеться про план заходів, який мінімізує ймовірність виникнення кризової ситуації. Крім того, вже було зауважено, що практика роботи закордонних компаній має таку передумову як наявність плану, в тому числі чітких інструкцій для підрозділів на випадок виникнення позаштатної ситуації. С. Блек пропонує шість етапів підготовки кризового плану:

1. Аналіз можливого набору проблем.
2. Підготовка плану.
3. Відбір команди.
4. Забезпечення засобами зв'язку.
5. Тренування.
6. Ділові ігри.

Із західного досвіду, підсумованого С. Блеком, можна виділити такі фактори:

1. Потрібна моментальна реакція на запити преси.
2. Тільки відомі факти можна оприлюднювати, слід уникати здогадів про причини й жертви.
3. Як тільки зібрано достатній обсяг неприємних новин, слід негайно скликати прес-конференцію. Якомога повніша

інформація має бути оприлюднена на ній, і на всі питання преса повинна отримати відповідь.

4. На прес-конференціях обов'язково мають бути присутні перші особи. Відсутність їх справляє дуже погане враження. Роль спікера вимагає особливої уваги, тому що його зовнішність, голос, манера говорити будуть впливати на аудиторію.

5. Важливим напрямом роботи має бути допомога родичам потерпілих, якщо це катастрофа, де є людські жертви. Компанія повинна виявити максимум можливої участі. Саме на цьому рівні часто формується ставлення до компанії у громадській думці.

Найкращий приклад – комунікаційна політика міжнародної компанії «Філіпс», PR-відділ якої виявився готовим до фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. Зіштовхнувшись із проблемою зменшення прибутків, неможливості отримання банківських кредитів та необхідністю проводити реструктуризацію бізнесу і скорочення персоналу, керівництво компанії поставило перед собою мету – не допустити паніки в жодному представництві «Філіпс». Було розроблено програму «Бачення 2010», в якій відкрито подано інформацію про справжній стан компанії та закликало топ-менеджмент серйозно і спокійно поставитись до цієї ситуації. При цьому керівництво врахувало необхідність як зовнішніх комунікацій (ЗМІ, партнери, клієнти), так і внутрішніх (менеджмент і персонал), що також є надзвичайно важливою умовою правильно побудованої стратегії антикризового PR .

1.3. Базові рекомендації антикризового управління

Фахівці «Ogilvy PR» розробили деякі базові принципи / рекомендації антикризового управління:

1. Усвідомити зацікавленість медіа у вашій історії. Засоби масової інформації – головний каталізатор більшості криз. Багатьох журналістів скандали приводять у захват, чого не скажеш про топ-менеджерів компанії. Важливо розуміти медіа, так само, як ви розумієте своїх споживачів і конкурентів.

Намагаючись поширити свою думку, бізнес ніколи не повинен покладатися виключно на ЗМІ.

2. Визначити реальну проблему і розробити відповідну стратегію. Спочатку організація має переконатися в тому, що вона орієнтована на ключові проблеми, а не на «прикрі випадки», які лише віддалено стосуються кризи. Після того, як проблему виявили, можна визначити цілі антикризової роботи і стратегію, яка спрямовуватиме цей процес. Стратегія повинна бути гнучкою й орієнтованою на конкретну проблему, яку ви намагаєтесь вирішити, а не на штучно встановлені стандарти «хорошого» або «поганого» антикризового управління.

3. Керувати інформаційним потоком. Медіа часто поширюють неправдиву інформацію, свідомо чи ні. Залишившись непоміченою, така інформація може, як бумеранг, повернутися до внутрішніх аудиторій, спотворюючи уявлення про проблему всередині системи і заважаючи приймати належні рішення. Отже, в кризовій ситуації життєво важливо активне управління всіма інформаційними потоками.

4. Уявіть, що ситуація розвиватиметься в гірший бік, тому треба усвідомлення того, що ситуація, ймовірно, погіршиться, перш ніж вона почне поліпшуватись.

5. Задіяти найкращі наявні технології, щоб налагодити прямі й ефективні комунікації з усіма аудиторіями. Заскочені кризою зненацька, компанії часто приділяють недостатньо уваги прямій комунікації з групами громадськості, яких стосується дана ситуація. Це ключова сфера, де попередня підготовка принесе значні вигоди.

6.. Кризи еволюціонують. Необхідно постійно оцінювати ефективність тактик антикризового управління, щоб зрозуміти загальну ефективність антикризової стратегії. Багатоцільові дослідження, вибіркові опитування і фокус-групи допоможуть оперативно отримати корисні дані про те, як громадськість сприймає вашу проблему.

Управління проблемами – безперервний процес вибудовування корпоративної поведінки відповідно до очікувань стейкхолдерів. Проблеми стають кризами, коли такої відпо-

відності немає. За допомогою завчасної ідентифікації ризиків, розстановки пріоритетів між ними і ретельного моніторингу їх еволюції, проблемами можна управляти – змінюючи поведінку компанії або очікування стейкхолдерів, або і те, і інше разом.

Ще одна умова успішності антикризового PR – заздалегідь розроблена стратегія комунікацій. Тобто розв'язання проблеми має бути не тимчасовим завданням відділу зв'язків з громадськістю – воно повинне бути постійною роботою цього підрозділу. Тільки тоді компанія буде готовою, коли справді настануть проблемні часи.

Такий підхід себе виправдав. Найкращий приклад – комунікаційна політика міжнародної компанії «Філіпс», PR-відділ якої виявився готовим до фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. Зіштовхнувшись із проблемою зменшення прибутків, неможливості отримання банківських кредитів та необхідністю проводити реструктуризацію бізнесу і скорочення персоналу, керівництво компанії поставило перед собою мету – не допустити паніки в жодному представництві «Філіпс». Було розроблено програму «Бачення 2010», в якій відкрито подано інформацію про справжній стан компанії та закликало топ-менеджмент серйозно і спокійно поставитись до цієї ситуації. При цьому керівництво врахувало необхідність як зовнішніх комунікацій (ЗМІ, партнери, клієнти), так і внутрішніх (менеджмент і персонал), що також є надзвичайно важливою умовою правильно побудованої стратегії антикризового PR .

Питання для самостійного вивчення:

1. Моделі посткризового реагування
2. Моделі антикризових комунікацій

Питання для самоконтролю:

5. У чому полягає предмет і основні завдання антикризового PR?
6. Які ви знаєте основні моделі антикризових комунікацій?

7. У чому полягають базові принципи / рекомендації антикризового управління?

8. Які існують найпоширеніші PR – помилки під час подолання кризи?

Спонування до дискусії:

1. За яких обставин на хід кризи впливає репутація?

ТЕМА 4. СПЕЦИФІКА ПОБУДОВИ АНТИКРИЗОВИХ PR-КОМУНІКАЦІЙ

План лекції

- 4.1. Співвіднесення «кризи» та «надзвичайної ситуації»
- 4.2. Особливості застосування стратегії «небезпечний бізнес»
- 4.3. Аналіз подолання кризової ситуації, спричиненої вибухом у житловому будинку

Тематичний зміст лекції

PR є «системою кризового сповіщення» та, водночас, механізмом адаптації. У випадку кризової ситуації стрімко змінюється система взаємодії організації та суспільства, виникають нові загрози. Ця особливість проявляється саме сьогодні, коли ми перебуваємо на новому рівні інформатизації суспільства. Будь-яка криза перетворюється на інформаційну, що, в свою чергу, посилює наслідки кризи для організації в цілому. Наукові джерела подають загальний погляд на антикризові PR-комунікації, як на комплекс вискоелективних технологій, спрямованих на прогнозування і виявлення криз, запобігання ним, управління ними і вихід з криз, а також регулювання їх наслідків. Сюди входять і PR-кампанії, які різко змінюють інформаційний простір навколо PR-суб'єкта, підтримують і оперативно корегують його імідж, створюючи сприятливе позиціонування, адаптуючи до нових умов, а також нейтралізуючи так звані «брудні технології» («чорний PR»).

Рекомендована література:

1. Почепцов Г.Г. Информационные войны / Г. Почепцов. – М. : «REEFL-book», К. : «Ваклер», 2001. – 576 с.
2. Антикризовий PR [Електронний ресурс] : [сайт] Незалежний PR-проект. – Текст. і граф. дані. – К., : 2009. – Режим

доступу http://www.pr-center.org.ua/stat_show.php?zap=472 – Назва з екрана

3. Королько В. Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика: Підруч. / В. Г. Королько – 2-ге вид., допов. – К. : Видавничий дім «Скарби», 2001. – 400 с.

4. Гундарин М. В. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации / М. В. Гундарин. – Спб. : Питер, 2009. – 336 с.

4.1. Співвіднесення «кризи» та «надзвичайної ситуації»

Співвіднесення «кризи» та «надзвичайної ситуації» визначається, як надзвичайна ситуація призводить або може призвести до псування майна, як правило, у значних масштабах, та загибелі людей, тоді як криза – це переломний стан, що розповсюджується на всю організацію / систему.

Реалізація принципів антикризових зв'язків з громадськістю передбачає наявність (і впровадження в разі потреби) антикризових стратегій – системи дій, яка враховує причини і наслідки конкретної кризи, її соціальний, економічний контекст, віддзеркалення у мас-медіа і найголовніше – людський вимір.

Для оптимальної організації та здійснення зв'язків з громадськістю у будь-яких сферах народного господарства або бізнесу треба добре знати та враховувати особливості функціонування багатьох галузей галузей, де може виникнути надзвичайна ситуація.

4.2. Особливості застосування стратегії «небезпечний бізнес»

Для подолання кризових ситуацій у небезпечних галузях варто застосовувати стратегію «Небезпечний бізнес». Ця стратегія базується на такому судженні: багато галузей є небезпечними (видобувна промисловість, освоєння космосу тощо), тому рано чи пізно в дію вступить «закон великих чисел», а отже, незалежно від заходів безпеки, аварії в таких галузях неминучі.

Реалізації цієї стратегії передбачає звернення за допомогою до галузевої асоціації, державного відомства, незалежного вченого чи експерта, які б пояснили небезпеки, пов'язані з веденням даного бізнесу, і попросили б громадськість підтримати компанію в складний для неї час.

Більшість дослідників дотримуються думки, що процес планування подолання кризи охоплює: визначення проблеми, планування і програмування, прийняття рішень, визначення засобів комунікації, оцінювання програми

4.3. Аналіз подолання кризової ситуації, спричиненої вибухом у житловому будинку

Під час аварії газорозподільної мережі, яка трапилась у багатоквартирному будинку по вул. Мандриківській, 127 (м. Дніпропетровськ) 13 жовтня 2007 року. Внаслідок цієї техногенної катастрофи (вибуху) загинуло 23 людини (в тому числі, 7 дітей), 400 мешканців постраждало, 96 квартир було зруйновано.

Опинившись у позиції загальної критики і горя постраждалих підприємство відразу зайняло позицію «винного» і такого, що потребує «жалю» до себе. Слід визнати, що цьому також сприяв значний тиск влади на власників підприємства. Було докладено зовсім мало зусиль для підтримки репутації підприємства як відповідальної і технічно-сильної компанії. Громадськість не була поінформована про те, що вибух є наслідком загальної кризи в українських газових мережах.

Існувала проблема неготовності місцевих ЗМІ сприймати інформацію від «Дніпрогазу». Мета Антикризової програми – максимально зменшити майнові та репутаційні ризики учасників кризи.

Для цього були визначені пріоритети інформаційної кампанії:

1. Порушити питання зміни системи взаємин бізнесу та держави в газовій галузі України. Для цього треба було організувати експертне обговорення у ЗМІ нагальних проблем галузі та варіантів їх розв'язання.

2. Інформувати про реальні дії «Дніпрогазу» та «Газексу» з ліквідації наслідків аварії (розселення мешканців, виплата компенсацій, ремонт школи тощо).

3. Сприяти адвокатам у ході судових слухань (мінімізація матеріального збитку, передача кримінальної справи на новий розгляд).

Питання для самостійного вивчення:

1. Галузі промисловості, де можливо виникнення кризової ситуації
2. Проаналізувати будь-яку кризову ситуацію на транспорті

Питання для самоконтролю:

1. Чи у всіх галузях можна впроваджувати стратегію «небезпечний бізнес»?
2. Які фактори аналізуються при створенні Антикризової програми?
3. У чому полягають пріоритети антикризової PR-кампанії?
4. Чим відрізняється криза від надзвичайної ситуації?

Спонування до дискусії:

1. Чи може криза стати надзвичайною ситуацією та навпаки?

ТЕМА 5. КОМУНІКАЦІЙНІ PR-СТАНДАРТИ АНТИКРИЗОВОЇ КАМПАНІЇ

План лекції

- 5.1. План роботи у кризовій ситуації
- 5.2. Створення «Кризової групи»
- 5.3. Класифікація та оцінювання ризиків.
- 5.4. Сценарії антикризової стратегії.

Тематичний зміст лекції

Аналіз плану антикризового реагування. Він описує політику та процедури для координації комунікацій у межах організації, а також між організацією та третіми сторонами (суспільство, органи влади, клієнти, постачальники та інші зацікавлені сторони) у випадку криз чи конфліктних подій. Конфліктні події – це розслідування, халатні або злочинні дії, протести, заяви держорганів або інші ситуації, які вимагають публічної реакції.

Цей план передбачає не лише роботу зі ЗМІ і питання комунікації, а й містить процедури швидкого оцінювання потенційно шкідливих ситуацій та методи швидкого й ефективного реагування на ці ситуації. Робота з представниками ЗМІ.

Рекомендована література:

1. Oliver S. Public Relations Strategy / S. Oliver. – London : Kogan Page, 2009. – 208 p.
2. Королько В. Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика: Підруч. / В. Г. Королько – 2-ге вид., допов. – К. : Видавничий дім «Скарби», 2001. – 400 с.
3. Гундарин М. В. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации / М. В. Гундарин. – Спб. : Питер, 2009. – 336 с.

4. Сіренко О. Скільки коштує газова безпека українців [Електронний ресурс] // Економічна правда [сайт]. – Економічна правда, 2010 – К. : Режим доступу <http://www.epravda.com.ua/publications/48ea2240c145c/> (06.10.2008). Назва з екрана.

5. Зубарева М. А. Інформаційні Інтернет-війни в газовій галузі/ Зубарева М. А. // Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського серія «Філологія. Соціальні комунікації» . т. 23(62) – 2010. – С. 416 – 420.

5.1. План роботи у кризовій ситуації

Наявність плану дає змогу:

1. Правильно оцінити ситуацію і визначити, чи потрібне комунікаційне реагування.

2. Створити Кризову групу (далі – КГ), яка рекомендуватиме інструменти, відповідні конкретній ситуації.

3. Вжити негайних заходів, щоб:

– визначити сторони, які треба проінформувати про ситуацію;

– оприлюднити факти про кризу;

– мінімізувати чутки;

– відновити порядок і впевненість.

Повідомлення для таких випадків мають містити:

1. Для працівників: інформацію про те, як і коли треба зв'язуватися зі своїм керівництвом у разі НП.

2. Для менеджменту (в тому числі, регіонального): інформацію, необхідну для захисту співробітників і клієнтів, а також для першого спілкування з пресою.

3. Для клієнта: інформацію про те, коли і за яких умов в критичних ситуаціях будуть відновлені послуги / подолані наслідки.

4. Для уряду і місцевих органів влади: повідомити про кроки, які ви плануєте зробити у критичній ситуації. Повідомити місцевим і державним органам про допомогу, яка може знадобитися вам для продовження забезпечення клієнтів послугами.

5.2. Створення «Кризової групи»

Для забезпечення швидкої, точної і правильної інформаційної реакції спеціаліст зі зв'язків з громадськістю має координувати всі кризові комунікації зі ЗМІ та зацікавленими сторонами. Координатором КГ є або прес-секретар, або уповноважена ним особа (це може бути заступник прес-секретаря або фахівець зі зв'язків з громадськістю регіонального підрозділу).

У разі надзвичайних ситуацій спікером має бути директор регіональної компанії або перша особа компанії. Інші працівники компанії зобов'язані переадресовувати всі запити до спікера або координатора КГ. Склад КГ

Інформація про потенційно несприятливі події надходить координатору:

- від підрозділів компанії;
- від групи моніторингу ЗМІ;
- якщо до компанії звертаються представники ЗМІ чи державних органів.

5.3. Класифікація та оцінювання ризиків

Щоб визначити можливі способи дій, стратегія передбачає групування ризиків в три категорії:

- категорія 0 – мінімальний вплив (окремі скарги громадян, які залагоджуються всередині організації і не стають публічними);
- категорія 1 – незначний вплив (негативне висвітлення в ЗМІ або реакція громадськості, пов'язана з непорозумінням або незгодою з діями компанії);
- категорія 2 – значний вплив (смертельні випадки, пов'язані з аваріями, саботажем, негативні заходи з боку державних органів і под.).

Категорія визначається за двома критеріями: значущість і публічність. При цьому категорії присвоюється значення, яке відповідає найвищому значенню з обох критеріїв. Наприклад, якщо ризик оцінено в 1 бал за критерієм значущості і в 2 бали за критерієм публічності, то йому присвоюється категорія 2.

Критерій значущості оцінюється за шкалою від 0 до 2, де:

- 0 – незадоволення населення діяльністю компанії (цінова політика, відшкодування шкоди тощо);

- 1 – дії уряду стосовно компанії;

- 2 – загроза життю населення, матеріальні збитки.

Критерій публічності оцінюється за шкалою від 0 до 2, де:

- 0 – одиничні не пов'язані між собою негативні публікації в пресі, поодинокі скарги населення;

- 1 – негативне висвітлення компанії у ЗМІ (охоплення до 50 000 осіб), залучені державні органи управління;

- 2 – масове негативне висвітлення в ЗМІ (охоплення перевищує 50 000 осіб).

Сценарій реакції обирається відповідно до категорії ризику.

5.4. Сценарії антикризової стратегії

Сценарій 1 – можливий незначний вплив на громадську думку і на репутацію компанії. Цей сценарій призначений для реакції:

- на окремі звернення громадян, які розглядаються всередині організації і не стають публічними,

- на негативне висвітлення в ЗМІ або реакцію громадськості, пов'язану з непорозумінням або незгодою з діями компанії.

Сценарій 2 – можливий значний вплив на громадську думку, і як наслідок, на репутацію компанії. Цей сценарій призначений для реакції на масові звернення громадян, що отримали широке висвітлення в ЗМІ, або на публічні претензії до компанії з боку державних органів, пов'язані з веденням бізнесу або планами компанії.

Сценарій 3 призначений для реагування на конкретні звинувачення, пов'язані із загрозою здоров'ю людей.

Сценарій 3А. Загроза здоров'ю людей не є результатом діяльності компанії

Головні завдання сценарію:

- довести, що компанія своїми діями не завдала шкоди нікому;

- продемонструвати відповідальний підхід компанії і можливість виникнення цієї ситуації з вини компанії;

- продемонструвати кроки компанії, покликані захистити своїх споживачів.

Ключові повідомлення:

- компанія щиро шкодує з приводу ситуації, що виникла, хоча ця ситуація трапилася не з її вини;

- компанія компенсує завдану шкоду потерпілим (вказати, як саме), бо компанія має велику соціальну відповідальність;

- компанія впроваджує додаткові системи контролю (або робить інші запобіжні заходи)

Сценарій ЗБ. Загроза здоров'ю людей виникла в результаті помилки компанії

Головні завдання сценарію:

- донести до громадськості, що компанія щиро шкодує з приводу події і бере на себе повну моральну відповідальність за наслідки;

- проінформувати громадськість, що компанія робить, щоб компенсувати завдану шкоду, виправити ситуацію і запобігти її повторенню;

- проінформувати про наступні кроки компанії, спрямовані відновлення нормальної роботи.

Ключові повідомлення:

- компанія щиро шкодує з приводу ситуації, що виникла;
- компанія компенсує завдану шкоду потерпілим (вказати, як саме);

- компанія впроваджує додаткові системи контролю (або приймає інші запобіжні заходи).

У цій ситуації краще визнати свою відповідальність і подбати про тих, кому було завдано шкоду. Слід уникати небезпек замовчування: якщо компанія активно не сформує громадську думку, то її репутація постраждає в довгостроковому плані.

Запитання для самостійної роботи:

1. Чотири групи цільової аудиторії (за Г. Даулінгом)
2. Внутрішні комунікації на підприємстві під час кризи

Питання для самоконтролю:

1. Чи у всіх галузях можна впроваджувати стратегію «небезпечний бізнес»?
2. Які фактори аналізуються при створенні Антикризової програми?
3. У чому полягають пріоритети антикризової PR-кампанії?
4. Чим відрізняється криза від надзвичайної ситуації?

Спонування до дискусії:

1. Які існують етичні норми та бар'єри при подоланні наслідків кризової ситуації?
2. Як можна використовувати соціальні мережі при подоланні кризи?

ТЕМА 6. «ЗАБОРОНЕНІ МЕТОДИ» ПОДОЛАННЯ КРИЗИ

План лекції

- 6.1. Перенесення акцентів та нівелювання події. «Переключення уваги»
- 6.2. Глибинні інтерв'ю
- 6.3. Генерація інформаційних приводів. Експертна думка. Створення пулу лояльних журналістів

Тематичний зміст лекції:

У цьому розділі аналізуються практичні інструменти та комунікативні методи, які доречно використовувати для запобігання кризовим явищам та подолання криз. Ці методи підтверджено практикою їх використання. Увага приділяється конкретним антикризовим PR-методикам: цілеспрямований вплив на суспільну думку через ЗМІ, «глибинне інтерв'ю» для нейтралізації протилежної сторони, створення постійних інформаційних приводів, взаємодія з органами нагляду, внутрішньо корпоративні заходи тощо.

Докладно розглянуто такий механізм впливу, як експертний супровід стрімких криз (створення експертних груп, залучення незалежних експертів). Це збільшує довіру громадськості до поданої інформації й дає змогу сформувати позитивний інформаційний фон.

Рекомендована література:

1. Макиавелли Никколо. Государь / Н. Макиавелли [Електронний ресурс] // Восточная литература [сайт]. – М. : Режим доступу: <http://www.vostlit.info/Texts/rus/Macci/gos3.phtml?id=863> Назва з екрана.
2. Кара – Мурза С. Манипуляция сознанием / С. Кара – Мурза. – М. : Алгоритм – ЕКСМО, 2006. – 864 с.

3. Корнеєв В. М. Векторний аналіз як чинник актуалізації прихованого впливу тексту / Корнеєв В. М. // Київський національний університет. Вісник. Журналістика: Випуск 10. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2002. – 76 с.

4. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Почепцов. – М. : «Рефл-бук», К. : «Ваклер», 2001. – 656 с.

6.1. Перенесення акцентів та нівелювання події. «Переключення уваги»

Методика передбачає перенесення акцентів від особистого до загального. Якщо кризова ситуація стосується великої кількості учасників, то має певний сенс поділити учасників на групи та запропонувати їм другорядну тему для обговорення, що призведе до розколу між різними групами.

Практичними діями можна назвати заміщення понять. Наприклад, «техногенна катастрофа» на «аварія», «трагедія» на «вибух». Це зменшує значимість та наслідки події, оскільки пов'язано з дією психологічних механізмів сприймання.

Переключити увагу від конкретної кризової події до іншої допомагають пікети, акції протесту, італійські страйки. Також масові заходи допомагають повернути кризову ситуацію на свою користь.

6.2. Глибинні інтерв'ю

Глибинне інтерв'ю – це тривала розмова інтерв'юера і респондента у формі рівноправного діалогу, в якій дослідник (інтерв'юер) займає більш активну позицію, тобто він обмінюється з інформантом поглядами, аргументами, оцінками. У такий спосіб можна отримати повну інформацію про суб'єктивні думки, почуття і мотиви поведінки респондента. Особливо, якщо йдеться про дослідження тих змістовних характеристик громадських, колективних та міжособистісних відносин, які приховані від сторонніх очей і дають про себе знати лише в певних умовах і ситуаціях.

Тривалість кожного глибинного інтерв'ю має становити від 1,5 до 2,5 годин. Глибинні інтерв'ю дають змогу визна-

чити ступінь недовіри до учасників кризи. Крім того, глибокі інтерв'ю з опонентами, якщо їх проводити декілька разів на тиждень по кілька годин дає змогу поміняти точку зору та зменшити активність у спілкуванні протилежної сторони з представниками ЗМІ.

6.4. Генерація інформаційних приводів. Експертна думка

Одним з головних інструментів реалізації антикризової PR-програми має бути ефективна взаємодія зі ЗМІ через створення інформаційних повідомлень. Інформаційні потоки, які створюються PR-службою, повинні відображати всі напрямки діяльності компанії. На практиці це виражається у критеріях вибору комунікативного інструментарію, в комплексному підході до підготовки PR-текстів, які мають містити інформацію про різні види діяльності відомства, а також ставити перед суспільством проблеми у сфері управління ризиками та вказувати шляхи їх вирішення. Оскільки, будь-яке повідомлення не передає інформацію, суспільно важливий досвід, а конструє її у мозку реципієнта, створюючи нові і/або активізуючи старі зв'язки, причинно-наслідкові відносини. Тому дуже важливе планування інформаційних приводів та грамотне їх використання. потребу в постійному PR-супроводі. Він має впливати на громадську думку як під час кризи, так і після неї, оскільки вона (громадська думка) відіграє надзвичайну роль під час судового розгляду й прийняття рішень державними органами. Тому важливим є і до-, і післякризове реагування. Останнє найчастіше являє собою PR-кампанії з підтримки та відновлення репутації.

Більшість освітлюваних фактів діяльності підприємства – це події місцевого значення, які ніяк не можуть вважатися інформаційним повідомленням навіть для короткої інформації в колонці новин. Треба пам'ятати про «правило шести годин» – саме протягом цього часу ви повинні першими проінформувати ЗМІ про кризу.

Позитивним інформаційним повідомленням може бути інформація про об'єднання господарств, початок великого

інвестиційного проекту, презентацію раніше невідомих на ринку нових продуктів і послуг. Такі події трапляються не часто, а підтримувати імідж підприємства як активного гравця на ринку послуг треба постійно. Частково вирішити проблему можуть виступи в ЗМІ експертів – керівників і фахівців підприємства, їхня участь у прес-клубах, круглих столах, науково-практичних конференціях. Однак найбільший ефект може дати тільки добре спланована масована кампанія із залученням агентств, що володіють досвідом роботи в сфері зв'язків із громадськістю й необхідними для цього кваліфікованими кадрами. Має сенс створювати інформаційні пули, в які б входили ті, хто зацікавлений у послугах компетентних експертів і рекламно-інформаційних агентств.

Запитання для самостійної роботи:

3. Вірусна інформація
4. Маніпулятивні методи роботи з інформацією

Питання для самоконтролю:

1. Для чого та якими методами можна переключити увагу громадськості від кризи?
2. Як працює технологія «глибинного інтерв'ю» при покращенні репутації учасників кризи?
3. Яка існує методика створення постійних інформаційних приводів?
4. Які функції виконує експертний пул у після кризовий період?
5. Як створюється пул лояльних ЗМІ?

Спонування до дискусії:

1. Що робити з недружніми ЗМІ під час кризи?
2. Чи можна маніпулювати громадською та експертною думками?

ТЕМА 7. РОБОТА ІЗ ЗМК: ПСИХОЛОГІЯ ЖУРНАЛІСТІВ. ОСНОВНІ ПОМИЛКИ ПРИ СПІЛКУВАННІ

План лекції

- 7.1. Симбіоз піарник-журналіст
- 7.2. Класифікація негативних публікацій
- 7.3. Правила підготовки публікацій

Тематичний зміст лекції:

Взаємодія журналістів та PR-фахівців розбігається від співпраці до суперництва та конкуренції. Сучасна прес-служба не тільки встановлює взаємовідносини із засобами масової інформації, вона формує громадську думку з того чи іншого питання, управляє, координує інформаційну взаємодію, забезпечуючи доступ до інформації та водночас не перевантажує інформацією свою аудиторію. Критичні матеріали – це сюжети та статті у ЗМІ, що містять різко негативний аналіз, відгуки та коментарі з боку журналістів, експертів, пересічних громадян з приводу діяльності організації або її співробітників. Аналізуючи причини появи критичних матеріалів у ЗМІ, можна захистити організацію від небажаного виходу інформації, а також виявити нові канали внутрішньої комунікації. Проведення такої роботи дозволить знизити можливість появи негативної інформації у ЗМІ, покращити імідж та ефективність функціонування структури. Для максимально ефективного впливу на ЗМІ рекомендовано дотримуватися основних правил оформлення та подачі деяких матеріалів.

Рекомендована література:

1. Острогляд Т. PR на каждый день / Т. Острогляд. – Х. : Фактор, 2007. – 272 с.

2. Ворошилов В. В. Современная пресс-служба : учебник / В. В. Ворошилов. – М. : КНОРУС, 2009. – 224 с.

3. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Почепцов. – М. : «Рефл-бук», К. : «Ваклер», 2001. – 656 с.

4. Гнетнёв А. И., Филь М. С. Современная пресс-служба / А. И. Гнетнёв, М. С. Филь. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2010. – 414 с.

5. Н. В. Четвертков Современная пресс-служба / Н. В. Четвертков. – М. : Аспект Пресс, 2010. – 191 с.

7.1. Симбіоз «піарник-журналіст»

На думку PR-фахівців, журналісти – найважливіші партнери, які роблять вагомий внесок у створення репутації компанії. Саме вони транслюють інформацію до цільових аудиторій, тому від їх особистих якостей та професіоналізму залежить громадська думка. При цьому представники ЗМІ не завжди глибоко знаються у галузевій специфіці та діяльності компанії, можуть опублікувати не завжди вигідну для компанії інформацію, або прийняти сторону конкурентів. На думку журналістів, PR-фахівці значно скорочують та спрощують шлях до отримання інформації, виконують велику частку журналістської роботи, володіють темою – з одного боку, з іншого – є своєрідним фільтром між інформацією та аудиторією. Існують чіткі правила співпраці між журналістами та PR-фахівцями, які викладені у додатках до цього посібника.

7.2. Класифікація негативних публікацій

Російські дослідники А. Гнетньов та М. Філь подають таку класифікацію критичних матеріалів за *характером згадувань і змістовної спрямованості*.

1. *Класифікація за характером згадувань*. Розрізняють такі типи негативних згадувань:

- *Контекстне*: негативна характеристика діяльності конкретних підрозділів організації та її співробітників наводиться в контексті опису іншої ситуації та має до неї непряме відношення.

- *Базове*: робота підрозділів і конкретних співробітників організації перебуває в центрі уваги журналістів, матеріал від початку присвячений цій темі.

- *Полісуб'єктне*: конкретні підрозділи та співробітники організації є одним з основних об'єктів уваги журналістів поряд з іншими суб'єктами – органами влади, комерційними організаціями.

Найбільшу загрозу для іміджу організації мають критичні матеріали, які містять *згадування базового типу*, що зазвичай висвітлюється в заголовку публікації.

2. *Класифікація за змістовою спрямованістю* пропонує поділ критичних матеріалів за характером спрямованості самої критики. Дослідники виділяють дві групи:

- *Внутрішні проблеми* (низька кваліфікація співробітників, корупція, погана якість продукції, недоліки матеріальної інфраструктури тощо).

- *Проблеми взаємодії із зовнішніми суб'єктами* (низька оперативність роботи з громадянами, конфлікти з органами влади та управління).

7.3. Правила підготовки публікацій

Під час кризи активно використовуються наступні PR-жанри: прес-реліз, повідомлення (заява, комюніке), інтерв'ю, коментар. Існують чіткі закони організації та написання цих текстів, відступ від яких не завжди буває ефективним та креативним. Детальні поради знаходяться у додатках.

Запитання для самостійної роботи:

1. Взаємодія з блогерами
2. Використання соціальних мереж, як ЗМК.

Питання для самоконтролю:

1. Які існують особливості роботи прес-служби з критичними матеріалами?
2. Які основні текстові жанри використовуються при кризових ситуаціях??

3. Які ви знаєте особливості підготовки інтерв'ю?
4. Які існують правила написання прес-релізу та запрошення?
5. Які типові помилки допускаються при спілкуванні з журналістами?

Спонування до дискусії:

1. Чи треба працювати за журналіста?
2. Що буде, якщо у заголовку прес-реліза не буде дієслова?
3. Як відносяться випускаючі редактори інформаційних агенцій до прикметників вищого ступеня порівняння?

ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНІ ВІЙНИ

План лекції

- 7.1. Феномен інформаційної війни
- 7.2. Методи ведення інформаційних війн
- 7.3. Інформаційна зброя

Тематичний зміст лекції:

Інформація у XXI столітті стала одним з найнебезпечніших та ефективних видів зброї. Компромати, дезінформація, брехня, бруд, намагання за допомогою інформації ввести в оману – для багатьох це стало механізмами впливу на політичні та економічні процеси. Інформація впливає на цільові аудиторії, тобто за вмінням вдало маніпулювати, можна досягти практично будь-якої мети – знищити опонента, прибрати з дороги конкурентів чи розпалити справжню збройну війну.

Американський дослідник розвитку інформаційного суспільства, футуролог М. Маклюен виводить наступну тезу: «Істинно тотальна війна – це війна за допомогою інформації». Очевидно, що інформаційна війна – складова ідеологічної боротьби або боротьби за певні ринки. За таких воєн не трапляється жертв, руйнувань, кровопролиття, ніхто не відчуває фізичних наслідків, голоду, військових дій тощо. І це проектує небезпечну ілюзію безпеки по відношенню до них. Тим часом, руйнації, яких завдають інформаційні війни у масовій та індивідуальній психології, за наслідками цілком співвідносні, а часом і перевищують результати збройних війн.

Зважаючи на те, що поле битви на інформаційній війні є засоби масової комунікації, сучасні журналісти та активні користувачі соціальних мереж стають заручниками цієї війни, котра поступового переростає в проблему масової свідомості.

Рекомендована література:

1. Проблеми захисту інформаційного простору України: монографія / В.П. Горбулін, М.М. Биченок; Ін-т пробл. нац. безпеки. – К.: Інтертехнологія, 2009. – 136 с.
2. Прокофьев В.Ф. Тайное оружие информационной войны: атака на подсознание. Изд-е 2-е, расширенное и доработанное. – М.: СИНТЕГ, 2003. – 408 с.
3. Почепцов Г.Г. Информационные войны / Г. Почепцов. – М.: «REEFL-book», К.: «Ваклер», 2001. – 576 с.
4. Борисов В.А. Антикризисный PR, пропаганда, информационные войны: коммунилогическая детерминация / В. А. Борисов // Связи с общественностью и реклама в системе коммуникаций. Сборник трудов кафедры рекламы и связей с общественностью. Выпуск 7. – М.: Факультет журналистики МГУ, 2011. – 201 с.
5. http://www.pravda.com.ua/rus/articles/2006/04/20/4399050/view_print/ Інформаційна війна – зброя масового знищення! Юлія Бабенко, ІМІ, для УП _ Четверг, 20 апреля 2006, 17:17

7.1. Феномен інформаційної війни

Сучасний простір засобів масової комунікації насичений різноманітними інструментами ведення інформаційної війни, котрі здійснюються посередництвом телебачення, радіо, газет та журналів, і особливо Інтернет. Всесвітня мережа, яка на сьогодні є чи не найдинамічнішим засобом ЗМК, залучає все більше її прихильників та просто учасників, що не може не позначатися на зростанні впливу на конкретні аудиторії та суспільство в цілому. Саме тому інформаційні війни, не дивлячись на представленість у всіх засобах масової комунікації, в більшості випадків стають проблемою сучасної інтернет-журналістики. Проблематичність даної ситуації пояснюється тим, що журналісти тримають у руках зброю, не завжди використовуючи її за призначенням. Одна з найважливіших проблем вітчизняних інтернет-медіа полягає у нехтуванні журналістами морально-етичних норм та продукуванні сенсацій та висновоків, що дуже часто не відповідають дійсності. Але боротися

з цим дуже важко, бо немає досконалої законодавчої бази, регламентуючої діяльність інтернет-видань.

Сучасна ІВ може вестися постійно, анонімно і непомітно, в будь-якій точці інформаційного простору, включаючи чужу територію; об'єктом нападу тут виступає культурний простір противника, його свідомість, і він довгий час може взагалі не усвідомлювати, що став об'єктом нападу або управління ззовні. Все це забезпечує значну ефективність методів впливу при мінімізації втрат «агресора», до того ж дозволяючи йому зберігати обличчя мирного і цивілізованого держави.

7.2. Методи ведення інформаційних війн

Інформаційні війни ведуться досить специфічною зброю. Вони не залишають фізичних наслідків але можуть призвести до реальної війни. Це явище являє собою фізичні, програмні, інформаційні, радіоелектронні методи, які впливають на джерела інформації та їхніх реципієнтів. До найбільш розповсюджених методів можна віднести блокування або спалювання інформаційних потоків та вплив на процеси прийняття рішень супротивника.

До основними методів інформаційної війни також можна віднести: спеціальний викид інформації, пропаганда, впровадження у свідомість перекручених фактів, медіа вірусів, формування стереотипів і дезінформація. У сукупності всі ці методи здатні змінити суспільну свідомість, створити паніку або сформувати потрібну реакцію. В якості основних прийомів впливу на масову свідомість можна виділити: приховування інформації, заміщення понять, інформаційне сміття, впровадження понять, не мають ніякого значення, пріоритет інформації, що несе негативний характер, брехня, інформаційне табу, відволікання уваги тощо.

7.3. Інформаційна зброя

Основними властивостями інформаційної зброї є: прихований характер (можливість досягнення цілей війни без

її оголошення); можливість масштабної шкоди, багатофункціональність.

Види інформаційної зброї:

1. Знищення, спотворення або викрадення інформації
2. Злом засобів захисту інформації
3. Обмеження допуску законних користувачів до необхідних інформаційних ресурсів
4. Дезорганізація роботи технічних і програмних засобів противника

Засоби інформаційної зброї:

1. Комп'ютерні віруси
2. Логічні бомби або програмні закладки
3. Засоби придушення інформаційного обміну або нав'язування неправдивої інформації

Запитання для самостійної роботи:

Особливості державної інформаційної політики в умовах інформаційної війни;

«Оксамитові революції» як сучасна технологія інформаційної війни.

Питання для самоконтролю:

1. Які цілі інформаційної війни?
2. Що є об'єктом інформаційної війни?
3. Що таке інформаційний вплив і які умови застосування інформаційної зброї?
4. У чому полягає розробка інформаційної зброї?

Спонування до дискусії:

1. Які признаки поразки в інформаційній війні?
2. У чому полягає специфіка застосування технології інформаційно-психологічного впливу у інформаційній війні?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Black S. The essentials of public relations / S. Black. – London: Kogan Page, 1993. – 192 p.

2. «Ogilvy Public Relations». Корпоративний сайт агенції [Електронний ресурс] : www.ogilvypr.com [сайт]. – Текст. і граф. дані. – // Режим доступу : www.ogilvypr.com / – Назва з екрана

3. Seitel F.P. The Practice of Public Relations / F.P. Seitel. – Englewoods Cliffs (New Jersey): – Prentice Hall, 2001. – 552 p.

4. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / [за заг. ред. Є.З. Шершньової]. – К. : КНЕУ, 2007. – 186 с.

5. Антикризівий PR [Електронний ресурс] : [сайт] Незалежний PR-проект. – Текст. і граф. дані. – К.,. : 2009. – Режим доступу http://www.pr-center.org.ua/stat_show.php?zap=472 – Назва з екрана

6. Гундарин М. В. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации / М. В. Гундарин. – Спб. : Питер, 2009. – 336 с.

7. Дробишева О.О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами / Дробишева О. // наук.-практ. журн. Економіка промисловості. – Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2009. – № 4.

8. Есакова А. М. Место антикризисного управления в общей стратегии фирмы. Проблемы и опыт антикризисного управления / А. М. Есакова // Сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза, 2001.

9. Зубарева М. А. Інформаційні Інтернет-війни в газовій галузі/ Зубарева М. А. // Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського серія «Філологія. Соціальні комунікації» . т. 23(62) – 2010. –С. 416 – 420.

10. Іванюта С. Антикризове управління: Навч. посіб. / С. Іванюта. – К.: Центр учбової літ., 2007.– 288 с.

11. Кара – Мурза С. Манипуляция сознанием / С. Кара – Мурза. – М. : Алгоритм – ЕКСМО, 2006. – 864 с.

12. Катлип С.М. Паблік рилейшенз. Теория и практика : Учебное пособие / Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. ; пер. с англ. – [8-е изд.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 642 с.

13. Корнеев В. М. Векторний аналіз як чинник актуалізації прихованого впливу тексту / Корнеев В. М. // Київський національний університет. Вісник. Журналістика: Випуск 10. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2002. – 76 с.

14. Королько В. Г. Паблік рилейшенз. Наукові основи, методика, практика: Підруч. / В. Г. Королько – 2-ге вид., допов. – К. : Видавничий дім «Скарби», 2001. – 400 с.

15. Коротков Э. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 с.

16. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 579 с.

17. Макиавелли Никколо. Государь / Н. Макиавелли .[Електронний ресурс] // Восточная литература [сайт]. – М. : Режим доступу: <http://www.vostlit.info/Texts/rus/Macci/gos3.phtml?id=863> Назва з екрана.

18. Почепцов Г.Г. Информационные войны / Г. Почепцов. – М. : «REEFL-book», К. : «Ваклер», 2001. – 576 с.

19. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Почепцов. – М. : «Рефл-бук», К. : «Ваклер», 2001. – 656 с. Oliver S. Public Relations Strategy / S. Oliver. – London : Kogan Page, 2009. – 208 p.

20. Сидорина Т. Философия кризиса : Учебное пособие / Т.Ю. Сидорина. – М.: Флинта : Наука, 2003. – 449 с.

21. Сіренко О. Скільки коштує газова безпека українців [Електронний ресурс] // Економічна правда [сайт]. – Економічна правда, 2010 – К. : Режим доступу <http://www.epravda.com.ua/publications/48ea2240c145c/> (06.10.2008). Назва з екрана.

22. Чернявський А. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

Розділ 2.
Прикладні аспекти
впровадження антикризових PR–технологій

**МОДУЛЬ «ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
У ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІЙ ГАЛУЗІ»**

2.1. Проект заходів для підвищення рівня культури безпеки та вдосконалення платіжної дисципліни

Одним з головних завдань зв'язків з громадськістю, спрямованих на зменшення ризиків, є формування культури безпеки. У цього напрямку є своя історія, що починається з 1930-х років, коли велике значення надавалося цивільній обороні. У радянській Україні основи безпечної поведінки розглядалися тільки у контексті воєнного стану. І хоча навчальні заходи з культури безпеки життєдіяльності проводилися в усіх навчальних закладах, установах, підприємствах населення ставилось до таких ідеологічних занять не серйозно. Нині ситуація поступово змінюється. У навчальні програми середніх та вищих навчальних закладів введено предмет «Основи безпеки життєдіяльності», який вивчає різні типи природних катаклізмів і техногенних аварій, а також правила безпечної поведінки. Але цей предмет не є основним та обов'язковим, крім того є велика проблема з підготовкою кваліфікованих викладачів, які можуть ефективно навчати. Поки що немає ні методичної бази, ні стратегії розвитку цього напрямку, а приділяють йому увагу лише вузькі фахівці.

Це пов'язано, зокрема з особливостями психіки людини, яка сприймає інформацію про надзвичайні події або природні катаклізми, отриману із засобів масової інформації, книг чи кінофільмів, як те, що ніколи не може трапитися з нею самою. Тому треба розвивати в людині потребу навчатись безпечної поведінки в екстремальних ситуаціях.

Однією з функцій PR-підрозділів є підвищення культури безпеки, привертання уваги різних аудиторій до цієї проблеми.

Оперативність важлива і в інформуванні про події, що вже відбулись, і для запобігання надзвичайним ситуаціям. У цій сфері є як позитивний, так і негативний досвід. Так, у січні 2009 р. у Дніпропетровську внаслідок самовільного втручання у газові системи та порушення користувачами правил безпеки сталося 40 випадків отруєння чадним газом. Керівництво ДП «Дніпрогаз» ухвалило рішення про необхідність інформаційної кампанії щодо попередження людей про правила користування газовими приладами.

Основне грубе порушення правил користувачами газових приладів – встановлення метало-пластикових вікон, що герметично закриваються. У холодну пору року, коли квартирки зачинені, чадний газ, який не має запаху, може накопичитись у помешканні в небезпечній кількості.

Управління інформації і зв'язків з громадськістю ТОВ «Газекс-Україна» підготувало прес-релізи з правилами користування газовими приладами, а також телевізійні та радіо ролики із закликом дотримуватись правил безпеки. Ролики у доступній формі нагадували про правила безпеки і щоденно транслювалися в ефірі. На дніпропетровському телебаченні виступали представники «Дніпрогазу», які теж розповідали про культуру безпеки та правила користування газовими приладами, давали конкретні поради людям, що робити, якщо відчувається запах газу та якщо вже сталося отруєння.

Тональність повідомлень була спрямована на те, щоб люди не турбувались, а спокійно дотримувалися правил безпеки. Прес-секретар «Дніпрогазу» постійно інформував місцеві і центральні ЗМІ про здійснені профілактичні заходи, про роботу компанії.

Відкрита робота прес-служби, з якою активно співпрацювали журналісти, сприяла підготовці зважених компетентних матеріалів. Тексти для «усної комунікації» співробітників компанії, які безпосередньо спілкувалися з користувачами, готувала прес-служба разом з фахівцями. Для мешканців були підготовлені і розповсюджені пам'ятки. В них повідомлялось, що слід робити в разі аварійних ситуацій.

Проведена протягом двох місяців цілеспрямована інформаційна робота з попередження населення відіграла позитивну роль. Постійна робота із запобігання аварійним ситуаціям та постійне нагадування про правила користування газовими приладами позитивно відображається на статистичних даних: у 2009 р. було зафіксовано 8 смертельних випадків з 10, у 2010 р. – 4 смертельних з 7, в 2011 р. – 1 з 3.

Культура безпеки будь-якого підприємства, яке працює в аварійно-небезпечному секторі, будується за двома основними напрямками: запобігання кризовим ситуаціям і ліквідація їх наслідків. Для кожного з цих напрямів розроблені і постійно вдосконалюються стандарти роботи підрозділів зі зв'язків з громадськістю. Безпека газорозподільної галузі – невід'ємна складова діяльності і важливий показник її ефективності, а культура безпеки є пріоритетною відносно інших показників роботи.

Специфіка застосування зв'язків з громадськістю полягає ще і в тому, що всі кризові ситуації (техногенні катастрофи) різні, і не буває двох однакових вибухів або пожеж. Кожне лихо має свої ознаки і свої наслідки.

Вибір антикризових комунікацій залежить від того, який характер конкретної кризи. Кожна криза індивідуальна, і передбачити її перебіг на 100% неможливо. У цьому і полягає основна складність антикризового PR. В українських реаліях мова має йти про пролонговану антикризову програму, яка треба реалізовувати вже сьогодні.

Методи привертання уваги до проблем галузі:

1. Страйки, як форма привертання уваги до можливого виникнення аварій:

Одним з методів подолання кризи у газорозподільній галузі є правильно сплановані та підготовлені страйки газівників. Перша Всеукраїнська акція працівників даної сфери відбувалась у серпні 2008 р. Раніше, у березні 2008 р. керівники 39 газових господарств країни звернулися до прем'єр-міністра Ю. Тимошенко з проханням підвищити тарифи для підприємств, вказуючи, що їх розмір мали переглянути ще напри-

кінці минулого року. Через занижені тарифи тільки за 2007 р. збитки обл– та міськгазів перевищили 400 млн. грн. Задача газівників – проінформувати уряд та профільні міністерства, а також Національну комісію регулювання електроенергетики «про вкрай тяжкий фінансовий стан газорозподільних підприємств та можливість техногенних катастроф» [1].

6 серпня 2008 р. по всій Україні розпочалася безстрокова акція протесту працівників газових господарств. У Києві на мітингах під будівлею Кабінету міністрів та Секретаріату Президента взяли участь представники понад 40 підприємств газопостачання та газифікації. Щоб гарантувати реагування уряду, під Кабмін поставили гучномовець, який цитував пряму мову Прем'єр-міністра Ю. Тимошенко про те, що тарифи мають бути підвищені.

Крім того, у кожному місті України, де розташовані підприємства галузі, їх працівники вийшли на мітинги підтримки вимог профспілки. Масові акції пройшли в Одесі, Харкові, Донецьку, Дніпропетровську, Кіровограді, Чернігові, Вінниці, Ужгороді та Миколаєві. Організатори акції зазначали, що в знак солідарності з позицією профспілки частково припинили роботу та оголошують попереджувальний страйк представники 15 підприємств газопостачання та газифікації. Протестувальники в столиці та інших містах вимагали невідкладного встановлення обґрунтованих тарифів на послуги з транспортування та постачання природного газу, повного погашення боргів за надані з початку року послуги, підвищення заробітних плат.

Велика робота проводилась із засобами масової інформації. Було проведено прес-конференцію за кілька днів перед початком акції, що підготувало позитивну суспільну думку.

Отже, новина має пройти сім етапів: підготовка очікувань події – проведення самої події – висвітлення події засобами ТБ та радіо – висвітлення події друкованими засобами – коментарі до події – згадування події у списку подібних – посилення на подію з метою підтвердження якої-небудь тенденції. [2, 160]. Мас-медіа як соціальний інститут сприймаються або як контр-

оль, або як пресинг відносно директивних інстанцій з метою впливу на прийняття і виконання соціальних рішень відповідно до партикулярних інтересів засновника медіа-представника [3]

Преса цілком позитивно відреагувала на акцію протесту, оскільки було виписано абсолютно чітко вимоги газівників та інформацію про галузь. Результатом стали підвищення тарифів та близько 400 позитивних публікацій у ЗМІ.

«Оскільки сьогоднішній фінансовий стан підприємств галузі ставить під загрозу їх нормальну роботу, що, у свою чергу, може призвести до порушення спокою та безпеки громадян, – зазначали протестувальники, – газівники вимагають у найкоротші терміни виконати всі ці вимоги. У разі їх ігнорування газові підприємства України припинять газопостачання споживачів (крім тих, відключення яких неможливо здійснити з технологічних причин)» [1].

У травні 2009 р. газові господарства України оголосили про початок нового безстрокового страйку, що мало змусити чиновників звернути увагу на «катастрофічний стан газової інфраструктури», оскільки державна політика демонструє «небажання владних органів ухвалити дієві заходи для забезпечення безаварійної роботи мереж». Працівники вимагали ефективного використання технічного персоналу без переведення працівників на неповний робочий день, без скорочень або надання вимушених відпусток (без збереження заробітної плати). Також працівники вимагали врахувати в тарифах повернення до нормативної кількості працюючих, здатних забезпечити надійне обслуговування мереж, і передбачити в нових тарифах кошти для повноцінного проведення ремонтних робіт та забезпечення інвестицій на розвиток мереж.

У вимогах йшлося також про «забезпечення безперебійного та безаварійного газопостачання та повного і своєчасного технічного обслуговування». За словами експертів галузі, Національна комісія регулювання електроенергетики «вперто ігнорує всі звернення щодо встановлення справедливих, економічного обґрунтованих тарифів на транспортування та постачання природного газу» [4].

Крім роботи з пресою, велика роз'яснювальна робота проводилась із представниками облгазів, які безпосередньо брали участь у страйку: кожен знав та міг чітко сформулювати вимоги та цілі акції, пояснити, заради чого він приїхав. Старші груп отримали пам'ятки, в яких зазначались основні послання та правила поведінки на акції. Останнє потрібно для унеможливлення будь-яких провокацій.

Важливою складовою корпоративного PR, що консолідує газівників, може бути випуск відомчої газети. Так, наприклад, ТОВ «Газекс-Україна» видає щомісячну газету «Газовий експерт України» (тираж 4 тис. примірників). Такий орган дає можливість керівництву поширювати накопичений досвід, а робітникам – дозовано обмінюватись думками.

Газета пояснює необхідність тих чи інших заходів, мотивацію, очікувані результати тощо. Газета «Газовий експерт України» використовується і для професійних цілей. Тут аналізують нові технології безтраншейної прокладки труб, обговорюють методи робіт, обмінюються досвідом з колегами. Істотну допомогу газеті надають прес-служби облгазів, матеріали яких у газеті складають 2/3 від загального обсягу.

Відомча газета має величезний потенціал, який важливо правильно використовувати. Вона повинна містити цікаві матеріали, написані фаховими журналістами. Варто зауважити, що газета не містить відверто іміджевих матеріалів. Матеріали повинні бути різножанрові, порушувати серйозні проблеми.

Страйк газівників був підготовлений ретельно, тому було досягнуто основних результатів: вимоги були почуті урядом, тарифи на транспортування газу були частково підвищені. Основною запорукою цього успіху стало те, що газівники боролися за підвищення тарифів насамперед заради безпеки, безаварійного та безперебійного газопостачання, а вже другорядною вимогою було підвищення заробітної плати.

Масові акції протесту являють собою дієвий антикризовий інструмент, якщо: по-перше, вони проводяться не часто, по-друге, захищають інтереси суспільства, держави тощо (а не особисті інтереси страйкарів).

Другий приклад використання масових акцій. 17.12.2009 р. біля будівлі Кабінету Міністрів України відбулась Всеукраїнська акція протесту найманих працівників газових господарств України, організована Профспілкою працівників газових господарств України. Участь у мітингу взяли приблизно 1500 чоловік з більшості регіонів України. Основними вимогами мітингувальників були: негайно припинити саботаж та дестабілізацію в колективах газопостачання і в цілому серед населення України; припинити безпідставні реформування дієздатної системи в енергетичній галузі задля забезпечення стабільного функціонування систем газопостачання, недопущення аварій та нещасних випадків при користуванні газом; негайно переглянути та ввести в дію з 1 січня 2010 р. нових тарифів на транспортування та постачання природного газу розподільними газопроводами з урахуванням потреби в повному відшкодуванні обґрунтованих витрат газорозподільних підприємств [5].

Водночас у ЗМІ з'явилась інформація про те, що грудневий страйк був оплачений власниками облгазів. При цьому посилались на слова Віталія Гнатушенка, директора ДП «Нафтогазмережі». В. Гнатушенко висловив думку про те, що 102-104% населення платить за газ, але «НАК «Нафтогаз» по факту отримує менше. Облгази жаліються на власну збитковість, а насправді гроші осідають у приватних руках [6]. Спростування цієї інформації ні з боку керівників облгазів, ні інших організацій чи державних установ не було.

Під час організації цієї акції були допущені такі помилки: вимоги висувались абстрактні, складні для розуміння та пояснення простим людям і представникам непрофільних ЗМІ. Крім того, вимоги були надто персональні (не на благо суспільства, а лише для блага страйкарів). Тому опоненти, в даному випадку уряд, мали змогу нівелювати цю акцію.

Газові страйки у 2008-2009 рр. та аварії, пов'язані з проблемним функціонуванням газорозподільної системи, зокрема у Дніпропетровську в жовтні 2007 року, вказують на наявність серйозних кризових явищ у галузі, з одного боку, й на

відсутність будь-якого антикризового супроводу з точки зору PR-менеджменту – з іншого.

2. Підвищення рівня розрахунків населення за газ

З метою активізації сплати коштів за використаний газ та в межах підготовки до чергового опалювального періоду автор дисертації ініціювала проведення Конкурсу «Підсумки опалювального півріччя – 2009». Строк проведення заходу – з 1 по 24 квітня 2009 року.

У Конкурсі брали участь споживачі газу – абоненти компанії бізнес-контуру ТОВ «Газекс-Україна». Переможців конкурсу відбирала Комісія на базі даних, наданих Регіональними комісіями (РК). РК визначали учасників Конкурсу на підставі даних про оплату газу за опалювальний сезон 2008–2009 рр.

Конкурсна комісія визначала кращих і гірших споживачів серед юридичних і фізичних осіб – по три в кожному регіоні. Переможців конкурсу відбирали простою більшістю голосів членів Конкурсної комісії.

У кожній категорії РК було визначено по 10 номінантів. З їх числа Комісія визначала по три переможці у таких номінаціях:

- «Прометей» – фізичні особи – найкращі платники;
- «Газоїд» – фізичні особи – найгірші платники;
- «Золотий партнер» – юридичні особи – найкращі платники;
- «Газовий вампір» – юридичні особи – найгірші платники.

Критерії відбору номінантів «Прометей» та «Золотий партнер» були такі:

- своєчасність розрахунків;
- чітке/повне виконання договірних умов;
- утримання газових приладів у належному стані.

Критеріями відбору номінантів «Газоїд», «Газовий вампір» були:

- відсутність платежів за опалювальний сезон;
- невиконання договірних умов;
- самовільне підключення газових приладів;
- несанкціоноване підключення до газових мереж та відбір газу;
- утримання газових приладів у незадовільному стані.

За підсумками Конкурсу переможці нагороджувалися призами/антипризами. Призовий фонд конкурсу визначався Організатором та формувався за рахунок підприємств бізнес-контуру ТОВ «Газекс-Україна».

Переможці конкурсу (по три у кожній номінації) були нагороджені такими призами:

- безкоштовним встановленням газових лічильників (у категорії «Прометей»);
- «Корисною заслінкою» – великим старим вентилям, пофарбованим чорною фарбою (у категорії «Газоїд»);
- дипломами та пам'ятними знаками «Переможець конкурсу «Підсумки опалювального сезону 2008–2009» (у категорії «Золотий партнер»);
- «Чорною дірою» – газовою трубою середнього діаметру чорного кольору (у категорії «Газовий вампір»).

Представників усіх номінацій було запрошено на урочисте нагородження переможців. Результати оголошувалися в присутності представників ЗМІ. Крім того, були запрошені керівники міста та області.

Представників категорій «Газоїд» та «Газовий вампір» було нагороджено вдома та на підприємстві у супроводі представників ЗМІ. Результати конкурсу публікувались у регіональних та загальнодержавних ЗМІ, висвітлювались на Першому національному каналі в програмі «Енергопанорама», газеті «Голос України», ІА «УНІАН» та на п'яти Інтернет-порталах. Загальний бюджет конкурсу становив 62 тис. грн.

Економічна ефективність конкурсу, за оцінками Комісії ТОВ «Газекс-Україна» перевищила сподівання: частка оплат населення за період проведення конкурсу зросла в середньому на 11,45%. Крім того, захід сприяв підвищенню іміджу компанії через численні публікації у ЗМІ та фігурування у позитивному світлі на рівні місцевої влади всіх регіонів, де проводився конкурс. За результатами моніторингу в Інтернет-ЗМІ, публікації, присвячені цій події, публікувались на 62 порталах і сайтах. Кількість унікальних користувачів, які прочитали цей матеріал на 10 з них, перевищила 600 переглядів.

Проведення подібних заходів доцільне на постійній основі.

2.2. Недоліки у побудові антикризових комунікацій в кризові періоди у газорозподільній галузі та шляхи їх подолання

Розробка та реалізація системи комунікацій в кризові періоди є важливим елементом будь-якої антикризової програми. В газорозподільній галузі антикризові PR-програми мають бути постійними і містити заздалегідь продумані механізми реагування під час «стрімких» криз.

В рамках цієї роботи було проведено експертне опитування стосовно оцінювання стану реалізації антикризових комунікацій у газорозподільній сфері та шляхів їх вдосконалення в сучасних умовах.

Олег Агроба, в.о. голови Профспілки працівників газових господарств України, зазначає, що зношеність обладнання за понад 40 років експлуатації дуже високий, і це провокує техногенні аварії. Антикризові програми за такого стану речей повинні бути обов'язковою умовою функціонування галузі, де комунікаціям відводиться особливе місце. Однак на сьогодні таких програм немає. Більше того, немає і єдиної централізованої системи, де б збиралась уся інформація про галузі НКРЕ України, що давало б змогу обґрунтовано встановлювати тарифи.

Нині кожне Публічне акціонерне товариство розвивається самостійно, але в рамках установлених тарифів. Вони змушені по 20-30 гривень від тарифу витратити на заміну обладнання. Новий Закон України «Про засади функціонування ринку природного газу» [7] змінює правила функціонування газового ринку: документ дає можливість ліквідувати монопольне становище на ринку природного газу, впровадити повноцінний та конкурентний внутрішній ринок, а також забезпечує недискримінаційність доступу до вітчизняної газотранспортної мережі. «Газ купуватиметься на аукціонах, завдяки чому можна буде міняти тарифну політику, а власником газу буде конкретна фізична чи юридична особа, – зазначає експерт. Такі нововведення потребують поетапного роз'яснення широкій аудиторії».

Про необхідність постійного антикризового PR-супроводу в газорозподільній галузі пише експерт Т. Полосенко, заступник директора з аналітичних питань інституту УТІ (Інститут тренінгової підготовки фахівців антикризового менеджменту) в Україні. Фахівець зазначає, що за час бездумного реформування житлово-комунального господарства в Україні майже втрачена система управління і контролю за експлуатацією комунікацій, зокрема прибудинкових газових мереж.

Ситуація, на жаль, майже некерована. ЖЕКи створювались, реформувались, ліквідувались, створювалися знову, змінюючи форму власності, та зазнавали інших трансформацій. Часта зміна структур, які обслуговували житловий фонд, призвела до того, що вже важко сказати, на балансі яких підприємств перебувають газові мережі, і хто повинен нести за них відповідальність. Існуюча на сьогодні система виділення коштів на утримання і ремонт газопроводів (а це 3-4% залишкової вартості майна) є неприйнятною. Цих коштів катастрофічно не вистачає не лише на профілактичний ремонт, а й на подолання аварій. Тому ймовірність останніх наближається до 100%.

Відповідно, галузь загалом і компанії зокрема мають потребу в постійному PR-супроводі [8]. Він має впливати на громадську думку як під час кризи, так і після неї, оскільки вона (громадська думка) відіграє надзвичайну роль під час судового розгляду й прийняття рішень державними органами. Тому важливим є і до-, і післякризове реагування. Останнє найчастіше являє собою PR-кампанії з підтримки та відновлення репутації.

Під час «постійних криз», зазначає експерт, передусім має вестися робота з ключовими аудиторіями й демонструватися відкритість компанії (**Авт.** – облгазів). Механізмом реалізації має стати відкритість до діалогу і співробітництва зі ЗМІ, надання їм необхідної інформації та вичерпних коментарів з проблемних питань. Т. Полосенко пропонує організувати для журналістів візити на підприємство, прес-конференції, консультаційну роботу «на місцях», відкрити «гарячу лінію». Не-

обхідність такої відкритості зумовлена в першу чергу небезпекою вільної інтерпретації інформації самою громадськістю, що часто можна спостерігати. Якщо компанія в період кризи залишає «гарячі» питання без відповіді, створюються всі передумови для чуток і домислів [8].

Про значну потребу та особливу значимість антикризового PR зазначає експерт В. Кисіль, керівник прес-служби «Укргазэнерго». Така необхідність, на його думку, пояснюється тим, що це глобальна інфраструктурна галузь, яка охоплює 50 великих компаній, зав'язаних в систему глобальної енергетичної безпеки. Але при цьому вони перебувають у жахливому стані. Багато підприємств допрацьовують ресурс Радянського Союзу. З одного боку, це напіввоєнізовані структури, з іншого – навряд чи вони здатні на довгу перспективу безперерійно забезпечувати населення газом.

Проблема не лише в старих мережах, уточнює експерт, а й в застарілих підходах до сервісу. Якщо говорити про газопостачання в європейських країнах, то там приділяють увагу насамперед контролю, сервісу і комунікації зі споживачем. Усе це має високий рівень. В Україні це станеться тоді, коли галузь буде модернізована за рахунок надходження значних асигнувань.

Але вже сьогодні має бути програма PR-супроводу галузі та її підприємств. Тут перша проблема – це несприйняття газорозподілу, вважає В. Кисіль. Тому треба виходити на новий рівень спілкування з клієнтом шляхом побудови з ним нормального, цивілізованого спілкування через організацію call-центрів, створення механізмів зворотного зв'язку, моніторинг громадської думки, ефективне функціонування служби скарг і звернень. Крім того, треба вести роз'яснювальну роботу з недопущення аварій, несанкціонованих врізок, з підвищення культури користування природним газом.

М. Меркунов, керівник прес-служби ПАТ «Криворіжгаз», вказуючи на гостру потребу в антикризовому PR-менеджменті для газорозподільної галузі, характеризує її як «постійну кризу», яка підпадає під визначення «відоме невідоме». Відомо

те, що криза (аварія) може відбутись, але невідомо станеться вона чи ні, а особливо – коли саме. На думку М. Меркунова, газорозподільне підприємство повинне завчасно готуватись не тільки до майбутньої кризи (аварії на газових мережах), а й до інших можливих кризових ситуацій. А антикризові програми мають бути довгострокові і передбачати такі основні моменти:

- визначення можливих криз – знайти найбільш вразливі місця в компанії, де скоріше за все можливі кризи;
- формування антикризової команди менеджерів;
- завчасне напрацювання орієнтовних антикризових програм, які мають містити перелік можливих питань та ймовірних відповідей (дій) для всіх можливих кризових ситуацій.

Від вміння компанії виходити з кризи залежить подальша репутація та її імідж. Вихід з кризової ситуації є дуже показовим для широкого загалу, адже громадськість передусім оцінює не самі наслідки кризи, а те, як компанія діяла під час кризи. Непрофесійні дії компанії-винуватця не лише вплинуть на репутацію організації, а й принесуть їй значні матеріальні втрати або навіть повну руйнацію. Тому в умовах кризи дуже важливо діяти розумно й рішуче.

«Постійна криза» дає час для дослідження та планування PR-заходів. Головне завдання при цьому – скоригувати інформаційне поле до того, як криза перейде в критичну стадію. «Постійна» криза дає більше часу для вивчення та планування, але, як правило, після досить тривалого часу настає миттєва розв'язка. Тому PR-фахівці повинні переконати керівництво компанії зробити випереджаючі кроки, а не чекати руйнівної фази кризи.

Для створення та функціонування довгострокових антикризових програм, важливо, щоб компанія (в особі PR-спеціаліста) мала чітку позицію щодо труднощів, які виникають. Неприпустимо змінювати позицію з ключових питань кризи, вважає експерт М. Меркунов. Усі дії організації в кризовій ситуації повинні бути відкриті для громадськості, а громадськість повинна бачити, що компанія справді працює

над вирішенням проблем. Це передбачає реалізацію таких кроків:

1. Залучати в антикризову кампанію авторитетну для громадськості сторону, яка б виявляла свою підтримку компанії.

2. Забезпечувати постійну публічну присутність керівництва компанії. Це демонструє громадськості занепокоєність глави компанії подіями, що відбуваються.

3. Налагоджувати активні зв'язки зі ЗМІ, які будуть висвітлювати антикризову політику компанії.

4. Інформувати працівників компанії про всі дії керівництва та колективу, який ліквідує кризу. Це буде сприяти функціонуванню трудового колективу в нормальному режимі.

4. Постійно аналізувати кризу, розглядати всі можливі виходи з кризової ситуації, бачити не лише поточний стан, а й усю антикризову кампанію в цілому.

6. Для відновлення репутації компанії визнати свої помилки та провину, якщо такі були. При цьому активно переключати увагу громадськості та ЗМІ не на промахи, а на ті позитивні дії, які були зроблені.

7. Постійно регулювати зовнішні комунікаційні потоки; контролювати, чи доходять до громадськості повідомлення про зроблену роботу, проводити опитування, збирати позитивні відгуки тощо.

І. Ожегова, прес-секретар ПАТ «Дніпрогаз», вбачає у маркетингових комунікаціях та інформації ключову роль в антикризовому управлінні. При цьому антикризовий PR не повинен «вимикатись» ніколи. В ситуації і «постійної», і «стрімкої» криз особлива роль має відводитися зовнішнім комунікаціям, котрі передбачають взаємодію з ринковими суб'єктами, державними органами, акціонерами, громадськими організаціями, ЗМІ, населенням, зазначає експерт. Головна увага має бути спрямована на формування позитивного іміджу підприємства.

Головною причиною виникнення проблем з репутацією є неготовність до кризових ситуацій. Переважна частина діяльності PR-служб повинна бути спрямована на створення репу-

таційного капіталу, який має відігравати роль «подушок безпеки» під час будь-якого виду кризи.

«Основа антикризового PR – спеціально розроблена антикризова програма, котра трактує кризу стратегічно: вона націлена не лише на її подолання, а й на профілактику, а також на розумне посткризове реагування.

Одним з головних інструментів реалізації антикризової PR-програми має бути ефективна взаємодія зі ЗМІ через створення інформаційних повідомлень. На жаль, не всі розуміють, що це таке, і нерідко прес-служби пропонують ЗМІ як інформаційні повідомлення події, що ніяк не можуть на це претендувати. Більшість освітлюваних фактів діяльності підприємства – це події місцевого значення, які ніяк не можуть вважатися інформаційним повідомленням навіть для короткої інформації в колонці новин. Треба пам'ятати про «правило шести годин» – саме протягом цього часу ви повинні першими проінформувати ЗМІ про кризу [9, 214].

Позитивним інформаційним повідомленням може бути інформація про об'єднання господарств, початок великого інвестиційного проекту, презентацію раніше невідомих на ринку нових продуктів і послуг. Такі події трапляються не часто, а підтримувати імідж підприємства як активного гравця на ринку послуг треба постійно. «Частково вирішити проблему можуть виступи в ЗМІ експертів – керівників і фахівців підприємства, їхня участь у прес-клубах, круглих столах, науково-практичних конференціях. Однак найбільший ефект може дати тільки добре спланована масована кампанія із залученням агентств, що володіють досвідом роботи в сфері зв'язків із громадськістю й необхідними для цього кваліфікованими кадрами. Має сенс створювати інформаційні пули, в які б входили ті, хто зацікавлений у послугах компетентних експертів і рекламно-інформаційних агентств, наприклад, влада міста чи області», – вважає І. Ожегова.

Валентин Землянський – экс-керівник прес-служби НАК «Нафтогаз України», радник міністра Мінпаливенерго, учасник проведеного експертного опитування, відзначає, що на

сьогодні взагалі не побудована інформаційна система взаємодії ні по вертикалі, ні по горизонталі. Немає інформаційного обміну як на рівні облгзів, так і з керівними організаціями. А хоч якісь відомості про облгази просочуються лише в контексті надзвичайних ситуацій (вибухи газу, аварії на трубопроводах тощо) та приналежності до тієї чи іншої фінансово-промислової групи. Однак це, вважає В. Землянський, проблема облгзів, які за вирішенням фондових проблем (проблем акціонерів) нехтують питаннями власного іміджу.

Тому треба розробляти антикризові програми, які функціонуватимуть «на постійній основі». Причому їх тривалість, на думку експерта, має становити не менше двох місяців. Обов'язковою умовою цих програм має стати їх реалізація на всеукраїнському та місцевому рівнях із використанням важелів GR, що забезпечить виходи на вертикаль виконавчої влади. Це тривалі кампанії, які мають стосуватись іміджу власників облгзів.

Особлива увагу треба приділяти місцевому GR, тобто роботі з місцевим істеблшментом, місцевими органами влади. Цей напрям є досить ефективним, оскільки якщо правильно побудувати таку роботу, то можна досягти значної прихильності з боку місцевих ЗМІ. Адже саме місцева влада (мер, губернатор), як правило, контролює всі місцеві видання. Завдяки такому підходу можна схилити місцеві ЗМІ до більш прихильного ставлення до компанії, що сприятиме побудові позитивного іміджу компанії. Можна намагатися «прорватися» на місцеве інформаційне поле і прямим розміщенням або розсилкою прес-релізів, однак, за оцінкою самого експерта, цей шлях є менш ефективнішим.

Обов'язковим у побудові антикризових PR-програм В. Землянський вважає дослідження й аналіз інформаційного поля, виявлення тенденцій і включення кожного ПАТу або групи ПАТів в це інформаційне поле за допомогою коментарів, прогнозів, заяв. Тоді формування іміджу підприємств перестає бути хаотичним, і компанії не витрачають додаткових сил і засобів на його створення. На місцевому рівні це можуть бути кому-

нікації з різними цільовими аудиторіями. Наприклад, діти та їх батьки – акції «Діти малюють газівника»; представники ЗМІ – «Журналіст змінює професію»; кінцеві споживачі – «Програма зі встановлення лічильників», «Програма з безкоштовної газифікації»; співробітники компаній – конкурс «Антипремія».

На думку експерта О. Гришка, керівника Департаменту регіональних комунікацій ВАТ «КЕС», традиційною основою поточного PR у газорозподілі є тема безпеки, яка може бути розкрита в 2 аспектах: як інвестиції у підтримку надійного та безперебійного газопостачання (обслуговування, діагностика, ремонти та модернізація) і як системна робота зі споживачами щодо пропаганди безпечного користування газом і, ширше, як розвиток культури безпечного поводження з газом. Цей традиційний PR і стає для ГРО реальним засобом запобігання кризам, засобом хеджування публічних ризиків, а в ситуації кризи – основою для розгортання антикризових комунікацій. Експерт вважає необхідною частиною антикризових PR-програм посткризову роботу, пов'язану з нівелюванням репутаційних втрат і відновленням публічних позицій компанії, її топ-менеджерів. І якщо самі антикризові програми можуть тривати порівняно невеликий період, то посткризова робота може тривати протягом кількох місяців після завершення активної фази кризи, а робота із недопущення криз ведеться роками.

Отже, на думку експертів, для сучасної газорозподільної галузі, характерним є стан «постійної кризи» (категорії «відоме-невідоме»). Тому має існувати довгострокова антикризова програма, де PR-супроводу повинна відводитись основна роль. На жаль, сьогодні такі програми як на рівні держави, так і на рівні облгазів не розроблені. Основне призначення таких програм – формування іміджу ПАТів, обл– та місьгазів. Головні принципи їх створення та реалізації – відкритість, постійна присутність у ЗМІ, взаємодія з місцевими органами влади.

Говорячи про специфіку антикризового реагування засобами PR під час «стрімкої» кризи, розглянемо думки зазначених експертів на прикладі конкретних подій.

Так, О. Агроба вважає, що під час «стрімких» криз найголовніше – це збереження колективів та їх стабільна робота. А вона, в свою чергу, залежить від цінової політики: це зарплата і ставлення людини до праці. Експерт, обґрунтовуючи необхідність акцій протесту, спрямованих на привертання уваги влади до проблем галузі, вказує на те, що навіть з новими тарифами підприємства газорозподілу є збитковими. Саме тому організації акцій є вимушеними діями, які дають надії на подолання галуззю тієї кризи, в якій вона опинилась. Такі заходи, вважає О. Агроба, є приводами для нагадування про те, що газ небезпечний, що користуватися газовими приладами треба тільки відповідно до правил техніки безпеки, не займатися самовільним підключенням тощо. В цьому контексті важливим є повернення до забутої традиції проведення «місячників безпеки», які на сьогодні, на жаль, відійшли у минуле.

Стосовно вибухів газу, то на сьогодні існує ціла система ліквідації аварійних ситуацій при взаємодії медиків, МНС, працівників газових господарств, реакція яких – миттєва, відзначає експерт. І лише належного PR-супроводу цих подій немає, як на етапі врегулювання ситуації, що склалася, так і на стадії недопущення. Якщо ж криза сталася, то першочерговим має бути негайне оповіщення громадськості про цю подію, а замовчування – найважливіша і розповсюджена помилка. Про план такого реагування має бути вичерпна інформація у заздалегідь розробленій програмі антикризового реагування.

Т. Полосенко вважає, що ефективний антикризовий PR можливий, якщо збалансовано повноваження, ресурси і відповідальність. На практиці частіше буває відповідальність без повноважень і ресурсів. Топ-менеджмент компанії в умовах кризи вважає за краще не брати на себе відповідальність за слова та дії, а фахівцям з PR доводиться в умовах цейтноту «з боєм» погоджувати інформацію, що підлягає поширенню [8].

Ще один принцип антикризового PR, зазначає експерт, має полягати у прогностичній діяльності PR-відділу. Коли ж криза настала, її треба повністю контролювати і відслідковувати з точки зору реального та прогностичного сценарію розвитку.

Найважливіший етап кризи, коли компанія ще може щось зробити, – це перша доба, стверджує Т. Полосенко. У першу добу є можливість звузити рамки впливу кризи і зменшити наслідки. Зволікання ж створює інформаційний вакуум, котрий негативно відобразиться на репутації компанії.

Ініціатива під час кризи також є важливим моментом в подоланні її наслідків. Першим і головним джерелом новин повинна стати сама компанія, ні в якому разі не конкуренти. Навіть якщо доведеться оголосити негативну інформацію, краще зробити це самим.

«Криза диктує такі принципи поведінки компанії – реагувати швидко, реагувати першим, діяти на випередження, стати головним джерелом інформації на усіх рівнях і не допускати інформаційного вакууму» – підсумовує експерт [10].

Говорячи про особливості комунікаційної політики облгзів, В. Кисіль зазначає, що сьогодні немає повноцінного інформування про те, що відбувається всередині них. Облгази дуже закриті організації, дуже часто вони підпорядковані іншим структурам, через що бувають «без провини винні». На думку експерта, облгази мають бути прозоріші, більше інформаційно відкриті. Саме тому, на його думку, в умовах сьогодні є потреба у створенні постійних інформаційних центрів при облгзах. Представники таких організацій повинні коментувати ситуацію, що склалась, оскільки прес-служби державних органів не завжди компетентні в тих чи інших питаннях. Більше того, коментарі останніх можуть нашкодити іміджу облгзів. Посилити негативізм ситуації можуть і некваліфіковані коментарі представників облгазу, що випадково потрапили до ЗМІ.

Щоб запобігти необґрунтованим нападам на облгз та правильного реагувати, треба мати власну версію на випередження будь-яких інтерпретацій ззовні. Тому важливо, на думку В. Кисіля, проводити організовану роботу з підвищення інформованості про діяльність, структуру, власників облгзів, а також розробляти довгострокові програми реагування. Для цього треба залучати експертні організації, здатні коменту-

вати і захищати інтереси газорозподільних організацій. Поки такою організацією є тільки профспілки, а це не зовсім правильно, – підсумовує експерт.

Характеризуючи «стрімкі» кризи та їх протікання у вітчизняній газорозподільній галузі, М. Меркунов наводить такі їх особливості й фази розгортання:

- раптовість самої кризи;
- інформаційний голод або засилля перекрученої інформації;
- загострення ситуації, в якій компанія не встигає реагувати на всіх «фронтах» кризи;
- втрата регульованості інформації;
- пильна увага зовнішніх аудиторій – ЗМІ, цільової аудиторії, законодавчих органів, органів влади;
- втрата здатності вільно діяти – компанія відчуває навіслю загрозу і надмірну увагу до своїх проблем; організація починає сприймати всіх вороже;
- паніка.

Після паніки починаються масові відшкодування матеріальних втрат, спонсорування ЗМІ, що врешті створює відчуття спадання кризи.

Стосовно того, які конкретні механізми варто застосовувати під час «стрімких» криз, експерт зазначає, що єдиного шаблону тут бути не може, адже та чи інша ситуація вимагає індивідуального підходу. І тільки тоді, коли PR-спеціалісти та вищий менеджмент компанії матимуть достатню теоретичну підготовку в царині кризового менеджменту стосовно «постійних» і «стрімких» криз, – можна буде говорити про належний результат.

І. Ожегова зазначає, що існуюча система реагування на «постійні» та «стрімкі» кризи облгазів, зокрема з боку PR-служби «Дніпрогазу», має багато непродуманих кроків та помилок. Під час «стрімких» криз (зокрема під час вибуху в Дніпропетровську 13 жовтня 2008 р.) це спричинило втрату контролю над інформаційними потоками, в результаті чого значно погіршилася репутація підприємства.

Так, наприклад, одразу після аварії у Дніпропетровську в друкованих ЗМІ почали з'являтися замітки, а на вітчизняних телеканалах – сюжети, в яких виправдовувались за події не керівники служб, а звичайні працівники. Для підприємства це мало суто негативний ефект – інтерес населення до ситуації зростає, як і агресія та невдоволеність діями облгазу. А відбулося це тому, що не було програми екстреного реагування та подібні події. Брак антикризового менеджменту засвідчив неготовність газових господарств в умовах кризи ефективно працювати, принаймні, у частині впровадження ефективного антикризового репутаційного PR. Тобто PR-служби виявились невідповідними до нестабільних умов, опинились без «зброї» перед загрозами репутації та іміджу власним установам.

Основні питання, на які потрібно швидко знайти відповідь після того, як криза «вибухнула», – «Що говорити?» і «Що робити?». В антикризовому управлінні та діяльності PR-менеджерів важливою є, на думку І. Ожегової, правильність рішення і передбачення стратегічних перспектив розвитку компанії на основі відповідності маркетингової стратегії поставленим цілям і реальним можливостям організації. ЗМІ сьогодні стали провідником маніпулятивних методик впливу на масову свідомість, засобом моделювання вчинків індивіда та мас. Антикризовий та репутаційний PR – це відповідні захисні механізми, тому їх застосування повинно бути вчасне та ефективне.

Оцінюючи стан антикризового реагування в українських реаліях під час стрімкої кризи, В. Землянський вказує на його політизованість. Так, вибух у Дніпропетровську 13 жовтня 2003 р. був «прив'язаний» до нівелювання дій Ю. Тимошенко. І такий «зв'язок» активно простежувався у повідомленнях більшості інформаційних агенцій. Тому експерт вважає необхідним налагодження відносин з місцевими органами влади, місцевими ЗМІ, прес-службою ДП «Газ Україна», Кабінету Міністрів і Президента. Це допоможе не лише впливати на характер обвинувачень та висвітлення подій під час стрімких криз, а й сприятиме формуванню позитивного іміджу облгазів. Ці

дії, а також спеціально розроблені програми повинні в кінцевому рахунку сприяти мінімізації ризиків цих організацій.

Експерт інституту енергетичних досліджень Юрій Корольчук вважає, що кожен випадок унікальний і потребує своїх шляхів виходу з кризи. Тому насамперед треба виходити із стратегічних завдань, які стоять перед підприємством. Це може бути, наприклад, вихід на IPO, прямий продаж активів підприємства або, навпаки, купівля нових структур. Також варто обрати «пункти», якими підприємство може поступитись і пожертвувати задля виходу з кризи. Не варто вести лише одну лінію або «агресивного» піару, або «каяття», – їх використання слід поєднувати. У будь-якому випадку найбільш дієвим механізмом залишається оперативна відкритість (у доступних рамках) підприємства для громадськості, а не мовчання і тривалі паузи.

Отже, основними помилками при реагуванні на кризу після вибуху в Дніпропетровську стала відсутність:

- екстреного реагування через ЗМІ, власної версії вибуху;
- належної роботи з потерпілими через надання інформації щодо їх подальшої долі, ролі облгазу у вирішенні проблем постраждалих;
- власної системної роботи зі зміни громадської думки (постійні коментарі, організовані прес-конференції, створення експертної групи, тощо).

Підсумовуючи вищесказане, наведемо перелік дій екстреного реагування на стрімкі кризи, які, як показано в цій роботі, зможуть ефективно мінімізувати гостроту та наслідки кризи:

1. Створення оперативного кризового штабу за участі одного гендиректора компанії, технічного директора і PR-директора (PR-менеджера);
2. Встановлення зв'язку з місцем події через виділення співробітників, які відповідатимуть за зв'язок з пресою і громадськістю на місці події.
3. Пошук / отримання коректної технічної інформації, що відповідає інтересам компанії.

4. Здійснення всіх можливих заходів на користь потерпілих та їх родичів.

5. За наявності потерпілих – організація персональної роботи з ними.

6. Розробка юридично коректної версії ситуації з акцентуванням на вигідних для компанії моментах. Робота на основі якомога повнішої відвертості компанії.

7. Перекладання відповідальності, якщо провини компанії в кризі немає (або вона часткова), і це можна довести.

8. Використання каналів комунікацій: ТБ, радіо, масової преси.

9. Виділення бюджету безпосередньо на PR-кампанію (він має бути мінімальним через великий суспільний інтерес).

10. Організація компанії лобіювання.

11. Організація внутрішніх комунікацій між PR-службою і відповідними підрозділами.

12. Внутрішній PR (серед співробітників усіх рангів).

Основними принципами мають бути:

1. Говорити першими і часто.

2. Не робити офіційних припущень.

3. Виходити за рамки офіційних заяв на власний страх і ризик.

4. Дотримуватися фактів.

5. Бути відкритими, стурбованими, не переходити в статус тих, хто захищається чи виправдовується.

6. Висловлювати свою думку і повторювати її.

7. Не вести війну зі ЗМІ.

8. Затвердити себе як найавторитетніше джерело інформації.

9. Зберігати спокій, бути правдивими і співпрацювати зі ЗМІ.

10. Не брехати.

Критеріями ефективності проведеної PR-кампанії під час «стрімкої кризи» є:

– успішне блокування розвитку кризи;

– відновлення ділової активності, зроблено висновки і виконано плани;

- поліпшення репутації в результаті розумної реакції на кризу;

- своєчасні рішення, зроблені на основі фактів.

Під час стрімкої кризи основним чинником є час. На практиці реакція підприємств газорозподільної галузі, як свідчить досвід та експертна думка, повільна. Причини: нечітка структура підпорядкування і розподілу відповідальності, непрозорість і повільність в ухваленні рішень, відсутність плану антикризових заходів.

Слід зайняти чітку недвозначну позицію: достатньо гнучку, але принципову. Ключовий комунікаційний принцип при розв'язанні кризи – не замовчувати кризу.

Експерт Т. Полосенко наводить такі дані: «коли люди чують слова «без коментарів», більшість (біля 65%) сприймають їх як усвідомлення оратором провини. Ймовірність виникнення чуток набагато менша, якщо інформація відкрита і доступна, а обстановка всередині і навколо організації створює відчуття довіри. Підтверджують це і закони психології кризи: «Чим менше ви даєте людям інформації, тим більше виникає здогадок і тим вищий інтерес», «Чим більше інформації люди отримують, тим скоріше втрачають до неї цікавість» [8].

Інформація – це найпотужніший інструмент. Тому важливо забезпечувати громадськість постійним потоком свіжої інформації, настільки докладно, наскільки це буде можливо. При цьому варто діяти самим, а не реагувати на дії інших.

Якщо провина організації очевидна, то комунікації мають бути скеровані на заспокоєння аудиторії. При цьому бажано, щоб заспокоювала третя особа, яка викликає повагу, а не «організація-винуватець». Треба акцентувати увагу на тому, що робиться все можливе для виправлення ситуації, внесення змін, і в подальшому подібні події не повторяться. Варто також продумати види повідомлень, які можуть знадобитися під час спілкування зі ЗМІ:

- Що робиться для вирішення ситуації.
- Демонстрація послужного списку компанії.
- Переконавання, що це подія одна на мільйон.

– Оголошення про те, що проводиться ретельне розслідування (бажано незалежне).

Для аудиторій, яких безпосередньо стосується стрімка криза, треба транслювати таке:

– створений антикризовий комітет або інше формування для захисту інтересів потерпілих;

– ухвалені необхідні рішення, виконання і гласність яких жорстко відстежуються;

– запропоновано проект, що передбачає значні поліпшення ситуації;

– з цього приводу організовані спеціальні суспільні заходи;

– відомі діячі висловились на підтримку компанії;

– пересічні громадяни, широкі верстви населення також висловились на підтримку компанії;

– аналітичні розробки вказують, що процес нормалізується;

– плани компанії на перспективу істотно оновлені;

– діють програми підтримки потерпілих.

Розробляючи комунікаційні стратегії під час стрімких криз, варто не припускати таких помилок:

– передоручати управління ситуацією довіреним особам і віддалятися від підлеглих. Навпаки, треба демонструвати те, що керівник розділяє труднощі співробітників. Ситуація не повинна представлятися їм безнадійною;

– доводити ситуацію до такого моменту, коли в опонентів не залишається «шляху відступу», можливості змінити свої наміри і «зберегти обличчя»;

– покладатись на те, що всі проблеми вдасться вирішити кулуарно. Безумовно, спробувати зустрітися з опонентом і мирно домовитись можна. Але якщо переговори не дають результату, необхідно прийняти серйозні заходи. В цьому випадку чим швидше проблема буде представлена громадськості в реальному світі, тим менше шансів у опонентів застосувати недобросовісні методи;

– звертатись до тих ЗМІ, які опублікували критичні матеріали, і з'ясувати стосунки;

– йти по шляху економії засобів;

- зупиняти PR-кампанію;
- кидатися в крайнощі: залишати все як є і думати, що все само собою вирішиться.

Для побудови PR-супроводу під час стрімкої кризи мають бути три обов'язкових ресурси і дві граничні умови:

1. Ресурс перший – достатній час на вирішення задачі.
2. Ресурс другий – достатній об'єм повноважень PR-менеджера з вибору методів вирішення задачі.
3. Ресурс третій – достатні фінанси для вирішення задачі.

Перша гранична умова: жоден з ресурсів не повинен дорівнювати нулю. Друга гранична умова: нестача одного ресурсу заповнюється збільшенням двох інших; нестача двох ресурсів заповнюється збільшенням того, що залишився.

При взаємодії зі ЗМІ в умовах стрімкої кризи, варто враховувати ряд особливостей:

- головна зброя проти кризи – інформаційна відвертість;
- не можна «закриватись» від журналістів, інакше вони отримують можливість самостійно коментувати те, що відбувається;
- провести експрес-моніторинг ЗМІ, щоб виявити первинне джерело негативної інформації, масштаб розповсюдження інформації, загальну тональність публікацій тощо;
- використання всіх напрацьованих у звичайний період діяльності зв'язків у ЗМІ є обов'язковим;
- наявність докладного плану дій з подолання кризи з можливістю лаконічного й переконливого його викладення представникам ЗМІ;
- недопущення паралельної інформації, вибір одного повноважного комунікатора;
- у будь-якому випадку давати зрозуміти, що ситуація під контролем;
- визначення дозування і послідовності інформації. Не можна відразу публікувати всі факти;
- чим коротше, чіткіше й об'ємніше звучить повідомлення, тим менше ймовірність його спотворення;

- готовність до спотворень вихідної інформації;
- уникнення емоційних заяв;
- якщо немає чіткої інформації і немає що сказати журналістам, все одно треба з ними зустрітися. Вони так чи інакше знайдуть кого-небудь, хто хоч що-небудь скаже;
- не можна відповідати: «Без коментарів!», «Ми не читали цю скаргу» чи «Відбулася помилка»;
- спочатку варто чітко заявити, що поки що невідомі всі факти, а потім перерахувати відомі факти;
- не варто боятися брати відповідальність, це зовсім не означає, що тим самим людина визнає за собою провину;
- завжди варто демонструвати громадськості клопотаність і стурбованість тим, що трапилось;
- до аудиторії потрібно звертатися на її мові;
- поширювати позитивні новини;
- не нехтувати можливостями Internet;
- виберіть спеціальне місце для проведення інтерв'ю; ніколи не давайте коментарів на ходу;
- ніколи не читайте повідомлення з листа;
- за можливості бажано уникати прес-конференцій, особливо коли немає остаточної та повної інформації. Звичайно, іноді вони неминучі, але потрібно пам'ятати, що краще спілкуватися з різними ЗМІ один на один, ніж коли всі вони зібрані в одному місці, і об'єднаними зусиллями намагаються загнати в кут, підхоплюючи один у одного каверзні запитання. При цьому відносини зі ЗМІ слід вибудовувати на засадах ефективної взаємодії, довіри, відкритості та взаємоповаги, тобто на основі синергетичної методології [11, 82];
- прес-пул: у разі серйозної кризи (наприклад, вибух у Дніпропетровську 13 жовтня 2007 р.), коли просто нереально ввести в курс справи всі ЗМІ, більшість з них будуть згодні на так званий «пул» – коли вся інформація надається представникам трьох головних ЗМІ – преси, радіо і телебачення, які пізніше поширюють зроблені репортажі решті ЗМІ;
- доцільно в ситуації стрімкої кризи відстежити, щоб всі представники преси мали бейджі. Варто звернути увагу, щоб

всі вони були зібрані і прес-кити треба видавати відповідно до списку акредитованих ЗМІ.

При створенні PR-текстів у ситуації стрімкої кризи, доцільним є слідування ряду специфічних вимог.

1. Автентичність.

Передбачає уникнення недоліку повноти або неточності інформації як інструмента забезпечення інформаційної прозорості: повідомляти варто регулярно, постійно про все, що зачіпає життєву сферу ЦА – проблеми, труднощі розвитку, невдачі; підвищувати рівень «знайомства», «близькості», довіри ЦА з компанією всіма можливими способами.

2. Чесність, прагнення до істини.

Треба демонструвати різні погляди, не вдаючись до перебільшень. Варто бути поміркованими й переконливими в оцінках, об'єктивно і детально аргументувати свою точку зору, наводити думки незалежних експертів і рядових споживачів, наводити цифри, факти, дані досліджень, статистики, використовувати рекомендації, підтримку людей, яким довіряють, спростовувати помилкові судження тощо). Якщо ви не хочете приховувати правду (а цього краще не робити), а публічно її виголошувати не можна, просто дайте зрозуміти журналістам, що ця інформація з метою розв'язання кризи має не розголошуватись.

3. Щирість.

Потрібно дякувати людям, демонструвати розуміння проблем, очікувань; визнавати помилки; звертатись до емоцій; не варто боятися виражати співчуття, ставити запитання тощо);

4. Врахування специфіки аудиторій:

- їх очікувань, цінностей;
- їх мовного і життєвого досвіду;
- їх психоемоційних особливостей і стану;

Варто зазначати, як компанія допомагає вирішити ті або інші проблеми. Стиль написання при цьому повинен бути простим, ясным, зрозумілим, стислим – для широкої аудиторії; професійним, детальним і точним – для фахівців. Серед за-

вдань автора тексту – тримати у полі зору можливості сприйняття читачем тексту, прогнозувати запитання та надавати відповіді на них. Це розсіює сумніви, руйнує негативні стереотипи, зменшує недовіру. Важливо знайти потрібний стиль подачі матеріалу, структурувати текст, надати йому переконливі заголовки і підзаголовки. Для збільшення інтересу – використовувати інтригу, емоції, драматизацію.

5. Пошана до читача.

Передбачає логічність, простоту, діалогічність тексту; право на самостійну думку. Важливо звести до мінімуму відмінності між своєю точкою зору і ЦА, відчутти загальний дух аудиторії, говорити на її мові. Засновник науки сучасних зв'язків з громадськістю Айві Лі наголошує на тому, що публіку не можна ігнорувати, її треба інформувати, застосовуючи методи «Open Book», які передбачають, що організація приховує самий мінімум секретів – незалежно від складності кризи. Перевага такого підходу полягає у можливості перехопити інформаційну ініціативу, оскільки компанія є найбільш повним джерелом інформації [12, 18].

6. Забезпечити привертання уваги, запам'ятовування, спонукання до дії за допомогою мовних, візуальних, психологічних засобів. Важливо при цьому уникати довгих складних фраз, цитувати думки важливих, цікавих людей, експертів; наводити думки рядових споживачів; використовувати приклади, відомі символи, влучні слова і вирази, використовувати порівняння й аналогії, розбивати текст на абзаци, робити підзаголовки, резюме, використовувати картинки, таблиці, торгові знаки, логотип тощо.

Коли криза позаду, варто не забувати сповіщати про це громадськість і персонал. Значну увагу варто приділити позиціонуванню компанії, відновленню позитивної репутації. Це треба робити до моменту зменшення напруги кризової ситуації «стрімкого типу». Якщо компанія піклується про те, щоб виглядати в очах громадськості зрозумілою, доступною, такою, що бере участь у вирішенні проблем і питань газорозподільної галузі й співтовариства, а не лише цікавиться своїм важ-

ким станом, то у неї набагато більше шансів відшкодувати понесені втрати й завоювати повагу в галузі й у суспільстві. Візити ключових осіб, значимих для ЦА організації, презентації з висвітленням у ЗМІ допомагають показати громадськості – організація зрозуміла урок і контролює ситуацію.

Коли криза минула, варто скласти докладний звіт. У ньому треба зафіксувати причини виникнення кризи, широту і тональність її висвітлення в пресі, рекомендації стосовно поліпшення кризового планування, шляхи внесення таких покращень, а також можливі зміни в існуючій політиці компанії. Такі висновки повинні бути основою для розробки загальної антикризової програми компанії для довготривалих криз, наявність яких є характерною рисою вітчизняної газорозподільної галузі.

Постійні програми PR-супроводу, на наш погляд, мають 2 умовних блоки:

1. Підтримка іміджу компанії та прогнозування можливих криз.

2. Розробка шляхів реагування на прогнозовані та стрімкі кризи, особливостей їх супроводу.

Перший блок передбачає виконання таких кроків:

- моніторинг подій і дослідження ринку (це важливо для визначення змін, що відбуваються в галузі, і потенційних джерел кризи);

- моніторинг Інтернет-ресурсів, особливо дискусійних груп і адресних списків для виявлення потенційної антикорпоративної діяльності;

- збір інформації про репутаційний стан компанії про можливі загрози йому;

- розміщення проблем у порядку пріоритетності і відстеження проблем, які виникають несподівано;

- налагодження гарних взаємин зі споживачами, встановлення довіри;

- широкомасштабна робота з громадськістю;

- налагодження зв'язків і співпраця з керівництвом засобів масової інформації;

– налагодження зв'язків з ключовими організаціями галузі (їхніми PR-підрозділами) та представниками органів влади на місцевому та загальнодержавному рівнях;

– розробка загальної стратегії антикризової поведінки у часі з урахуванням того, що всі проблеми мають свій життєвий цикл.

Другий блок антикризової програми (реагування на прогнозовані та стрімкі кризи) повинен містити чіткий план дій компанії на випадок кризи (зокрема щодо кожної з найбільш імовірних криз):

– прописані кроки компанії в перші години, добу, дні кризи. Особисті координати членів антикризового штабу. Створити докладний сценарій перших 8 годин;

– розподілені функції між співробітниками компанії (керівництво, члени «штабу» з виходу з кризи, інші співробітники, які займаються ліквідацією кризи);

– визначені необхідні ресурси для ефективної роботи кризового штабу;

– визначені ключові аудиторії, з якими потрібно активно працювати під час кризи: інформувати, зустрічатися тощо;

– визначені найефективніші канали і форми донесення інформації до аудиторій (наприклад, збори акціонерів, прес-конференція, корпоративний бюлетень, виїзд на місце аварії тощо);

– встановлені критерії оцінки розвитку кризи (початок, наростання, пік, згасання). Для кожного етапу кризи, як правило, плануються відповідні дії;

– складено список прихильників – лідерів думок з різних аудиторій, які можуть публічно підтримати позицію компанії під час кризи.

Врахування цих положень допоможе компанії під час постійних (і особливо стрімких криз) з мінімальними втратами долати їх наслідки, а подекуди й покращити власний імідж.

Залежно від функціонального спрямування менеджменту, якість якого спричинила появу кризових явищ у діяльності системи (наприклад, економічної), виділяють кризові фактори, зумовлені станом:

1) загального менеджменту – невідповідність сучасним вимогам загальних принципів управління системою, відсутність стратегічного підходу, незнання сучасних методів аналізу, планування, прийняття рішень;

2) операційного менеджменту – неоптимальність виробничої програми, збитковість, високий рівень постійних витрат тощо;

3) фінансового менеджменту – неефективне управління формуванням та використанням окремих видів активів, неефективність формування власного та залученого позикового капіталу, високий рівень фінансового ризику тощо;

4) маркетингу – неефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, незадовільне вивчення та прогнозування потенціалу системи;

5) інвестиційного менеджменту – неефективність відбору та реалізації окремих інвестиційних проектів, незбалансованість інвестиційних потреб та можливостей, збитковість та неліквідність інвестиційного портфеля системи тощо [13, 207].

Головна відмінність interim management (з англ. – «тимчасове управління») від традиційного антикризового управління полягає в тому, що підприємство, яке перебуває у стані кризи, купує послуги фахівця, який має більш високі професійні знання та навички, ніж «середньостатистичний» штатний фахівець компанії [14].

У класичному антикризовому менеджменті замовлення клієнтів у консалтинговій фірмі приймає теоретик або компетентний практик, проте польові роботи виконують переважно менш досвідчені співробітники. Послугу продають як надкваліфіковану, а насправді проект реалізується новачками. Завдання ж interim-компаній полягає в тому, щоб знайти людину, здатну вирішити проблему. Тобто роботодавцем залучених менеджерів і консультантів є interim-компанія – клієнт розраховується з нею, а вона виплачує гонорари безпосередньо виконавцям і відповідає за їхню роботу [15].

Сьогодні на українському ринку вже працюють західні interim-компанії. Крім того, почали надавати послуги з пошуку

та добору антикризових фахівців рекрутингові, консалтингові та тренінгові агенції. Причина полягає в найпростішому: вони ніколи не виробляли дієвих механізмів їх виявлення [13, 20].

Активізували роботу відповідних департаментів та підрозділів і компанії «великої четвірки» – Deloitte, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers та KPMG. Оскільки професійних антикризових менеджерів в Україні небагато, вартість їхніх послуг може бути вдвічі вищою, ніж звичайно.

У більшості агенцій, які надають послуги з антикризового управління або консультування, є так званий золотий фонд ефективних керівників – топ-менеджерів з великим досвідом роботи. Агентства рік у рік відслідковують діяльність цих фахівців. Хтось із них працює самостійно як менеджер проектів, багато хто продовжує працювати в компаніях на постійних засадах, очікуючи збільшення попиту на антикризових фахівців [16].

Антикризового спеціаліста запрошують на роботу, як правило, на термін від 3 до 12 місяців. Поставивши підприємство на ноги або виправивши деякі помилки в роботі, менеджер залишає його. У контракті з антикризовим менеджером прописують, які ресурси йому необхідні для вирішення поставлених завдань: доступ до певної інформації, документації, матеріально-технічної бази. Невід'ємним у контракті є пункт про нерозголошення отриманої інформації (іноді навіть готується окремий документ – положення про конфіденційність). Нерідко в контракті визначають і відповідальність фахівця за невдалу реалізацію проекту.

Критерії, за якими оцінюватимуть результати діяльності антикризового менеджера, визначаються після первинного оцінювання ситуації в компанії. На цьому етапі тимчасовий менеджер ставить підприємству попередній «діагноз». Потім розробляються першочергові заходи щодо реабілітації компанії. Серед найнепопулярніших заходів – перекривання каналів витоку капіталів, заморожування витрат, звільнення частини персоналу, ліквідація найбільш збиткових підрозділів. Паралельно докладно аналізується стан підприємства.

Результатом цих заходів має стати довгострокова програма перебудови бізнесу в цілому, підкріплена сприянням усього управлінського складу компанії. І якщо до моменту введення довгострокової реабілітаційної програми антикризовий менеджер не встиг заручитися підтримкою власників і колективу, він зазнає невдачі [17].

ВИСНОВКИ

Розглянувши особливості антикризових комунікацій у газорозподільній галузі, можемо зробити наступні висновки.

Важливим в контексті роботи з аудиторіями для запобігання кризових ситуацій є експертне супроводження стрімких криз (створення експертних груп, залучення незалежних експертів), що, як правило, є одним з механізмів отримання схвалення від громадськості й завоювання її довіри. У газорозподільній сфері це питання стоїть особливо гостро і відчувається нагальна потреба у фахівця такого типу.

Заходи з надання першої допомоги постраждалим (тимчасове житло, психологічна допомога, оплата перебування у лікарні) стали практично єдиними у комплексі реагування на події вибуху газу в Дніпропетровську. Стратегії антикризового PR не було, а інформування населення відбувалось лише завдяки окремим повідомленням ЗМІ, які найчастіше були суб'єктивно-оцінними переказами загальновідомих фактів. Це сприяло хаотичності у формуванні громадської думки щодо подій у Дніпропетровську й безконтрольності будь-яких інформаційних впливів ззовні.

Всі газові страйки за 2008-2009 рр. та аварії, пов'язані з проблемним функціонуванням газорозподільної системи, вказують на наявність серйозних кризових явищ у галузі, з одного боку, та є способом привертання уваги до питання безпеки – з іншого.

В рамках дослідження проблематики криз у газорозподільній галузі проведено експертне опитування, яке передбачало залучення фахівців з соціальних комунікацій цієї сфери. В результаті отримано результати й наведено рекомендації щодо PR-супроводу «стрімких» та «постійних» криз. Першочерговими діями, на думку експертів, мають бути створення

продовженої у часі програми антикризового менеджменту, де PR-супроводу має відводитись значне місце. Основне призначення таких програм – формування та підтримка репутації компанії. На жаль, сьогодні такі програми як на рівні держави, так і на рівні об'єктів не розроблені. Головними ж принципами їх створення та реалізації мають бути: відкритість, постійна присутність у ЗМІ, взаємодія з місцевими органами влади.

Під час стрімких криз важливо реагувати першими, бути відкритими і завжди мати «свою» версію. При цьому багато залежить від внутрішнього стану і політики компанії. Адже ефективний PR «назовні» можливий лише тоді, якщо збалансовані повноваження, ресурси і відповідальність усередині організації, є високий рівень підготовки відповідних фахівців та керівництва у царині соціальних комунікацій.

На час кризи потрібно, крім вищезазначеного, забезпечити стабільність роботи колективу, тобто здійснювати внутрішній PR. Критеріями ефективності проведеної PR-кампанії під час «стрімкої кризи» є успішне припинення її розвитку, відновлення ділової активності, зроблені висновки і приведені у виконання плани, можливість мати в своєму розпорядженні ресурси всіх, хто пов'язаний з компанією, своєчасні рішення, зроблені на основі фактів.

Отже, найбільш відповідним сучасним реаліям є розуміння антикризового управління як управління стратегічного, а власне антикризова програма є планом подолання кризи, який охоплює профілактику, кризове реагування, а також грамотну посткризову діяльність. Основними етапами антикризової програми мають бути: аналіз можливого набору проблем, підготовка плану, відбір команди, забезпечення засобами зв'язку, тренування, ділові ігри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Газовики розпочали страйк по всій Україні – погрожують перекрити газ [Електронний ресурс] // MedUA.org [сайт]. – MedUA.org, 2007 – К. : Режим доступу http://medua.org/ua_news/845-845.html. Назва з екрану

2. Порфімович О. Л. Імідж органів внутрішніх справ України (Організація управління): Монографія / О. Л. Порфімович / – Б. Церква : ТОВ «Червона Рута – Турс», 2004. – 288 с.

3. Фінклер Ю. Е. Мас-медіа як соціальний інститут: особливості взаємин з владою: дис... д-ра філол. наук: 10.01.08 / Фінклер Юрій Едуардович. – Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Інститут журналістики. – К., 2004. – 512 с.

4. Жирош Т. Внутрішня загроза [Електронний ресурс] // Finance.ua [сайт]. – Finance.ua, 2010 – К. : Режим доступу <http://news.finance.ua/ua/~2/0/all/2010/12/01/218882> (дата звернення: 01.12.10). Назва з екрану.

5. Щодо ситуації, яка склалася з травматизмом під час використання газу в побуті. Прес-служба Держгірпромнагляду [Електронний ресурс] // Держгірпромнагляд [сайт]. –К. : Режим доступу http://www.dnopr.kiev.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=5785&Itemid=1 (дата звернення: 21.12.10). Назва з екрану.

6. Сьогоднішня забастовка газовщиків була проплачена [Електронний ресурс] // Український Бізнес-ресурс «UBR» [сайт]. – Український Бізнес-ресурс «UBR», 2009 – К. : Режим доступу <http://ubr.ua/finances/banking-sector/egodniashniaia-zabastovka-gazovshikov-byla-proplachena-32255> (дата звернення: 17.12.09). Назва з екрану.

7. Закон України «Про засади функціонування ринку природного газу» від 2467-17 від 28.07.2010 [Електронний ресурс] // Верховна рада України [сайт]. – Верховна рада

України, 2010, – К. : Режим доступу <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2467-17> (дата звернення: 28.07.10). Назва з екрану.

8. Полосенко Т. Рекомендації по комунікаціям в умовах кризових явищ: матеріали тренінгу / Т. Полосенко. – К. : 2010. – 81 с.

9. Білоус В. С. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) в економічній діяльності: Навч. Посіб / В. С. Білоус. – К.: КНЕУ, 2005. – 275 с.

10. Коротков Э. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 с.

11. Новиков А. 6 основных принципов PR в кризисной ситуации [Електронний ресурс] // Микромаркетинг [сайт]. – Микромаркетинг, 2011. – М. : режим доступу : <http://blog.micromarketing.ru/pr/crisis-pr-principles> Назва з екрану

12. Goldman Eric F. Two-Way Street. The Emergence of the Public Relations Counsel / Goldman Eric F. – Boston: Bellman Publishing Co., 1948. – 36 p.

13. Boin A. The Politics of crisis management: public leadership under pressure / Boin A. – NY.: Cambridge University Press, 2005. – 208 p.

14. Щербань І.О. Форми, методи і структури антикризового управління посередницькими організаціями / Щербань І.О. // Актуальні проблеми економіки. – К. : 2007. – № 8. – С. 46 – 55

15. Корпоративний сайт агенції «Ogilvy Public Relations» [Електронний ресурс] : www.ogilvypr.com [сайт]. – Текст. і граф. дані. – // Режим доступу : www.ogilvypr.com / – Назва з екрана.

16. Почепцов Г.Г. Информационные войны / Г. Почепцов. – М. : «REEFL-book», К. : «Ваклер», 2001. – 576 с.

17. Антикризисное управление / [Под ред. Э. А. Уткин]. – М. : Ассоц. «Тандем», узд. ЭКМОС, 1997. – 400 с.

Розділ 3.

Довідкові матеріали для роботи PR-служб в умовах інформаційної війни

3.1. Підготовка інтерв'ю керівника для преси або відеозапису виступу.

3.2. Особливості спілкування з журналістами (за Т. Острогляд).

3.3. Стандарти написання ефективного прес-релізу.

3.4. Внутрішня» інформаційна війна : історія одного корпоративного конфлікту («Нафтогазмережі» – Облгази, 2009).

3.5. Аналіз інформаційної війни між Росією та Україною в інформаційному суспільстві.

3.1. Підготовка інтерв'ю керівника для преси або відеозапису виступу

Особа керівника компанії під час кризи в багатьох випадках визначає імідж компанії. Його особиста репутація впливає на репутацію компанії та наслідки його появи в інформаційному просторі. Публічність лідера – необхідний крок у створенні позитивного образу.

Якщо трапилася кризова ситуація, не завжди є час на створення цього образу, тому над образом спікера треба працювати постійно. Перша особа має чітко усвідомлювати смисл взаємодії із представниками ЗМІ, виступів на заходах та участі у корпоративному житті, його психологічній готовності постійно бути присутнім у ЗМІ та спілкуватися з журналістами.

У повсякденному житті журналісти часто задовольняються письмовими відповідями на актуальні запитання, які готує прес-служба разом з вузькопрофільними спеціалістами компанії. Але під час кризи або при підготовці важливих трендових матеріалів журналісти хочуть живого спілкування з компетентною особою. Якщо ця особа знається у тонкощах публічного життя, то тоді прес-служба виконує лише «техніч-

ну» функцію: організація зустрічі, підготовка довідкових документів, необхідних для надавання виключної інформації, запис бесіди на диктофон (обов'язкова умова інформаційної безпеки!!!), погодження готового матеріалу.

Існують певні правила підготовки інтерв'ю, дотримання яких приведуть до позитивного результату:

1. Мати розуміння, які мета і тема інтерв'ю. Це допоможе виставити компанію у вигідному для неї світлі, зрозуміти напрямок бесіди.

2. Отримати заздалегідь список питань, які цікавлять журналіста, та по яких спікер зможе підготувати свої відповіді. Професійний журналіст зацікавлений у глибині розкриття теми, якомога повній відповіді на питання, наданні вичерпних фактів та цифр.

3. Перед зустріччю зробити моніторинг робіт журналіста, щоб зрозуміти його обізнаність у даній темі, глибину знань, які питання він може ставити, лояльність до спікера. Якщо репутація журналіста неоднозначна – краще під час кризи відмовитися під якоюсь благовидною причиною від зустрічі взагалі. Якщо з пулу лояльних журналістів випаде «сумнівний», це набагато менший ризик, ніж негативна публікація у складний час.

4. Обов'язково домовитися про погодження готового тексту (це цілком нормальна практика, врегульована ч. 3 ст. 13 Закону України «Про авторське право і суміжні права»).

Але не завжди так буває. Уникнути некоректних ситуацій у спілкуванні першої особи з представниками ЗМІ допоможе аналіз складнощів, що часто виникають під час прямого спілкування спікера з журналістами.

Помилка1. Нерозуміння спікером структури бесіди. Перша особа замість діалогу «по суті» перейти на неконкретні меседжі, загальні фрази, банальні фрази, некоректні анекдоти, докладну life story, хоча тема, наприклад, безпека на транспорті.

Шляхи уникнення. Перед інтерв'ю проаналізуйте разом зі спікером найбільш вдалі вже надруковані тексти у цьому жан-

рі, особливості відповідей, відокремте найяскравіші цитати, форми викладення інформації, підтвердження своєї впевненості, нестандартні підходи до рішення проблем.

Помилка 2. Намагатися «сказати про все» або Невизначеність напрямку розмови. Не можна в один текст включити відповіді на всі запитання, проговорити всі аспекти роботи.

Шляхи уникнення. Проговорити з першою особою структуру самого інтерв'ю, прийти до висновку, про що можна і треба говорити сьогодні. Це допоможе побудувати лінію, яка вигідна компанії, а не виданню.

Помилка 3. Нудність розмови. Спікер може почуватися скованим, невпевненим, говорити непереконливо та тихо. Або розважати журналіста байками, жартами, що на виході не дає інформації

Шляхи уникнення. Налаштовувати спікера на необхідну, але дозовану долю гумору та історій з життя. Вони доречні, якщо підтверджують певні глибокі тези.

Помилка 4. Провокаційні питання. Під час кризи їх накопичується забагато, і на 20-е однакове негативне запитання спікер може відповісти різко, кинути журналістові зауваження або звинувачення у необ'єктивності. Це обов'язково буде мати негативні наслідки.

Шляхи уникнення. Репетиція відповідей до автоматизму, заучування певних фраз та обертів, які спікер буде вимовляти спокійно та неемоційно. Можна, якщо дозволяють час та умови, запросити психолога.

Помилка 5. Брак часу. Для інтерв'ю виділено 20-30 хвилин, тому що є, за помилковим судженням, важливіші справи. Розмова виходить нервовою, поверхневою. Тема бесіди не розкрита.

Шлях уникнення. Виділення мінімум години для спілкування.

Помилка 6. Погодження тексту. Результат спілкування – готовий коректний текст. Після 3-годинної бесіди може залишитися 3 абзаци інформативного тексту, решта – порожні смисли. Сам спікер може переплутати цифри, дані, або почати правити стилістику матеріалу. Журналіст може не так

зрозуміти інформацію, або допустити помилки у професійних термінах тощо.

Шляхи уникнення. Домовитися з журналістом на попередній перегляд матеріалу до його оприлюднення. Я користуюся фразою: «Прошу, якщо можна, переслати мені готовий текст, я подивлюся виключно на коректність цифр та термінологію. Обіцяю – у стилістику втручатися не буду. Погоджу дуже швидко».

Такі ж правила можна застосовувати до радіо- та телеінтерв'ю, але тут є певні тонкощі. Спікер має розуміти контекст передачі, хто є учасниками, яка її тривалість. Питання, як і у випадку з друкованим інтерв'ю, мають бути відомі до ефіру. До виходу в ефір краще мати певний запас часу, щоб познайомитися з ведучим та обговорити напрямок бесіди. Щоб виступ був позитивним, треба дотримуватися певних правил:

1. Демонструвати зацікавленість та повагу до співрозмовника: уважно слідкувати за бесідою, дивитися на нього, уважно слухати, коректно роз'яснити свої меседжі, якщо журналіст їх не зрозумів.

2. Використовувати невербальні сигнали: посмішка, жести, кивки, реакція.

3. НЕ ПЕРЕБИВАТИ ЖУРНАЛІСТА! НЕ ДРАТУВАТИСЯ!

4. Не користуватися мобільним телефоном, планшетом, не чіпати мікрофон, не «грати» пальцями, паперами, всім, що створює шумові перешкоди

5. Краще не дивитися у камеру, а дивитися на співрозмовника – це міжнародний стандарт. Виключення складає якесь вагоме звернення, типу: «Вор должен сидеть в тюрьме! Я сказал». Це має бути короткою цитатою, яка вимовлена на камеру.

6. Мати аркуш паперу і ручку, що дає змогу концентруватися та нотувати хід бесіди й озвучені запитання.

7. Уникати жаргонізмів, вузькофахових термінів, вульгаризмів.

Під час запису програми прес-секретар має проконтролювати наступні пункти:

А) Спікер перед ефіром має бути загримованим – це норма телебачення. (Про всяк випадок треба мати вологі серветки, щоб чоловік у макіяжі не поїхав на важливу нараду ☺).

Б) Одяг спікера підбирається з урахуванням інтер'єру студії, напрямку програми, освітлювання, умов зйомок.

В) Зачіска, свіжість сорочки, зморшки на краватці, охайність спікера – пряма відповідальність прес-служби.

Г) контроль над чистотою кадра – не повинно бути зайвих людей, предметів тощо.

РІЗНОВИДИ ІНТЕРВ'Ю

Іміджеве інтерв'ю – жанр PR-тексту у вигляді запису бесіди журналіста з посадовою чи іншою важливою особою організації, фірми, закладу, яка під час публікації сприяє формуванню публіцитного капіталу базисного PR-суб'єкта.

У центрі його уваги – соціально значима особа. У ньому повинні бути такі дані: прізвище, ім'я, по батькові, службове становище, фірма чи організація, яку представляє особа, підпис автора іноді відсутній.

Іміджеве інтерв'ю має на меті:

- інформування громадськості про позитивний досвід організації, її заслуги;
- інформування про майбутню подію, наприклад, про ювілей або про подробиці події, що відбулася;
- роз'яснення громадськості позиції або точки зору посадової особи, організації.

Інтерв'ю-повідомлення відрізняється своєю інформаційною спрямованістю. Воно коротке, зміст у ньому викладається тільки в основних рисах. Відповіді респондента журналіст переказує або відновлює у скороченому вигляді.

Інтерв'ю-замальовка передає не лише зміст бесіди журналіста з суспільно важливою або цікавою особою, але й ту обстановку, в якій відбувалася розмова, а іноді навіть її характер. У такому інтерв'ю автор має можливість сказати про час, місце зустрічі, коментувати факти, події, про які розповідав респондент.

Інтерв'ю-думка – це розгорнутий коментар до факту, події, проблеми.

Інтерв'ю-анкета – це своєрідна заочна бесіда. Але питально-відповідній формі обміну думками, що присутня в інтерв'ю, у бесіді відповідатиме обмін рівнозначними судженнями та роздумами.

Ексклюзивне інтерв'ю – за формою воно може бути інтерв'ю-монологом, інтерв'ю-повідомленням, інтерв'ю-діалогом, інтерв'ю-думкою, але призначається тільки для одного конкретного ЗМІ.

Інтерв'ю-діалог – це жанр, в якому наводиться повний текст бесіди журналіста з респондентом. Питання кореспондента індивідуалізовані, конкретні, послідовні, що дозволяє створювати невимушену обстановку, підтримувати бесіду, з'ясовувати головне, спрямовувати діалог у потрібне русло, робити текст логічним, зрозумілим для читача.

ПРИКЛАД.

Віталій Ярема: Проти Генпрокуратури відкрилася справжня інформаційна війна

– Пане Віталію, ви згадали про люстрацію. Ви виступали проти відповідного закону. Всписках від Генпрокуратури на люстрацію є люди, які не приймали будь-яких рішень. Це колишній прес-секретар Генпрокуратури Юрій Бойченко, колишня прес-секретарка Пшонки. Чи будуть підпадати більш серйозні люди під люстрацію? Чи багато людей хочуть повернутися на роботу? Як відбувається процес?

– Почну з останнього. Надійшло в суди близько 50 позовів від працівників прокуратури, які звільнені за законом про очищення влади. Сьогодні звільнено 138 працівників ГПУ. Під люстрацію потрапили чотири заступники Пшонки.

Закон вимагає здійснювати люстрацію в два етапи. У нас, на превеликий жаль, ще доведеться звільнити близько 300 чоловік. Тому що вони працювали за часів Януковича. Звичайно серед них є люди, за якими я не буду шкодувати. Вони підтримували обвинувачення і направляли обвинуваль-

ні акти до суду щодо майданівців. В основному, це київські прокурори.

– Історія з вашим заступником Анатолієм Даниленком, якого журналісти раніше звинувачували у незаконному заволодінні 140 га землі. Відомо, що ви є бізнес-партнерами і це ваш друг, якого можна або звільнити, або...

– Роз'ясніть мені, що таке, що ми є бізнес-партнерами. Про що ви говорите?

– Є журналістські розслідування, які свідчать про те, що у вас є спільні інтереси. Зокрема, торговельний центр на Львівській площі.

– Ніякого відношення до жодного бізнесу ні я, ні моя сім'я, ні мої близькі, ні далекі родичі до цього не мають. У мене немає бізнесу власного, який би десь перетинався з Даниленком.

– Ви ж не будете заперечувати, що ви знайомі з Даниленком і підтримуєте дружні стосунки?

– Звичайно. Як я можу його не знати, якщо він працює в мене заступником.

– Ви є друзями. Вас не засмутило, що ваш друг вкрав...

– Всі питання, що стосуються його, ви можете йому поставити після нашого інтерв'ю. Він дасть відповідь на всі запитання. У нього є своя життєва позиція. Йому 51 рік. Що стосується тієї ситуації, про яку писали ЗМІ, то за дорученням президента України Службою безпеки було проведено службове розслідування. Порушень чинного законодавства з боку заступника генерального прокурора Даниленка Анатолія Васильовича не було зафіксовано.

– Курченко теж ні до чого не був причетний. Я пам'ятаю позицію Генеральної прокуратури два роки тому, коли ми писали розслідування. А зараз виявляється, що в нього 8 епізодів і червона картка Інтерполу..

– Валентина Доброта з «1+1» поставила питання: «Чим ваш син відрізняється від сина Януковича?».

Не ставте мені некоректні питання. Я така ж сама людина, як і ви, у мене є свої емоції, я прожив 50 років на цьому світі. Мені

неприємно коли безпідставно ображають мене або мою сім'ю. Я не хочу відповідати некоректно на некоректні запитання.

– Але ж це кумівство, яке присутнє в українській політиці.

– Абсурдні претензії. Я працюю з людьми, яким довіряю, з якими пройшов життєвий шлях. Мені доручили керувати цим відомством, і з парламентської трибуни сказав, що прикладу максимум зусиль для того щоб в нашій країні панувало верховенство права і за час перебування на посаді ні на крок від цього не відступився.

– Янукович теж довіряв людям, з якими працював...

– Не порівнюйте, будь ласка, мене з Януковичем, це некоректно. Я простояв 4 місяці на Майдані і був 4 рази побитий тим же «Беркутом», будучи генералом міліції.

– Ви наступаєте на ті ж граблі, що й колишня влада.

– Не наступаю. Я борюся зі злочинністю, працюю чесно. І ті люди, які зі мною, ведуть чесний спосіб життя. А коли приходять під стіни прокуратури проплачені маргінали, яким заплатили по 200 гривень, і протягом 2 місяців тероризують Генеральну прокуратуру, то це не значить, що вони представляють собою все суспільство. Думаючі люди розуміють, причини такого тиску на Генеральну прокуратуру.

– Ви сказали, що таке враження, що в країні немає правоохоронців?

– Я не сказав такого.

– Сказали, коли відповідали на одне з питань.

– Розумієте, у зв'язку з подіями останніх двох місяців, те, що відбувається біля ГПУ і навколо моєї особи і сім'ї в інформаційному просторі, створюється якась викривлена картина. Таке враження, що всі біди, що є в країні – це проблеми ГПУ.

Я ще раз повторюю, що в Конституції в функції Генеральної прокуратури навіть не написано, що це є правоохоронний орган. І якщо ви читали коаліційну угоду, то в майбутньому прокуратура буде віднесена до судової гілки влади. Тобто сьогодні є правоохоронні органи це МВС і СБУ.

Є спеціальні підрозділи, які займаються розслідуванням і розкриттям злочинів, в тому числі, управління по боротьбі з

корупцією СБУ, управління по боротьбі з організованою злочинністю МВС. Там є слідчі підрозділи, що зобов'язані це робити.

– Запитання щодо трьох друзів. Коли це відбудеться?

– Ще раз повторюю, я юрист, а не політик. Моя політична діяльність закінчилася після призначення в ГПУ. Тому вимушений говорити юридичними поняттями.

По-перше, такого поняття як «садити» немає ніде в юриспруденції. Є питання притягнення до кримінальної відповідальності. І те, що президент України приводив приклад діяльності Лі Куан Ю, це не аксіома діяльності для Генпрокурора. Притягує до кримінальної відповідальності суд. Відповідно до презумпції невинуватості ніхто не може бути визнаний винним у вчиненні злочину інакше, ніж за вироком суду. Тому прокурор не саджає в тюрму.

– Які у вас, до речі, взаємовідносини з олігархами? Чи телефонують вам, чи є прохання від них?

– В силу своїх повноважень і в силу закону «Про статус народного депутата» не маю права відмовляти в зустрічах народним депутатам. Тому зобов'язаний їх приймати, дуже часто, практично кожного дня, з різних питань. Якщо питання стосуються моєї службової діяльності, вони залишають звернення, я їх розглядаю, і все. Що стосується олігархів, про кого ви говорите?

– Команда Ігоря Коломойського звинувачує Генеральну прокуратуру в тиску на неї. Яка зараз ситуація?

– Ситуація абсолютно проста. ГПУ займає законну позицію. Причиною цього конфлікту є позиція прокурора Дніпропетровської області. Він, як мені сказали, не приходить на наради до заступника голови адміністрації. Не виконує якихось доручень, вказівок.

І це дуже правильно, тому що прокурор і не повинен цього робити. Навпаки, коли в нас ще існував загальний нагляд, то на прокуратуру були покладені якраз функції нагляду за додержанням законності в органах місцевого самоврядування. Тому виник конфлікт.

Порушено декілька кримінальних проваджень. Ці кримінальні провадження пов'язані з тим, що були напади на прокуратуру Дніпропетровської області, провести так звану сміттєву люстрацію прокурора області Романа Федика. Я виступив з офіційною заявою, що у мене немає фактів зловживання з боку цього посадовця і просив залишити його в спокої, дати можливість працювати.

Після цього проти Генпрокуратури відкрилася справжня інформаційна війна. Але не звертаю на це увагу. Не хочу чути і знати прізвищ тих людей, які десь там верещать в Фейсбуках.

– А сміттєву люстрацію організувала команда Коломойського? Зокрема, щодо Федика покази давав Корбан в Генпрокуратурі.

– Хто це?

– Геннадій Корбан, заступник голови Дніпропетровської ОДА.

– Ну, може... У нас 24 області, і по 5 заступників, я ж їх всіх не знаю прізвище. Так що цей Корбан каже?

– Він давав покази щодо Федика. І він особисто підтвердив нам, що вважає, що Генеральна прокуратура воює проти команди дніпропетровського губернатора, і в цій війні, напевно, вони переможуть.

– Може, й переможуть, але це залежить від поведінки ГПУ.

Державні службовці повинні дотримуватися відповідних етичних рамок поведінки, в тому числі, й спілкування з правоохоронними органами. Якщо людину викликали на допит в якості свідка, він зобов'язаний дати відповідні свідчення. Якщо він не хоче цього робити, відповідно до 63 статті Конституції України, він має право відмовитися.

А влаштовувати цирк, із цього робити якесь дійство, піаритися – ми вже все це пройшли. Всі люди, які вчиняють правопорушення, все одно з часом будуть притягнуті до відповідальності. Ніхто не уникне, я вам обіцяю.

Просто сьогодні в країні склалася вкрай напружена ситуація у зв'язку з подіями на Сході, у зв'язку з діяльністю великої кількості військових формувань, з великою кількістю зброї, що знаходиться на території, не пов'язаній з проведенням АТО.

Коли на окремі батальйони, підпорядковані МВС або міністерству оборони мають великий вплив органи місцевого самоврядування, це є проблемою для правопорядку. Але я впевнений, що це тимчасово і в Україні буде відновлена законність.

– Яка роль Корбана в питанні Іловайської трагедії? Дехто стверджує, що мало не він керував операцією.

– Військова прокуратура сьогодні здійснює декілька кримінальних проваджень, пов'язаних з масовою загибеллю людей. В тому числі, й під час проведення антитерористичної операції. Нами офіційно встановлено, під час Іловайської трагедії або котла загинув 241 український патріот.

У тому числі, проводиться розслідування по подіях біля Волновахи, де було знищено 18 наших військовослужбовців, Зеленопілля, збитий літак ІЛ– 76. Це все події, що призвели до загибелі великої кількості військовослужбовців. І військова прокуратура проводить розслідування, наскільки правильними і професійними були рішення військових керівників під час проведення цих операцій.

Щодо Іловайської трагедії теж проводиться розслідування. Я знаю, що свідчили з цього приводу і міністр внутрішніх справ, і міністр оборони. На якій стадії зараз знаходиться слідство і яку оцінку слідчий дає тим чи іншим посадовцям, я не готовий відповісти, це слідча таємниця.

– Коли приблизно можуть бути результати розслідування?

– Не готовий сказати, не буду брехати.

– Ви говорили, що вона на стадії завершення.

– Щоб ви розуміли, кожне кримінальне провадження, наприклад економічного спрямування дуже важко розслідувати. Потрібно встановлювати причетність осіб, встановлювати вартість збитків, проводити експертизи.

Щодо Іловайської трагедії проводиться так звана військово-тактична експертиза, коли експерти, а їх у нас дуже мало, в Київському науково-дослідному інституті судових експертиз проводять експертизи, і вони дадуть висновок, хто, які і наскільки правильні накази віддавав. Вони вивчають інструкції, вивчають накази, положення. Є військова тактика, стратегія.

Чи правильно приймалися рішення, ким. І після цього обвинувальний акт буде спрямований до суду.

– Добровольчі батальйони можуть бути фактором впливу. Чи слідкуєте ви за їх діяльністю, чи ведеться облік зброї?

– Облік зброї ми не ведемо, це не наша функція. Це зобов'язано робити МВС. Звичайно, мене як Генерального прокурора це питання дуже хвилює.

Буквально вчорашній випадок – в автомобілі вилучили 4 гранатомети. Ця ситуація надзвичайно загрозлива для громадської безпеки. До цього вся зброя була на обліку в МВС, створена кулегільзотека в експертних управліннях, зброя була відстріляна. Можна було встановити, що за зброю застосовувалася під час вчинення злочинів.

Чому, наприклад, 40 одиниць автоматів було знищено працівниками «Беркуту» безпосередньо після того, як були вчинені розстріли на Майдані? Тому що вони знали, що ми ідентифікуємо цю зброю.

– Ви встановили яким чином знищували її?

– Поки ні. У нас немає жодних показів з цього приводу. В нас є наприклад висновок, що 39 людей вбито з одного автомата. Але автомата цього немає в наявності у слідства.

Тому, коли почалася військова агресія, зі складів Збройних Сил видавалася зброя, що не була відстріляна, не була облікована. Тому сьогодні її велика кількість що є в батальйонах територіальної оборони і військовослужбовців, не облікована. Звичайно потрібно вже сьогодні починати процес обліку зброї, робота важка, але життєво необхідна.

– У вас є приблизна інформація про якісь цифри?

– Найбільша небезпека – якщо ця зброя попаде в руки злочинців. І ми вже маємо сьогодні факти затримання військовослужбовців в зоні проведення АТО за вчинення кримінальних правопорушень. За розбійні напади, викрадення людей, за вимагання.

У нас 364 кримінальних провадження сьогодні військова прокуратура здійснює щодо військових, які вчинили правопорушення в зоні АТО. В тому числі, 62 вже спрямовано до

суду. 9 кримінальних справ, де є заарештовані військові. Є випадки застосування зброї, є випадки необережного поводження з нею, що призводили до смерті. Нас сьогодні дуже сильно турбує питання дезертирства.

Не хочу називати цифри. Ми зобов'язані зараз припинити це. Я знаю, що цим питанням дуже сильно опікається і президент України. Ми шукаємо шляхи вирішення цієї проблеми. Тому що, на превеликий жаль, 23 роки знищення нашої країни, в тому числі, і армії призвели до того, що призови на військову службу не дають такого позитивного результату.

Все ж таки повинна бути професійна армія, де люди свідомо йдуть, беруть зброю, свідомо захищають країну. І це показує героїзм 95-ї, 93-ї, 72-ї бригади, ці люди – це дійсно гордість нашої країни, це ті люди, які за покликом душі відстоюють честь нашої держави.

– Президент задоволений вашою роботою? Може, висловлював побажання або пропозиції?

– Посада Генерального прокурора не підпорядковується президенту, його діяльність регламентується виключно законом, що передбачає підзвітність парламенту. Звичайно, ми зустрічаємося з президентом. Звичайно, він висловлює невдоволення діяльністю правоохоронної системи. Особливо у питанні боротьби з корупцією. Він вважає, що сьогодні результати не ті, на які очікує суспільство.

– Все ж таки про трьох друзів. Під час свого першого інтерв'ю «Українській правді» на посаді Генпрокурора, ви сказали, що президент пожартував. Але в суспільстві цю фразу запам'ятали і дійсно чекають хоч якихось результатів від ГПУ. Чи є у вас відчуття, що своєю роботою зараз ви валите рейтинги президентської команди? Тому що дійсно є багато негативу в медіа.

– Це негатив штучний. Я вважаю що ГПУ працює ефективно, забезпечує стан законності, верховенство права в тих сферах, де нам дозволяє закон та наші повноваження.

Що стосується розслідування як однієї з форм нашої роботи, то я вважаю, що проблема – недостатнє інформуван-

ня суспільства, щодо розслідування конкретних кримінальних проваджень.

Джерело: Українська правда, 11 грудня 2014 року

Колективне інтерв'ю – думки декількох осіб, тобто колективна бесіда, організована редакцією для обговорення актуальної проблеми.

ПРИКЛАД. «Дзеркало тижня», 4 листопада 2011 року

Іспанська Socoin розпочала розробку ТЕО українського LNG-терміналу

До будівництва безпосередньо терміналу для приймання скрапленого газу (LNG-терміналу) в Україні ще далеко. Та й рішення про LNG-термінал залежить не від іспанської компанії Socoin, яка нині готує техніко-економічне обґрунтування для його зведення, а від рішучості української влади та комплексу заходів, що їх доведеться виконати, аби LNG-термінал і завод з регазифікації скрапленого газу таки з'явилися. Однак саме Socoin готує підґрунтя для зваженого вибору місця розташування майбутнього терміналу та мусить розрахувати і запропонувати найприйнятніші варіанти технічного і технологічного вирішення цього серйозного завдання.

Тому п'ять провідних фахівців на чолі з президентом компанії Socoin Аркадіо Гут'єрес Запіко (Arcadio Gutierrez Zapico) та представники ДП «Національний проект LNG-термінал» наприкінці жовтня провели так звані польові дослідження. Це необхідно для розробки техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) будівництва LNG-терміналу (зокрема, заводу з регазифікації скрапленого газу) в Україні. Перш ніж відбути до Іспанії для ретельного аналізу всієї отриманої інформації, президент Socoin Аркадіо Гут'єрес Запіко та голова Координаційної ради «Національного проекту LNG-термінал» Віталій Дем'янюк в ексклюзивному інтерв'ю DT.UA розповіли про свої враження і очікування від спільної роботи над проектом ТЕО майбутнього LNG-терміналу.

– Пане Аркадію, ви з колегами, а також представники замовника на розробку ТЕО майбутнього LNG-терміналовоїно відвідали місця, де, як я розумію, планують збудувати термінал. Забігаючи наперед, хочу дізнатися, чи визначилися ви вже з місцем розташування терміналу?

– Ви надто поспішаєте. До того ж визначатиметься саме замовник. Ми ж спочатку обчислимо вартість найприйнятніших варіантів розташування терміналу, заводу з регазифікації та всієї необхідної інфраструктури. Адже український замовник повинен мати чітке уявлення, скільки такий об'єкт може коштувати залежно від конкретного місця та умов. Власне, в цьому і полягає наше головне завдання. Ви, напевно, знаєте, що Іспанія тримає першість у світі з будівництва таких терміналів. Перший LNG-термінал було побудовано 1970 року, останній добудовуємо зараз. То ж нам є що запропонувати Україні.

– Що вам підказує ваш досвід стосовно оглянутих ділянок та їхніх перспектив для розташування терміналу?

Аркадію Гут'єрес Запіко. – Ми подивилися два запропоновані майданчики – портопункт «Очаків» (Миколаївська область) і морський торговельний порт «Південний» (Одеська обл.), а також відвідали державне підприємство «Дельта лоцман». Один з цих майданчиків в районі м.Очакова – можна сказати, інфраструктурно незаймана земля. Другий – поблизу порту «Південний» – уже працює та має повністю розбудовану портову та транспортну інфраструктуру, там також розташоване дуже важливе для цього регіону виробництво. Фундаментальна відмінність цих майданчиків у тому, що один з них розвинений, а другий майже не розвинений. Ми отримали відповіді на всі наші численні запитання. Тепер нам потрібно все це ретельно проаналізувати і розрахувати економіку всіх варіантів цього проекту.

Віталій Дем'янюк. – Наша поїздка підтвердила, що з попереднім вибором усіх чотирьох ділянок ми не помилилися. Потенційно на кожній з них можна будувати термінал. На одних ділянках це можливо в рамках вписування в портову

інфраструктуру, що безумовно є, з одного боку, позитивом, а з іншого – потребуватиме від нас більш детальної роботи та аналізу рівня завантаженості портів, графіка роботи портових служб, графіка проходу суден.

На інших майданчиках немає проблематики, пов'язаної із вписуванням у діючий порт. Там більше можливостей для комплексного аналізу та роботи зі створення практично нових портів в Україні. Однак це потребуватиме консолідованих зусиль від нас як Агентства з національних проєктів, від держави та, можливо, від комерційних партнерів, які поряд з терміналом розвиватимуть інші портові бізнеси, наприклад обробку вантажів сільськогосподарського призначення, перевантаження вугілля тощо.

Кожен із цих майданчиків було детально оглянуто, і ми очікуємо через місяць детального звіту-аналізу по кожному з них, коли ми зможемо попрацювати над завершенням нашого ТЕО в деталях. А до 31 січня 2012 року, через 112 днів після підписання угоди, іспанський підрядник зобов'язався розробити ТЕО будівництва LNG-терміналу, в якому будуть зазначені місце та орієнтовна вартість будівництва.

– Чи не замало 112 днів для такої кропіткої роботи? На якості це не позначиться?

А.Г.З. – ТЕО з макроекономічними параметрами за цей час зробити можна. Єдина відмінність порівняно з іншими тендерами – нам дали дуже стислі строки. Треба дуже швидко працювати. Практика показує, що сам тендер часто ускладнюється якимись обставинами. Нас тут також здивували швидкість реакції та серйозність підходу. В країнах Європи довше думають і витрачають більше часу. Поки що всіх запланованих строків дотримуємося. І наше партнерство з українськими замовниками викликає велике задоволення.

– Вас не лякала на першому етапі тендера перспектива роботи в незнайомій для вас країні, якою на той час була Україна? Тим більше що досвід компанії Fenosa в енергетиці України виявився зовсім не позитивним, на відміну, приміром, від управління енергоактивами в Молдові...

А.Г.З. – Ніякого страху не було. Камінням нас ніхто не закидає (*сміється*). Ми працюємо в країнах набагато складніших, ніж Україна, яка має достойні відносини з Європою та, зокрема, з Іспанією. Я вважаю, що це дуже достойна і гарна країна. Щоправда, Віталій Дем'янюк нас налякав, що до квітня тут іде сніг (*сміється*).

– Чи дуже відрізняються порівняно з іншими схожими тендерами, які виграла Socoin, умови українського конкурсу на розробку ТЕО будівництва LNG-терміналу?

А.Г.З. – Ні, умови тендера досить стандартні. Як кажуть в Іспанії, це не те, що будувати арку якогось собору (така робота дуже філігранна). Потрібен порт, причал, де судна швартуватимуться, кілька танкерів та ємності (ми їх називаємо танками) для зберігання скрапленого газу, які є складовою заводу з регазифікації скрапленого газу.

– Чи не стане український LNG-терминал таким же довгобудом, як відомий собор у Барселоні, котрий не можуть добудувати вже друге століття після смерті архітектора Гауді?

А.Г.З. – Ні! (*сміється*) Терминал не буде таким довгобудом, як згадана вами «Саграда фамілія». Звичайно, є і будуть труднощі і складнощі, як і всюди. Можу сказати, що за останні 10–12 років в Іспанії ми брали участь у будівництві чотирьох терміналів такого ж типу, який пропонуємо побудувати в Україні, і ще три терміналі модернізували.

В.Д. – Щойно Аркадіо Гут'єрес Запіко підтвердив реалістичність проекту LNG-терміналу. Тут немає нічого такого, чого б ця компанія і ми не могли технологічно вирішити.

– Що найбільшою мірою впливає на вибір типу LNG-терміналу?

А.Г.З. – Кілька принципових чинників. Зокрема, треба знати, з якими обсягами газу ви хочете, плануєте працювати. Якщо це буде 10 млрд. кубометрів щороку з поетапним введенням потужностей, то треба передбачити місце для розширення ємностей для зберігання газу. Потрібно взяти до уваги тип танкерів (увесь світ сьогодні використовує танкери на 150 тис. тонн), передбачити, щоб порт міг приймати такі

судна і мав причал з 15-метровими глибинами. Необхідно також передбачити можливості розширення порту. Потім – сам завод з регазифікації скрапленого газу. Має також значення наявність і віддаленість від газотранспортної інфраструктури (скільки доведеться прокладати кілометрів газопроводу, щоб з'єднати термінал з діючою газотранспортною системою). Все це впливає на вартість проекту.

В Іспанії (і не тільки там) нині розширюють потужності діючих терміналів і збільшують кількість ємностей для зберігання газу (кількість танків). Там, де було два танки, тепер ставлять чотири. І все це варто передбачити.

– Який процес під час будівництва LNG-терміналу є найбільш трудомістким і тривалим?

А.Г.З. – Власне, це встановлення згаданих уже танків. 32–36 місяців триває будівництво одного танка. Причому все одно, будете ви один чи сто, все одно знадобиться до 36 місяців. Танки – це великі ємності, закріплені на сталевому каркасі. І виробників такої продукції у світі – десть три-чотири компанії (в Японії, США).

В.Д. – Уже під час розробки ТЕО ми працюємо над тим, що стосується обладнання та певних інженерних рішень. Усе це буде використовуватися під час будівництва терміналу. І сьогодні у нас є прохання до наших іспанських колег, щоб при розробці ТЕО проекту вони врахували якнайширший спектр передових технологій, які ми можемо застосувати.

– Чи можете ви навести приклад збудованого вашою компанією LNG-терміналу, який є подібним до майбутнього українського?

А.Г.З. – Можу не тільки назвати. Ми навіть плануємо його показати найближчим часом українським замовникам. Це LNG-термінал у Валенсії (див. фото. – А.Є.).

В.Д. – Команда фахівців, які працюють разом з іспанськими колегами над проектом ТЕО будівництва терміналу, отримала запрошення від компанії Socoim відвідати Іспанію. У рамках роуд-шоу, яке розпочалося 31 жовтня, ми плануємо також побувати в Мадриді і предста-

вити там національні проекти. І обов'язково відвідаємо той термінал у Валенсії, про який сказав пан Аркадіо і куди він нас люб'язно запросив для ознайомлення з технологією та функціонуванням LNG-терміналу. Для нас дуже важливо вивчити досвід будівництва та експлуатації, ознайомитися з операційними та контрактними моделями функціонування цього підприємства, а також з формуванням економічно обгрунтованої моделі для таких об'єктів. Я сподіваюся, що ми разом шукатимемо фахівців поза межами України та запрошуватимемо їх сюди, будемо створювати спільні консорціуми. Фахівці з-за меж України приїдуть, щоб працювати тут, а люди з України поїдуть навчатися в Європу.

Державне підприємство «Національний проект LNG-термінал» засноване у грудні 2010 року.

Відкритий тендер на розробку ТЕО проекту будівництва LNG-терміналу ДП «Національний проект LNG-термінал» оголошено 6 липня 2011 року. Основними критеріями оцінки пропозицій було заявлено: ціну, якість виконання (виконання аналогічних договорів, наявність фахівців відповідної кваліфікації), термін виконання робіт.

Термін виконання ТЕО національного проекту «LNG-термінал – морський термінал з приймання зрідженого природного газу», обумовлений спочатку, – 120 днів з моменту підписання відповідного договору з переможцем тендера. 16 вересня іспанську компанію Socoin Ingenieria y Construcccion Industria оголошено переможцем тендера на розробку ТЕО «Національного проекту LNG-термінал». 10 жовтня з нею укладено відповідну угоду. Запропонована Socoin вартість роботи – 285 тис. євро.

Як потенційні місця розташування терміналу українська сторона запропонувала п'ять майданчиків: наземний LNG-термінал – майданчик поблизу Одеського припортового заводу в районі порту «Південний» (Одеська область), наземний LNG-термінал – майданчик біля нафтового терміналу ВАТ «Укртранснафта» в районі порту «Південний»; наземний LNG-термінал – в районі м. Очаків (Миколаївська обл.); наземний

LNG-термінал – у береговій зоні Березанського лиману (Миколаївська обл.); офшорний LNG-термінал – у районі м.Одеса (у відкритому морі).

Запланована потужність комплексу – 10 млрд. кубометрів на рік (перша черга – 5 млрд. кубометрів). Побудувати першу чергу LNG-терміналу українська сторона планує до 2014 року.

SOCOIN Ingeniería y Construcción Industrial, S.L.U. (раніше – SOLUZIONE Ingeniería) – компанія, що займається проектуванням і будівництвом об'єктів «під ключ» у галузі енергетики. Входить до GAS NATURAL FENOSA Group (виробництво, передача та розподіл електроенергії).

GAS NATURAL FENOSA Group – провідна міжнародна енергетична група, яка працює у галузях виробництва енергії (понад 17 ГВт загальної встановленої потужності з використанням різних технологій), розподілу і продажу енергії та газу (понад 20 млн. споживачів), а також виконує операції зі зрідженим природним газом (друге місце у світі за обсягами, щороку оперує 30 млрд. кубометрів). Активи групи оцінюються в більш як 38 млрд. євро, середньорічний продаж перевищує 20 млрд. євро (дані за 2009 рік). Група присутня у 23 країнах, персонал – 20 тис. висококваліфікованих працівників.

Socoin почала працювати в 1989 році як проектувальна дочірня компанія UNION FENOSA Group зі спеціалізацією в енергетичному секторі. Основним активом компанії є надзвичайний досвід із розробки, проектування, будівництва й експлуатації всіх видів установок, наприклад для виробництва, передачі і розподілу електроенергії та природного газу в Іспанії та інших країнах. Сьогодні Socoin є дочірньою компанією в галузі проектування та відповідає за розробку й технології всієї групи GAS NATURAL FENOSA Group.

Socoin присутня в Америці, Європі, Африці та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні через свої постійні афілійовані офіси в Мексиці, Панамі, Гватемалі, Венесуелі, Коста-Риці, Пуерто-Рико, Єгипті, а також завдяки виконанню проектів. Компанія має підтримку афілійованих компаній GAS NATURAL FENOSA Group у країнах згаданих континентів.

Клієнтський портфель Socoip включає провідні енергетичні компанії на ринках, а також міністерства енергетики, водних і гірських ресурсів багатьох країн. Компанія працювала з більшістю міжнародних фінансових установ та агентств з розвитку, наприклад зі структурами Європейського Союзу, Європейською комісією, Європейським інвестиційним банком, Світовим банком, Міжамериканським банком розвитку та FOMIN, Африканським банком розвитку, Азіатським банком розвитку та Європейським банком реконструкції та розвитку.

Socoip швидко розширює свою присутність на міжнародному ринку. За останні роки компанія працювала над проектами (самостійно або в консорціумах) у Болгарії, Україні, Росії, Сербії, Венесуелі, Домініканській Республіці, Коста-Риці, Еквадорі, Колумбії, Кенії, Марокко, на Філіппінах та ін.

Компанія виконала дев'ять аналогічних українському договорів (чотири договори з розробки ТЕО LNG-проектів і п'ять договорів з консультації та управління).

3.2. Особливості спілкування з журналістами (за Т. Острогляда)

1. Журналісти – дуже амбітні, самолюбиві та вразливі особистості. Іноді – невизнані генії. Постійно, але щиро та ненав'язливо підкреслюйте в бесідах їх значущість, таланти та професіоналізм. Ніколи не порівнюйте їх з колегами. Обов'язково старайтеся надати різну інформацію по одній темі для кількох особливо важких представників ЗМІ. Ексклюзив – найцінніша пропозиція.

2. Спілкуйтеся дуже обережно, ввічливо та коректно. Ніколи не допускайте почуття переваги ні з свого боку, ні з боку керівництва. Журналіст – не обслуговуючий персонал. Навіть якщо ви заплатили за публікацію – журналіст нічим вам не зобов'язаний. Компаній багато, а шпальта обмежені. Якщо вас не взлюбив журналіст, він «понесе» по ринку негативну інформацію про компанію, та порадить ще десятку журналістів не спілкуватися з вами.

3. Дружіть з журналістами. Можна «печінкою», знайте їх характери, хобі, звички. Журналіст вибирає тему для статті за своїми суб'єктивними критеріями. Вітайте, допомагайте, просто телефонуйте, навіть якщо вам зараз нічого від нього не потрібно. Дружні контакти допоможуть виникнути великих проблем. Дружній журналіст не надрукує негативну інформацію, якщо отримає її, а скоріш за все попередить про явище. А якщо повинен буде опублікувати (за будь-якими обставинами), то звернеться за коментарем.

4. Поважайте потреби журналістів. Їм потрібна свіжа, ексклюзивна, перевірена та безпристрасна інформація. Працюйте за них та на них. Текст у потрібній стилістиці з правильно висвітленою проблематикою швидше буде надрукований, ніж солодке беззубе інтерв'ю. Новина, підігнана під стандарти інформаційної агенції буде мати велику кількість публікацій. Ви хочете, щоб інтерв'ю вийшло якомога скоріше – розшифруйте його та надішліть без правок. Ви отримаєте гарний результат.

5. Ставте інтереси журналіста поруч із інтересами компанії та трохи вище думки керівництва. Не конфліктуйте з журналістом, якщо неправим був керівник, а не журналіст. Місце роботи – одиниця непостійна, а контакти з журналістами – ваш безцінний капітал.

6. Журналісти – зайняті люди. Вони можуть одночасно готувати матеріали про відкриття нової лікарні, волейбольний турнір та ваш брифінг. Їхній заробіток – це гонорар. Чим більше він напише, тим більше отримає. Тому йому не завжди вистачає часу розбиратися скрупульозно у всіх тонкощах – подавайте йому вичерпні, прості, легкі матеріали. Не вживайте аббревіатури, скорочення, специфічні терміни, прізвища з ініціалами без імен (Г. Іванов – не коректно, Геннадій Іванов – коректно). Готуйте фрази для легкого цитування. Виділяйте найбільш вдалі вислови керівництва, додавайте фотографії, ілюстрації, інфографіку.

7. Домовляйтеся про погодження готового тексту. Не завжди ви натрапите на вузькопрофільного журналіста, що зна-

ється досконало у певній галузі. Як правило журналісти пишуть про все, а тому можуть допускати багато помилок та неточностей. Ще на стадії підготовки матеріал треба обговорити можливість його узгодження. Якщо текст не проплачений – не треба корегувати стилістику, виправляти орфографічні та граматичні помилки, а тільки перевірити правильність наведених цифр та фактів.

8. Важливий момент – телефонна розмова з журналістом. До неї треба бути готовим постійно, особливо під час кризової ситуації, коли з багатьма представниками ЗМІ треба буде знайомитися по телефону. Тут працює техніка прямих телефонних продажів – вам треба продати продукт, тобто новину, незнайомій людині, тобто журналісту. Все, що вимовлено у слухавку – може бути надруковано. Це його право. Не можна говорити: «Це не для друку». Або «Я вам розповім, але цього писати не треба». Притримуйтеся вибраної стратегії. Журналіст обов'язково буде задавати вам складні питання, а ви старайтеся йти по своїй версії, обережно перевести розмову на вигідну для вас тему.

9. Журналісти – циніки. Усі ваші помилки будуть при хороших обставинах рознесені по журналістському та експертному середовищам, а при поганих – надруковані у ЗМІ. Треба постійно зацікавлювати журналістів – конкурси, прес-тури, турніри з боулінгу, футболу, дартсу, запрошуйте на нейтральну територію на каву, тощо.

10. Вкладайтеся у встановлені терміни. Редакційний процес має дуже чіткий графік, порушення якого обертається штрафами для редакції. Цей процес ніколи не затримується через піарників, що не встигли погодити матеріал або надіслати коментар. Якщо журналіст отримує текст хоч через 5 хвилин, як номер пішов до друку – він це обов'язково запам'ятає, особливо, якщо він ждав інформацію та розраховував на неї. При підготовці інформації для ЗМІ обговорюйте терміни та dead-line, якщо не встигаєте – скажіть про це одразу та відверто. Тим самим ви дасте журналісту час знайти іншого коментатора. Взагалі, треба знати всі графіки випус-

ків друкованих ЗМІ, щоб орієнтуватися, коли розповсюдити прес-реліз, або провести певний захід.

11. Чесність. НІКОЛИ не передавайте журналісту брехню, або спалпжену інформацію. Будь-який підлог рано чи пізно буде виявлений, а ви загубите довіру та потрапите до «чорного» списку.

12. Будьте обізнані. Ваша цінність – знання. До вас журналісти звертаються за інформацією, чим більше ви покажете свої інтелект, комунікабельність та обізнаність – тим більшою довірою ви будете користуватися у журналістському середовищі. Якщо не можете дати відповідь на запитання – візьміть тайм-аут та надішліть відповідь у письмовій формі, але якщо пообіцяли – обов'язково надішліть.

13. З нелояльними журналістами (незалежно від причини їхньої нелояльності) треба себе поводити так само, як із лояльними, але з невеликими розбіжностями. Видавайте їм лише мінімум інформації (офіційні цифри, запрошення на заходи тощо), з невеликим запізненням надсилайте їм прес-релізи (лояльні інформагенції встигнуть надрукувати та ЗМІ вже передрукують новину без негативних коментів).

3.3. Стандарти написання ефективного прес-релізу

1. Основні положення

Прес-реліз – офіційний документ компанії (установи, особи), що створюється для публікації у засобах масової комунікації з метою її просування та створення позитивного іміджу.

Інформація у прес-релізі повинна відповідати інтересам цільової аудиторії. Вона повинна бути актуальною та суспільно значимою, повинна нести новий, нестандартний, інтригуючий елемент.

Отриманий редакцією прес-реліз не обов'язково буде опублікований. Головне завдання прес-релізу – бути опублікованим, тобто поміченим редактором. **Якість прес-релізу оцінюється КІЛЬКІСТЮ публікацій без редакційних втручань, редагування та посилань на нього ЗМК.**

Здебільшого його використовують як джерело інформації для орієнтації журналістів у діловому світі, у передвиборчій або іншій політичній кампанії, кризовій ситуації або для публіситі. Факти, наведені у прес-релізі, можуть увійти до новинної стрічки або аналітичної статті тощо.

2. Що є інформаційним приводом / новиною

Прес-реліз відображає тільки одну новину. Ця новина має бути відображена в заголовку та ліді релізу. Готуючись до написання прес-релізу, перш за все треба визначити, яка інформація стане ключовою новиною. Від акценту на частину події залежить направленість релізу. Буває багато подій, куди не можна запросити журналістів, наприклад, збільшення уставного фонду підприємства або підписання чергового указу президента. В таких випадках прес-реліз є єдиним джерелом інформації.

Інформація стає новиною, коли відповідає таким характеристикам:

- інформація повинна бути цікавою для аудиторії тих ЗМІ, до яких надсилають прес-реліз;
- щоб стати новиною, в інформації має бути елемент чогось нового, цікавого, незвичайного;
- новина повинна бути конкретною та актуальною;
- новина повинна бути суспільно значимою.

Основними цілями прес-релізу є:

- передача інформації про події, що відбулися, та явища, які представляють суспільний інтерес;
- необхідність роз'яснення окремих рішень відомства, організації тощо;

Подія може вважатися об'єктом новин, якщо:

- є цікавою, важливою для конкретної аудиторії;
- стосується подій, що відбулися щойно чи відбудуться незабаром;
- має конкретний результат, пов'язана із захистом інтересів громадян чи держави;
- має в основі проблему, конфлікт.

Найпоширенішими інформаційними підставами для складання прес-релізу є:

- підсумовування установою результатів господарської діяльності за певний проміжок часу (рік, квартал тощо);
- виготовлення нової продукції, надання нових послуг населенню;
- відкриття фірми (її філії, представництва);
- зміна в системі роботи, впровадження нових технологій чи умов надання послуг;
- заяви, виступи чи інтерв'ю керівництва підприємства;
- результат участі установи у спеціальних бізнес-заходах (презентаціях, маркетингових акціях, тендерах, аукціонах);
- конкретна роль підприємства, що бере участь в доброякційних акціях;
- урочисті події в житті установи чи її співробітників;
- підписання підприємством важливих бізнес-угод (договорів, контрактів);
- кадрові зміни;
- рішення, прийняте на позапланових заходах (позачергове засідання акціонерів, ради директорів).

3. Структура прес-релізу

Зміст прес-релізу будується за принципом перевернутої піраміди: головна інформація викладається в першу чергу, а потім ступінь значимості та важливості інформації зменшується. Принцип перевернутої піраміди вибудовує текст повідомлення в чіткій послідовності: від більш значимої, ключової інформації до менш важливих подробиць.

Перевага надається викладу в теперішньому часі, що створює ефект присутності. Прес-реліз після події може бути написаний в минулому часі, що підтверджує реальність існування якогось явища.

Із заголовка (за Л. Мінаєвою) має бути зрозуміла суть повідомлення та його важливість для аудиторії конкретного видання. Головне *завдання заголовка* – привернути увагу. Він має коротко, ёмко та чітко формулювати основний зміст прес-релізу. *Заголовок* повинен відповідати функціональній інформаційній спрямованості прес-релізу і не бути стилістично забарвленим. В заголовку обов'язково має бути використано дієслово. Його обсяг не може перевищувати 120 знаків.

Наприклад:

Фонд Янковського і КМКФ «Молодість» провели «Дні українського кіно» в Мюнхені.

Генеральний прокурор зустрівся з адвокатами родин «Небесної сотні».

Сумщина пропонує найкращі умови інвесторам.

Будівництво розв'язки на столичній Поштової площі затримується через проблеми з фінансуванням.

Початкова фраза (лід-абзац, вступ) повинна бути коротким викладом усього прес-релізу, вона має містити найважливішу інформацію повідомлення в кількох вступних рядках. Формулюючи мету, необхідно пам'ятати п'ять запитань: хто? що? де? коли? чому? – і відповісти на них, щоб редактор, який отримав прес-реліз, зміг швидко оцінити цінність інформації.

Наприклад:

1. З 15 листопада 2013 року НАК «Нафтогаз України» припиняє відбір природного газу зі своїх підземних сховищ (ПСГ) і відновлює його закупівлю у ВАТ «Газпром».

2. 5 грудня 2014 в Мюнхені відбулося відкриття Днів українського кіно, організованих Фондом Ігоря Янковського, за сприяння КМКФ «Молодість» та Міністерства культури України.

3. З нагоди 90-річчя газової промисловості України НАК «Нафтогаз України» спільно з ПАТ «Укргазвидобування» та ПАТ «Укртрансгаз» було організовано та проведено Конкурс на кращий репортаж серед регіональних журналістів про історію газової промисловості, на кращу трудову історію людини, яка пропрацювала в газовій галузі та на кращу регіональну музейну виставку експонатів, присвячених розвитку газової промисловості.

4. Вимоги до оформлення прес-релізу

- Прес-реліз має такі реквізити:
- Повна назва організації, підприємства.
- Назва документа.
- Дата документа.
- Дата опублікування (якщо прес-реліз призначений для термінового опублікування).

- Вказівка на місце складання документа.
- Інформативний заголовок до тексту.
- Лід-абзац (не повинен дублювати заголовок).
- Основний текст.
- Довідкова інформація.
- Відмітка про наявність додатка.
- Контактна інформація.
- Відмітка про виконавця документа.

Обсяг прес-релізу не може перевищувати одну сторінку. Додаткова інформація має бути викладена в окремих документах, окремими файлами (факт-лист, бекграундер тощо).

Текст має бути коротким, достовірним, викладеним виключно діловим стилем. Прес-реліз має бути насичений фактами й тезами. Слід уникати вживання художніх образів, рекламних оборотів, прикметників (особливо вищого ступеня порівняння), знаків питань та знаків оклику.

Довіра до прес-релізу зростає, якщо в ньому використані цитати представників організації, експертів, лідерів громадської думки. Усі коментарі та цитати повинні належати офіційним особам.

Прес-реліз слід друкувати через півтора інтервали – порівняно невеликий проміжок між рядками полегшує роботу журналіста з текстом і спрощує внесення його до редакційного комп'ютера. В прес-релізі не бажано використовувати різні шрифти. Лід має бути виділений **п/ж шрифтом**, а довідкова інформація – *курсивом*.

Збільшує вірогідність застосування прес-релізу у ЗМІ його написання на українській та російській мовах, оскільки більшість ЗМІ в Україні використовують російську мову.

3.4 Внутрішня» інформаційна війна : історія одного корпоративного конфлікту («Нафтогазмережі» – Облгази, 2009)

Історія виникнення конфлікту: Правління НАК «Нафтогаз України» прийняло рішення про створення дочірньої компанії «Нафтогаз мережі», в управління якої будуть передані 43 державні газорозподільні мережі, які наразі експлуатуються

регіональними газопостачальними компаніями (обл-і міськгазами) для поліпшення його фінансового стану та підвищення контролю за газопостачанням згідно з постановою Кабінету Міністрів №775 від 10 червня 2009 року.

Відповідно до неї, газорозподільних мереж позбавляються ВАТ «Вінниця-», «Волинь-», «Гадяч-», «Дніпропетровськ-», «Дніпро-», «Донецькміськ-», «Донецькобл-», «Житомир-», «Закарпат-», «Запоріж-», «Івано-Франківськ-», «Київобл-», «Кіровоград-», «Коростишев-», «Кременчук-», «Криворіж-», «Крим-», «Львів-», «Луганськ-», «Лубни-», «Макіївка-», «Маріуполь-», «Мелітополь-», «Миколаїв-», «Одеса-», «Полтава-», «Рівне-», «Севастополь-», «Сумиг-», «Тернопіль-», «Тернопільміськ-», «Тисмениця-», «Умань-», «Харків-», «Харківміськ-», «Херсон-», «Хмельницьк-», «Чернівці-», «Черкаси-», «Чернігів-», «Шепетівка-», «Козова-» і «Києво-Святошинскгаз».

Крім того, дочірньому підприємству «Нафтогазу» будуть передані також газорозподільні мережі і споруди, а також технічна документація, що знаходяться на балансі інших «дочок» НАКУ: «Газ України», «Укртрансгаз», «Укргазвидобування» і «Чорноморнафтогаз».

Як відомо, власником щонайменше 19 з 43 регіональних газопостачальних компаній є бізнесмен Дмитро Фірташ.

Процедура відбору ліцензій почалась із «Вінницягазом», деякі інформаційні джерела повідомляють, що причиною конфлікту стали особисті непорозуміння менеджменту підприємства з керівництвом НАК.

«Формальною причиною позбавлення компанії ліцензії стало те, що вона не подала до 20 жовтня на узгодження з «Нафтогазом» «План відновлення, реконструкції і розвитку держмайна на 2009 рік», – повідомило джерело в Мінпаливенерго. За даними відкритих джерел, найбільшу кількість облгазів в Україні **контролює Дмитро Фірташ**. Йому належать пакети акцій «Дніпропетровськгазу», «Житомиргазу», «Миколаївгазу», «Рівнегазу», «Тернопільгазу», «Запоріжгазу» і «Хмельницькгазу». Спільно з **Олегом Бахматюком** структури Фірташа керують «Львівгазом», «Вінницягазом», «Волиньга-

зом», «Закарпатгазом», «Івано-Франківськгазом», «Чернівцігазом», «Чернігівгазом».

Російський бізнесмен Віктор Вексельберг володіє акціями «Донецькміськгазу», «Криворіжгазу», «Харківгазу», «Харківміськгазу».

Щоб передати мережі «Нафтогазу», уряд спочатку повинен буде вирішити питання з їх вилученням в облгазів. Підстав для цього може бути декілька:

По-перше, закінчення терміну договору про оренду (контракти переукладаються щороку).

По-друге, розірвання договору можливе в односторонньому порядку у разі невиконання його умов ким-небудь із підписантів.

По-третє, мережі можуть бути вилучені після внесення певних змін до законодавства

Представники всіх українських облгазів вирішили виступити проти намірів Кабінету міністрів передати газорозподільні мережі «дочці» «Нафтогазу» компанії «Нафтогазмережі».

Вони звернулись до президента з проханням скасувати рішення уряду, а «Вінницягаз», нещодавно позбавлена ліцензії на постачання газу, – до суду і прокуратури. **Проте в НАК не збираються відмовлятися від своїх планів, незважаючи на протести і можливі ризики неплатежів з боку споживачів, і вже виділили на це 300 млн грн.**

За словами голови правління ВАТ «Вінницягаз» Ігор Марчак, компанія подала до Господарського суду Києва позов з вимогою скасувати рішення Національної комісії регулювання електроенергетики (НКРЕ) про анулювання ліцензії на постачання газу. «Вінницягаз» також звернулась до Генеральної прокуратури з проханням дати оцінку діям керівництва НКРЕ при видачі ліцензії вінницькій філії дочірньої компанії «Нафтогазу» – «Нафтогазмережі».

За словами Марчака, при ухваленні рішення про видачу ліцензії було допущено низку порушень – згідно із внутрішні-

ми правилами Держпромнагляду, для безпечного обслуговування газорозподільних мереж в такій області, як Вінницька, необхідно не менше 6 тис. співробітників. При цьому у вінницькій філії «Нафтогазмережі» працює лише 1,4 тис. осіб.

«В цієї компанії немає аварійних автомобілів, немає обладнання для обслуговування мереж та відповідного досвіду. У разі аварії на трубопроводах вони просто не зможуть нічого зробити, і тоді може статися катастрофа, – говорить глава 'Вінницягазу'. – На мій погляд, видача їм ліцензії – просто злочин. Втім, остаточний висновок дасть прокуратура».

Проте співрозмовник в «Полтавагазі» заявив, що «Нафтогазмережі» не зможуть отримати повний контроль над розподілом газу: «В будь-якому разі у нас залишиться вся інфраструктура з обслуговування трубопроводів – автомобілі, устаткування, спеціальні засоби. Філії «Нафтогазмережі» не зможуть надавати споживачам сервіс, поки всього цього не куплять». За даними Мінпалівенерго, аби забезпечити необхідними засобами один облгаз, необхідно до \$10 млн, тобто для всіх облгазів і міськгазів – більше \$250 млн. У «Нафтогазі» вчора відмовилися уточнити, чи має компанія у розпорядженні такі кошти.

Керуючий партнер юридичної фірми Astapov Lawyers Андрій Астапов говорить, що в облгазів є шанс повернути свою власність і ліцензії через суд. Він нагадує, що раніше Вінницький окружний адміністративний суд припинив наказ Мінпалівенерго, яким газопостачальній компанії «Вінницягаз» доручалось до 30 листопада передати «Нафтогазу» газорозподільні мережі Вінницької області.

Втім, дії «Нафтогазу» в будь-якому разі матимуть негативні наслідки для власників облгазів. «Акції облгазів і так були неліквідними. Після позбавлення компаній ліцензій продати їх папери стане неможливо», – зазначає президент інвестфонду «Амадеус-індекс ПФТС» Михайло Ройко. А Максим Шеїн з «Брокеркредитсервісу» говорить, що банки утримаються від надання кредитів власникам облгазів.

Доісторія конфлікту:

Січень – заява Тимошенко, що РосУкрЕнерго через адміністрацію українського президента Віктора Ющенка зірвала газові переговори 31 грудня.

Січень – ліквідація Тимошенко РосУкрЕнерго як посередника між «Нафтогазом» та «Газпромом». За словами колишнього голови «Нафтогазу України» і колишнього міністра ПЕК Юрій Бойко на 2009 рік Тимошенко вже планувала привести нового посередника – якусь компанію FKR Universal Switzerland, яку створили колишній голова адміністрації Кучми Віктор Медведчук і батько-засновник «Нафтогазу» Ігор Бакай, який втік після Помаранчевої революції до Росії. Тому подібні дії Тимошенко з Фірташем виправдані з тички зору ведення великого бізнесу.

11 Січня – власник 45% компанії «РосУкрЕнерго» Дмитро Фірташ заявив, що компанія придбала контрольні пакети кількох облгазів, що дало змогу їй сконцентрувати близько 75% ринку поставок природного газу кінцевим споживачам.

Лютий – квітень – Антимонопольний комітет завершив перевірку інформації про те, компанія-газотрейдер «РосУкрЕнерго» встановила контроль над більшістю українських газо-постачальних підприємств (міськ- і облгазів).

Жовтень – Кабмін доручив анулювати видані «Кримському титану», що належить Фірташу, ліцензії на видобуток корисних копалин.

Грудень – війна з облгазами на чолі з Фірташем.

Декларована мета конфлікту: «На сьогоднішній момент обл.- і міськгази заборгували «Нафтогазу» понад сім мільярдів гривень, а взяття під контроль газорозподільних мереж забезпечить державі надалі прибуток у ще більших обсягах, то розумієте, що кошти будуть знайдені», – зазначив Гнатушенко – директор ДП «Нафтогазмережі», заступник голови НАК «Нафтогаз».

Голова правління НАК «Навтогазу» Дубина зазначив, що повернення у власність НАК газорозподільних мереж **прово-**

диться з ініціативи уряду, а його головною метою є забезпечення 100-відсоткових розрахунків населення за газ. Втім, філія «Нафтогазмереж» у Чернівецькій області, за даними Мінпаливенерго, в 2009 році вже накопичила борг за газ у розмірі 104 млн грн.

Такий державницький підхід не тільки зменшує напругу, що останніми днями нагнітається в суспільстві завдяки безвідповідальним і неправдивим заявам деяких керівників, а й дозволяє оптимізувати процес реформування газової галузі України.

«Бажання, з яким представники облгазів йдуть на співпрацю з «Нафтогазмережами», демонструє розуміння ними **важливості та невідворотності повернення державного контролю за газовою галуззю України.** Незважаючи на тиск з боку акціонерів, представники багатьох ВАТів ведуть активні переговори з ДП «Нафтогазмережі» про прийом-передачу мереж та підписання договорів на подальшу співпрацю», – підкреслив Гнатушенко.

«Ми лише намагаємося відновити контроль над державною власністю. Багатьом це не подобається, вони намагаються вставити палиці в колеса. **За цим стоять впливові псевдобізнесмени** і мільйони доларів, які щорічно недопоступають до бюджету, а йдуть у їхні кишені. З цим безладом на внутрішньому газовому ринку країни буде покінчено», – підкреслив Дубина.

«Філії «першої черги» запуску підбиралися відповідно до рівня заборгованості облгазів перед НАК «Нафтогаз України», виконання ними умов договорів на користування державними мережами і рівню готовності розпочати роботу», – пояснив Дубина критерії відбору. **Але питання полягає в тому, що під роздачу попали переважно філії керовані бізнесменом Дмитром Фірташем, у якого протягом тривалого часу виникають суперечки з головою уряду.**

Реальна мета конфлікту: Для фінансування потреб уряду НАК за останні два роки залучив великі кредити і припинив

фінансування амортизації ГТС, видобуток і розвідку вуглеводнів. Хоча тільки за десять місяців 2009 року НАК перерахував у вигляді податків 34,7 мільярда гривень, що на 10 мільярдів більше, ніж за весь 2008 рік.

Джерела грошей на оплату імпортного газу у державному фінплані, місцевих бюджетах і у приватних споживачів міліють.

У цій ситуації уряду необхідно шукати шляхи вирішення проблеми. Прем'єр має пояснити, чому немає грошей для оплати російського газу, приховати неплатоспроможність центрального та місцевих бюджетів.

Цього разу мішенню уряду стали міські та обласні газорозподільні компанії. Про необхідність розібратися з цими підприємствами прем'єр заявляла давно. Головним аргументом була участь у їх власності Дмитра Фірташа – «злого генія» українського газового ринку. Великим політикам необхідно боротися зі злом, а для Юлії Тимошенко втіленням справжнього олігарха-корупціонера більше ніж рік виступає Дмитро Фірташ.

У результаті в серпні 2009 року уряд вирішив створити держпідприємство «Нафтогазмережі» і передати на його баланс всі локальні газорозподільні мережі країни. **Присутність приватного капіталу в розподільних компаніях незручна уряду.** Тим паче у жовтні 2009 року правління «Нафтогазу» вирішило збільшити статутний фонд «Нафтогазмереж» на 1,6 мільярда гривень. **Враховуючи нинішній фінансовий стан НАК, це майже астрономічна сума. Про цілі витрачання коштів у рішенні правління говориться більш ніж розпливчато:** придбання матеріальних активів, створення нових філіалів та забезпечення експлуатації прийнятих на баланс газорозподільних мереж. 300 мільйонів гривень збираються витратити 2009 року і майже 1,3 мільярда гривень – 2010 року. **Єдине, про що це може свідчить, так це відмивання грошей під гаслом «Реформування газової системи» в Україні.**

По-перше, приватні акціонери – Дмитро Фірташ, Олег Бахматюк, Віктор Попов і російський олігарх Віктор Вексельберг

– не хочуть брати участь у латанні фінансових дір Кабміну. Вони явно не готові кредитувати уряд для компенсації неплатежів комунальних і бюджетних організацій.

По-друге, у серпні-вересні 2009 року профспілки газорозподільних компаній на мітингах вимагали від уряду підвищити тарифи на локальне транспортування газу і вартість палива для споживачів, але подібні рішення не входять в перелік завдань Юлії Володимирівни тим паче, що майбутні президентські виборине дозволяють прийняти непопулярні рішення.

А нові протести некерованих профспілок прем'єру не потрібні.

У цих умовах ідея керівника групи радників прем'єра і **співвласника корпорації ІСД Віталія Гайдука** про концентрацію розподільних мереж під управлінням «Нафтогазмереж» виявилася дуже доречною.

Можливо, створення «Нафтогазмереж» – той випадок, коли сам процес не менш привабливий, ніж його мета. **Його учасників цікавлять не тільки гроші, які можуть бути спрямовані на рахунки ДП, але й кошти, які виділяються для заснування самого держпідприємства – іншими словами відмивання державних коштів.**

Неготовність «дочки» НАК «Нафтогаз України» самостійно експлуатувати розподільчі газопроводи ЗЗ-х облгазів, які вона отримує на баланс 1 січня 2010 року, не заперечують навіть у самій компанії. Однак стверджують, що знають, як впоратися з проблемою.

Головна мета Кабмінівської постанови – «рейдерське захоплення» газорозподільних мереж бізнес-оточенням прем'єр-міністра Юлії Тимошенко і створення непрозорих схем, заснованих на повній підпорядкованості системи окремим політичним силам.

Отже, з вище сказаного, можна зробити висновок, що голова уряду розпочала наступну хвилю війни проти потужного бізнесмена Дмитра Фірташа і намагається повернути газові володіння до своїх рук.

Засоби створення конфлікту: Хоча ціна на імпортований газ зросла, Кабмін з політичних міркувань заморозив вартість багатьох послуг, плата за які формує доходи обласних і міських газорозподільних компаній і, в кінцевому рахунку, НАКУ.

Так, почала зростати заборгованість великих споживачів перед облгазами та міськгазами. Ті, у свою чергу, не здатні розрахуватися з «Нафтогазом» за поставлене паливо.

Також за період 2009 року удвічі зменшилися обсяги продажу газу промисловим підприємствам.

Це означає, що облгази отримують коштів менше, ніж передбачає їх фінплан. Невиплата зарплати щонайменше протягом двох місяців несе за собою кримінальну відповідальність. Відкладаються ремонти газопроводів.

Таким чином, Уряд загнав у глухий кут власників облгазів, які згідно з розпорядженнями вищого керівництва не мають право піднімати тарифи і тим самим заборговують перед «Нафтогазом». Викристалізовується формула **СТВОРЕННЯ УРЯДОМ ПРОБЛЕМИ – ЗВИНУВАЧЕННЯ НЕВИННИХ – ВИРІШЕННЯ СТОРОВОНОЇ ПРОБЛЕМИ УРЯДОМ.**

Зацікавленні особи в інформаційній війні Тимошенко-Фірташ:

Інтереси Тимошенко – голова Кабінету Міністрів України

За словами експертів Юлія Володимирівна намагається повернутися в газовий бізнес і стати повноправним її членом, а також позбутися одного із потужних супротивників Дмитра Фірташа, який має сильні бізнесові володіння на теренах України, зокрема в газовій сфері і є одним з фінансистів головних противників Тимошенко на пост Президента України Віктора Януковича та Арсенія Яценюка.

Інтереси Гайдука – радник Тимошенко

Формування нової газової монополії дозволило б Гайдуку зберегти бізнес і вплив у БЮТ, кажуть експерти.

За їхніми словами, керівник групи радників відіграв важливу роль в організації взаємодії уряду з «Нафтогазом». Саме

завдяки Гайдуку політика НАКу повністю відповідала вимогам Кабміну.

Створення монополіста, який постачатиме газ усій країні, дозволить централізувати величезні фінансові потоки. Керуючи такою компанією, для отримання прибутку не обов'язково бути її акціонером.

Цілком очевидно, що без волі Гайдука НКРЕ на початку опалювального сезону навряд чи стала би міняти постачальників газу.

Віталій Гнатушенко – директор ДП «Нафтогазмережі», заступник голови НАК «Нафтогаз»

Очолив «Нафтогазмережі» Віталій Гнатушенко, який також зберіг за собою посаду заступника голови НАК із закупівлі матеріально-технічних резервів.

Призначення Гнатушенка галузеві джерела пов'язують із задекларованим наміром уряду до кінця 2009 року виділити 700 мільйонів гривень на газифікацію.

Перші розмови про це пролунали з вуст чиновників у липні-серпні. За збігом обставин, саме тоді і було зареєстровано «Нафтогазмережі» на чолі з Гнатушенком. Вочевидь, саме цій людині керівництво НАК вирішило довірити придбання будівельних матеріалів та послуг на таку астрономічну суму. **Значні фінансові ресурси будуть знаходитись у володінні «своїх людей».**

Небезпеки війни:

«Затверджені штатні розписи по створюваним філіям ДП «Нафтогазмережі» в регіонах передбачають працевлаштування тільки половини працівників ВАТ з газопостачання та газифікації. Таким чином **40 тис. працівників, які зараз працюють в сфері обслуговування мереж, викидаються на вулицю.** А і без того знекровлена відсутністю інвестицій, недофінансуванням галузь опиниться на межі техногенної катастрофи», – попереджають газовики.

В 2006-2007 роках уряд Януковича і тодішнє керівництво «Нафтогазу» так само під благими гаслами повернення газо-

вих мереж державі і підвищення керованістю галуззю створювали компанію «Укргазмережі», єдиним активом якої були газові мережі Чернівецької області.

«Один з безумовних економічних законів полягає у тому, що держава – гірший управлінець, ніж приватний бізнес, і газова галузь – не виняток», – переконаний експерт Центру енергетичних досліджень Гліб Простаков.

У якості прикладу Простаков вказує на підсумки роботи чернівецької філії компанії «Укргазмережі», яка, за словами експерта за два роки роботи накопичила понад 100 мільйонів гривень боргів, що є одним з найгірших показників в Україні в розрахунку одного абонента.

Однак політичний вектор невдовзі змінився. На початку 2009 року, після скандальної заяви Дмитра Фірташа про контроль над 75% українських облгазів, уряд Тимошенко вирішив відкрити новий фронт боротьби з олігархом, а заодно – з іншими власниками обласних та міських газорозподільних компаній.

Кінець був очікуваним: восени 2008 року «Нафтогаз» вирішив ліквідувати цю дочірню структуру через її економічну неефективність.

«Укргазмережі» витягнули з шухляди, перейменували у «Нафтогазмережі», аби уникнути прямих аналогій з попередницею, і передали «Нафтогазу». Це мало гарантувати, що нова структура запрацює більш ефективно, ніж стара.

Одним із вагомих аргументів війни Тимошенко – Фірташа є те, що постанова Кабміну стосується не всіх володарів облгазів.

НАК «Нафтогаз України» йде на компроміс з окремими облгазами. Вона продовжила договори оренди газорозподільних мереж з компаніям, що належать «Газекс-Україна» російського підприємця Віктора Вексельберга. У відповідь орендарі зобов'язалися в строки погасити борги за газ і виконати свої інвестиційні програми. Втім, зробити це без підвищення тарифів на послуги облгазів буде складно, зазначають

експерти. Олександр Гудима пояснює це так, що Кабміну не потрібні зайві проблеми, тим більше що суди можуть значно затягнути передачу мереж. За його словами, уряд може «піти назустріч» власникам облгазів, які погасять хоч би частину заборгованості перед «Нафтогазом». «Я б сказав, що постанов Кабміну не для всіх».

У квітні підіймалося питання про те, як іноземні посередники намагаються приватизувати і діяти всупереч економічним інтересам України в облгазах, а тепер, коли **війна проти Фірташа йде по всіх фронтах**, уряд подібними питаннями не цікавиться і укладає договори з російськими бізнесменами, можливо такому розкладу подій сприяли тісні зв'язки Російської Федерації з головою уряду щодо їх бізнесменів.

Однією з причин війни між Тимошенко та Фірташем є борг «Нафтогазу» перед «РосУкрЕнерго» в розмірі 650 млн доларів. «На початку жовтня у «Нафтогаза» перед нами був борг 2,6 млрд доларів, принаймні так зазначає сам газовий магнат.

Помилки Фірташа: Проблема полягає в тому, що газовий магнат забуває про золоте правило «Ворог мого ворога – мій товариш». У Юлії Тимошенко велика кількість ворогів, зокрема «Партія регіонів», Віктор Ющенко, Арсеній Яценюк і подібні, таким чином можна було використовувати ці сили для лобіювання власних інтересів у Парламенті, як це роблять Гайдук, Гнатушенко і Дубина, адже не лише представники партії БЮТ засідають в Кабінеті Міністрів. Потрібно в інформаційній війні застосовувати такі методи протидії, які б могли виводити супротивника «на чисту воду», тим паче, що у володіннях Фірташа зосереджений такий потужний ресурс як «Інтер».

Як один з варіантів боротьби проти ворога може бути дискредитація в очах громадськості, вбачати в її особі образ ворога і представляти це на громадське обговорення, викриття її маніпулятивних методів у досягненні поставленої мети. Консолідація олігархічних сил та потужних бізнес структур у боротьбі з головою уряду.

3.5. Аналіз інформаційної війни між Росією та Україною в інформаційному суспільстві

Постановка проблеми. Розвиток будь-якої країни як суверенної, демократичної, правової та економічно стабільної держави можливий тільки за умови забезпечення інформаційної безпеки всіх суб'єктів інформаційних відносин. Але за останні 20 років наша держава так і не навчилася захищати власний інформаційний простір. Формування інформаційної інфраструктури держави, створення і впровадження нових інформаційних технологій тягне за собою не стільки усунення існуючих загроз, скільки виникнення нових. Найбільш небезпечними є навмисні, джерелом яких можуть виступати об'єктивні і суб'єктивні розбіжності духовних, інтелектуальних і матеріальних інтересів суб'єктів інформаційних відносин. Розбіжність шляхів, форм і методів породжує конфліктні ситуації. Починати потрібно з визначення того, куди ми все-таки йдемо і що будемо, а головне – чіткого розуміння, хто друг і хто ворог.

Українські події змусили говорити про світову інформаційну війну. З'явилася точка зору, що третя світова вже настала, просто вона ведеться в основному інформаційними засобами, тому ми не відчуваємо її масштабів. За роки незалежності України в державі так і не створені свої власні теле- та радіопрограми, фільми і т.д. Безсилля державних інформаційних структур особливо сильно проявилось сьогодні у розпал інформаційної російсько-української війни.

Аналіз стану розробленості проблеми. У науковій літературі феномен інформаційної війни розглядався різними науковцями, такими як С.Г. Кара-Мурза, О.В. Литвиненко, А.В. Мануйло, І.Н. Панарин, Г.Г. Почепцов, А.В. Толстобров, С. В. Федонюк, Д. Б. Фролов, О. Г. Філатова, П. С. Шпига, Я.С.Шатило та ін. Але у жодній з наукових праць не висвітлювалися можливі приводи та сценарії розвитку інформаційної війни за участю України із сусідніми слов'янськими державами-побратимами, якими є Росія та Україна.

Метою статті є аналіз особливостей протікання інформаційної війни між Росією і Україною в інформаційному суспільстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. У XXI столітті війни перемістилися в інформаційний простір, заповнили онлайн-ресурси і соціальні мережі.

Інформаційна війна (англ. Information war) – термін, який має два значення [4]:

1) вплив на громадянське населення і / або військовослужбовців іншої країни шляхом розповсюдження певної інформації. У цьому розумінні також використовується термін психологічна війна – психологічний вплив на громадянське населення і (або) військовослужбовців іншої країни з метою досягнення політичних або чисто воєнних цілей;

2) цілеспрямовані дії, вжиті для досягнення інформаційної переваги шляхом нанесення збитку інформації, інформаційним процесам і інформаційним системам противника при одночасному захисті власної інформації, інформаційних процесів та інформаційних систем.

Об'єктом інформаційної війни являється як масова свідомість, так і індивідуальна. Тут неможливо не загадати про те, що брехня, виголошена 20 разів стає правдою (по Геббельсу). Інформаційний вплив може здійснюватися як на фоні інформаційного шуму, так і інформаційного вакууму. Нав'язування чужих цілей – це те, що робить інформаційну війну війною та відрізняє її від звичайної реклами.

На сьогодні під російсько-українською війною вся світова спільнота розуміє політичний та військовий конфлікт між незалежною Україною з одного боку і Росією та створеними нею невизнаними самопроголошеними республіками РК, ДНР, ЛНР з іншого.

Відомо, що в інформаційній боротьбі перемагає та сторона, яка більш ефективно використовує інформацію і канали впливу. При загостренні конфліктів інформаційна боротьба переростає в інформаційну війну. І тоді всі засоби хороші: 1) маніпулювання – дезінформація, приховування або перекручення інформації; 2) порушення інформаційного обміну – несанкціонований доступ або необґрунтоване обмеження доступу до ресурсів, протиправний збір і використання інформації; 3) руйнування інформаційного простору країни або його

використання в антидержавних інтересах; 4) інформаційний тероризм – поширення комп'ютерних «вірусів», встановлення програмних і апаратних закладних пристроїв, впровадження радіоелектронних приладів перехоплення в технічних засобах і приміщеннях, незаконне використання телекомунікаційних систем і ресурсів, нав'язування фальшивої інформації та ін.

Засобами ведення інформаційної війни між Росією та Україною являються усі відомі людству раніше: – від ЗМІ до пошти та пліток. Інформаційний вплив містить викривлення фактів та нав'язує аудиторії емоційне сприйняття, вигідне стороні-агресору (Росії).

Методами інформаційної війни між Росією та Україною є розповсюдження дезінформації та представлення інформації у вигідному для себе ключі. Дані методи, які застосовує агресор дозволяють споплюжувати оцінку того, що відбувається, деморалізовувати громадян та у короткій перспективі забезпечити їх перехід на сторону агресора (Росії).

Безпосереднім результатом негативних інформаційних впливів, з якими зіткнулося українське та російське суспільство у ході протиріч грубе спотворення інформації, яке призвело до руйнування інформаційного середовища держав та їх інформаційних ресурсів, неможливості функціонування важливих державних, виробничих, фінансових, наукових і загальнокультурних систем, до втрати у більшій мірі українського інформаційного суверенітету.

Росія веде фактично відкриту війну проти нової влади України. Вже захвачено Крим, відбуваються різні провокації на сході України. Російські медіа розпочали інформаційну компанію проти Майдану в кінці 2013 року, і зараз це перетворилося у масштабну війну. Інформаційна війна між Росією і Україною супроводжується специфічними контекстними фразами (ТВ, ЗМІ, соцмережі), такими як: геополітична загроза, сепаратизм, легітимність влади, кольорові революції, інтервенціоністська політика, зовнішньополітичний коктейль, третя світова війна, міжнародна коаліція сил, демократичний мир та ін.

У російської пропаганди три категорії споживачів:

1) аудиторія конфліктуючої сторони – в даному випадку України (для формування точки зору про справедливість рішень РФ і планів російського керівництва);

2) внутрішня аудиторія Росії та аудиторії, які підтримують її (для демонстрації впевненості дій російського керівництва і формування у населення думки щодо підтримки рішень Кремля);

3) зовнішня аудиторія (для створення інформаційних умов позитивного сприйняття політики Росії).

Аналізуючи інформацію, що розміщується в соціальних медіа, а також висловлювання керівництва Росії та лідерів громадської думки у ЗМІ, можна прийти до висновку: метою інформаційної війни, яка ведеться вже протягом тривалого часу, є не зміна думки українців чи світового співтовариства, а «коригування» громадської думки всередині самої Росії. Важливим елементом російської інформаційної політики є «очорнення» не лише України, а й Заходу. При цьому створюється образ Росії як єдино правої країни. Позиція інших держав – за винятком кількох країн-союзників – розглядається як не вселяючих довіри або навіть ворожих.

У комплект російських частин інформаційно-психологічного впливу на Україну увійшли: групи спеціальних журналістів; оперативні групи психологічних операцій; усна пропаганда (у тому числі робота із населенням); розповсюдження пропагандистської інформації; надання сприяння роботі російських журналістів; моніторинг поточного морально-психологічного стану населення; навчання місцевих груп проведенню підривних пропагандистських акцій та ін.

На інформаційній передовій боротьби проти України стоять центральні телеканали «Первый канал», «Россия 24», «НТВ», «РТР» та ін., газети «Известия», «Российская газета», «Московский комсомолец», «Комсомольская правда», «Коммерсантъ», «Взгляд», інформаційні агентства «РИА Новости», «ИТАР-ТАСС», «РОСБАЛТ», «АИС», Інтернет-телеканали «LifeNEWS» та «ANNANews», а також десятки російських сайтів, які займа-

ються постійною інформаційно-психологічною диверсійною діяльністю та протиборством в українському напрямі, активно висвітлюють події, що відбуваються, поширюючи публікації із неперевіреною та неправдивою інформацією і здійснюючи ідеологічно викривлений інформаційний супровід подій.

Усі засоби масової інформації Росії майорять висловами: «Київська хунта», «Карателі», «Каральна операція на Україні», «АТО в Україні», «Бандерівці», «Кріп», «Колоради». Українські канали покояються на російському контенті: телеканал «Україна» – 87% від загального часу мовлення, за ним слідують НТН (71%), «Інтер» (67%), ICTV (43%), «2 + 2» (42%). Тобто українська віртуальна реальність на сьогодні формується Росією.

На українському інформаційному напрямку в Росії найбільш поширений прийом – «у всьому винні нацисти і бандерівці». У Росії всі масові медіа є державними (федеральними) або перебувають у власності людей і компаній, близьких або лояльних до Кремля. Подача інформації завжди однаково тенденційна і видається за шаблоном. Наприклад, коли йдеться про Україну або будь-якому іншому геополітичному «ворога» Росії, редактори каналів і ведучі не гребують формулюваннями «ймовірно», «за деякими даними», «є інформація». При цьому джерела або не називаються, або вони некомпетентні і необ'єктивні. Росія намагається переконати Європу, що Україна – це обитель зла, екстремізму і хаосу, що тут немає легітимної влади, що потрібні зовнішнє управління і розчленування держави [3].

Для України характерні вислови: «Російські агресори», «Кіберги», «Терористи», «Путін як Гітлер» або «Путін – не новий Гітлер. Він споріднена душа» та ін.

За час агресії Росії проти України СБУ заборонила в'їзд в Україну 83 російським журналістам, які представляють, зокрема, такі російські ЗМІ, як: «Звезда», ВДТРК, «LifeNews» та багато інших (10 – примусово повернуто, 73 не допущено на територію України). На території нашої держави припинено розповсюдження друкованих видань терористичної спрямованості, таких як «Новоросія», «Хочу в ССРСР» та інші. Це зро-

блено і робиться на Дніпропетровщині, Сумщині, Чернігівщині, Харківщині та в інших регіонах України [2].

Російська пропаганда глибоко проникла в західне середовище і створила у себе контрпропагандистський щит. Інформаційна експансія російського іномовлення («РТ», «Голос Росії», ВГТРК) і система внутрішньої пропаганди («Газпром Медіа Холдинг», «Національна Медіа Група» і та ж ВГТРК) створили потужну інформаційну платформу російської системи інформаційної безпеки, що дозволяє проводити інформаційні атаки на інші держави [2].

Але тут не можна не сказати про участь іноземних засобів масової інформації у достовірності подачі фактів, неординарному висвітленні подій в інформаційному конфлікті Росія-Україна.

Міжнародний сайт соціалістичних новин World Socialist Web Site відмічає висвітлення подій в Україні більшістю медіа Німеччини однобокими, називаючи це «антиросійською пропагандою». Такі провідні видання як Der Spiegel та Die Zeit голосно вимагали військових дій проти Росії, випереджаючи один одного грізними атаками на президента Володимира Путіна, якого змальовують як нового Гітлера та агресора. Тим не менш, з позиції самого видання, це поки що має обмежений вплив на німецьке суспільство [8].

Американський сайт Huffington Post зазначив, що тамтешні ЗМІ також винні якщо і не в пропаганді, то в перекручуванні правди. Видання обвинувачує американських колег у тому, що замість збагачування та розширювання публічних дебатів щодо важливих питань зовнішньої політики, вони намагаються ці дебати контролювати. А сьогодні, на думку видання, вони говорять про те, як США має карати, принижувати Росію та, в кінцевому результаті, завдати їй поразки через те, що вона брязкає зброєю. Вони скигять про те, що втратили Крим (ніби він був їхнім), ігноруючи те, що Росія втратила, а Захід утвердився в більшій, багатшій Україні [8].

Автор ще однієї статті у британській Gurdian критикує роботу австралійських ЗМІ. Він зазначає, що практично всі видан-

ня дуже часто ігнорують історичні близькі стосунки між Україною та Росією. Хоча молодше українське населення сьогодні бажає більшої інтеграції з Європою та її більш ліберальними ідеями, те, що лише старше покоління притримується проросійської позиції, не є правдою. Зазначено, що не так вже й багато журналістів серйозно проаналізували можливі фінансові причини для російського та західного втручання у справи України, чия гривня падає стосовно долара в останні місяці. По-справжньому відповідальні та безстрашні ЗМІ мали б розслідувати істину, яка лежить за втручанням США та Росії до інших країн через стратегічні та фінансові вигоди, які їм це приносить [8].

Україна дає адекватну і гідну відповідь на інформаційну агресію Росії. Оперативно послідувала реакція як з боку влади, так і з боку звичайних українців. Наприклад, у структурі повідомлень міжнародних ЗМІ цитати українських чиновників та експертів займають лівову частку. Російських спікерів цитують набагато рідше. Звернемося хоча б до CNN і BBC. Звідси випливає висновок: Україна в боротьбі за думку Заходу лідирує.

Більш того, англomовні українці активно висловлюють свою позицію і на міжнародних інформаційних майданчиках. Достатньо лише звернути увагу на коментарі до топ-новини на сайті CNN.

Для пересічного українського та російського громадянина існує безліч ситуацій, які залишаються принципово незавершеними, що створює повну дезорієнтацію людини. Перерахуємо лише деякі з цих питань: Хто стріляв на Майдані?, Безліч ситуацій залишаються принципово незавершеними, що створює повну дезорієнтацію людини. Перерахуємо лише деякі питання: Хто стріляв на Майдані?, Чому здали Крим?, Чому прикордонники пропускали зброю?, Хто поніс за це покарання?, Чому здали Крим?, Чому прикордонники пропускали зброю?, Хто поніс за це покарання?, Чому зараз здають села? та ін.

Професор Єльського університету, фахівець з історії Східної Європи та, зокрема, історії України, Польщі, Росії Тімоті

Снайдер, перераховує ряд інтервенцій в способи мислення західної людини, які допомагають Росії:

- фашисти і антифашисти: якщо українців називають фашистами, то антифашисти повинні опинитися проти них,
- в Україні йде геополітична боротьба США проти миру, Росію треба підтримати, оскільки вона виявляється слабкою силою,
- консервативні сили проти модерності: за цією схемою Росія отримує підтримку американських консервативних сил і європейських радикалів [6].

Варто зазначити той важливий факт, що на сьогодні інформаційна війна між Росією та Україною активно відбувається в соціальних мережах, що також важливо, оскільки туди звертаються люди, які незадоволені висвітленням ситуації на своїх телеканалах. Соціальні мережі дозволяють собі самі екстремальні оцінки та освітлення, тому на сьогодні це самий швидкий спосіб отримання очікуваної для споживача інформації. У свою чергу, Служба безпеки України постійно закликає громадян країни припинити використання російських соціальних мереж, адже через них ведеться тиск на українців. Соціальні мережі являються частиною сьогоденної інформаційної війни.

Можна стверджувати, що Україна доклала недостатньо інтелектуальних зусиль у даній сфері. Нормальні, тверезі міркування, а не публіцистика були досить рідкісні. В країні також не готуються фахівці гуманітарного плану в галузі інформаційної війни, хоча масово готуються за спеціальністю кіберзахисту.

Як зазначають психологи, зараз йде активна фаза опору, всі психічні ресурси людей мобілізовані. Про які-небудь наслідки можна буде говорити після розв'язання сформованої політичної ситуації. Багато що залежить від того, якою мірою будуть задоволені вимоги українського суспільства.

Таким чином, інформаційно-психологічні операції України повинні вийти на рівень, який здатний протистояти сучасним інформаційним викликам. Сьогоднішня дійсність України наочно підтвердила, що буквально всі дипломатичні, економіч-

ні, військові, політичні та інші кроки держави здійснюються в тісному інформаційному супроводі. Сила сучасної держави залежить не тільки від її економічного і політичного потенціалу, а й від власної системи інформаційної безпеки.

В авторитарному і тоталітарному режимі відкриті соціологічні дослідження не грають ніякої ролі. Вони не грають роль зворотного зв'язку, а виконують пропагандистську і дисциплінуючу функцію. Інформацію ж влади черпають із закритих соціопитувань. Згідно з результатами дослідження російського «Левада-Центру», рейтинг схвалення Путіна за березень 2014 виріс на 10% – до 82%, а з початку року – на 17%. Нещодавно російський канал Дош опублікував інформацію про те, що насправді Путіна умовно підтримує 57% населення. За іншою інформацією реальна підтримка Путіна близько 10%. Варто враховувати, що Дош і подібні ЗМІ можуть видавати якусь корисну інформацію тільки, якщо зроблять якийсь реверанс у бік Кремля.

Соціологічне опитування, проведене українським Центром Разумкова, показав, що 56,4% українців вважають, що зараз між Україною і Росією йде війна, протилежної точки зору дотримуються лише 28,5% опитаних. Серед опитаних українців тільки 16% добре ставляться до президента Росії Володимира Путіна, а 76% його дії абсолютно не схвалюють [7].

Соціологи підкреслюють той факт, що на Донбасі число респондентів, які готові захищати територіальну цілісність країни зі зброєю в руках, в 1,5 рази більше, ніж людей, які схвалюють незалежність. Більше половини українців – 61% – підтримали б проголошення Незалежності України, якби сьогодні перед ними став такий вибір. У той же час 28% – не підтримали б, ще 13% – не визначилися. Причому, якщо на Заході України за Незалежність проголосували б майже 90%, на Півночі та в Центрі – майже 70%, то на Сході та Півдні – менше половини, на Донбасі – лише третина. Тільки на Донбасі кількість противників Незалежності перевищує число прихильників.

При цьому сепаратистські настрої сильніше у старшого покоління: серед людей старше 55 років, відокремлення від

України і приєднання до іншої держави бажає майже третина (29%), а серед молоді до 30 років таких лише 13%. В цілому по Україні тих, хто хоче виходу своєї області зі складу нинішньої держави, виявилось 9%. Утворення незалежної держави з власної області хотіли б лише 6% громадян України (на Донбасі таких найбільше – 17%, на заході – тільки 2%) [7].

Тобто, 17 % громадян Донбасу бажають незалежності власній території. І цей факт не може не тривожити патріотично налаштованого пересічного українця, для якого Донбас асоціюється і буде асоціюватися тільки як невід’ємна частина всієї України.

Тож, як це неприскорбно, але вірус сепаратизму розриває Україну.

ВИСНОВКИ

Українській державі і українському суспільству слід чітко зрозуміти, що вони знаходяться в ситуації інформаційної війни. У цей фронт Росія інвестує дуже багато. На відміну від України, Москва діє системно і досягає істотного дезінформаційного ефекту. Агресія Росії проти України являється нічим іншим, як війною не тільки у фізичному розумінні, а й у інформаційному. Однак політики в Євросоюзі, недооцінивши діє президента Путіна, уклонялися від цього слова та програли важливий конфлікт на континенті у післявоєнні часи. Зазначимо, що влада України і жителі нашої країни дозволяють собі набагато менше оціночних суджень, ніж російські опоненти. Звичайно, достовірність багатьох даних сумнівна, інформація далеко не завжди перевірена. Але в будь-якому випадку, це оперування даними, а не описовий і суб'єктивний переклад подій «з душі на російську».

Інформаційна війна проти Росії і України дає закономірні плоди, наслідки не щадять навіть дітей. Щоб досягти успіху, потрібно діяти одночасно всередині країни і на зарубіжному фронті:

- реформи в Україні, відчутні зміни у всіх сферах життя повинні довести і українцям, і міжнародному співтовариству серйозність вибору на користь євроінтеграції;

- потрібно доводити, що регіональне, мовне, релігійне розмаїття України є складові цієї суб'єктності. Відповідно, популяризація тез про «непотрібний Донбас» і «бандерівців, які самі в усьому винні» грають на руку путінським міфам. Україна єдина і неподільна;

- Україні необхідно максимально широко брати участь у міжнародних програмах обмінів. Це наближає країну до Західної Європи і створює персональні та історично-культурні асоціації.

Підсумовуючи вище викладене, вважаємо, що задля запобігання масштабної інформаційної війни та збереження цілісності території України можна надати наступні рекомендації: 1) не можна анонсувати військові операції; 2) необхідна більша кількість репортажів з місця подій; 3) потрібно нескінченно пояснювати, що це наша земля; 4) на форумах вести полеміку про те, що Україна – вже більше 20 років суверенна держава.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Брижко В. М. Е-боротьба в інформаційних війнах та інформаційне право / В. М. Брижко, М. Я. Швець, В. С. Цимбалюк; [За ред. М.Я.Швеця]; Акад. прав. наук України, Н.-д. центр прав. інформації. – К., 2007. – 233, [1] с.

2. Інформаційна війна РФ: канали, сайти, журналісти / Електронний ресурс. – [Режим доступу] : <http://www.volynnews.com/news/society/vnesok-sbu-u-spravu-z-protydiyi-informatsiyui-ahresiyi-rf/>

3. Информационная война против Украины: сюжеты, методы, противоядие / Электронный ресурс. – [Режим доступа] : http://news.liga.net/articles/politics/1041096informatsionnaya_voyna_protiv_ukrainy_syuzhety_metody_protivoyadie.htm

4. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием / С. Г. Кара-Мурза. – М. : Эксмо-Пресс, 2004. – 368 с.

5. Кіслов Д. В. Сучасні медіа та інформаційні війни / Д. В. Кіслов; Київ. міжнар. ун-т, Ін-т журналістики. – К. : Леся, 2012. – 239 с.

6. Ошибки информационной политики в период российско-украинского конфликта / Электронный ресурс. – [Режим доступа] : <http://psyfactor.org/psyops/infowar37.htm>

7. Соцопрос: Уровень поддержки Путина в России достиг 86% / Электронный ресурс. – [Режим доступа] : <http://gordonua.com/news/worldnews/Socopros-Uroven-podderzhki-Putina-v-Rossii-dostig-86-22762.html>

8. Україна та інформаційна війна (світові ЗМІ) / Електронний ресурс. – [Режим доступу] : <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25321567.html>

Розділ 4. Професійні стандарти фахівців із зв'язків з громадськістю

- 4.1. Зведений кодекс професійної поведінки МАПР (IPRA).
- 4.2. Афінський кодекс Міжнародної Асоціації із зв'язків з громадськістю (IPRA).
- 4.3. Римська хартія / Міжнародна фахова хартія ICCO.
- 4.4. Лісабонський КОДЕКС (європейський кодекс професійної поведінки осіб, практикуючих в галузі зв'язків з громадськістю).
- 4.5. Кодекс професійної етики в галузі зв'язків із громадськістю.
- 4.6. Кодекс професійної етики UAPR.

4.1. Зведений кодекс професійної поведінки МАПР (IPRA)

Кодекс поведінки МАПР, який ухвалено 2011 р., є урочистою заявою членів Міжнародної асоціації публік релейшнз стосовно професійної та етичної поведінки, яку рекомендовано практикам у сфері зв'язків із громадськістю в усьому світі.

Цей Кодекс консолідує Венеціанський кодекс (1961 р.), Афінський Кодекс (1965 р.) та Брюссельський кодекс (2007 р.)

(а) Зважаючи на Статут Організації Об'єднаних Націй, який наголошує на потребі «знову посилити віру в основні права людини, в гідність і цінність людської особи»;

(б) Зважаючи на «Загальну декларацію прав людини» (1948 р.) і особливо на її статтю 19;

(в) Зважаючи, що шляхом сприяння вільному потоку інформації зв'язки з громадськістю слугують інтересам усіх зацікавлених сторін;

(г) Зважаючи, що ведення зв'язків з громадськістю та публічних справ забезпечує істотне демократичне представництво в органах публічної влади;

(е) Зважаючи, що фахівці-практики зв'язків з громадськістю, через свої вміння широкомасштабної комунікації, володіють засобами впливу, які належить обмежувати шляхом дотримання кодексу професійної та етичної поведінки;

(ф) Зважаючи, що такі канали комунікації, як Інтернет та інші цифрові медіа, є каналами, де можуть широко розповсюджувати спотворену або облудну інформацію, яка залишається без спростування, а тому від фахівців-практиків зв'язків з громадськістю вимагають особливої уваги до підтримання довіри та авторитету;

(г) Зважаючи, що Інтернет та інші цифрові медіа потребують особливої уваги, коли йдеться про приватне життя окремих осіб, клієнтів, працедавців і колег;

Здійснюючи зв'язки з громадськістю, фахівці-практики мають:

1. Дотримання

Дотримуватися принципів Статуту Організації Об'єднаних Націй та Загальної декларації прав людини;

2. Чесність

Завжди чинити правдиво та чесно для того, щоб заслужити і зберегти довіру тих, із ким практичний працівник вступає в контакт;

3. Діалог

Прагнути створювати моральні, культурні й інтелектуальні умови для діалогу та визнавати право всіх сторін, які беруть у ньому участь, обстоювати правоту своєї справи та висловлювати свої думки;

4. Прозорість

Дотримуватися відкритості й прозорості, називати своє ім'я, організацію та інтерес, який представляють;

5. Конфлікт

Уникати будь-яких професійних конфліктів інтересів, а в разі їх виникнення, сповіщати сторони, на які можуть вплинути такі конфлікти;

6. Конфіденційність

Не розголошувати конфіденційну інформацію, яку їм надано;

7. Точність

Удаватися до всіх розумних кроків, щоб забезпечити правдивість і точність будь-якої інформації, яку подають;

8. Фальшування

Докладати всіх зусиль, аби навмисне не поширювати хибну або облудну інформацію, бути зваженими, щоб не допустити цього ненавмисно, та негайно виправляти будь-який з таких 445 актів;

9. Обман

Не здобувати інформацію нечесними способами;

10. Розкриття

Не створювати або не використовувати будь-яку організацію, покликану нібито служити заявленій меті, але насправді призначену служити приховуваному інтересові;

11. Прибуток

Не надавати третім сторонам заради заробітку копії документів, отриманих від органів публічної влади;

12. Винагорода

Надаючи професійні послуги, не брати у будь-якому вигляді плату, пов'язану з такими послугами, від будь-кого іншого, окрім основного клієнта;

13. Спонування

Ані прямо, ані посередньо не пропонувати або не надавати фінансових чи інших заохочень представникам публічної влади, засобів масової інформації або інших зацікавлених сторін;

14. Вплив

Не пропонувати, ані не вдаватися до будь-якої дії, яка могла б справити неправомірний вплив на представників публічної влади, засобів масової інформації або представників інших зацікавлених сторін;

15. Конкуренти

Не завдавати навмисної шкоди професійній репутації іншого працівника-практика;

16. Переманювання

Не переманювати клієнта іншого працівника-практика облудними методами;

17. Наймання

Наймаючи працівників з органів публічної влади або організацій-конкурентів, дбати про дотримання правил та вимог конфіденційності, встановлених у цих організаціях;

18. Колеги

Дотримуватися цього Кодексу щодо колег-членів МАПР та практиків у галузі зв'язків із громадськістю по всьому світу.

Підтримуючи цей Кодекс, члени МАПР погоджуються дотримуватися його та допомагати запроваджувати дисциплінарні процесуальні норми Міжнародної асоціації паблік рілейшнз щодо будь-яких порушень цього Кодексу.

Ухвалено Радою IPRA 5 листопада 2010 р.

4.2. Афінський кодекс Міжнародної Асоціації із зв'язків з громадськістю (IPRA)

Прийнятий Генеральною Асамблеєю IPRA і CERP в Афінах в травні 1965 і змінений в Тегерані в квітні 1968.

ВРАХОВУЮЧИ, що всі держави – члени Організації Об'єднаних Націй – погодилися дотримуватися її Статуту, який затверджує «їх віру у фундаментальні права людини, в гідність і цінність людського буття» і що по відношенню до самої суті професії, PR-спеціалісти в цих країнах повинні взяти зобов'язання прийняти і дотримуватися принципів, викладених в цьому Статуті;

ВРАХОВУЮЧИ, що окрім «прав», у людей є не лише фізичні або матеріальні потреби, але також і інтелектуальні, моральні і соціальні потреби, і що їх права приносять їм дійсну користь лише в тому випадку, якщо ці потреби дійсно задоволені;

ВРАХОВУЮЧИ, що в ході виконання своїх професійних обов'язків і залежно від того, як ці обов'язки виконані, фахівці із зв'язків з громадськістю можуть суттєво допомогти задовольнити ці інтелектуальні, моральні і соціальні потреби;

І нарешті, ВРАХОВУЮЧИ, що використання методів, що дозволяють їм одночасно контактувати з мільйонами людей, надає фахівцям із зв'язків з громадськістю владу, яка має бути

обмежена дотриманням строгого морального кодексу. На всіх цих підставах, всі члени Міжнародної Асоціації із зв'язків з громадськістю (IPRA) погоджуються дотримуватися цього Міжнародного Кодексу Етики, а якщо при розгляді свідоцтв, представлених Раді, хтось з її членів буде визнаний таким, що порушив цей Кодекс в ході виконання своїх професійних обов'язків, він або вона вважатимуться винними в серйозній провині, яка заслуговує на відповідне покарання.

Відповідно, кожен член:

ПРАГНУТИМЕ

1. Сприяти досягненню моральних і культурних умов, що дозволяють людям досягти повного розвитку і користуватися безперечними правами, які їм надаються відповідно до Загальної декларації Прав Людини;

2. Встановлювати моделі і канали комунікації, які, сприяючи вільному потоку необхідної інформації, змусять кожного члена групи відчувати, що вони знаходяться в курсі подій, а також дадуть їм усвідомлення власної особистої причетності, відповідальності і солідарності з іншими членами;

3. Завжди та за будь-яких обставин поводитися так, щоб заслужити і забезпечити довіру тих, з ким він або вона входить в контакт;

4. Брати до уваги, що, із-за стосунків між його/її професією і громадськістю, його/її поведінка – навіть у приватному житті – впливатиме на те, як оцінюється професія в цілому;

ЗОБОВ'ЯЗУЄТЬСЯ:

5. Дотримуватися в своїй професійній діяльності моральних принципів і правил Загальної декларації Прав Людини;

6. Ставитися з належною пошаною і поважати людську гідність, визнаючи право кожної людини на власну думку;

7. Створювати моральні, психологічні і інтелектуальні умови для реального діалогу і визнавати права всіх сторін, що беруть в ньому участь, викладати свої аргументи і висловлювати власну думку;

8. За будь-яких обставин діяти в такий спосіб, щоб врахувати відповідні інтереси всіх сторін, що беруть участь; як

інтереси організації, на благо якої він/вона діє, так і інтереси громадськості;

9. Виконувати свої угоди і зобов'язання, які завжди мають бути викладені так, щоб уникнути будь-якого нерозуміння і за будь-яких обставин демонструвати лояльність і чесність, для того щоб зберігати довіру клієнтів або роботодавців, минулих або справжніх, і всіх груп громадськості, які стосуються його/її дій;

УТРИМАЄТЬСЯ ВІД:

10. Спотворення правди задля інших потреб;

11. Поширення інформації, яка заснована на невстановлених і непідтверджених фактах;

12. Участі в будь-якому підприємстві або діяльності, які є неетичними або нечесними або здатними заподіяти шкоду людській гідності або чесності;

13. Використання будь-яких «маніпуляторських» методів або технологій, спрямованих на створення підсвідомих мотивацій, які людина не в змозі контролювати самостійно, і, отже, не може відповідати за дії, вчинені на їх основі.

4.3. Римська хартія / Міжнародна фахова хартія ІССО

1. Кожен член Ассціації:

1.1 Зобов'язаний здійснювати свою діяльність у відповідності з найвищими стандартами Public Relations. Крім того, кожен член повинен підтримувати добропорядні відносини з попередніми і нинішніми клієнтами, іншими членами і професіоналами в галузі Public Relations, постачальниками інформації, посередниками; із засобами масової інформації, працівниками і, перш за все, з громадськістю.

1.2 Повинен бути обізнаний, розуміти і дотримуватися цього кодексу, будь-яких поправок до нього, і залишатися поінформованим про зміст будь-яких рекомендаційних або практичних документів, випущених ІССО або Національною Асоціацією компаній-консультантів у сфері Public Relations та здійснювати свою діяльність у відповідності з цими документами.

1.3 Зобов'язаний керуватися цим кодексом та співпрацювати з колегами в будь-якій галузі застосування цього документа. Компанія-член, що провокує або дозволяє будь-якому члену її управління діяти невідповідним з цим кодексом чином, вважається учасником цієї дії і порушення кодексу. До будь-якого представника керівництва компанії-члена, чий образ дій не сумісний з даним кодексом, повинні бути застосовані дисциплінарні заходи.

Компанія-член Асоціації повинна утримуватися від того, щоб:

1.4 Залучати кого-небудь або брати участь самому в діях, які завдають шкоди репутації ICCO або Національній Асоціації компаній-консультантів у сфері Public Relations або інтересам професії.

2. Поведінка по відношенню до громадськості, засобам масової інформації та іншим спеціалістам

Член Асоціації зобов'язаний:

2.1 Вести свою діяльність з урахуванням громадських інтересів.

2.2 Завжди дотримуватися істини и утримуватися від поширення навмисно або помилково, брехливої або інформації, що вводить в оману, та вживати відповідних заходів, щоб це не відбувалося випадково.

2.3 Старатися представляти найкращим образом інтереси організації, з якою він працює.

2.4 При роботі с фахівцями із інших галузей діяльності визначати і дотримуватися їх професійних кодексів і не намагатися навмисно брати участь у порушенні цих кодексів.

2.5 Поважати отримані та передані у ході роботи професійні секрети.

2.6 Не пропонувати, не робити будь-яких дій, які могли б негативно вплинути на органи законодавчої та виконавчої влади або на засоби масової інформації.

2.7 Не пропонувати, не передавати і не спонукати клієнта до того, щоб запропонувати або передати особам, наділеним владними повноваженнями від державного органу або організації, які не є керуючими, виконавцями або консультанта-

ми, з наміром представляти інтереси клієнта, якщо така дія суперечить суспільним інтересам.

3. Поведінка по відношенню до клієнтів

Член Асоціації повинен:

3.1 Зберігати конфіденційну інформацію, яка отримана як від колишніх, так і від нинішніх клієнтів, та не розголошувати або до шкоди цим клієнтам, або на користь компанії – члена, до того часу, доки сам клієнт не обнародує цю інформації або не видасть спеціального дозволу на її розголошення.

3.2 Інформувати клієнта про будь-які пакети акцій або фінансову зацікавленість у будь-якій компанії, фірмі або людині, чиї послуги рекомендує член Асоціації.

3.3 Отримувати гонорари, замовлення або інші матеріальні цінності не від клієнта тільки після повідомлення про це останнього.

3.4 Мати можливість обговорювати з клієнтом різні умови, не тільки терміни виконання роботи та старшинство персоналу. При обговоренні цих питань, що враховуються іншими фахівцями, необхідно брати до уваги всі особливості ситуації, зокрема:

Складність справи, ситуації, проблеми або рекомендації та труднощі, що пов'язані з їх виконанням.

Професійні або спеціальні навички и ієрархію рівнів управління, затрачений час та відповідальність.

Необхідні документи для підготовки та поширення, а також їх важливість.

Місце та обставини, за якими повністю або частково, виконуються рекомендації.

Рамки, значення та цінність завдання, його важливість для певної справи або проекту, який здійснюється по заказу клієнта.

Член Асоціації зобов'язаний утримуватися від того, щоб:

3.5 Зловживати інформацією, що стосується бізнесу його клієнта з метою отримання фінансової або будь-якої іншої користі.

3.6 Використовувати внутрішню інформацію для отримання прибутку. Консультант, його співробітники або керівництво не можуть вкладати гроші в цінні папери без попереднього письмового дозволу клієнта і керівництва фірми-члена.

3.7 Працювати для клієнта в таких умовах, які можуть впливати на його незалежність, об'єктивність і цілісність.

3.8 Представляти протилежні або суперечні інтереси без згоди обох клієнтів.

3.9 Гарантувати досягнення результатів, які переважають здібності консультанта.

3.10 Запрошувати одного із робітників клієнта змінити місце роботи (газетна об'ява не може вважатися запрошенням для певної людини).

4. Поведінка по відношенню до колег

Член Асоціації повинен:

4.1 Здійснювати свою діяльність у відповідності із найвищими стандартами точності й достовірності, уникати непомірних вимог або не добродійних порівнянь і вірити словам та ідеям інших.

4.2 Мати можливість представляти свої здібності та послуги будь-якому потенційному клієнту, за своєю власною ініціативою або за його запитом. При цьому він не повинен впливати на вже існуючі домовленості або принижувати репутацію або здібності будь-якого члена Асоціації, що вже працює з цим клієнтом.

Член Асоціації зобов'язаний утримуватися від того, щоб:

4.3 Заподіювати шкоду діловій репутації або практичній діяльності іншого члена.

ICCO складається із Національних Асоціацій

Національні Асоціації повинні працювати у відповідності до Римської Хартії.

ICCO підтримує стандарти, проводить дослідження у галузі Public Relations, сприяє зростанню розуміння важливості цієї сфери діяльності

Рим, 25 жовтня 1991р.

4.4. Лісабонський КОДЕКС (європейський кодекс професійної поведінки осіб, практикуючих в галузі зв'язків з громадськістю)

(Схвалений Генеральною Асамблеєю Європейської конфедерації Public Relations (CERP) в Лісабоні 6 квітня 1978, уточнено 13 травня 1989)

РОЗДІЛ I. Критерії та стандарти професійної кваліфікації практикуючих осіб, пов'язаних цим Кодексом

Пункт 1. Кожен професійний член (національної асоціації), належним чином визнаний відповідно до правил (національної асоціації) і відповідає цілям цього Кодексу, є практикуючим фахівцем (далі – « практик ») Public Relations та буде обмежений рамками Кодексу.

РОЗДІЛ II. Загальні професійні зобов'язання

Пункт 2. У своїй професійній діяльності практик Public Relations зобов'язується поважати принципи, сформульовані у Загальній декларації прав людини, і особливо свободу висловлювань та свободу друку, які в результаті дають право особистості отримувати інформацію. Він аналогічно ручається діяти відповідно до суспільних інтересів і не завдавати шкоди гідності або недоторканості особи.

Пункт 3. У своїй діяльності практик Public Relations повинен проявляти чесність, інтелект та лояльність. Зокрема, він зобов'язаний не використовувати коментар або інформацію, що, за його переконаннями, є помилковими або вводять в оману. У тому ж дусі він повинен проявляти обережність, щоб уникнути використання, навіть випадково, практики або методів, несумісних з цим Кодексом.

Пункт 4. Всі дії у галузі Public Relations повинні проводитися відкрито; вони повинні без легко ідентифікуватися, нести на собі ясні ознаки їх походження і не повинні мати тенденції вводити в оману третіх осіб.

Пункт 5. У відносинах з представниками інших професій і з іншими галузями соціальних зв'язків практик Public Relations повинен поважати правила і практику, що відповідають цим

професіям або заняттям, наскільки вони сумісні з етикою його власної професії.

Практик Public Relations повинен поважати національний кодекс професійної поведінки і закони, діючі в тій країні, в якій він займається своєю професією, а також утримуватися від самореклами.

РОЗДІЛ III. Певні професійні зобов'язання перед клієнтами або роботодавцями

Пункт 6. Практик Public Relations не повинен представляти конфліктуючі або конкуруючі інтереси без спеціальної згоди зацікавлених клієнтів або роботодавців.

Пункт 7. У своїй діяльності практик Public Relations повинен дотримуватися повної конфіденційності. Він повинен скрупульозно поважати професійну таємницю і, зокрема, не має розголошувати ніяку конфіденційну інформацію, отриману від його клієнтів або роботодавців минулих, нинішніх чи потенційних, або використовувати таку інформацію без спеціального дозволу.

Пункт 8. Практик Public Relations, що має особистий інтерес, який може перебувати в суперечності з таким його клієнта або роботодавця, повинен розкрити цей факт якомога швидше.

Пункт 9. Практик Public Relations не повинен рекомендувати своєму клієнтові або роботодавцю послуги будь-якої фірми чи організації, в якій він має фінансовий, комерційний чи інший інтерес, без попереднього розкриття цього інтересу.

Пункт 10. Практик Public Relations не повинен укладати контракт із своїм клієнтом або роботодавцем, за яким практик не гарантує певні кількісні результати.

Пункт 11. Практик Public Relations може приймати винагороду за свої послуги тільки у формі зарплати або гонорару і ні в якому випадку він не може приймати іншу форму оплати або іншу матеріальну винагороду у залежності від професійних результатів.

Пункт 12. Практик Public Relations не повинен приймати за свої послуги клієнту або роботодавцю жодної винагороди

від третьої особи типу знижки, комісійних або у вигляді платежів, окрім як за угодою з клієнтом або роботодавцем.

Пункт 13. У разі, коли виконання завдання з Public Relations, ймовірно, може спричинити за собою серйозний посадовий злочин або має на меті дії, що суперечать принципам цього Кодексу, практик Public Relations повинен зробити кроки, щоб негайно повідомити свого клієнта або роботодавця, і зробити все можливе, щоб переконати останнього поважати вимоги Кодексу. Якщо клієнт або роботодавець наполягає на своїх намірах, практик Public Relations незважаючи на це, зобов'язаний дотримуватися Кодексу незалежно від можливих наслідків.

Пункт 14. Дух цього Кодексу і правил, що містяться в попередніх пунктах, особливо у пунктах 2, 3, 4 і 5, безпосередньо стосується практиків Public Relations з їх правом на інформацію і, більше того, обов'язком забезпечувати інформацією в межах професійної конфіденційності. Він має на увазі також повагу прав і незалежність засобів масової інформації.

Пункт 15. Будь-яка спроба обману громадської думки або його представників забороняється. Новини слід подавати без призначеній або прихованої нагороди за їх використання або публікацію.

Кодекс. Пункт 16. Якщо здається необхідним взяти на себе ініціативу і контроль за поширенням інформації в рамках принципів цього Кодексу, практик Public Relations може купувати місце або для радіомовлення час згідно з правилами, практикою і звичаями, прийнятими в цій області.

Пункт 17. Практик Public Relations повинен утримуватися від нечесної конкуренції з колегами. Він не повинен діяти чи говорити таким чином, що могло б призвести до знецінення репутації або бізнесу такого ж практика, що завжди є предметом його службових обов'язків згідно з пунктом 19 б) даного Кодексу.

Пункт 18. Практик Public Relations повинен утримуватися від будь-яких дій, які можуть завдати шкоди репутації його професії. Зокрема, він не повинен заподіювати шкоду своїй національній асоціації (репутації), її ефективній роботі або до-

броду імені або зловмисними нападками, або будь-яким порушенням його статуту або правил.

Пункт 19. Репутація професії – предмет відповідальності кожного з членів. Практик Public Relations зобов'язаний не тільки поважати цей Кодекс безпосередньо, але також повинен:

а) допомагати становленню Кодексу, роблячи його все більш широко і добре відомим і зрозумілим;

б) повідомляти компетентним дисциплінарним органам влади про будь-яке порушення або підозру у порушенні Кодексу, яке стало йому відомо;

в) вживати всі можливі засоби, щоб забезпечити дотримання постанови циз провладних структур та ефективно використання санкцій.

Будь-який практик, що допустив порушення даного Кодексу, буде особисто вважатися порушником цього Кодексу

4.5. Кодекс професійної етики в галузі зв'язків із громадськістю

Діяльність ВГО «Українська ліга зі зв'язків із громадськістю» (далі – Ліга) спрямована на формування та упровадження у повсякденну практику етичних норм та професійних стандартів, що ґрунтуються на наступному: 1) гуманістичних цінностях та правах особистості, таких, як свобода слова, свобода друку, свобода совісті та свобода зборів, а також на повазі права людини на вільний доступ до інформації та розповсюдження інформації. 2) принципі відповідальності перед суспільством та законом за достовірність, повноту та точність розповсюдженої інформації. Дотримання етичних норм розглядається професійним співтовариством у галузі зв'язків із громадськістю як необхідна і фундаментальна засада повноцінного функціонування галузі зв'язків із громадськістю.

1. ЗАГАЛЬНІ ПРОФЕСІЙНІ ПРИНЦИПИ

1.1. Діяльність спеціаліста зі зв'язків із громадськістю та компанії, що надає послуги у сфері зв'язків із громадськістю, (далі – «Спеціаліст та компанія») повинна відповідати положенням Конституції України та чинного законодавства.

1.2. Спеціаліст зі зв'язків із громадськістю та компанія повинні неухильно дотримуватись принципів достовірності, повноти та точності розповсюджуваної інформації.

1.3. Спеціаліст та компанія повинні дотримуватись чесно-го та відвертого підходу у відносинах із своїми клієнтами або роботодавцями. Вони не можуть одночасно представляти інтереси сторін, що конфліктують, без їх згоди, а також спрямовувати свою діяльність на шкоду клієнту або роботодавцю.

1.4. Спеціаліст та компанія зобов'язані дотримуватись принципу конфіденційності інформації у відповідності до домовленості з дійсними та колишніми клієнтами або роботодавцями. Виключеннями вважаються випадки, коли приховування інформації може зашкодити життю і здоров'ю громадян та безпеці суспільства.

1.5. Якщо діяльність спеціаліста та компанії може спричинити порушення принципів професійної етики в галузі зв'язків із громадськістю, вони зобов'язані повідомити про це свого клієнта або роботодавця, а також зробити все, щоб переконати останнього у необхідності дотримуватись положень Кодексу. Спеціаліст або компанія мають відмовитись від співробітництва, якщо така діяльність суперечить принципам професійної етики в галузі зв'язків із громадськістю.

2. ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ З КОЛЕГАМИ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ

2.1. У відносинах з колегами спеціаліст та компанія не повинні навмисно завдавати шкоди професійній репутації.

2.2. Спеціаліст зі зв'язків із громадськістю та компанія має додержуватися чинного законодавства України в галузі захисту авторських прав.

3. ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ З ПРЕДСТАВНИКАМИ ІНШИХ ПРОФЕСІЙ

3.1. Під час взаємодії з представниками інших професій спеціаліст зі зв'язків із громадськістю та компанія повинні знати та поважати правила та етичні норми, прийняті в інших професіях, та дотримуватись їх, якщо вони відповідають

принципам професійної етики в галузі із зв'язків із громадськістю та законодавству України.

4. РЕПУТАЦІЯ ПРОФЕСІЇ

4.1. Спеціаліст зі зв'язків із громадськістю та компанія повинні відмовитись від будь-яких навмисних дій, які можуть завдати шкоди репутації професії.

4.2. Обов'язок кожного спеціаліста зі зв'язків із громадськістю та компанії самим поважати цей Кодекс та пропагувати дотримання положень Кодексу в спільноті спеціалістів зі зв'язків із громадськістю.

5. ВПРОВАДЖЕННЯ КОДЕКСУ

Ліга сприяє впровадженню положень дійсного Кодексу у практику спеціалістів зі зв'язків із громадськістю, публікуючи положення цього Кодексу та інформуючи громадськість про нього через ЗМІ.

12 березня 2005 р

4.6. Кодекс професійної етики UAPR

Кодекс професійної Етики UAPR базується на міжнародних стандартах PR-індустрії, розроблених на Римській та Стокгольмській конвенціях Міжнародною Організацією Консультантів у Галузі Комунікацій (ICCO).

1. Члени Асоціації зобов'язані:

1.1. Відповідати найвищим стандартам у практичній діяльності в сфері зв'язків із громадськістю, завжди належним чином поводитися з колишніми та теперішніми клієнтами, іншими членами Асоціації та іншими спеціалістами в галузі зв'язків із громадськістю, представниками інших професій, постачальниками, посередниками, журналістами та засобами комунікації, співробітниками, і понад усе з громадськістю.

1.2. Знати, розуміти та виконувати цей Кодекс, будь-яке доповнення до нього, будь-які інші кодекси, які є частиною цього, та завжди знати зміст та рекомендації останніх положень або практичних інструкцій, виданих UAPR, а також

відповідати високим стандартам діяльності, зазначеним у цих документах.

1.3. Підтримувати цей Кодекс та співпрацювати з іншими членами Асоціації в цьому напрямку, шляхом виконання рішень з будь-якого питання, яке виникає щодо його застосування. Член Асоціації, який свідомо примушує або дозволяє іншому члену або своєму працівнику діяти таким чином, що суперечить цьому Кодексу, є учасником цієї дії та вважається його порушником.

Членам Асоціації заборонено:

1.4. Брати участь в будь-якій діяльності або поводитися таким чином, що може зашкодити репутації Асоціації або репутації та інтересам професії спеціаліста зі зв'язків з громадськістю.

2. Поведінка по відношенню до громадськості, засобів масової інформації та інших спеціалістів.

Члени Асоціації зобов'язані:

2.1. Проводити свою професійну діяльність з належним урахуванням суспільних інтересів.

2.2. Поважно ставитися до правдивої і ніколи свідомо або необережно не розповсюджувати неправдиву або помилкову інформацію, та дбати про те, щоб не робити цього через необачність.

2.3. Пересвідчитися, що інтереси будь-якої організації, з якою у них є професійні контакти, представлені належним чином згідно з чинним законодавством.

2.4. Працюючи зі спеціалістами інших професій, знати та поважати кодекси цих професій, та свідомо їх не порушувати.

2.5. Надавати інформацію новинного характеру для оприлюднення засобам масової інформації без будь-якої грошової або іншої винагороди ЗМІ або їхнім працівникам, або третім особам, за її використання або оприлюднення. Новинні матеріали повинні з'являтися лише за рішенням редакторів або журналістів, а не в результаті будь-яких винагород.

2.6. У випадку, якщо час або місце у медіа були придбані з недвозначною метою публікації або трансляції непрямого рекламного матеріалу, наполягати на тому, щоб цей час або місце було чітко позначено як «Реклама»

2.7. Чітко дотримуватися основоположних принципів Асоціації щодо прозорості по відношенню до подарунків, не пропонувати та не давати, не змушувати клієнта пропонувати або давати будь-який подарунок або іншу винагороду засобам масової інформації, посадовим особам державних установ, службовцям будь-яких установ чи організацій, з метою сприяти інтересам клієнта шляхом недозволеного оприлюднення інформації, або якщо такі дії суперечать суспільним інтересам.

2.8. Не розголошувати конфіденційну інформацію, отриману або надану в ході професійної діяльності.

2.9. Не пропонувати та не чинити будь-яких дій, які можуть мати неналежний вплив на державні або законодавчі органи, або на засоби комунікації.

2.10. Не використовувати особисто та не дозволяти своїм клієнтам використовувати службове становище посадових осіб державних установ або засобів масової інформації, щоб сприяти інтересам клієнта, якщо такі дії суперечать суспільним інтересам.

3. Поведінка по відношенню до клієнтів та робітників

Члени Асоціації зобов'язані:

3.1. Виконувати прийняті принципи конфіденційності по відношенню як до наявних, так і до колишніх клієнтів, не розголошувати та не використовувати конфіденційну інформацію для завдання збитків чи іншої шкоди клієнтам, або для отримання фінансової вигоди членом Асоціації або компанією члена Асоціації, за винятком тих випадків, коли клієнт самостійно оприлюднив таку інформацію або надав особливий дозвіл на її розголошення; виняток із цього положення становить розголошення інформації за рішенням суду.

3.2. Відкрито заявляти про випадки, коли його власні інтереси або обставини суперечать інтересам клієнта

3.3. Приймати оплату, комісійні або інші винагороди за послуги, які будуть надані або надаються клієнту / роботодавцю, лише за умови, що вищевказані фактори доведені до відома та погоджені з клієнтом / роботодавцем.

3.4. У випадку, коли надання послуг клієнту або роботодавцю може призвести до порушення цього Кодексу, член Асоціації повинен негайно проінформувати про це клієнта або роботодавця, та вжити всіх заходів щоб переконати клієнта або роботодавця поважати цей Кодекс. Якщо клієнт або роботодавець наполягає на діях, які порушуватимуть цей Кодекс, член Асоціації повинен виконувати цей Кодекс, незважаючи на наслідки.

Членам Асоціації заборонено:

3.5. Зловживати інформацією стосовно бізнесу клієнта, в тому числі інформацією для службового використання або конфіденційною інформацією, для отримання фінансової або іншої вигоди.

3.6. Надавати послуги клієнту на таких умовах, які можуть зашкодити незалежності, чесності, об'єктивності або принципам члена організації.

3.7. Представляти інтереси сторін, що конфліктують або конкурують між собою, без їхньої на це згоди.

3.8. Гарантувати результати, досягнення або недопущення яких виходить за рамки можливостей члена Асоціації.

3.9. Укладати контракт з клієнтом або роботодавцем, в якому член Асоціації гарантує досягнення кількісних та якісних результатів, використовуючи методи та засоби, які суперечать цьому Кодексу.

3.10. Пропонувати роботу співробітнику компанії члена Асоціації або клієнту, з яким член Асоціації має юридичні стосунки (контракт), без попередніх переговорів з керівництвом цієї компанії або клієнта (цей пункт не стосується оголошень про вакансії в засобах масової інформації).

3.11. Радити своїм клієнтам встановлювати ділові стосунки з компаніями або організаціями, де член Асоціації має

фінансові, комерційні або інші інтереси, попередньо не повідомивши про такі інтереси. Неприпустимо, щоб член Асоціації одержував будь-яку винагороду від третьої сторони за послуги, надані на вимогу клієнта або роботодавця без попередньої згоди клієнта або роботодавця.

3.12. Член Асоціації не має права відмовити або прийняти пропозицію від клієнта на основі поглядів або кола інтересів його або її роботодавця.

4. Поведінка по відношенню до професії спеціаліста зі зв'язків з громадськістю

Члени Асоціації зобов'язані:

4.1. Твердо дотримуватися найвищих стандартів точності та правдивості, уникати безглузких заяв або несправедливих порівнянь, та віддавати належне визнання ідеям та висловам, запозиченим від інших.

4.2. Член Асоціації має право надавати свої можливості та послуги будь-якому потенційному клієнту, за своєї власної ініціативи або за дорученням клієнта, за умови, що цим він не намагається порушити будь-який існуючий контракт, або заподіяти шкоду репутації та можливостям будь-якого іншого члена Асоціації або консультанта, який вже надає послуги цьому клієнтові.

4.3. У випадку, якщо клієнт просить представника асоціації оцінити професіоналізм роботи іншого її члена, запрошений до оцінювання представник має повідомити клієнта та оцінювану сторону про проведення такої оцінки.

4.4. За наявності доказів того, що член Асоціації або компанія члена Асоціації веде неетичну, непорядну або незаконну діяльність, яка порушує цей Кодекс, члени Асоціації зобов'язані доповісти цей факт керівництву та Комітету з етичних стандартів Асоціації.

Членам Асоціації забороняється:

4.5. Завдавати шкоди професійній репутації або діяльності іншого члена Асоціації.

5. Дискримінуюча поведінка

5.1. Член Асоціації зобов'язаний дбати про те, щоб професійні обов'язки виконувалися без дискримінації на підставі статі, расової або релігійної приналежності, інвалідності або будь-яких інших форм дискримінації.

2005 рік

ДОДАТКИ

1. Склад та обов'язки Кризової групи (КГ)

Ім'я, посада	Посада у команді	Обов'язки	Контактна інформація
Генеральний директор	Спікер		
Керівник прес-служби (або радник з PR)	Координатор		
Юрист	Консультант		
Безпека	Консультант		
Регіональна команда			
Директор	Спікер (за відсутністю гендиректора), консультант		
Прес-секретар	Координатор (за відсутністю радника з PR), консультант		
Головний інженер	Консультант		
Безпека	Консультант		

2. Зразки заяв та фраз-шаблонів

Перше повідомлення для ЗМІ

Київ, ... _____ р.

_____ (дата, час) в _____ (місто, підприємство) сталося _____ (що). Ведуться роботи по _____. (Якщо НЕ планується прес-конференція) Детальну інформацію можна отримати у _____ по тел. _____ Або ел. адресою _____. (Якщо планується прес-конференція) Прес-конференція керівництва _____ відбудеться в _____ за адресою _____ в _____. Акредитація преси за тел. _____

Holding statement

Ми шоковані трагедією/втратами/..., завданими, і робимо все можливе, щоб допомогти жертві (жертвам). Ми співчуваємо їм та їх сім'ям.

Ми розпочали внутрішнє розслідування, а також максимально повно співпрацюємо з *(організації, які займаються розслідуванням)*.

На даний момент, за нашими даними, ... *(основні факти, не вдаючись в деталі)*

Ми робимо все можливе для дотримання вимог щодо безпеки життєдіяльності для зменшення можливості аварій на наших підприємствах.

Згідно з вимогами (....), ми регулярно *(періодичність)* проводимо тренінги із правил безпеки для нашого персоналу та контрольні перевірки та інспекції із дотримання правил безпеки та стану мереж. Наприклад, ... *(прикладі заходів із забезпечення безпеки, здійснених у цьому/дотичному випадку)*.

(Якщо постає питання про припинення операційної діяльності бізнесу, то:) Наше основне завдання на цьому етапі – допомогти тим, хто постраждав. Ми відновимо нашу діяльність в повному обсязі тоді, коли це буде повністю безпечно.

<p><i>(Якщо передбачається доступ преси до місця аварії)</i> Як тільки буде визначено, що перебування ЗМІ на місці події безпечно і не перешкоджає офіційному розслідуванню, ми спробуємо організувати контрольований доступ на місце події.</p>	<p><i>(Якщо НЕ передбачається доступ преси до місця аварії)</i> Наша політика – співпрацювати із ЗМІ настільки повно, наскільки це можливо. Однак наразі доступ до місця події для ЗМІ закритий через те, що <i>(один або обидва варіанти)</i> на місці ще ведуться роботи і воно небезпечно для цивільного населення <i>(та/або)</i> доступ на місце події може зашкодити розслідуванням, які досі тривають.</p>
--	---

(Якщо задіяно підрядника, то:) Ми вимагаємо, щоб всі наші підрядники, так само як і ми, робили все можливе для дотримання вимог правил безпеки та зменшення вірогідності аварії/нещасних випадків/техногенних подій на території, де ми надаємо послуги. *(Або, якщо це відповідає дійсності)* Всі наші підрядники зобов'язані керуватися тими ж вимогами та процедурами із забезпечення безпеки, що й ми.

За телефоном цілодобової гарячої лінії 8-800 ... можна дізнатись про розвиток подій або залишити повідомлення, які можуть допомогти у розслідуванні/вирішенні проблеми.

Представники ЗМІ можуть звертатись до за тел. або електронною поштою

3. Класифікація ризиків

Значимість	Публічність	Джерела ризиків	Ризики	Ознаки ризиків	Категорія	
1		2	Незадоволені клієнти (постраждалі) Агенти впливу	Загроза репутації компанії	Річниця події; публікації у ЗМІ про подію, «замовлення» конкурентів.	2
2	2	Інфраструктура Робітники	Загроза життю населення	Техногенні катастрофи, жертви, аварії. Публічне обвинувачення компанії у смерті людей.	2	
1	2	Уряд Агенти впливу	Загроза бізнесу, репутації	Претензії до компанії з приводу її фінансової діяльності (невплата податків, заробітних плат тощо). Публічне висвітлення питання у ЗМІ.	2	
1	2	Уряд Агенти впливу	Загроза бізнесу, репутації	Претензії до компанії з приводу неправомірного ведення бізнесу	2	

2	1	Сім'ї робітників Агенти впливу	Загроза життю робітників	Аварія на під- приємстві, за- гиблі робітни- ки. Публічне висвітлення події у ЗМІ.	2	
0	2	Незадо- вільні клієнти Агенти впливу Конкуренти	Загроза репутації компанії	незадово- лення по- страждалих; висвітлення події у ЗМІ.	2	
0	1	Незадо- вільні клієнти Агенти впливу Конкуренти	Незадо- волення клієнтів ціновою політикою	Підвищен- ня цін на послуги, не- задоволення населення, претензії до компанії. Висвітлення у ЗМІ.	1	
1	2	Уряд Агенти впливу Конкуренти	Загроза бізнесу	Публічні за- яви уряду, наглядових органів	2	

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
------------------------	---

Розділ 1.**Навчально-методичні аспекти антикризових PR–технологій**

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ	5
1.1. Типологія криз	6
1.2. Кризові явища як об’єкт дослідження в соціальних комунікаціях	7
1.3. Проблематика досліджень кризових явищ	8
ТЕМА 2. ФАКТОРИ, ОЗНАКИ Й ЕТАПИ КРИЗИ	9
2.1. Фактори, які впливають на появу / розвиток / зникнення кризи	10
2.2. Ознаки кризи	11
2.3. Етапи розвитку кризи	11
ТЕМА 3. АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ	13
1.1. Сутність антикризового PR	14
1.2. Підготовка антикризових програм у сегменті PR	15
1.3. Базові рекомендації антикризового управління	16
ТЕМА 4. СПЕЦИФІКА ПОБУДОВИ АНТИКРИЗОВИХ PR-КОМУНІКАЦІЙ	20
4.1. Співвіднесення «кризи» та «надзвичайної ситуації»	21
4.2. Особливості застосування стратегії «небезпечний бізнес»	21
4.3. Аналіз подолання кризової ситуації, спричиненої вибухом у житловому будинку	22
ТЕМА 5. КОМУНІКАЦІЙНІ PR-СТАНДАРТИ АНТИКРИЗОВОЇ КАМПАНІЇ	24
5.1. План роботи у кризовій ситуації	25

ТЕМА 6. «ЗАБОРОНЕНІ МЕТОДИ» ПОДОЛАННЯ КРИЗИ	30
6.1. Перенесення акцентів та нівелювання події. «Переключення уваги»	31
6.2. Глибинні інтерв'ю	31
6.4. Генерація інформаційних приводів. Експертна думка	32
ТЕМА 7. РОБОТА ІЗ ЗМК: ПСИХОЛОГІЯ ЖУРНАЛІСТІВ. ОСНОВНІ ПОМИЛКИ ПРИ СПІЛКУВАННІ	34
7.1. Симбіоз «піарник-журналіст»	35
7.2. Класифікація негативних публікацій	35
7.3. Правила підготовки публікацій	36
ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНІ ВІЙНИ	38
7.1. Феномен інформаційної війни	39
7.2. Методи ведення інформаційних війн	40
7.3. Інформаційна зброя	40
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	42

Розділ 2.

Прикладні аспекти впровадження антикризових PR–технологій

МОДУЛЬ «ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІЙ ГАЛУЗІ»	44
2.1. Проект заходів для підвищення рівня культури безпеки та вдосконалення платіжної дисципліни	44
2.2. Недоліки у побудові антикризових комунікацій в кризові періоди у газорозподільній галузі та шляхи їх подолання	53
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	80

Розділ 3.

Довідкові матеріали для роботи PR-служб в умовах інформаційної війни

3.1. Підготовка інтерв'ю керівника для преси або відеозапису виступу	82
3.2. Особливості спілкування з журналістами (за Т. Острогляд)	102
3.3. Стандарти написання ефективного прес-релізу	105
3.4. Внутрішня інформаційна війна : історія одного корпоративного конфлікту («Нафтогазмережі» – Облгази, 2009)	109
3.5. Аналіз інформаційної війни між Росією та Україною в інформаційному суспільстві	121
ВИСНОВКИ	131
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	133

Розділ 4.

Професійні стандарти фахівців із зв'язків з громадськістю

4.1. Зведений кодекс професійної поведінки МАПР (IPRA)	134
4.2. Афінський кодекс Міжнародної Асоціації із зв'язків з громадськістю (IPRA)	137
4.3. Римська хартія / Міжнародна фахова хартія ICCO	139
4.4. Лісабонський КОДЕКС (європейський кодекс професійної поведінки осіб, практикуючих в галузі зв'язків з громадськістю)	143
4.5. Кодекс професійної етики в галузі зв'язків із громадськістю	146
4.6. Кодекс професійної етики UAPR	148
ДОДАТКИ	154

Наукове видання

Зубарева М. А.

ПРИКЛАДНІ АНТИКРИЗОВІ PR-ТЕХНОЛОГІЇ

Навчальний посібник

Головний редактор *Ігор Пасічник*

Технічний редактор *Роман Свинарчук*

Комп'ютерна верстка *Наталії Крушинської*

Художнє оформлення обкладинки *Катерини Олексійчук*

Формат 42х30/4. Ум. друк. арк. 9,42. Наклад 100 пр. Зам. № 77–14
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура «BloknotС»

Оригінал-макет виготовлено у видавництві
Національного університету «Острозька академія»,
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи РВ № 1 від 8 серпня 2000 року.

Видавець СПД Свинарчук Р. В.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
РВ № 27 від 29 липня 2004 року.
Тел. (+38067) 771 28 70, e-mail: 35800@ukr.net.