**Тема 2.** **Стратегія паблік рилейшнз в контексті менеджменту**

В цій темі дається визначення поняттю «паблік рилейшнз», виявляється їх стратегічна природа за допомогою інтеграції в процес розробки і здійснення корпоративної стратегії, а також описується роль і практичне застосування паблік рилейшнз в рамках організацій.

***План***

1. Стратегічний аспект паблік рилейшнз.
2. Визначення паблік рилейшнз.
3. Ключові групи стратегічних комунікацій.
4. Інтегруюча комунікація.
5. Маркетингові функції PR – фахівця.
6. Зворотний зв'язок в паблік рилейшнз.
7. Теорії зв'язків з громадськістю.
8. Контроль повноважень і паблік рилейшнз.

**Стратегічний аспект паблік рилейшнз**

Стратегічні паблік рилейшнз сприяють корпоративній бізнес-стратегії, залучаючи до її орбіти максимальне число зацікавлених осіб. Але перш ніж звернутися до цього аспекту, необхідно визначити саме поняття стратегії. Що таке СТРАТЕГІЯ?

Дж. Л. Томпсон (J. L. Thompson) визначає стратегію за допомогою поняття кінцевої мети: «Кінцева мета охоплює наміри і цілі організації. В ній відображається і загальна стратегія всієї компанії, і конкурентна стратегія в кожній з областей її діяльності. Функціональні стратегії вносять прямий внесок в конкурентну стратегію» (1995г.). Р. Беннетт (R.Bennett) описує стратегію як «напрям, який вибирає компанія для виконання своєї місії». Г.Мінцберг (Mintzberg) приводить п'ять прикладів вживання слова - «стратегія», а саме:

1. «план» — свідомо вибраний порядок дій;
2. «спритний прийом» — специфічний маневр, покликаний ввести в оману супротивника або конкурента;
3. «паттерн поведінки» — закономірність, що є видимою в потоці дій;
4. «перспектива» — цілісний спосіб світосприймання.

Г.Мінцберг знаходить зв'язки між всіма п'ятьма варіантами використовування терміну «стратегія» і робить акцент на тому, що необхідно досліджувати різні аспекти діяльності і перспективи тієї або іншої компанії, які розкриває кожне із значень, що використовуються.

Фахівець в області PR, працюючий на компанію, робить це в рамках своєї професійної діяльності, усвідомлюючи, що:

* + серйозні рішення в області PR впливають на цілі компанії або зроблять на них вплив протягом найближчих декількох літ;
  + рішення в області PR вимагають залучення серйозних ресурсів;
  + рішення в області PR обумовлюють складні комплексні ситуації на рівні корпорації, бізнес-одиниці або інших рівнях, що може торкнутися інтересів різних груп усередині компанії, здатних, у свою чергу, вплинути на розвиток цих ситуацій.

Для розуміння предмету необхідно з'ясувати наступні визначення в термінах, що використовуються в контексті загального менеджменту:

* ***Бачення*** — письмова концепція, заснована на формуванні функцій (задач) або загальної перспективи (ідеї) організації;
* ***Місія*** *—* основна ціль організації, визначальна її стратегію;
* ***Стратегія*** *—* засоби або процес, за допомогою яких організація має намір виконати свою місію;
* ***Політика*** *—* формальні і неформальні базові правила і критерії, що використовуються при ухваленні рішень;
* ***Ціль*** *—* знаходиться на лінії горизонту можливостей, до якого хотіла б наблизитися компанія. Частіше всього розташовується у більш віддаленій перспективі ніж задача;
* ***Задача*** *—* конкретний орієнтир, який часто визначають в рамках короткострокової перспективи;
* ***Намір*** *—* комбінація цілі і задачі, припускаючи то короткострокову, то тривалу перспективу, часом включаюча надію і бажання;
* ***Тактика*** *—* набір рішень і дій, направлених на досягнення цілей в короткостроковій перспективі.

Хоча в кожній компанії можуть бути свої традиції, стратегічні рішення звичайно приймаються на трьох рівнях — корпорації, бізнес-одиниці і на оперативному рівні.

*Комунікаційні стратегії* між різними рівнями усередині організації повинні бути послідовними. Нерідко розуміння цього відсутнє, і в задачу фахівця паблік рилейшнз входить забезпечення послідовності в будь-яких ситуаціях — те, що британський політичний діяч Пітер Мандельсон (Peter Mandelsori) назвав свого роду «відповідністю основному повідомленню». Це не значило бути «загальним» або «тотожним», хоча зміст його слів сильно перекручений пресою і опозицією, що натякає, що він мав на увазі зовсім інше.

Увагу слід сфокусувати на трьох головних областях застосування стратегії паблік рилейшнз:

1) комунікаційних стратегіях бізнесу, які включають відносини з правительством або громадськістю і корпоративну репутацію;

2) внутрішньому PR або стратегії управління людськими ресурсами, що зачіпає співробітників, менеджерів, керівництво і акціонерів;

3) стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій.

На сьогоднішній момент розвитку теорії паблік рилейшнз ці три області застосування PR-стратегій визнано і в Європі, і в США як об'єкти дослідження у сфері паблік рилейшнз. Ураховуючи критичну роль моніторингу і оцінки самої PR-політики і планованих PR-кампаній, важливість цих областей для практикуючих PR-фахівців неможливо переоцінити.

# **Визначення паблік рилейшнз**

Визначення PR, дане Інститутом Паблік Рілейшнз (IPR) в середині 1980-х рр., виглядало таким чином: «Зусилля, по встановленню і збереженню високої репутації і взаєморозуміння між організацією і групами громадськості». В даному контексті визначення апелює до стратегічного управління за допомогою вживання словосполучення «групи громадськості» в множині.

Інші визначення також чітко виявляють стратегічну роль паблік рилейшнз:

***Паблік рилейшнз*** — це управління всіма видами комунікацій усередині організації, а також між організацією і її аудиторіями. Ціль — досягти кращого розуміння єства організації серед її аудиторій.

***Паблік рилейшнз*** - це управління всіма відносинами, що представляють важливість для організації. Обставини покажуть, яка з аудиторій або субаудиторій є найважливішою і постійно вимагає особливої уваги.

***Паблік рилейшнз*** - це управління репутацією організації. PR ідентифікує способи сприйняття організації і займається інформуванням всіх зацікавлених аудиторій про діяльність організації. Паблік рилейшнз займаються зміцненням позитивної репутації організації, заснованої на ефективності її діяльності. Репутація не завжди може бути благополучною, але благополучна репутація залежить від ефективності діяльності організації.

Одна з шкіл маркетингу визначає паблік рилейшнз як «створення добрих відносин з різними, що мають відношення до компанії, суспільними групами, за допомогою досягнення сприятливого освітлення у пресі, формування хорошого корпоративного іміджу і створення перешкод для несприятливих чуток, історій і подій». (Ф. Котлер і ін., F. Kotler, 1999)

Іноді розглядають PR як технології для просування продукту на ринку, маючи на увазі, що раніше маркетинг паблік рилейшнз називали паблісіті, розуміючи під цим «діяльність по розкручуванню компанії або її продуктів шляхом розміщення матеріалів у пресі, не оплачуваній спонсором».

Але, при цьому, паблік рилейшнз є направленими не тільки на споживацьку аудиторію, вони значно ширше, оскільки індустрія PR користується такими інструментами і техніками, як взаємостосунки із ЗМІ, прес-релізи, паблісіті продукту, лобіювання або консультації.

# **Ключові групи стратегічних комунікацій**

Інститут Паблік Рілейшнз (IPR) виділив вісім основних зацікавлених груп, в спілкуванні з якими слід використовувати всі інструменти і техніки, що знаходяться в арсеналі стратегічних комунікацій, для досягнення взаєморозуміння:

1. Співтовариство в широкому значенні слова, включає людей, що проживають поблизу від розташування самій компанії, або тих, кого в тому або іншому ступені зачіпає діяльність компанії.
2. Співробітники, менеджери і організації, їх об'єднання.
3. Споживачі — у минулому, сьогодні і в майбутньому.
4. Постачальники сировини і послуг, за винятком фінансових послуг.
5. Фінансовий ринок, що включає акціонерів, банки, страхові компанії і інвесторів.
6. Дистриб'ютори, агенти, оптові і роздрібні торговці.
7. Потенційні співробітники, консультанти і агенти.
8. Лідери думок, особливо журналісти електронних і друкарських ЗМІ, а також лобістські групи і активісти екологічних рухів.

Роль громадської думки в діяльності компаній продовжує зростати з розвитком Інтернету, і професійні PR-стратеги повинні віддавати собі звіт в своїх етичних обов'язках перед представниками зацікавлених груп. «В створенні суспільної свідомості, на яку направлений паблік рилейшнз, я з надією бачу виконання їх вищого призначення в нашому суспільстві», — сказав в 1923 р. Едвард Бернейз (Edward Bernays). Сьогодні, майже 80 літ опісля, Інститут Паблік Рілейшнз (IPR) включив цю думку до свого кодексу поведінки.

# **Інтегруюча комунікація**

Стратегія паблік рилейшнз не може бути розглянутою без звернення до поняття інтегрованої комунікації і усвідомлення її важливості.

Процес комунікації не означає передачу певних повідомлень; фундаментальна задача PR — формувати послідовне повідомлення і адекватний корпоративний тон спілкування, що чітко відображає стан справ в організації, згідно її бажанням, навіть в критичних ситуаціях або ситуаціях, що виходять за звичні рамки подій. В той же час повідомлення повинне бути доступним або творчо пристосованим для розуміння аудиторіями, на які воно направлено. «Комунікаційні стратегії повинні завжди починатися з необхідності визначення специфічних і в ідеалі кількісних цілей комунікації. Надзадача — добитися специфічного позиціонування, яке перевершить цілі для різних аудиторій. Саме позиціонування повинне бути результатом аналізу», — писав Ніколас Інд {Nicholas Ind, 1997). Н. Інд також припустив, що функціями PR є збільшення інформованості і зміцнення сприятливого образу компанії. «PR програє рекламі в рівні контролю над інформацією, але володіє перевагами перед рекламою за рахунок здатності передавати складніші повідомлення, викликає більше до себе довір'я. Освітлення у пресі, досягнуте завдяки взаємостосункам із ЗМІ, зовні виглядає нейтральним. Здатність впливати на певні ЗМІ і аудиторії також посилюється, завдяки властивій PR гнучкості.

Необхідно, щоб стратегія паблік рилейшнз ураховувала всі способи, слідуючи яким вся PR-діяльність може знайти цілісність, а також найпрактичніший спосіб, що лежить в основі сучасних PR-програм за визначенням аудиторій і зацікавлених груп на основі аналізу. В тій же мірі, наскільки для успішного продажу чого б те ні було потрібне розуміння теорії і практики взаємостосунків із споживачем, настільки ж важливо розуміти, що різні зацікавлені аудиторії повинні знати про компанію, коли вони відповідають на її звернення до них, і як сприймають її репутацію. Тільки так можуть діяти принципи взаємного розуміння, що не завжди припускає згоду. Як говорив Н. Інд: «Усередині загального позиціонування стратегія комунікацій може бути згодом розгорненою так, щоб точно визначити специфічні вимоги до комунікації для кожної з аудиторій. Саме доцільність і своєчасність повідомлень не викликатиме ніякої комунікаційної анархії, де повідомлення, адресовані акціонерам, суперечили б повідомленням для споживачів. Робота з аудиторіями зсередини примушує компанію серйозно задуматися над тими механізмами, що використовуються, комунікації».

**Маркетингові функції PR – фахівця**

З погляду стратегії, PR-функції підкоряється маркетинговій стратегії і, оскільки остання пов'язана з корпоративною бізнес стратегією, отже, прямих зв'язків між паблік рилейшнз і корпоративною стратегією провести не можна. *Стратегію* розуміють як довготривале планування, тоді як *тактика* використовується в короткостроковій перспективі, хоча, вона може впливати на ухвалення стратегічних рішень в обставинах, що змінюються. Паблік рилейшнз мають справу з управлінням взаємостосунками між організацією і суспільними групами багато кого (або аудиторіями). Залежно від ролі організації в економічному житті своєї країни або її місця на світовому або національному ринку, PR може виконувати важливу роботу по формуванню її політики, визначаючи і ураховуючи зовнішні чинники, які впливають на діяльність компанії. В їх числі:

* соціальна стратифікація
* соціальний захист
* національна політика
* технології
* політичні, законодавчі і інші регулюючі механізми, вживані відносно конкретної організації або галузі промисловості, в якій вона працює.

Класична модель стратегічного менеджменту прагне підтримати рівновагу між внутрішньою і зовнішньою перспективами, корелюючи місію корпорації із зовнішніми чинниками, діючими постійно. Ось деякі кроки, які стратегічний менеджер може зробити, виконуючи подібну задачу:

1. Визначення місії компанії в широкому значенні цього слова.
2. Розробка профілю компанії, що відображає її внутрішню культуру, здібності і амбіції.
   * Зовнішня позиція
   * Визначення і управління стратегічними відносинами між зацікавленими групами

Інтеграція цих двох стратегічних понять в:

1. Розробку особливих стратегічних і тактичних планів
2. Оцінка зовнішнього середовища компанії в контексті конкуренції і в цілому.
3. Аналіз можливості взаємодії з появою нових факторів при неспівпаданні профілю компанії із зовнішнім середовищем.
4. Ідентифікація бажаних факторів, що з'являються у момент розгляду всього набору можливостей, що відкриваються, в світлі корпоративної місії.
5. Стратегічний вибір довготривалих цілей і великих стратегій, необхідних для реалізації бажаних завдань.
6. Визначення щорічних задач і короткострокових стратегій, сумісних з довготривалою метою і великими стратегіями.
7. Упровадження стратегічних рішень з використанням бюджетних ресурсів і з ними задач, що поєднуються, людей, структур, технологій і способів винагороди.
8. Аналіз і оцінка успіху стратегічного процесу, службовці основою для ухвалення подальших рішень.

**Зворотний зв'язок в паблік рилейшнз**

Беручи до уваги тісний психологічний зв'язок між комунікацією і сприйняттям, критичні дані, отримані завдяки зворотному зв'язку, містять відомості про реакцію одержувачів повідомлення. Традиційно зворотному зв'язку надавалося особливе значення як засобу пізнання і розвідки, проте масштаб зворотного зв'язку змінюється завдяки комп'ютерним технологіям.

Що таке зворотний зв'язок? За визначенням Вебстера, *зворотний зв'язок* — це «повернення до відправного пункту, оцінна або дія, проведена з приводу іншої дії або процесу». В операційній термінології це означає, що менеджер може одержувати оброблену на комп'ютері інформацію про поведінку і дії всіх зацікавлених груп. Оскільки ця інформація відображає щоденні коливання їх настроїв, вона є важливим засобом для комунікаційного аналізу, роздуму і коректування відносин з групами.

Зворотний зв'язок може бути отриманий з двох джерел: серед тих, кого ідентифікували для загальної програми, для того, щоб менеджери, що займаються корпоративними комунікаціями, могли концентруватися на ключових моментах поведінки зацікавлених груп, або серед тих, кого ідентифікували на основі спеціальної задачі, коли спектр діяльності або специфічні групи визначаються наперед.

Як працює зворотний зв'язок? Опити за зворотнім зв'язком і засновані на них звіти користуються, як правило, двома критеріями: частотою і важливістю. *Частота* показує якій з аспектів діяльності компанії частіше за інші сприймається зацікавленими групами або ж, як оцінюється цими групами певна поведінка корпорації. *Важливість* — це показник, який дозволяє розглядати певну діяльність, поведінку або повідомлення про компанію які мають важливе значення.

Типовий звіт про зворотний зв'язок покриває всі види діяльності компанії, привласнюючи кожному з них свій рейтинг, а також демонструє список з десяти провідних видів діяльності в порядку зростання їх індивідуального рейтингу.

Як її застосовують? У зворотного зв'язку є три основні області застосування:

1. в ході організаційних інспекцій, ціль яких визначити, якою мірою практична діяльність компанії відповідає її організаційній культурі або сприяє її зміні.
2. під час індивідуальних консультацій, коли процес висхідної знизу вгору або горизонтальному зворотному зв'язку доповнює погляд зверху вниз, що використовується при спілкуванні з журналістами і (або) з найманими працівниками.
3. його можна використовувати при тренінгу менеджерів, направленому на поліпшення їх комунікативних здібностей в проблемних областях.

Типовий план дослідження включає дослідницький бриф, план роботи, збір даних, аналіз і оцінку. Беручи до уваги, що кожна із зацікавлених груп або підгруп володіє власними культурними, мовними, ціннісними, релігійними, освітніми, естетичними і соціальними характеристиками, зворотний зв'язок стає вельми істотним.

PR-практики взаємодіють зі всіма внутрішніми і зовнішніми зацікавленими групами з метою розвитку сприятливих відносин між ними і досягнення відповідності між цілями організації і суспільними очікуваннями. PR-фахівці створюють, здійснюють і оцінюють корпоративні програми, направлені на обмін інформацією і впливом між елементами організації і її оточенням».

**Теорії зв'язків з громадськістю**

В PR теорії, що використовуються, можна стисло висловити таким чином:

1. Теорії взаємостосунків:
   * 1. Системна теорія — оцінює взаємостосунки і структуру у взаємозв'язку з цілим.
     2. Ситуаційна теорія — взаємостосунки визначаються ситуаціями.
     3. Конфліктологічний підхід - включає розгляд людей у відриві від проблем; концентрація уваги на інтересах, а не позиціях; винахід взаємовигідних варіантів співпраці; наполягання на об'єктивних критеріях.
2. Когнітивні і бихевіористичні (поведінкові) теорії:
   * 1. Теорія збірної дії — тлумачення поведінки через розуміння способів мислення.
     2. Теорія соціального обміну — прогнозування поведінки індивідів і груп, засноване на оцінці ними вигод і витрат.
     3. Теорія дифузії — люди приймають важливу ідею або інновацію, пройшовши п'ять дискретних етапів: знання, інтерес, оцінка, проба і пристосовування.
     4. Теорія соціального навчання — люди використовують інформацію для пояснення і прогнозування поведінки.
     5. Модель розробленої вірогідності — на ухвалення рішень впливають повторення, вигідні пропозиції і мова зухвалих довір'я співбесідників.
3. Теорії масової комунікації:
   * 1. Використовування і лестощі — люди є активними споживачами ЗМІ, і вони віддають перевагу тим з них, що лестять їм.
     2. Теорія встановлення рамок — виходить з того, що ЗМІ, задовольняючи потреби суспільства в читанні, візуальних і слухових образах, встановлюють рамки для взаємодії людей \ суспільстві і правила їх спілкування один з одним.

Областю, де всі ці теорії інтегруються в практичній роботі, є щоденна діяльність по управлінню іміджем, брендом. Корпоративний імідж так само важливий, як і імідж продукту. Тут маркетинг і традиційний PR користуються одними і тими ж комунікаційними каналами і дуже часто одними і тими ж ЗМІ. І брендинг продукту, і брендінг корпоративного іміджу мають безпосереднє відношення до руху аудиторії від стадії придбання знання до стадії чіткого сприйняття конкурентних і соціальних переваг пропонованого їм іміджу.

**Контроль повноважень і паблік рилейшнз**

Паблік рилейшнз є моделлю контролю повноважень, діє на макрорівні і базується біля типових симетричних моделей.

Більшість фахівців, що працюють на ту або іншу компанію знають, що, як радники, вони рідко можуть ухвалити стратегічне рішення або зробити стратегічний вибір. Як правило, це прерогатива домінуючої коаліції, і, таким чином, хоча всі перераховані чинники можуть робити вплив на обрання тієї або іншої стратегічної моделі PR, теорія контролю повноважень показує, що люди, що займають в організації керівне положення, ухвалюють рішення про тип PR-програм виходячи з своїх міркувань. Традиційно корпоративний PR-фахівець, призначений в правління компанії або раду директорів для того, щоб впливати на рішення правління, витримує цю роль тільки тоді, коли є дуже досвідченим практиком в менеджменті бізнес-оточення, організаційній поведінці і комунікації.

PR - менеджери досягають влади, коли у них є знання і навички, які допомагають організації управляти її взаємодіями із зовнішнім світом. При цьому, зовнішні обставини, принаймні, частково - результат суб'єктивного їх сприйняття домінуючою коаліцією.

Організаційна культура формується домінуючою коаліцією, особливо засновником або виконавчим директором організації, і менеджери не можуть придбати вплив в компанії, якщо їх власна система цінностей або ідеологія істотно відрізняються від прийнятих в організації. Все це стосується й паблік рилейшнз в довгостроковій перспективі, формуює загальне уявлення про PR, обумовлює вибір PR моделі в рамках організації. Одночасно з тим, що ця модель визначає безліч змінних показників, що володіють першорядним значенням для управління і контролем над комунікаціями вона ж показує, що якщо культура носить в основному авторитарний ієрархічний і реактивний характер, домінуюча коаліція, як правило, вибере асиметричну модель паблік рилейшнз.