**Тема 3. Стратегії паблік рилейшнз в професійному контексті**

Ця тема показує, як стратегія паблік рилейшнз може бути розглянутою в світлі корпоративного ухвалення рішень, сканування умов зовнішнього середовища, управління конфліктами і організаційною культурою. Вимоги до фахівця в області PR і труднощі, що постають перед ним в короткостроковій (задачі бізнесу) і довгостроковій (корпоративна місія) перспективах відносяться до девідентів від управління інтелектуальним капіталом. Цей і інші підходи відкривають можливість для більш широкого використовування паблік рилейшнз.

***План***

1. Допоміжні процедури в PR – діяльності.
2. Звичайне і надзвичайне управління паблік рилейшнз.
3. Перспективне планування.
4. Представлення альянсів.
5. Етичний аспект паблік рилейшнз.

**Допоміжні процедури в PR - діяльності**

Якщо PR-фахівцю належить проаналізувати труднощі і проблеми, що стоять перед організацією або компанією, що найняла його на роботу, він повинен мати уявлення про допоміжні процедури, які можуть бути застосованими. Сюди включаються:

* використовування різноманітних методів збору інформації, у тому числі використовування баз даних, електронних бібліотек і інших внутрішніх і зовнішніх джерел;
* розгляд різних інтерпретацій проблеми, включаючи сприйняття цільових аудиторій і ЗМІ;
* можливість визначити і передбачити тенденції розвитку і зміни ситуації в майбутньому;
* дослідження можливості участі керівництва і персоналу фірми в PR-кампанії і визначенні її комунікативних цілей.

Дослідження, або, як його часто називають, сканування зовнішніх умов припускає, що PR-фахівець вивчає і аналізує зовнішні і внутрішні перешкоди, ставить діагноз проблемам, що стоять перед компанією, змальовує тенденції майбутнього розвитку і дає поради і розпорядження щодо необхідних дій в майбутньому, або ж у разі кризового управління - дій по виправленню ситуації.

Звичайне і надзвичайне управління паблік рилейшнз

Підхід до стратегії, запропонований в 1991 р. P.P. Стейси (R.R. Stacey), розглядає конфлікт як необхідну складову частину будь-якої дискусії про культурні відмінності в організації і пропонує модель звичайного і надзвичайного управління. Обидва поняття мають велику користь для розгляду ролі паблік рилейшнз в контексті корпоративної стратегії. Ці поняття також відображають філософію, яка лежить в основі паблік рилейшнз і свідчить, що корпоративні повідомлення повинні бути послідовними (звичайне управління), тоді як моніторинг змін сприйняття компанії зацікавленими групами може впливати на цілі компанії (надзвичайне управління), що, у свою чергу, може привести до зміни її повідомлень.

Опис *звичайного управління* необхідний для того, щоб цілі були досягнуті, і щоб компанія підтримувала своє існування раціональними діями. Звичайне управління припускає стабільність зовнішніх умов і може практикуватися тільки у разі невеликих змін в ситуації. Це не є негативною характеристикою: адже до нього може вдаватися компанія, здатна контролювати і демонструвати свої конкурентні переваги. Дане положення також означає, що паблік рилейшнз грунтується в своїй роботі на асиметричній комунікації, при якій організація «повідомляє про себе, що їй завгодно, не допускає в своїй поведінці змін або компромісів» (Grunig and White, 1992). Асиметрична природа паблік рилейшнз означає, що організація зустріне скруту при спробі пристосовуватися до змін зовнішніх умов, оскільки не уявляє собі, що спілкування із зовнішнім світом, також як і з своїми власними співробітниками, повинно бути двостороннім. Визначення, дане Р. Д. Стейси (R.D. Stacey) надзвичайному управлінню, відзначає, що воно «використовує інтуїтивні, політичні навички групового навчання при ухваленні рішень, а також форми самоорганізації і самоконтролю в умовах, що змінюються, з відкритими можливостями. При цій формі управління менеджери повинні використовувати свої можливості ухвалювати стратегічні рішення і робити інновації».

*Надзвичайне управління.* Не дивлячись на потенційні небезпеки для організацій, що залишаються прихильниками звичайних методів управління, більш пильний погляд на те, що спричиняє за собою управління надзвичайне, зможе пояснити британську стриманість. Надзвичайне управління вабить вивчення і ломку існуючих парадигм з подальшим створінням нових. Цей процес сам по собі критично напружений і суперечливий. Зміна парадигм належить до розряду революції, а ні еволюції, і воно не може бути затіяно окремо взятою організацією. Р.Д. Стейси затверджує, що для розвитку і виживання в зовнішніх умовах, що змінюються, організація повинна використовувати обидва способи управління. Їй необхідний стабільний фундамент для досягнення короткострокових цілей, рішення поточних задач і в той же час необхідні здібності до реформування себе в майбутньому, щоб відреагувати на зміни навколишнього середовища.

Використовування звичайного управління в паблік рилейшнз торкається відносин з основними зацікавленими групами. Наприклад:

*Акціонери* — щорічний звіт. Для більшості акціонерів буде достатньо асиметричної комунікації про результати минулого року, хоча ряд утримувачів крупних пакетів, поза сумнівом, демонструватиме свої власні інтереси, що робить доцільним внести частку симетричних комунікацій у відносини з ними, а природне бажання почути їх міркування гратиме істотну роль і в більшості випадків буде задоволено.

*Споживачі* — відділи по маркетингу і продажам — прагнутимуть домінувати в цьому випадку над роллю паблік рилейшнз, проте симетрична комунікація все частіше признається значущою для отримання конкурентної переваги за допомогою маркетингу взаємостосунків. Довгостроковий двосторонній взаємозв'язок, встановлений із споживачами, може зробити зворотний вплив на стратегію маркетингу. Відносини, встановлені із споживачами особливим чином, призводять до того, що споживач хоче відповісти на пропозицію компанії. Для цього дбайливе відношення до поведінки споживачів є основоположним.

*Співробітники* — правляча в організації коаліція має свій в розпорядженні широкий спектр можливостей комунікації із співробітниками з тим, щоб досягти своєї цілі або гармонії, відповідності або наближення до певної структури і забезпечити єдність ментальних моделей і парадигм. Плакати, відтворюючі опубліковану корпоративну місію, записки пояснень, документи, що містять роз'яснення дій керівництва по підтримці дисципліни, тощо — все це повинне вносити свій внесок в загальний стратегічний процес.

Значення надзвичайного управління для паблік рилейшнз, поза сумнівом, велике. Вже підкреслювалося, що надзвичайне управління обумовлено необхідністю вижити і добитися успіху в нестабільних зовнішніх умовах, проте контроль над надзвичайним процесом може бути досягнутий тільки неформальною організацією діяльності компанії. Оскільки формальна організація покликана захищати існуючу парадигму, підтримувати статус-кво, менеджери, що намагаються змінити парадигму, повинні працювати з неформальною організацією і неформальними групами, які вони створюють самі. Ці групи можуть стикатися з невизначеністю і подвійністю, прокляттям бюрократів-формалістів і порушувати представлення всіх інших про те, як йдуть справи компанії. За Р.Д.Стейси, природа цих груп в основному політична. Люди задовольняють конфліктуючі інтереси за допомогою переконання і переговорів, операції, що визнає внесок одного або зацікавленість іншого, і силою швидше за вплив, ніж владних повноважень. Подібна неформальна система називається мережною і часто лежить в серцевині експертизи паблік рилейшнз. Неформальна система може співіснувати з ієрархією і бюрократією, проте для її успіху необхідне сприяння бюрократії і підтримка вищого керівництва.

Тоді як організація прагне успішно поєднувати звичайне і надзвичайне управління, щоб створити культуру інновації, підтримуючи одночасно статус-кво, обґрунтована PR-стратегія грає головну роль в підтримці корпоративної стратегії фірми. Завдяки ній зберігаються досягнуті конкурентні переваги і забезпечується здатність протистояти діяльності конкурентів, груп тиску і ворожих ЗМІ.

Концепція надзвичайного управління може привести до появи груп усередині організації, прагнучих поруйнувати контроль з боку організації, і здатність організації до пристосовування зажадає, щоб підривна діяльність проходила абсолютно непоміченою.

**Перспективне планування**

PR-фахівці, зайняті пошуком стратегічних чинників, діючих в навколишньому середовищі, не можуть ігнорувати тему майбутнього, хай його і складно передбачити. Є маса прикладів організацій, потерпілих невдачу в спробі помітити в майбутньому зміни, що намічаються. Мак-Майстер в 1996 р. відзначав, що минуле — погана основа для прогнозу майбутнього, ціль, яка, у будь-якому випадку, недосяжна. Що організація може зробити, так це побачити структури майбутнього, вивчаючи структури і процеси теперішнього часу. Мак-Майстер підкреслював, що, хоча і неможливо передбачати майбутнє в деталях, проте його структура є набором взаємостосунків в рамках комплексної системи, що знаходиться в процесі постійного пристосування до реальності: наприклад, взаємостосунків з технологією і іншими силами, які впливають на навколишнє середовище, де існує організація. Питання передбачення є «широким полем можливостей».

Відправною крапкою для розвитку стратегії служить систематичний аналіз зовнішнього середовища організації, тобто аналіз взаємодії зовнішніх чинників. Популярною моделлю є модель PESTLE - аналізує взаємодію таких чинників, як політика (роlitics), економіка (economics), суспільство (society), технологія (technology), право (law) і екологія (ecology). Подібні моделі починають сьогодні справляти враження статичних, не залишаючи місця для більш позитивного погляду на те, що може чекати в майбутньому конкретну організацію.

**Представлення альянсів**

Одна з областей стратегічних можливостей паблік рилейшнз - це управління результатами стратегічних альянсів, які перетворилися для організацій у важливий фінансовий інструмент. Це породжує, з одного боку, такі відносини між організаціями, коли вони близькі до злиття і можуть зайти в цьому дуже далеко. Взаємна участь в акціонерному капіталі, при цьому, кожної з організацій буде міноритарною іншої. Проте, з другого боку, може бути тільки обмежена співпраця або угоди між жорсткими конкурентами, що були, але фінансова преса демонструє підвищений інтерес до будь-якого подібного випадку. До таких альянсів не залучають дуже крупні організації. Якими б при цьому ні були розміри організації, вона не може сподіватися на те, що в її розпорядженні є всі знання і здібності, необхідні для діяльності в глобальному контексті, і їй доводиться заповнювати пропуски за допомогою встановлення партнерства з іншими компаніями. Типами таких альянсів можуть бути ліцензії, спільні підприємства, франчайзинг, угода про приватну марку, врегулювання відносин «покупець-продавець», розробка загальних стандартів, або висновки договорів про консорціум. Передумова для успішного альянсу — чітке усвідомлення цілей і задач угоди, а сам процес повинен управлятися згідно графіку і без втрати контролю. Роль PR-стратега в цьому випадку полягає в тому, щоб освітлення у пресі спонукало б залучені організації не забувати про свою долю.

Було б цікаво постежити, наскільки далеко може зайти стратегічний союз. Наприклад, постійно наголошується, що японські компанії рідко надають своїх дослідників і інженерів для проектів, які фінансуються MITI, тоді як IBM створила в Японії спеціальний центр, де Fujitsu може тестувати нові програмні продукти, перш ніж укласти ліцензійну угоду. Це дає певний захист технологічного ноу-хау, яке може постраждати в результаті альянсу. К.Д. Броузере (K.D. Brouthers) в 1995 р. виділив основні напрями, яким необхідно відповідати, а саме:

1. взаємодоповнюючі навички (complementary skills),
2. культура співпраці (cooperative culture),
3. сумісність цілей (compatible goals),
4. відповідність рівнів ризику (commensurate levels risk)..

Він назвав їх 4С — чотирма умовами успіху міжнародних альянсів. П. Гутлер (P. Gugler) змальовував структуру альянсів, сформованих компанією Philips, що надало нове значення поняттям корпоративного іміджу, ідентичності і репутації.

Стратегія в її класичному значенні — це конкурентна модель, ціль якої - підвищити вартість організації для зацікавлених груп. Організація створює вибір з числа стратегічних можливостей, серед яких можуть бути злиття і ліквідація в результаті продажу. PR-стратег може бути залучений до процесу злиття і поглинання, щоб сприяти підвищенню цінності організації в очах зацікавлених груп: за допомогою спеціальних PR-програм, що пояснюють процес ухвалення рішень по проблемах злиття і поглинання, дії після злиття і поглинання і ліквідації корпорацій.

Тенденція, зворотна прагненню до зростання компаній, приводить до розпаду корпорацій із зменшенням вартості їх акцій. В умовах нестабільності організації не повинні ні упускати з вигляду таку можливість, ні виключати її з набору своїх стратегічних можливостей, треба ще й досліджувати її наслідки. У Великобританії таке дослідження вважається додатковими витратами, ніж інвестицією і тому, у разі PR-програм, розбіжності про розмір допустимих витрат повинні підлягати серйозному аналізу оцінки ефективності інвестиційного рішення. Беручи до уваги, що акцент робиться на виникнення невеликих компаній, проблема інновації і існування віртуальної компанії не може бути обійденою.

**Етичний аспект паблік рилейшнз**

Область етики займає в теорії і практиці стратегічних паблік рилеишнз одне з центральних місць. Етичні проблеми включені до розробленого Інститутом Паблік Рілешнз (IPR) кодексу професійної поведінки і уважно розглядаються в світлі теорії зацікавлених груп, як це показано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Відповідальність зацікавлених груп.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Зацікавлені групи** | **Відповідальність** | |
| Конкуренти | Етичні наслідки | * Правдива інформація * Чесний маркетинг і цінова політика * Відмова від спірних методів конкуренції * Постійність і стабільність * Гра за правилами * Добрі відносини |
| Можливі наслідки | * Співпраця з питань, що мають відношення до індустрії в цілому |
| Власник | Економічні наслідки | * Прибутковість активів/інвестицій * Захист інвестицій * Максимізація грошових потоків Платоспроможність * Прибуток |
| Етичні наслідки | * Адекватна інформація |
| Постачальники | Економічні наслідки | * Оборот * Прибутковість |
| Етичні наслідки | * Чесність |
| Можливі наслідки | * Підтримувані і міцні довготривалі відносини |
| Співтовариство | Економічні наслідки | * Податки найм на роботу * Вплив на торговий баланс |
| Правові наслідки | * Відповідність законам і встановленим правилам |
| Етичні наслідки | * Чесна поведінка |
| Можливі наслідки | * Участь в житті місцевого співтовариства |
| Уряд | Економічні наслідки | * Податки найм на роботу * Вплив на торговий баланс |
| Етичні наслідки | * Чесна поведінка |
| Можливі наслідки | * Участь в житті місцевого співтовариства |
| Фінансові групи | Економічні наслідки | * Прибутковість Захист інвестицій |
| Етичні наслідки | * Адекватна інформація |
| Екологічні групи і рухи | Правові наслідки | * Відповідність правилам охорони навколишнього середовища Пошана до навколишнього середовища |
| Етичні наслідки | * Захист навколишнього середовища Замкнутий виробничий цикл |
| Можливі наслідки | * Дієве управління відносинами з навколишнім середовищем |
| ЗМІ | Правові наслідки | * Відповідність законодавчим вимогам, наприклад, невтручання в приватне життя |
| Загальні наслідки | * Виконання Загальних правил, Кодексів професійної поведінки, Положень про етику |
| Можливі наслідки | * Створення інтернет-сторінок, форумів і чатів |

Сьогодні експерти в області комунікації і PR-практики знаходять, що вони залучені в посередництво у врегулюванні конфліктних ситуацій і відносин або в програми з розвитку особистих відносин. К. Крисченс (Clifford Cristians) і М. Требер (Michael Traeber) в 1997 р. запропонували широку етичну теорію комунікації, яка виходить за межі світу культури і ЗМІ. Вони вважають, що їх теорія може бути прийнятою суспільством в цілому, а організації можуть пристосувати її для формування основ своїх внутрішніх кодексів. К. Крисченс і М. Требер показують, що «певні етичні протонорми, перш за все - здатність говорити правду, відчуття справедливості, свободи, солідарності і пошана до людської гідності - є головними цінностями людського спілкування в різних культурах». Вони вважають, що «ми шукаємо останньої і безумовної характеристики людського буття, з якої можна вивести значення людських дій. Комунікація і є така характеристика».

Розробка і попереднє тестування засобів досягнення етичних цілей за допомогою дослідження є одним з чинників визначення понятійного каркаса. Попереднє тестування «надійно оцінює, як працюватиме стратегічна програма», затверджують Л. Кирбейн і Б.К. Джексон. Вони попереджають про небезпеку ухвалювати інстинктивні рішення замість креативних рішень, заснованих на дослідженнях. Поколінням раніше професор В. Елинг (William Ehling) в 1985 р. застерігав, що паблік рилейшнз страждатимуть неповнотою з підміною управлінської функції технікою поведінки, якщо вони не покоїтимуться на науково-дослідному фундаменті. З його слів, PR - «це діяльність по ухваленню рішень і вирішенню проблем, в основному пов'язана з вибором і визначенням кінцевих результатів (цілей, задач), які повинні бути досягнуті організацією або групою, а також з розробкою, програмуванням і впровадженням дієвих і ефективних засобів (напрямів дій, стратегій) для досягнення бажаного кінцевого результату».