**Конспект до лекції № 8 «Загальні засади управління PR-процесом в туристичній діяльності»**

За своєю природою, «філософією» діяльності такий соціальний інститут, як паблик рілейшнз, належить до відкритих систем, що функціонують на основі двостороннього зв’язку з навколишнім се- редовищем. Будь-яка відкрита система, як правило, прагне присто- суватися, адаптуватися до свого оточення, щоб більш ефективно з ним взаємодіяти. Сенс такого способу функціонування систем – ви- жити й працювати з найменшими втратами для себе. Але оскільки системи існують у середовищі, яке постійно змінюється, їм дово- диться також кожного разу змінюватися, прагнути до стану балан- су, рівноваги з цим середовищем.

Досягнення стану рівноваги з довкіллям вимагає від відкритих систем постійних змін для того, щоб у такий спосіб залишатися стійкими утвореннями. Ця здатність змінюватися, адаптуватися до оточення робить відкриті системи динамічними.

Паблик рілейшнз як відкрита соціальна система, прагнучи до рівноваги, гомеостазу, не просто пасивно реагує на середовище, а впливає на нього тією мірою, якою дозволяють її можливості та ресурси. Тобто такий підхід поєднує в собі раціональне *реагування на проблеми*, що вже виникли, та *розробку соціально-інженерної проективної стратегії, перспективного програмування,* що дає змогу цілеспрямовано втручатися в процеси та явища і тим самим впливати на хід подій у бажаному напрямку.

Щоб глибше зрозуміти сутність соціоінженерних практик уп- равління PR-процесом, доцільно звернутися до думки одного із засновників теорії соціальної інженерії – К. Поппера, який попе-

ди поетапної, поступової, ланцюговоподібної соціально-інженер- ної дії 1.

І справді, методологія управління PR-процесом є, безперечно, різновидом соціальної інженерії, оскільки передбачає процедурний характер налагодження та зміцнення зв’язків із громадськістю, яв- ляє собою систему технологій впливу (інформування, мотивування, заохочення) на масову свідомість, а через неї – на поведінку гро- мадськості, а потім і на кристалізацію нових суспільних практик.

PR як соціальна інженерія – це синтез раціонально-технокра- тичних практик і гуманістичних цілей. Комплекс соціоінженерних PR-зусиль (процедур), як побачимо далі, містить у собі: 1) дослі- дження; 2) проектування й програмування; 3) впровадження й ре- алізацію управлінських рішень; 4) оцінку ефективності зусиль та їхніх результатів.

Не можна не помічати, що практиків сфери зв’язків із громадсь- кістю, на відміну від представників фундаментальної соціальної на- уки, цікавить у першу чергу управління соціальними (міжосо- бистісними та груповими) контактами й публічною комунікацією. Тому, з точки зору соціальної інженерії, фундаментальна соціальна наука, що орієнтована на дослідження загальних закономірностей функціонування соціуму та моделей змін наявних соціальних сис- тем, не може не приділяти особливої уваги тим моделям паблик рілейшнз, які описують практичні механізми і логіку поетапних со- ціальних змін. Разом з тим цілком зрозуміло, що всі підходи в рам- ках PR-інженерії не можуть не спиратися на теоретичні моделі со- ціальних систем (насамперед організацій), але при цьому викорис- товувати особливий інструментарій і розв’язувати «по-своєму» різноманітні соціально-практичні завдання.

Саме зв’язки із громадськістю, являючи собою систему методів (технік), способів і прийомів, застосовуваних у певній послідовності з метою впливу на громадську думку, а потім і поведінку громадсь- кості, виступають одним з найбільш яскравих прикладів успішної ре- алізації теорії та практики соціальної інженерії. Система паблик рілейшнз прагне конструювати ту соціальну реальність, у якій най- більш продуктивно може діяти організація. При цьому сам суб’єкт PR, відчуваючи вплив з боку соціального середовища, проходить низку пе-

ретворень і самозмін. Тому для суб’єктів паблик рілейшнз (соціал

реджав про необхідність обережного використання соціальної ін-

женерії, а головне – наполягав, що соціальна інженерія – це мето-

комунікації) опанування основними процедурами, методами й інс- трументарієм соціальної інженерії є головною умовою їхньої успіш- ної професійної діяльності 1.

### Особливості теорії управління процесом паблик рілейшнз

В останні роки розроблено теоретичні положення, які було по- кладено в основу системи управління власне сферою паблик рілейшнз.

ційних рішень, але й з огляду на те, щоб ці пропозиції були зро- зумілими й прийнятними для колег;

* вони зобов’язані мислити стратегічно. Піармени мають демонс-

трувати знання місії, цілей і стратегії організації. Їхні рішення повинні задовольняти реальні потреби організації і віддзерка- лювати загальну картину. Керівники виробництва будуть мало звертати увагу на те, що ім’я організації згадано в ранковій га- зеті, доти, доки не зрозуміють стратегічність значення цього факту. Піармени на такі факти реагують відразу й оцінюють їх

Зокрема істотний внесок у ці питання зробили вже згадувані амери- канські дослідники Дж. Груніг і Т. Хант. Учені дійшли висновку, що управлінці з паблик рілейшнз виконують, якщо користуватися тер- мінологією теорії організації, «прикордонну» функцію. Вони функ- ціонують на межі організації як сполучна ланка між її внутрішньою і зовнішньою громадськістю. Тобто управлінці паблик рілейшнз не- мов однією ногою стоять усередині організації, а іншою – за її межа- ми. Часто це становище не лише унікальне, але й досить хистке.

Як менеджери-«прикордонники», піармени підтримують своїх колег, допомагаючи їм спілкуватися через розмежувальні лінії як усередині, так і за межами організації. Цим самим фахівці з паблик рілейшнз є менеджерами-системниками, котрі, як соціальні інже- нери, розуміють і знають на ділі, як практично мати справу зі склад- ними відносинами організації з соціальним середовищем. Дж. Груніг і Т. Хант формулюють такі особливості принципів управління, яки- ми користуються практики паблик рілейшнз:

* вони повинні розглядати зв’язки організації з її оточенням, лан-

ки, що поєднують керівників виробництва з виконавчим персо- налом, так само, як і конфлікти, що роз’єднують їх;

* їм слід працювати всередині організаційних конфліктів, шукати

інноваційні рішення проблем, що виникають. За змістом своєї

важливість з точки зору загальної репутації організації;

* керівники паблик рілейшнз мають домагатися, аби результати їхньої роботи вимірювалися. Вони повинні чітко формулювати те, до чого прагнуть, систематично працювати над досягненням поставленої мети та вимірювати свій успіх. Це означає вико- ристання таких визнаних у сфері бізнесу засобів, як управління за цілями (управління на основі поставлених цілей), управління результатами та інші процедури управління;
* у процесі управління системою зв’язків організації з громадсь-

кістю піармени мають демонструвати добру обізнаність щодо різних елементів самої організації:

* + її функцій, організаційних компонентів виробництва;
  + її структури, ієрархічної будови управління штатами;
  + процесу ухвалення рішень, наявних регламентів та процедур, якими керується організація;
  + зворотних зв’язків, механізмів формальної та неформальної оцінки організації 1.

### Складові процесу управління

У найбільш розвинутій формі паблик рілейшнз як відкрита сис-

діяльності керівники паблик рілейшнз відрізняються від своїх колег по організації, оскільки піармени мають справу зі сприй- маннями, установками та громадською думкою. Інші керівники працюють з більш емпіричними, кількісно вимірюваними конк- ретними явищами. Через це фахівці з паблик рілейшнз повинні бути новаторами не лише з точки зору пропонованих комуніка-

тема являє собою складову науково керованого процесу розв’язання проблем організації. Спираючись на теорію, тривалу практику уп- равління, зокрема соціальними процесами, фахівці сфери зв’язків з громадськістю, як правило, виділяють такі чотири етапи процесу розв’язання PR-проблем:

* 1. *Визначення проблеми.* Це перший крок, що включає зондування та відстеження проблеми, з’ясування точок зору, установок і по-

ведінки тих груп громадськості, на які впливає політика органі- зації і від дій яких залежить її діяльність. По суті, це аналітична функція організації, яка, становлячи підвалини для інших на- прямків процесу розв’язання проблем, з’ясовує: «Що відбуваєть- ся в даний момент?».

* 1. *Планування і програмування.* Зібрана на першому етапі інфор- мація використовується для ухвалення рішень щодо програм роботи з громадськістю, визначення завдань, змісту практичних кроків, стратегії і тактики комунікації. Тобто на цьому етапі від- бувається трансформація зібраної інформації в політику та про- грами діяльності організації. Головне завдання другого етапу розв’язання проблеми полягає в тому, щоб дати відповідь на за- питання: «Виходячи з того, що ми знаємо про ситуацію, що саме ми повинні змінити, зробити та сказати?».
  2. *Дія і комунікація.* Третій етап охоплює реалізацію програми дій і комунікації, спрямованої на досягнення конкретних змін у кожній групі громадськості як складових наближення до за- гальної програмної мети. Головні запитання цього етапу, на які необхідно дати відповідь: «Хто повинен це зробити і сказати, коли, де і як?».
  3. *Оцінка програми.* Це останній етап процесу управління, який включає оцінку підготовки, ходу реалізації та досягнутих резуль- татів програми. У ході реалізації програми відбувається постій- не коригування курсу з урахуванням зворотної інформації про те, що спрацьовує, а що ні. Виконання програми продовжується або припиняється після з’ясування відповіді на питання: «Як ідуть справи або як спрацювали певні дії?».

Отже, розв’язання PR-проблеми – це процес, що складається з набору послідовних дій, виконуваних функцій, спрямованих на до- сягнення бажаного результату. Особливість цього процесу полягає в його циклічності, безперервності. Зворотний зв’язок (вивчення реакції аудиторії) веде до оцінки ходу виконання програми та її за- гальних результатів, що стає принциповим елементом переходу до нового циклу управління PR-діяльністю організації. Схематично це можна зобразити таким чином (див. схему 3.1).

Варто наголосити, що названі вище етапи PR-програми (або PR-стратегії) розв’язання проблеми часто подаються різними авто- рами у дещо іншому вигляді. Першим, хто став конкретно аналізу- вати принципи розробки PR-програми, був згадуваний нами раніше

американський дослідник паблик рілейшнз Е. Бернайз. Ще у 1935 р. він запропонував власну модель програми діяльності піармена, яка включає такі елементи:

1. *Формулювання цілей*. Це – основний крок, вихідна точка діяль- ності. Формулюючи мету, необхідно виходити з того, що приват- ні інтереси (тобто інтереси тих, хто збирається провести масш- табну PR-кампанію серед публіки) і громадські інтереси мають збігатися. Або потрібно принаймні довести, що той, хто прово- дить кампанію, діє задля загального блага, для взаємної користі (скажімо, корпорації і країни в цілому).

**Циклічність PR-процесу**

Визначення цілей політики

Оцінка

і корекція програми

Дослідження й аналіз

Зворотний зв’язок

Дія і комунікація

Розробка програми

*Схема 3.1*

1. *Аналіз ставлення громадськості до корпорації*. Його потрібно виконувати на репрезентативному матеріалі, здатному показа- ти, яке загальне ставлення публіки до товарів та послуг корпора- ції, які особливі дії цієї корпорації або клієнта, якого вона обслу- говує, впливають на це ставлення.
2. *Дослідження даних аналізу*. Воно необхідне для визначення ос- новного підходу до проблеми з урахуванням поточних дій кор- порації. Визначення головної лінії політики корпорації має пер- шочергове значення у будь-якому PR-заході, причому такий за- хід повинен бути співвіднесений зі специфічними потребами даної корпорації, що випливають із наявної ситуації.
3. *Використання засобів поширення інформації*. Коли програма затверджена, її належить реалізовувати всіма можливими засо- бами, дотримуючись при цьому принципу послідовності й три- валості. Водночас ці засоби вибираються відповідно до наміче- них цілей. Проте й цілі, хоч би якого змісту вони набували, ма- ють визначатися з урахуванням особливостей тих засобів комунікації, які передбачається використовувати.

Е. Бернайз особливо наголошував, що програма не може бути чимось тимчасовим. Навпаки, вона має стати невід’ємним елемен- том у системі функцій корпорації, складовою мислення і діяльності її керівників. Тільки у такому випадку можна сподіватися на успіх 1.

Як бачимо, запропоновані Е. Бернайзом вихідні принципи побу- дови програми дій фахівців з паблик рілейшнз, незважаючи на своєрідність послідовності кроків її реалізації, сьогодні так або інакше широко використовуються, щоправда, кожного разу набува- ючи дещо іншого вигляду.

Зокрема професор політичних наук Прінстонського університе- ту, автор багатьох монографій з методологічних проблем досліджен- ня громадської думки та зв’язків із громадськістю Х. Чайлдз вважає, що, перш ніж розпочати формування громадської думки з будь-яко- го питання, необхідно виконати такі процедури: чітко визначити об’єкти пропагандистської кампанії; виокремити соціальні групи, які мають стати об’єктом впливу; проаналізувати установки та думки цих груп щодо організації, а також з’ясувати, чому ці групи мають саме такі уявлення або виявляють недостатню обізнаність, не поін- формовані з означеного питання; одразу ж після виконання поперед- нього аналізу *необхідно утворити організацію, яка буде виражати цілі фірми.* (Курсив наш. – *Авт*.).

Тоді програма самих PR-заходів ґрунтуватиметься на таких чо- тирьох компонентах:

* організації (саме та, що утворюється для вираження, пропагу-

вання цілей фірми);

* аргументації (підготовка заяв, статей тощо);
* методах переконання (емоційні заклики);
* пабліситі (вибір засобів масової комунікації, координація їх дії в часі, драматизація гасел, зіставлення їх із поточними подіями) 2.

Дещо пізніше Х. Чайлдз докладно розгорнув ці положення у капітальній праці «Громадська думка», де приділив значну увагу ще одній принциповій проблемі управління процесом паблик рілейшнз, а саме ситуації паблик рілейшнз (PR-ситуації). Він, зок- рема, звернув увагу на те, що у численних публікаціях мова йде про стратегію та методи діяльності фахівців, але майже ніколи не аналі- зуються обидві сторони ситуації в їх єдності: з одного боку, особа або організація, для якої планується PR-програма, і, з іншого, – на- селення взагалі або його окремі групи, в середовищі яких розгор- тається робота щодо реалізації програми. Адже для успішного впровадження програми в життя, проведення PR-кампанії, зазна- чав Чайлдз, потрібне комплексне дослідження ситуації (PR-ситуа- ції), яка завжди складається з трьох очевидних компонентів: клієн- та (особи чи організації), маси (населення) та процесу комунікації (взаємодії між ними) 1.

Названі складові елементи потрібно постійно вивчати, аналізу- вати в їх динаміці та взаємодії. Тобто піармен має знати все: і клієнта (його історію, традиції, слабкі й сильні сторони тощо), і соціальні групи (їх склад, структуру, рівень культури, психологічні особливості тощо), і засоби комунікації (масштабність дії, здібності персоналу, професіональні характеристики, політичні вподобання, середовище поширення і т. д.). Тобто потрібно брати до уваги мак- симальну кількість змінних величин, здатних вплинути на характер стосунків між корпорацією або іншими інститутами та масами, щоб розробити й успішно здійснити PR-програму. Х. Чайлдз вважав, що саме такий підхід може бути корисним для аналізу будь-якої ситуа- ції, пов’язаної як з питаннями економічних, соціальних відносин, так і з питаннями політичного життя.

### Підходи до процесу управління у сфері PR

Можна навести приклади й інших широко використовуваних підходів до процесу управління у сфері PR.

* 1. **RACE.** Це формула Джона Марстона, де: R – Research (**до- слідження:** аналіз і постановка завдання), А – Action (**дія**: розробка програми і кошторису), С – Communication (**спілкування**: вико-

.

.

нання програми інформаційно-комунікативними засобами), Е – Evaluation (**оцінка**: визначення результатів і внесення коректив у програму).

* 1. **ROPE.** Формула Джеррі Гендрікса 1, де: R – Research **(дослі- дження),** О – Objectives **(цілі),** Р – Publics **(групи цільової громад- ськості),** Е – Evaluation **(оцінка).**
  2. **Процедура розв’язання PR-проблеми,** розроблена Гленом Брумом і Девідом Дозієром 2, яка містить такі кроки:
* Визначення або ідентифікація проблеми;
* Ситуаційний аналіз (оцінка вихідної інформації/даних, дослі- дження внутрішніх та зовнішніх факторів і сил);
* Постановка програмних цілей;
* Ідентифікація груп громадськості (кого і як зачіпає проблема);
* Постановка програмних завдань щодо кожної групи громадсь- кості;
* Визначення програми комунікації з кожною групою громадсь-

кості (зміст послання та стратегія використання ЗМІ);

* Реалізація програми;
* Розподіл обов’язків, бюджету, графік роботи;
* Оцінка;
* Зворотний зв’язок.
  1. **Процедура розв’язання PR-проблеми,** розроблена Д. Ню- сом, А. Скоттом і Дж. Терк 3, що рекомендує таку послідовність дій, коли виникає проблема:

*З чого розпочати?*

1. Зібрати всі факти й матеріали, що мають відношення до пробле- ми; проаналізувати їх та обговорити з керівництвом. Вихідні ма- теріали включають дані щодо таких чотирьох сфер: організа- ція – клієнт; можливість – проблема; публіка; дослідження.
2. Встановити, які групи громадськості причетні до проблеми або потерпають від неї.
3. Вирішити, чи потрібне додаткове дослідження, щоб мати ґрун- товне уявлення про проблему та її масштаби.

1

*Що робити далі?*

1. Визначивши проблему та групи громадськості, сформулювати гіпотезу. Зібрати додаткові дані, щоб перевірити обґрунтованість гіпотези та внести уточнення.
2. Елементи, які потрібно розглянути на цій початковій стадії пла- нування:
   * Що є об’єктом PR-зусиль, тобто чого конкретно ви сподіває- тесь досягти? Усе це чітко записати у письмовій формі.
   * Який імідж організації ви бажаєте презентувати? (Це має бути пов’язано з заявою про загальну місію організації, але адаптовано до конкретної ситуації.)
   * Які групи громадськості виступають мішенню?

*Чому?*

1. Думка яких інших груп громадськості є важливою? Коли ви вже знаєте, з ким бажаєте спілкуватися, яке враження (імідж) мають справити ваші дії, виникає запитання, що ви скажете, щоб реалі- зувати це на практиці.
2. Яке послання ви адресуєте кожній групі громадськості? Послан- ня повинні враховувати конкретну особливість кожної групи, але бути в руслі головної теми та інформації.
3. Які засоби інформації ви можете використати, щоб поширити ці послання? Якими з них користується і яким довіряє кожна гру- па? Чи здатні ці засоби інформації поширити ваше послання? Якщо ні, які інші канали інформації ви можете використати? Чи можете ви скористатися загальними каналами інформації (газе- тами, журналами, радіо, телебаченням тощо) для поширення ін- формації серед внутрішньої громадськості організації?
4. На яку реакцію з боку кожної групи громадськості ви очікуєте?
5. Які кошти ви можете використати для цього (бюджетні чи кош- ти спеціального фонду)?
6. Який час найзручніший для проведення акцій? Скласти графік проведення акцій та узгодити його з іншими заходами, щоб не виникло ускладнень з висвітленням інформації про них через ЗМІ.
7. Проаналізувати проблеми та перешкоди, що ймовірно можуть виникнути, та передбачити заходи для їх подолання.
8. Включити до цих заходів засоби моніторингу, що давали б змогу постійно перевіряти стан справ.

*Коли з цим покінчено, яким чином довідуються про те, що було зроблено?*

1. Плануйте оцінку роботи.
2. Оцінюйте всі тонкощі ситуації, що пов’язані з впливом на ту чи іншу громадськість та перевіркою її реакції. Це включає: (1) оцін- ку впливу інформаційного, мотиваційного та поведінкового ха- рактеру; (2) оцінку виходу (заходи з використанням ЗМІ та їх результати).
3. Доповідайте про отримані результати.

*Отже, коротко:*

1. Знайдіть корінь проблеми.
2. Перегляньте список груп громадськості й виділіть ті з них, які прямо або опосередковано причетні до проблеми.
3. З’ясуйте серйозність проблеми з точки зору можливих втрат ор- ганізації.
4. Складіть перелік пов’язаних з цим ускладнень, які потрібно про- аналізувати.
5. Поміркуйте над альтернативами.
6. Складіть список цілей, яких бажано досягти.
7. Подивіться, чи узгоджуються розв’язання проблеми з довго- строковими планами, націленими на реалізацію загальної місії організації.
8. Які поточні плани, чи не суперечать вони довгостроковим пла- нам? Неправильними є ті негайні рішення, які суперечать перс- пективним цілям і розходяться із заявою про загальну місію ор- ганізації. Відкиньте такі рішення. Розпочніть усе спочатку.

*Внутрішні процедури розв’язання проблеми:*

1. Розробити докладний план дій і подати його керівництву для схвалення.
2. Отримати схвалення у письмовій формі.
3. Постійно, аж до остаточного розв’язання PR-проблеми, тримати у курсі справ усі зацікавлені сторони.

Отже, неважко помітити, що хоч би якими були особливості тих або інших пропонованих підходів до управління процесом паблик рілейшнз, усі вони розпочинаються з дослідницької роботи, аналізу ситуації, що склалася (або містять їх як важливий етап). Аналітичне зондування проблеми допомагає робити обґрунтовані висновки щодо PR-заходів (а по суті – соціоінженерних дій), до яких слід вда- тися організації за конкретних обставин, на яку групу людей або організацій спрямувати свої зусилля, які вибрати варіанти впливу на громадську думку, установки та поведінку цільової громадсь- кості в тому чи іншому випадку.