**Конспект до лекцій № 10-11. «Розроблення плану PR-програми для туристичної фірми»**

У найзагальнішому розумінні визначення стратегії – це здат- ність стратегічно мислити, передбачати та формулювати парамет- ри бажаного стану речей у майбутньому; обирати найефективніший шлях наближення до поставленої мети; визначати, які сили і чинники сприятимуть або заважатимуть просуванню вперед.

Плануючи програму діяльності, організація на другому етапі уп- равління процесом PR фактично стає на шлях прогнозування послі- довності майбутнього розвитку подій. Тому стратегічне плануван- ня має містити систему ключових логічних кроків, що ведуть до поставленої мети. В іншому випадку відповідальні за планування своєю непослідовністю швидше можуть загострити проблему, ніж послабити її, внести ще більше плутанини, ніж ясності та взаєморо- зуміння між організацією та громадськістю. Стратегічні рішення мають ухвалюватися на основі глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників проблемної ситуації в цілому, передбачати їхні можливі наслідки.

### Основні етапи процесу стратегічного планування

Стратегічне планування у сфері паблик рілейшнз включає ухва- лення рішень щодо програмних цілей, визначення ключових груп громадськості, вироблення регламенту (правил або процедур) виз- начення стратегій. Важливою вимогою стратегічного планування є узгодження між собою загальної програмної мети, цілей, що вису- ваються стосовно кожної групи громадськості, та виробленої стра- тегії. Завдання полягає в тому, щоб обрати такі стратегії, які повин- ні дати конкретний бажаний результат (саме той, що фіксується у вигляді мети або цілі).

Розробляючи стратегічні плани, PR-фахівці, як правило, викону- ють цю роботу разом із керівниками інших підрозділів організації. Зрозуміло, кожний стратегічний план відрізняється своїми особли- вими елементами, але, незважаючи на це, загальний підхід до їх складання має залишатися одним і тим самим. Звичайно процес стратегічного планування і програмування передбачає такі основні етапи:

1. *Визначення ролі та місії організації.* Формулюється загальне бачення соціальної ролі організації, визначається функція, яку вона зобов’язується виконати.
2. *Визначення ключових ділянок, де потрібні зрушення.* Визна- чається час і місце, де концентрувати увагу, енергію, матеріальні ресурси та інтелектуальні зусилля.
3. *Визначення системи індикаторів ефективності.* Визначаються чинники, що піддаються вимірюванню, й ті, на основі яких мо- жуть визначатися конкретні цілі.
4. *Вибір і встановлення цілей*. Визначаються конкретні результа- ти, яких потрібно досягти.
5. *Підготовка планів дій.* Визначаються шляхи досягнення конк- ретних цілей. При цьому використовуються:

*а) Програмування.* Установлюється логіка послідовності дій для досягнення цілей.

*б) Складання графіка.* Установлюються терміни виконання кожного пункту програми.

*в) Складання бюджету.* Визначаються джерела та розподіля- ються фінансові ресурси, необхідні для досягнення цілей.

*г) Розподіл відповідальності.* Визначаються відповідальні за кожну ділянку роботи та кінцеві результати.

*д) Рецензування та доопрацювання.* Проект плану обгово- рюється та уточнюється, перш ніж приступити до дій.

1. *Налагодження контролю.* Йдеться про визначення регламенту та правил перевірки виконання програми.
2. *Комунікація.* Визначаються внутрішньоорганізаційні канали ко- мунікації, необхідні для досягнення розуміння та підтримки протягом усіх попередніх шести етапів.
3. *Реалізація.* Йдеться про забезпечення з боку всіх ключових керівників одностайної згоди щодо напрямів негайних і подаль- ших практичних дій та призначення відповідальних за це осіб.

### Заява про місію

На цій складовій роботи необхідно наголосити особливо. Адже весь процес управління зв’язками з громадськістю виходить із пере- думов, що організація вже має чітко визначену загальну місію та цілі і що зв’язки з громадськістю є невід’ємною частиною їх реалізації.

Більшість організацій, чи то у своїх офіційних статутах, чи то на рівні програмних документів, мають сформулювати заяву про най- ближчі та перспективні цілі діяльності. Завдання полягає в тому, щоб урочисто висловити у стислій формі, для чого, власне, існує організація. У заяві про місію вона, як правило, проголошує свої соціальні зобов’язання та громадянську відповідальність перед су- спільством.

Так, залежно від сфери та масштабів діяльності організації місія у загальному вигляді може формулюватися, наприклад, так: *«Дола- ти світовий голод». «Сприяти поширенню демократії у світі».*

*«Надавати доступний для пересічної людини транспорт».* Але це надто загальні визначення.

Далі наведемо приклади формулювання конкретніших місій, які визнані ефективними й такими, що працюють на практиці.

Американська компанія «Merk Pharmaceutical» свою місію сфор- мулювала так: *«Ми – це бізнес, пов’язаний з охороною здоров’я та поліпшенням якості життя».* Нью-Йоркська фондова біржа –

*«Сприяти процесу збільшення капіталу та управління активами шляхом створення високорентабельного саморегульованого ринку найвищої якості для торгівлі фінансовими коштами; створювати умови для довіри та розуміння процесів торгівлі. Біржа має слугува- ти форумом обговорення національних та міжнародних політич- них проблем».* «Центр международной торговли» (Росія) – *«Сприя- ти економічному прогресу Росії та її подальшій інтеграції у світове господарство. Допомагати російським й іноземним підприємцям налагоджувати взаємовигідні ділові контакти. Розкривати при- вабливість і перспективність ринку Росії для іноземних інвес- торів».* «Coca-Cola» – *«Компанія “Кока-кола” існує для того, щоб давати благо та прохолоду кожній людині, яка з нею стикається».* Далі порівняємо фрагменти формулювань місій деяких відомих, але конкуруючих між собою компаній: «Apple Computer» *– «Пропо- нувати найкращі технології для персональних комп’ютерів і пере- давати їх якомога більшій кількості людей».* «Compaq Computer» *–*

*«Стати провідним постачальником персональних комп’ютерів і серверів до них на всіх сегментах ринку».*

«Polaroid» *– «Удосконалення та розвиток ринку миттєвих фотографій для задоволення зростаючої потреби американських і європейських сімей зберегти на фотографіях обличчя рідних і друзів, дорогі серцю місця та смішні миттєвості життя».*

«Eastman Kodak» *– «Стати світовим лідером у хімічному та елек- тронному зображенні».*

У заявах про місію може формулюватися корпоративна філосо- фія, можуть міститися принципи ставлення організації до своїх співробітників, тих чи інших груп населення, інститутів, до навко- лишнього природного середовища тощо. Іншими словами, заява про місію може бути урочистим проголошенням громадського покликання організації, розрахованим на те, щоб сповнити своїх співробітників почуттям високої мети, причетності до соціально важливої справи.

Наприклад, у своїй місії американська компанія «Johnson & Johnson» декларує*: «…Ми несемо відповідальність перед нашими службовцями, перед усіма, хто працює з нами. У кожному з них потрібно бачити особистість. Ми зобов’язуємося поважати гід- ність і визнавати заслуги кожного; компенсація за працю повинна бути справедливою та адекватною. Робота має бути добре ор- ганізованою й безпечною, виконуватися в належних санітарних умовах. Ми будемо уважно ставитися до наших службовців та до- помагати їм у розв’язанні сімейних проблем. Службовці мають право подавати пропозиції та скарги. Кваліфіковані службовці по- винні мати всі можливості для роботи, професійного зростання та просування по службі. Ми створимо компетентне управління, а з їхнього боку ми очікуємо розумних і етичних дій...»*

Із точки зору паблик рілейшнз, заяви про місію, цілі, обов’язки, моральні цінності та соціальну відповідальність організації мають велике подвійне значення. *По-перше*, вони зобов’язують організа- цію бути підзвітною громадськості, що вимагає зв’язків високого стандарту на основі гласності та відвертості. *По-друге*, висловлені в заявах норми й цінності, яких зобов’язується дотримуватися ор- ганізація, є тим каркасом, на якому фахівці з паблик рілейшнз мо- жуть формулювати свої цілі, розробляти власні програми діяль- ності, розраховувати на відповідні матеріальні ресурси, розкривати і збагачувати творчі здібності.

Заява про місію в сфері паблик рілейшнз спирається на заяву про місію організації в цілому. Як правило, місія паблик рілейшнз полягає в тому, щоб допомагати організації виконати її загальну місію завдяки:

* накопиченню й аналізу інформації про зміни в рівні знань, гро-

мадській думці та поведінці ключових груп населення;

* виконанню функцій централізованого джерела інформації про організацію, офіційного каналу комунікації між нею та її зовніш- ньою громадськістю;
* донесенню до різних груп громадськості важливої інформації, думок, точок зору для того, щоб тримати їх у курсі справ політи- ки та дій організації;
* координації діяльності, яка справляє вплив на зв’язки організа- ції з її власною громадськістю та іншими ключовими зацікавле- ними групами поза її межами.

Але, щоб справді стати частиною менеджменту, ці напрями діяльності у сфері паблик рілейшнз, так само як і місія організації в цілому, мають бути пов’язані з цілями та завданнями, що підляга- ють вимірюванню.

### Прогнозування та його методи

Передбачення сприятливих чинників або перешкод, що можуть виникнути в майбутньому, – набагато складніша справа, ніж оцінка реальної ситуації. Тому під час складання плану на це треба зважа- ти. Чимало речей можна прогнозувати заздалегідь, наприклад, рі- вень безробіття, інфляцію, розвиток економіки. Це головним чином економетричні та інші статистичні методи передбачення майбут- нього перебігу подій. Цими методами зобов’язані володіти й PR-професіонали.

Разом із тим, і це найголовніше, PR-фахівці мають передбачати, з одного боку, які наслідки може мати для конкретних груп громад- ськості реалізація запланованих програм або дій, а з іншого – як на них реагуватиме громадськість. Такі передбачення найчастіше роб- лять за допомогою якісних, а не кількісних методів аналізу. Серед якісних методів прогнозування найпоширенішими є метод Делфі, розроблення сценарію та «мозковий штурм».

***Метод Делфі*** був розроблений відомим американським аналі- тичним центром «Ренд Корпорейшн» як систематизована процеду- ра досягнення консенсусу представниками групи експертів. Екс- перти, як правило, перебувають у різних місцях і ніколи не збира- ються разом, щоб обговорювати проблему. Готується серія спеціальних анкет і поштою надсилається кожному з відібраних експертів. Індивідуальні відповіді кожного експерта опрацьовують

і на цій підставі готують наступну серію анкет, які також надсила- ють цим експертам. Така процедура триває доти, доки між експер- тами буде досягнуто консенсусу щодо проблеми.

***Розроблення сценарію*** як метод складання довготермінових прогнозів був також запропонований аналітичним центром «Ренд Корпорейшн». Під час обговорення проблеми експерти формують логічну гіпотезу перебігу подій у майбутньому (сценарій), здійсню- ють зондування динаміки можливих варіантів поведінки. Напри- клад, Уряд України, плануючи закриття Чорнобильської АЕС, мав розробити сценарії можливих наслідків для екології, майбутнього енергетики країни, компенсації втрат у виробництві електроенергії, створення нових робочих місць та інших негативних і позитивних наслідків.

***«Мозковий штурм».*** Це простий і найпоширеніший метод ін- тенсивного групового обговорення, який використовують у разі пошуку варіантів розв’язання складних проблем за допомогою сти- мулювання креативних, нестандартних ідей та пропозицій. Головна умова «мозкового штурму» – за жодних обставин не піддавати кри- тиці думки й точки зору учасників під час висунення ідей та обгово- рення їх. Перебіг роботи групи, всі думки учасників ретельно запи- сують, щоб потім їх обговорити, викреслити повторення, уточнити формулювання й обрати найраціональніші ідеї або пропозиції. Жодний коментар не вважається абсурдним або примітивним, бо може наштовхнути на справді нову ідею або творче розв’язання проблеми.

«Мозковий штурм» ефективний, якщо група працює у комфорт- ній і невимушеній атмосфері. Далі наведемо порядок проведення

«мозкового штурму».

**Порядок проведення «мозкового штурму»**

* 1. *Вступ.*

До участі в мозковому штурмі запрошують рівних за статусом керівників або співробітників, які працюють у різних структурних підрозділах організації. Бажано, щоб загальна кількість учасників

«штурму» не перевищувала 15 осіб. Груповим обговоренням керує модератор. Він пояснює сутність методу, правила дій учасників і чітко формулює проблему, яку слід колективно обговорити. Тему розмови записують на дошці або великому аркуші з блокнота «фліп- чарт». Модератор заохочує генерування ідей.

* 1. *Генерування ідей.*

Це найважливіший етап роботи. Від якості висунутих ідей зале- жатиме підсумок «мозкового штурму». Перед початком внесення ідей і пропозицій кожен учасник самостійно записує свої думки (приблизно 5 ідей або пропозицій) на окремому аркуші паперу, формулюючи їх стисло й чітко. Модератор пропонує кожному чле- ну групи самостійно зранжувати свої ідеї за принципом «від най- важливіших до менш важливих». Потім кожен член групи «по чер- зі» вносить свою найважливішу ідею до загального списку, що складається на дошці або аркуші фліп-чарту так, щоб усім було видно. Аналогічно висловлюють і записують другу за важливістю, третю… тощо ідеї. Для цього залучають призначених асистентів модератора.

Усім учасникам групи надають рівні можливості. Головне – за- пропонувати свої ідеї. Приймаються та записуються будь-які ідеї, причому саме так, як вони були запропоновані. Перефразування, узагальнення тощо категорично забороняються.

Поки висуваються ідеї й складається загальний список, непри- пустимі жодні вияви емоцій і коментарі, що можна сприйняти як оцінки. Всі, окрім одного, мовчать.

* 1. *Удосконалення списку.*

Коли список складено – його «доводять до ладу». Хто не зро- зумів, про що йдеться в будь-якому формулюванні, має поставити запитання. Ідею стисло пояснює той, хто її запропонував, причому так, щоб усі її зрозуміли однаково.

Зі списку вилучають повтори, за згодою авторів із двох подібних ідей залишають одну й пропонують нове формулювання.

* 1. *Голосування*

Голосування проводять в атмосфері, що забезпечує кожному із присутніх цілковиту свободу відбору із загального списку трьох – п’яти найважливіших та оригінальних, на його думку, ідей. Перед цим модератор надає охочим можливість висловитися стосовно

«придатності» тих чи тих пропозицій.

Підхід до процедури голосування може бути різний. Головне, щоб кожен скористався однаковою кількістю голосів.

Варіант 1*.* Кожен учасник «мозкового штурму» підходить до ар- кушів із доопрацьованим переліком ідей і робить позначку біля тих

трьох чи п’яти ідей, які йому здаються найвдалішими. Дозволяють- ся коментарі. Потім модератор підраховує позначки й визначає трип’ять найпопулярніших ідей – вони і є результатом «мозкового штурму».

Варіант 2*.* Кожен учасник «мозкового штурму» самостійно оби- рає трип’ять ідей із загального списку. Потім відбувається голосу- вання за кожною ідеєю у списку (піднята рука). Кількість піднятих рук (голосів) фіксують відповідно до кожної висунутої для голосування ідеї. Наголосимо ще раз: кожен учасник має скориста- тися однаковою кількістю голосів.

*Правила цього етапу такі:*

Найкраща ідея та, яка розглядається зараз. Аналізувати її по- трібно таким чином, немов інших ідей не існує взагалі. Це правило передбачає максимально уважне ставлення до кожної ідеї. Хоча критика вже не забороняється, вона, втім, не має бути беззапе- речною. Необхідно знайти раціональне зерно в кожній ідеї. Це оз- начає, що потрібно зосередитися на пошуку конструктиву в будь- якій ідеї чи пропозиції.

### Управління за цілями

Коли досліджено поточну ситуацію й за допомогою описаних вище процедур спрогнозовано можливий перебіг подій у майбут- ньому, можна братися до складання плану PR-програми. Для цього використовують різні підходи або методи управління. Одним із найпоширеніших у PR-практиці є управління за цілями (*Management by Objectives*), тобто управління на основі сформульованих бажаних результатів, яких потрібно досягти. Цей метод дає змогу конкрети- зувати цілі, на основі яких встановлюють критерії для вибору стра- тегії, моніторингу реалізації та загальної оцінки PR-програми.

Далі розглянемо загальне дерево цілей такого управління, яким можуть скористатися PR-фахівці під час розробки PR-програм того чи іншого масштабу або змісту:

##### Дерево цілей в управлінні за цілями:

* Визначення загальних PR-цілей організації. (Яка мета комунікації з громадськістю, як це сприятиме досягненню цілей організації?)
* Визначення цільових аудиторій. (Хто саме має почути повідом- лення організації та як вони можуть вплинути на досягнення цілей організації?)
* Визначення цілей щодо аудиторій. (Що саме має знати громадсь- кість і як можна підготувати звернення з урахуванням її інтересів?)
* Визначення каналів інформації. (Які канали найбільш доречні, щоб вийти на цільову громадськість?)
* Визначення цілей щодо каналів інформації*.* (Хто з редакторів від- повідає за новини, чому конкретна інформація може їх зацікавити?)
* Визначення джерел інформації*.* (Які основні та додаткові джерела інформації є необхідними, щоб отримати дані для повідомлення?)
* Визначення комунікаційних стратегій. (Які фактори можуть вплинути на поширення та сприйняття інформації? Як налашто- вані цільові групи до повідомлення? Які інші події або інформа- ція підсилюють повідомлення?)
* Визначення мети послання. (Який планується вплив на ауди-

торію: поінформувати, змінити установки або поведінку?)

* Підтримка позамовними засобами*.* (Чи можуть фотографії, графі- ки, кіносюжети, художні твори посилити вплив повідомлення?)

У ході складання PR-програм, як правило, використовують два основні типи цілей: цілі виходу та цілі впливу. Наведемо найпоши- ренішу ієрархію таких цілей.

ЦІЛІ ВИХОДУ:

Підготовка повідомлень для неконтрольованих ЗМІ. Підготовка повідомлень для контрольованих каналів інформації.

ЦІЛІ ВПЛИВУ:

*Інформаційні цілі:*

експонування повідомлення; розуміння повідомлення; утримання повідомлення в пам’яті.

*Цілі у сфері установок:*

формування установки; зміцнення установки; зміна установки.

*Цілі у сфері поведінки:*

формування поведінки; зміцнення поведінки; зміна поведінки.

Головна умова під час формування таких PR-цілей – вимірю- ваність їх. Бажання або наміри як такі не можуть бути ціллю. Ціль у сфері PR має:

1. точно описувати бажаний результат (наприклад, підвищити поінформованість, змінити ставлення (установку), збільшити обсяг продажів тощо);
2. точно визначити одну або кілька цільових аудиторій;
3. бути вимірюваною – концептуально й практично;
4. спиратися на «результат», а не на «процес». Якщо сформульова- на мета описує засоби, за допомогою яких можна щось зробити, це стратегія, а не мета;
5. передбачати терміни досягнення мети.

Наприклад, такі процесуальні завдання, як «створити пабліситі»,

«поліпшити імідж», «розробити брошуру», не можна вважати вда- лими цілями, адже їх неможливо виміряти спеціальними, конкрет- ними і такими, що піддаються інтерпретації, способами.

Далі розглянемо ці типи PR-цілей докладніше й наведемо зразки формулювання їх.

##### Цілі виходу

Вони належать до нижчих категорій в ієрархії цілей. Це – конк- ретні виробничі завдання, які потрібно виконати (наприклад, під- готувати певну кількість інформаційних матеріалів і надіслати їх до конкретних ЗМІ). Такого ґатунку цілі доволі легко класифікувати й кількісно визначити. Їх, наприклад, можна сформулювати так: «*під- готувати прес-реліз, відео-реліз, радіозвернення та надіслати їх до двох місцевих щоденних газет, телестудії і трьох радіостан- цій»; «підготувати тексти трьох усних виступів для своїх пред- ставників, що забезпечують поширення важливих інформаційних матеріалів у містах А, Б, В».*

Реалізацію таких цілей потім буде легко перевірити, підрахував- ши кількість релізів, реально підготовлених і надісланих до каналів інформації, та кількість усних виступів, виголошених власними представниками. У разі потреби до цього можна додати і терміни виконання цих різновидів робіт.

У своїх програмах PR-фахівці часто користуються лише цілями вихідного характеру. Здається, перевага в цьому разі полягає в тому, що досягнення таких цілей передбачає набір конкретних і реальних

завдань, які можна виміряти кількісними показниками. Мовляв, виконавши ці завдання, PR-фахівець може звітувати про успішне виконання роботи. Але вихідні цілі не мають прямого зв’язку з фік- сацією реального впливу, який має справити виконання програми на передбачувану цільову аудиторію. Щоб мати таку можливість, необхідно перейти до вищих, більш важливих категорій у наведеній далі ієрархії PR-цілей.

##### Цілі впливу

Як було раніше показано, існують три різні типи цілей впливу: інформаційні, у сфері установок і поведінки. Їх називають цілями впливу тому, що вони передбачають досягнення певних бажаних змін у громадському середовищі внаслідок виконання PR-програм.

*Інформаційні цілі.* Вони, як ми бачимо, охоплюють експонуван- ня (подання) повідомлення, його розуміння й утримання в пам’яті цільовою громадськістю. Такі цілі раціональні у випадку, коли PR-фахівець бажає поінформувати про акцію чи подію; прагне поширити інструкції, операційні правила або інші форми інфор- мації, щоб озброїти аудиторію знаннями з певного предмета. Наведемо два приклади можливих формулювань інформаційних цілей:

*«збільшити (впродовж місяця) рівень поінформованості всіх груп місцевої громади про час “відкритих дверей” організації (на 10 %)»;*

*«збільшити (на 30 % впродовж 9 місяців) рівень поінформо- ваності населення області щодо проблем йододефіциту».*

*Цілі у сфері установок.* Такі цілі спрямовані на модифікацію ставлення аудиторії до організації, її роботи, продукції або послуг. Як ми помітили, зміна установки може включати: формування но- вих установок, якщо таких раніше не існувало; кристалізацію або зміну вже наявних установок.

Якщо взяти, скажімо, зовсім нову організацію, яка щойно розпо- чала свою діяльність, то важко уявити, що громадськість уже має якісь установки щодо неї. У такому разі завдання PR-фахівців поля- гатиме в тому, щоб сформувати позитивні установки до нової ор- ганізації. Приклади таких цілей можуть бути:

«*сформувати сприятливе громадське ставлення до нової програми подолання йододефіциту (серед 25 % населення уп- родовж 3-х місяців)»;*

*«упродовж 9-ти місяців досягти того, щоб населення міста вважало, що для профілактики йододефіцитних захворю- вань необхідно споживати виключно йодовану сіль».*

Важливо наголосити, що планування такого типу цілей у сфері установок можливе лише для організацій, які не є об’єктом дис- кусій, а тому ще не мають до себе попередньо сформованих упере- джених ставлень серед громадськості. Якщо нові організації або акції викликали негайну реакцію зацікавленої публіки, то в такому випадку доцільніше вести мову про цілі, пов’язані зі зміцненням або зміною установок.

Друга форма цілей у сфері установок має відношення до про- блем зміцнення або інтенсифікації вже наявних установок. Скажі- мо, певна група громадськості може мати більш-менш позитивні, але слабко виражені установки щодо організації. У такому випадку завдання працівників сфери PR – зміцнити ці установки за допомо- гою ініціювання різноманітних акцій, заходів, додаткових зусиль комунікативного характеру. Таку ціль, наприклад, можна сформу- лювати так:

*«зміцнити сприятливу громадську думку щодо некомерцій- ної організації (серед 80 % її колишніх донорів) протягом бе- резня* − *травня цього року»*.

Останньою формою цілей у сфері установок є зміна вже наявних (як правило, негативних) установок. У цьому разі PR-фахівець має бути надто обережним і не висувати заздалегідь недосяжних цілей. Зміна негативних установок на позитивні – найскладніше завдання, з яким стикаються фахівці з паблик рілейшнз. Зміна установок або поведінки забирає багато часу та зусиль і може дати результат лише внаслідок виконання довгострокових PR-програм.

Якщо спробувати сформулювати програмну PR-мету – змінити негативну установку на позитивну, – то вона матиме такий вигляд:

*«змінити (протягом наступного року) наявні сьогодні нега- тивні установки та недоброзичливе ставлення до організа- ції (серед 20 % колишніх і теперішніх клієнтів організації)»*.

*Цілі у сфері поведінки.* Як і модифікація установок, модифікація по- ведінки може передбачати формування або стимулювання нової по-

ведінки, зміцнення чи інтенсифікацію наявної сприятливої поведінки або зміну негативної поведінки групи громадськості щодо організації. Наприклад, із метою формування нової поведінки можуть ста-

витися такі цілі:

*«досягти дотримання нових правил з техніки безпеки (серед 75 % персоналу організації)»;*

*«переконати (60 %) громадян нашого міста віком понад*

*50 років регулярно проходити обстеження з метою про- філактики ракових захворювань шлунка».*

Зміцнення або інтенсифікація наявних зразків позитивної по- ведінки може набувати вигляду таких цілей:

*«заохотити (30 %) водіїв приватних засобів транспорту регулярно користуватися ременем безпеки»;*

*«стимулювати зростання (на 50 %) активності членів гро- мадської організації щодо відвідування громадських заходів».*

Постановка цілей щодо зміни негативних зразків поведінки може, наприклад, включати такі формулюватися:

*«відмовити громадськість від ідеї знесення пам’ятника у міському парку (20 % місцевих мешканців)»;*

*«спонукати відмову від куріння в робочих приміщеннях ор- ганізації (80 % працівників)».*

У кожне із вищенаведених цілеположень можна включити від- повідні часові рамки.

Отже, розглянуті приклади використання принципу управління за цілями доводять, що даний підхід до планування дає змогу пос- тійно перевіряти й оцінювати і хід реалізації PR-програм організа- ції в цілому, і PR-зусилля кожного окремого з її структурних підроз- ділів, особливо служби паблик рілейшнз. Складені у письмовій формі, плани управління за цілями для організації і кожного з її підрозділів можуть бути наочним документом перевірки стану справ і досягнутих результатів виконання плану.

При цьому неабияке значення має те, що включені до цільового плану кількісні показники й часові рамки можуть і повинні бути об’єктом контролю та постійних досліджень. З їх допомогою мають не лише відстежуватися позитивні результати виконання стратегіч- ного цільового PR-плану, а й виявлятися вузькі місця в роботі, щоб вживати своєчасних додаткових заходів, особливо на етапах вироб- лення тактики реалізації PR-програм, активних дій і комунікації з цільовими групами громадськості.

Модель управління за цілями дає істотні переваги для працівни- ків сфери PR: *по-перше*, вона дає змогу подавати плани мовою й стилем, що притаманні бізнес-менеджменту в цілому; *по-друге*, зміцнює авторитет PR у структурі організації; по-третє, передбачає оформлення вимірюваних завдань у сфері комунікації, завдяки чому можна поетапно контролювати ефективність витрачання коштів; по-четверте, вона допомагає PR-фахівцям упевнено просу- ватися до поставленої мети.

Коли визначено конкретні цілі, слід ретельно дослідити й усебіч- но зважити, що сприятиме досягненню їх або стане на заваді. Чин- ники, що відіграють ключову роль у досягненні цілей, можуть бути різними, але найголовнішими серед них є ті, які пов’язані з ресурса- ми: люди (тут часто важливим моментом є не кількість людей, а саме ті люди, що потрібні), кошти (це найчастіше стає головним бар’єром на шляху досягнення мети), технічні можливості, час, творчий потенціал (часто кваліфікований, із нестандартним мис- ленням керівник може зробити «погоду»), репутація. Сприятливи- ми чинниками або перешкодами можуть стати й такі обставини, як структура організації, її політика, взаємини з державними органа- ми, стосунки з конкурентами, ставлення груп особливого інтересу до цілей організації, розбіжності у сприйнятті проблеми, яку по- трібно розв’язати.

### Розроблення PR-програми та плану

Написання плану для виконання PR-програми – це процес під- готовки документа, в якому визначають два кола питань: *що* треба зробити і *як* саме. За обсягом план може бути стислим (у вигляді схеми) або докладним, тобто містити характеристику всіх подро- биць. Але незалежно від обсягу всі його елементи мають бути обґрунтовані, щоб кожен, хто його виконуватиме, чітко розумів

«загальну картину».

*Якщо план PR-програми розробляє консультативна PR-фірма*, то слід пам’ятати про такий ланцюг дій: підготовлений фірмою план по- дається керівництву організації на розгляд; план докладно обгово- рюється; клієнт і керівництво організації спільно узгоджують цілі та засоби досягнення їх; у разі потреби до плану вносять поправки; до- опрацьований план затверджують.

*Якщо організація має власний PR-відділ*, то на нього покладаєть- ся розроблення плану конкретної PR-кампанії, проведення якої включають до плану роботи відділу на наступний рік. Якщо кам- панію треба провести терміново, план її складають окремо.

Але хоч би хто розробляв план PR-роботи (PR-програми), хоч би якою була його форма, у ньому обов’язково має бути нижченаведе- на логічна схема.

СХЕМА

процесу розробки PR-програми

І. Аналіз

А. *Клієнт або організація.* Зібрати таку інформацію: персональний склад, фінансове становище, репутація, поточна та минула прак- тика PR, сильні та слабкі місця з точки зору PR, можливості (ре- зерви), загрози. (Дослідницькі процедури: аналіз документів, статистичних даних, PR-аудит, аналіз SWOT.)

Б. *Характер проблеми.* З’ясувати, якого характеру має бути PR- програма: реагувальна чи попереджувальна; довгострокова чи короткострокова. (Дослідницькі процедури: мозкова атака.)

В. *Цільові групи громадськості (аудиторії).* Ідентифікувати клю- чові цільові групи громадськості. Бажана вихідна інформація: фактичні дані щодо рівня поінформованості цільових аудиторій; уявлення, яке існує про організацію, як налаштована громадсь- кість щодо її товарів і послуг; яка лінія поведінки громадськості стосовно організації. (Дослідницькі процедури: PR-аудит, ко- мунікаційний аудит, аналіз SWOT, неформальні та формальні методи соціологічних досліджень.)

ІІ. Визначення цілей

А. *Цілі виходу:* підготовка та надсилання інформації до неконтро- льованих та контрольованих засобів або каналів масової комуні- кації.

Б. *Цілі впливу*

* Інформаційні цілі: поширення повідомлення через ЗМІ, його розуміння та запам’ятовування представниками цільової громадськості.
* Цілі в сфері установок: формування нових установок; зміц- нення наявних установок; зміна наявних установок серед представників цільової громадськості.
* Цілі у сфері поведінки: формування нової лінії поведінки; зміцнення наявної лінії поведінки; зміна в наявній лінії по- ведінки представників цільової громадськості.

ІІІ. Складання програми та плану

А. Формулювання теми PR-програми: слоган та підготовка інфор- маційних матеріалів.

Б. Розробка графіка акцій або спеціальних подій.

В. Підготовка матеріалів для неконтрольованих засобів інформа- ції: прес-релізи, проблемні статті, фотоматеріали.

Г. Підготовка матеріалів для контрольованих засобів інформації: друкована продукція, аудіовізуальні матеріали, міжособистісне спілкування, PR-реклама (інституціональна реклама).

Д. Визначення принципів комунікації: надійність джерел інформа- ції, речник, оригінальність інформації, ефективні позамовні та мовні прийоми, використання двостороннього зв’язку, лідерів громадської думки, засобів групового впливу, селективність по- дання повідомлень, залучення аудиторії.

ІV. Визначення методів оцінки

А. Цілі виходу: оцінюються шляхом простого підрахунку кількості організованих інформаційних приводів, підготовлених та розісланих повідомлень, інформаційних матеріалів до різно- манітних каналів комунікації.

Б. Цілі впливу

* Інформаційні цілі: оцінюються кількістю поширених пові- домлень, матеріалів та спеціальними дослідженнями.
* Цілі у сфері установок: оцінюються спеціальними досліджен- нями установок представників цільових груп громадськості.
* Цілі у сфері поведінки: оцінюються за допомогою спеціаль- них досліджень та спостереження за змінами лінії поведінки цільових груп.

### Структура плану PR-кампанії

Наведену схему процесу розробки PR-програми необхідно трансформувати у структурований план проведення PR-кампанії (тобто бізнес-план). Цей план, на думку американських фахівців, має містити такі ключові елементи:

1. ситуація;
2. цілі;
3. громадськість (аудиторія);
4. стратегія;
5. тактика;
6. календар-графік;
7. бюджет;
8. оцінка.

У практичній роботі PR-фахівців різних країн зустрічаються дещо інші формулювання елементів плану; інколи ті чи інші еле- менти можуть об’єднуватися. Наведемо приклад структури PR-пла- ну, рекомендованого Російською асоціацією зв’язків із громадськіс- тю (РАСО):

1. Проблематика
2. Цільова аудиторія
3. Цілі та завдання
4. Стратегія
5. Тактика, креативні рішення
6. Практичні дії
7. Результати

Як бачимо, логіка побудови PR-плану (бізнес-плану) залишаєть- ся майже незмінною.

Далі докладно розглянемо ключові елементи PR-плану на кон- кретних прикладах та наведемо короткі пояснення до основних понять.

* 1. *Ситуація (проблематика).* Це – коротка констатація проблем- ної ситуації (проблематики), що була виявлена за допомогою різних методів дослідницької роботи (ситуаційного аналізу).

Наприклад, проблемну ситуацію можна сформулювати так: *«Тіль- ки 60–70 % населення світу має достатню кількість харчових про- дуктів. При цьому фермери країн “третього світу” не мають уяв- лення про агротехнічні можливості вирощування декількох урожаїв на рік».* Отже, в цьому випадку проблема полягає у бракові інформа- ції щодо нової агротехніки.

*Цілі та завдання* (як це рекомендовано в російському варіанті). Як уже зазначалося, цілі – це бажані результати інформаційного, мотиваційного чи поведінкового характеру, яких потрібно досягти внаслідок виконання PR-програми. Наприклад, у випадку вищена- веденої проблеми непоінформованості фермерів країн «третього

світу» про агротехніку вирощування декількох урожаїв на рік ін- формаційну мету можна сформулювати так: *«Протягом п’яти років познайомити 20 % фермерів у визначених країнах “третього сві- ту” з практикою вирощування декількох урожаїв на рік»*.

Завдання зазвичай стосуються конкретних питань, розв’язання яких сприяє досягненню мети. Це можуть бути питання організа- ційного, технічного, фінансового, кадрового та іншого змісту. Нап- риклад, в аналізованому випадку такими завданнями можуть бути:

*«1. Забезпечити організацію та проведення Міжнародної конфе- ренції з питань голоду у країнах “третього світу”». «2. Забезпечи- ти виготовлення та поширення відеоматеріалів, що демонстру- ють переваги агротехніки вирощування декількох врожаїв на рік».*

*«3. Ресурсно забезпечити створення фермерського кооперативу для демонстрації зразків успішних агротехнік вирощування де- кількох врожаїв на рік».*

1. *Громадськість (цільова аудиторія).* Це – короткий перелік конкретних груп громадськості (аудиторій), від яких залежить ус- піх досягнення поставлених цілей та на котрі мають спрямовувати- ся інформаційні та організаційні зусилля під час виконання PR-про- грами.
2. *Стратегія.* Це – концептуальний підхід до вибору певного напрямку активності, до якої потрібно вдатися, щоб розв’язати за- вдання та досягти мети. Тобто це загальний підхід до тих чи інших напрямів активності, які в цілому обираються, щоб розв’язати го- ловну проблему. Наприклад, стратегічними напрямами досягнен- ня цілей у питаннях вирощування декількох урожаїв на рік можна обрати: *«1. Використання місцевих лідерів для виконання ролі взірців сільськогосподарських інновацій у їхній країнах». «2. Утво- рення коаліції з міжнародними групами громадськості для обміну новими технологіями та розвитку комунікаційних мереж».*

*«3. Розробка інформаційних наборів для ЗМІ, що на конкретних прикладах демонструють успіх програм вирощування декількох урожаїв на рік».*

1. *Тактика (креативні рішення).* Це – різновиди практичних дій, які здійснюються для того, щоб розв’язати конкретні завдання й тим самим реалізувати стратегії PR-програми. Повний набір так- тик (креативних рішень) зумовлюється конкретними людьми, коштами та іншими ресурсами. Наприклад, для реалізації вищена- ведених стратегій із забезпечення ознайомлення з практикою ви-

рощування декількох урожаїв на рік можна вдатися до таких прак- тичних дій:

* *розробити, виготовити та поширити тренінгові відеома-*

*теріали для використання при демонструванні переваг агро- техніки вирощування декількох урожаїв на рік;*

* *використати проект створення фермерського кооперативу*

*для демонстрації зразків успішних агротехнік вирощування де- кількох урожаїв у країнах А, Б, В;*

* *зацікавити перспективних спонсорів у необхідності проведен-*

*ня Міжнародної конференції з питань голоду за участю парт- нерів по коаліції зі спеціальним запрошенням представників місцевих і міжнародних ЗМІ.*

1. *Календар-графік –* це планування необхідної кількості часу на виконання певної роботи до точно визначеного терміну в май- бутньому. Скажімо, щоб підготувати відеопрес-реліз, добірку ма- теріалів для преси або брошуру, інколи потрібні місяці. Багато часу забирає також підготовка спеціальних подій. Але PR-фахі- вець завжди має пам’ятати про остаточний термін, коли роботу слід завершити.

Саме для цього складають календар-графік. Форми його можуть бути різними. Наведемо кілька прикладів. Уявімо, що нам упродовж 34 робочих днів (до якогось певного терміну) треба підготувати брошуру. Щоб виконати таку роботу, складемо перелік необхідних логічних кроків і дій.

1. Початок роботи.
2. Поговорити з кількома працівниками, які зацікавлені у брошурі й візьмуть участь у її підготовці.
3. Написати текст брошури.
4. Підготувати фотографії співробітників організації, що ввійдуть до брошури.
5. Вмонтувати фотографії у текст брошури.
6. Переглянути аналогічні брошури інших організацій, щоб ско- ристатися їхнім досвідом.
7. Підготувати макет брошури для друку.
8. Скласти кошторис.
9. Затвердити остаточний текст брошури, набір фотографій, макет брошури й кошторис для виготовлення накладу.
10. Внести необхідні редакційні правки й передати брошуру до друкарні.

ди, написання тексту, монтування фотогра- фій у текст, здійснення керівництва)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Початок роботи |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Бесіди з працівниками |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 3. Підготовка рукопису |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |
| 4. Добір фото |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Монтування фото |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 6. Перегляд брошур |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 7. Макет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 8. Кошторис |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |
| 9. Затвердження |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |
| 10. Передання до друку |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Графік (лінійний)*** |  |  |  **Ресурси** | **Кількість** | **Вартість** |
| Зміст роботи / дні 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 14 | 20 21 24 … | 1. Кількість часу (бесі- | 7 днів | $ 700.00 |

* 1. Час позаштатного фотомайстра
	2. Макет (відділ графіки)

(за розміром заробітної плати за рік – $ 26,000)

10 годин $ 500.00

($ 50 за 1 годину)

8 сторінок $ 200.00 (за розцінками відділу графіки)

* 1. Друкування (угода із друкарнею)
	2. Вартість розпов- сюдження (поштові витрати, підготовка)

1000 примірників. 2 ко- льори, папір А4

Поштове розповсюджен- ня 1000 примірників, складання переліку на 500 адрес

Непередбачені витрати – 10 %

Загальна вартість, всього

$ 575.00

(за розцінками друкарні)

$ 270.00

(розповсюдження партія- ми по $12 за кожну та вар- тість складання переліку)

$ 2,245.00

$ 225.00

$ 2,470.00

Графік (мережевий)

15\*\*

20

4

5

1\*

4

6

23

7

26

8

29

9

34

10

5.5

2

6.5

3

( Цифра всередині квадрата – черговість конкретної роботи.

Цифра над квадратом – термін (день) початку або завершення роботи)

1. *Бюджет.* Це *–* кошторис на підготовку й проведення PR-кам- панії. Він є невід’ємною частиною PR-плану. У кошторисі передба- чається час і витрати на виконання конкретної роботи. Оформлю- ють його у три стовпчики. Перший стовпчик містить перелік таких ресурсів, як люди, час, матеріали й обладнання. У другому стовпчи- ку визначають міру використання ресурсів, у третьому − вартість.

Наведемо приклад кошторису, складеного для підготовки вище- згаданої брошури.

1. *Оцінка.* Це – визначення методів і критеріїв оцінювання про- сування до поставленої мети та співвіднесення їх із реальними за- тратами. Тому цілі мають формулюватися так, щоб вони передбача- ли реалістичні, вимірювані й відповідні до сфери PR результати.

Далі докладно розглянемо всі вісім елементів PR-плану на конк- ретних прикладах PR-кампаній, які свого часу були визнані Товари- ством паблик рілейшнз Америки як найкращі.

Але, перш ніж це зробити, наголосимо ще раз, що формулюван- ня обґрунтованих цілей у сфері PR неможливе без глибокого вив- чення ситуації, на підставі чого робиться висновок стосовно підго- товки й реалізації PR-програми. Можна назвати принаймні ***три типи ситуацій,*** які найчастіше зумовлюють необхідність розроб- лення та виконання PR-програм:

1. організації треба здійснити ***коригувальну програму***, щоб розв’язати проблему або вийти із ситуації, що негативно впли- ває на її діяльність;
2. організації необхідно провести певну ***спеціальну разову акцію,***

щоб привернути увагу цільової громадськості;

1. організації потрібно докласти додаткових зусиль з метою ***збере- ження своєї репутації*** або ***посилення рівня підтримки*** з боку громадськості.

Тепер наведемо конкретні приклади.

*Приклад 1*

### Коригувальна PR-програма «Mack Trucks»

Ситуація

Відома американська компанія «Mack Trucks», що виробляє по- тужні трайлери для міжміських вантажних перевезень, була стур- бована тим, що її частка на ринку скоротилася з 21 % у 1980-х до 9 % на початку 1990-х років. (Про це свідчили статистичні дані й ре- зультати маркетингових досліджень.)

Тактика

Нерідко з метою реалізації конкретної стратегії обирають одра- зу кілька тактик.

Реалізація першої стратегії PR-кампанії «Mack Trucks»*,* тобто:

*«Домогтися домінуючого голосу у професійних засобах інформації, що висвітлюють проблеми важкого автомобілебудування»,* спи- ралася на таку тактику:

 Було здійснене безплатне розповсюдження рекламної літерату-

З метою подолання такої неприємної тенденції компанія вирі- шила провести тривалу й масштабну коригувальну PR-кампанію, щоб змінити уявлення громадськості про потужні трайлери, які вона виробляє.

Цілі

Компанія «Mack Trucks» сформулювала інформаційну мету своєї

ри, потреба в якій збільшилася після акцій пабліситі.

 До різних міст, де розташовані головні видавництва з питань важкого автомобілебудування, були направлені нові моделі ван- тажівок «Mack» для демонстрації їхніх технічних можливостей.

 Щоб докладніше розповісти про новий двигун «Mack», під час торгової ярмарки для редакторів видавництв з питань важкого автомобілебудування були проведені прес-конференції.

коригувальної PR-кампанії таким чином: «*Поглибити обізнаність і уявлення про вантажні трайлери й технічні характеристики двигуна тягача».*

Мотиваційна мета була сформульована так: «*Збільшити частку “Mack Trucks” на ринку й забезпечити підтримку зусиль компанії стосовно відновлення домінування на ринку вантажних автомо- білів для автомагістралей».*

Громадськість (аудиторія)

Цільові групи громадськості своєї коригувальної PR-кампанії

«*Mack Trucks»* визначила так: *«Водії вантажівок, що мають по-*

 Пакети з добіркою нових матеріалів про 95-літню історію ком-

панії «Mack» були надіслані до видавництв профільної преси.

 До видавництв профільної преси регулярно надсилалися прес- релізи, які просували нову продукцію, стимулювали замовлення з боку основних клієнтів, повідомляли про нагороди, отримані компанією «Mack» за виробництво високоякісної техніки. Друга стратегія – *«Використати приватні засоби інформації,*

*щоб вийти на теперішніх і перспективних клієнтів і дилерів ав- томобілів «Mack»* – спиралася на таку тактику:

 24-сторінковий часопис «Бульдог» надіслали 15 тис. клієнтів і

*свідчення водія категорій 6, 7, 8; власники автопарків; 600 дилерів “Mack Trucks”».*

Стратегія

Вона передбачала кілька напрямів і в PR-програмах компанії

дилерів компанії «Mack».

 Було отримано понад 100 позитивних відгуків і високих оцінок, які ввели у комп’ютерну мережу для використання торговими пред- ставництвами компанії «Mack» у своїх інформаційних матеріалах. Третя стратегія – «*Стимулювати випробування вантажівок за*

«Mack Trucks» була сформульована так:

«1)Домогтися домінуючого голосу у професійних засобах інформа- ції, що висвітлюють проблеми важкого автомобілебудування;

1. Використати приватні засоби інформації, щоб вийти на теперіш- ніх та перспективних клієнтів і дилерів автомобілів “Mack”;
2. Стимулювати випробування вантажівок за допомогою участі в національному автотурне “Building National Test Drive Tour”;
3. Посилити впізнавання торгової марки «Mack» за допомогою стимулювального маркетингу».

*допомогою участі в національному автотурне “Building National Test Drive Tour”»* − реалізувалася за допомогою участі двох вантажівок

«Mack Trucks» у трансконтинентальному турне, участі у виставках важкої автомобільної техніки під час турне, відвідувань дилерських центрів *Mack* і зустрічей із ключовими перспективними клієнтами.

Четверта стратегія  *«Посилити впізнавання торгової марки*

*“Mack” за допомогою стимулювального маркетингу» –* була реалі- зована спільно з Американським лісництвом у вигляді транспорту- вання різдвяних ялинок із Каліфорнії до Вашингтона. Прямуючи до

столиці, автомобілі зупинялися біля центрів торгівлі різдвяними іграшками, працівники компанії роздавали іграшкових бульдогів (торгова марка «Mack Trucks»). Такі акції широко висвітлювала преса на місцях, про них повідомляли в електронних ЗМІ.

Календар-графік

Графік виконання PR-плану, як правило, містить три компонен- ти: 1) визначення часу проведення PR-кампанії; 2) визначення чер- говості дій; 3) складання переліку кроків, які потрібно зробити, щоб досягти мети. Звернемо увагу лише на перший компонент. Визначення часу проведення PR-кампанії − вельми важлива спра- ва. До уваги слід брати загальну ситуацію й момент, коли ключове повідомлення найкраще сприйматиметься тією громадськістю, якій воно адресоване. Звісно, про ялинки та ялинкові прикраси доречно говорити напередодні Нового року, про суниці – на по- чатку літа.

Але для багатьох PR-кампаній сезон не має значення. І справді, коригувальну PR-програму «Mack Trucks» можна було проводити практично у будь-який час, за винятком промоакції перевезення різдвяних ялинок із Каліфорнії до Вашингтона.

Бюджет

Коригувальна PR-програма «Mack Trucks» була розрахована на кілька років. Щорічний бюджет на її реалізацію становив 204 тис. доларів плюс накладні витрати.

Оцінювання

Завдяки виконанню коригувальної PR-програми компанія «Mack Trucks» спромоглася збільшити частку своїх вантажівок на ринку з 9 % до 12 %, перемістившись із 6 на 3 місце серед виробників ванта- жівок у США.

*Приклад 2*

### Спеціальна одноразова PR-акція виведення програми «Windows 95» на ринок

Ситуація

Відома комп’ютерна компанія «Microsoft» готувалася у 1995 р. презентувати нову програму «Windows 95». Для цього вирішили провести спеціальну разову PR-акцію. Програма PR-підготовки до

такої акції була розрахована на 20 місяців. За підсумками цілої серії фокус-груп дійшли висновку, що користувачі комп’ютерів швидше прореагують на повідомлення (гасло), що нова програма – «*швид- ша та простіша» (faster and easier).*

Цілі

Компанія «Microsoft» сформулювала інформаційну мету своєї спеціальної PR-акції таким чином: *«Сприяти широкій обізнаності всіх груп громадськості про “Windows 95” як обов’язкову програму сходження на новий рівень».*

Громадськість (аудиторія)

Цільовими були визначені такі аудиторії громадськості: *1) про- мисловість − виробники комп’ютерів, продавці програм, преса з питань торгівлі та бізнесу, аналітики; 2) споживачі, що мають комп’ютери; 3) клієнти корпорації «Microsoft».*

Стратегія

1. Дати поштовх і сприяти захопленню за допомогою розгортання на старті пресової активності вибухового характеру;
2. продемонструвати технічні переваги, першість «Windows 95» і її користь;
3. продемонструвати рушійну силу промисловості та масовість підтримки;
4. випередити негативну пресу, переключивши впродовж старто- вого періоду увагу засобів інформації на позитивні властивості

«Windows 95».

Тактика

Для досягнення стратегічних цілей PR-кампанії з виведення програми «Windows 95» на ринок корпорація «Microsoft» викорис- тала низку спеціальних тактик. Зокрема, щоб заручитися підтрим- кою з боку промисловості й досягти вибухового характеру пресо- вого висвітлення на старті PR-кампанії, майже щоденно проводи- лися зустрічі з головними редакторами 50 профільних часописів і аналітиками. Крім того, було проведено три практичні семінари, в кожному з яких узяли участь 200 редакторів та аналітиків. У такий спосіб широко рекламувалися технічні переваги програми

«Windows 95», було упереджено можливу появу негативної преси й досягнуто позитивного пабліситі.

Як зазначалося, стратегія «Microsoft» будувалася на тому, щоб викликати захоплення у клієнтів корпорації. Серед тактичних ходів були обрані:

 розміщення у пресі великої кількості матеріалів пабліситі, особ-

ливо статей у спеціальних виданнях для користувачів комп’ю- терної техніки;

 апробація версії «Windows 95» у 25 містах Америки, участь у

якій взяли 50 тис. користувачів. При цьому здійснювалася коор- динація появи у пресі позитивних відгуків з боку користувачів;

 проведення великого практичного семінару для користувачів у

Лінкольн-центрі в Нью-Йорку, де обговорювалися численні

Бюджет

Вартість 20-місячної PR-підготовки до акції виведення програ- ми «Windows 95» на ринок та самої акції 24 серпня 1995 р. станови- ла $200 млн. $8 млн. «Microsoft» заплатила «Ролінг Стоунз» за пра- во використання їхньої пісні «Start Me Up» (Запусти мене) у теле- візійній рекламі.

(До речі, на рекламу запуску наступної операційної системи

«Microsoft» – «Windows XP» – було витрачено вже $1 млрд. Ве- личезні гроші (сума невідома) було заплачено популярній співа- чці Мадонні за пісню «Промінь світла»).

Оцінювання

практичні можливості «Windows 95»;

 повідомлення про угоду із групою «Ролінг Стоунз» на вико- ристання їхньої пісні «Start Me Up» як теми в рекламній кампанії

«Windows 95» на телебаченні. Підписання угоди дістало нечува- не висвітлення у пресі, оскільки це був перший випадок, коли група «Ролінг Стоунз» погодилася на використання своєї пісні в комерційних цілях;

 досягнення домовленості про можливість для кожного охочого

безкоштовно отримати газету «Times of London» 24 серпня 1995 р. у день початку продажу програми «Windows 95». Газета мала додаток, що містив інформацію про нову програму;

 створення величезного світлового табло у Нью-Йорку на Empire

State Building, яке напередодні початку продажу програми висві- чувало кольорову заставку «Windows 95»;

 24 серпня розпочався продаж програми «Windows 95». Магази-

ни комп’ютерної техніки працювали до півночі, біля них утвори- лися величезні черги, а ЗМІ всього світу повідомляли про «опів- нічне божевілля»;

 у штаб-квартирі «Microsoft» цілий день святкували. На урочис-

тостях були присутні керівники корпорації Біл Гейтс, Джей Лено та понад 500 журналістів.

Календар-графік

Графік проведення PR-кампанії з підготовки акції виведення нової комп’ютерної програми «Windows 95» на ринок був розра- хований на 20 місяців. Нова програма вийшла на ринок 24 серпня 1995 р. Сезон проведення PR-кампанії для «Microsoft» не мав значення.

Рівень поінформованості цільових груп громадськості про нову програму «Windows 95» на момент її виведення на ринок досягав майже 100 %. Прагнення споживачів придбати програму «Win- dows 95» на момент початку торгівлі нагадувало божевілля. Вона стала найпопулярнішою серед користувачів комп’ютерів. У 1995 р. Товариство паблик рілейшнз Америки визнало PR-програму ком- панії «Microsoft» з підготовки виведення «Windows 95» на ринок найкращою.

Отже, ми розглянули загальну логіку визначення стратегії PR- кампанії й розроблення плану втілення її у життя. Наведені вище приклади із зарубіжної практики планування й проведення PR-кам- паній – для вітчизняних фахівців сфери зв’язків із громадськістю – це лише матриця, яку, можливо, буде розцінено як надто абстракт- ну схему. Проте розуміння її внутрішньої логіки має активно стиму- лювати пошук творчих і конкретних рішень у найрізноманітніших ситуаціях повсякденного життя організацій.

***PR-план***

*Зразок PR-плану*

виконання. Більшість заходів для преси була організована протягом останніх двох місяців (з середини травня до середини липня).

*Ситуація*

***просування засобу боротьби з тарганами***

*Бюджет*

 200 тис. грн (зокрема 15 тис. на рекламу у двох розважальних журналах).

*Оцінка*

 Хімічна лабораторія має на меті домогтися поінформованості споживачів про новий засіб на ринку. Мається на увазі препарат для боротьби з тарганами.

*Цілі*

 За допомогою статей та інших матеріалів у засобах інформації позиціонувати хімічну лабораторію як наукового лідера боротьби зі шкідливими домашніми комахами.

 Збільшити рівень поінформованості про новий засіб боротьби з тарганами та ефективність його дії.

*Цільова аудиторія*

 Жінки віком від 18 до 54 років, які мешкають у великих містах (столиці та обласних центрах), де торгівля засобами боротьби з домашніми комахами найбільш інтенсивна.

*Стратегії*

 Використати креативний та певною мірою гумористичний підхід, щоб подо- лати бар’єр упередженого ставлення до тарганів як домашніх комах, яких неможливо вивести.

 Спонсорувати проведення загальнореспубліканського конкурсу з метою ви- явлення та обробки новим засобом п’яти помешкань, що найбільше кишать тарганами.

 Надати центральним та місцевим засобам інформації всіляку можливість драматизувати серйозність проблеми тарганів для мешканців міської зони.

 Розробити та довести до відома громадськості провідну концепцію, що ґрун- тується на недорогому та ефективному засобі боротьби з тарганами.

*Тактики*

 Звернутися до послуг ученого як незалежного експерта та речника.

 Підготувати прес-релізи та вичерпну інформацію про новий засіб.

 Розробити рекламу гумористичного змісту для розміщення у розважальних журналах та оголосити конкурс.

 Підготувати цікаву інформацію про поведінку тарганів для можливого вико- ристання у передачах радіостанцій FM-діапазону, розрахованих на водіїв транспортних засобів.

 Підготувати креативний набір матеріалів для преси з метою привернути ува- гу засобів інформації: на титульній сторінці папки намалювати красивий бу- динок, що пожирається тарганами, з надписом: «Що за диявол причаївся всередині?».

 Скоординувати поширення через засоби інформації інтерв’ю біля п’яти бу- динків з тарганами – переможців конкурсу.

 Під час реалізації програми поширити через центральні та місцеві канали інформації інтерв’ю з ученими.

 Підготувати брошуру з рекомендаціями «Як боротися з домашніми комаха- ми» для безоплатного поширення серед представників преси та широкої гро- мадськості.

*Календар-графік*

 Був розроблений насичений 6-місячний (з 1 лютого по 1 серпня) графік про- ведення заходів із зазначенням конкретних строків та відповідальних за їх

 Провести контент-аналіз друкованих і електронних засобів інформації з ме- тою встановлення загальної кількості висвітлень ключових повідомлень PR-кампанії та тональності відгуків на них.

 Підрахувати загальну кількість висвітлень матеріалів PR-кампанії (приблиз-

ний тираж газет або розмір аудиторії електронних каналів інформації).

 Встановити кількість каналів, що поширювали інформацію на головних і дру- горядних ринках.