

УДК 007

**Юлія Шафаренко****СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ У ПЛАНУВАННІ ПР-ПРОГРАМ**

*У статті обґрунтовується необхідність здійснення ситуаційного аналізу при плануванні програм паблік рилейшнз та розглядаються підходи до проведення цього дослідження.*

**Ключові слова:** паблік рилейшнз, ситуаційний аналіз, планування, моніторинг середовища, громадськість.

*В статті обґрунтовується необхідність здійснення ситуаційного аналізу при плануванні програм паблік рилейшнз і розглядаються підходи до проведення цього дослідження.*

**Ключевые слова:** паблік рилейшнз, ситуационный анализ, планирование, мониторинг среды, общественность.

*The article addresses the necessity of situation analysis in the process of public relations planning and the approaches to conduct this research.*

**Key words:** public relations, situation analysis, planning, environmental scanning, publics.

Ситуаційний аналіз є поширеним методом виявлення проблем, з'ясування їхньої суті та можливих шляхів їх вирішення у різних сферах людської діяльності. Застосування цього методу у практиці паблік рилейшнз має свої особливості, які недостатньо висвітлені у вітчизняній науковій літературі, що і зумовлює *актуальність* статті.

*Метою дослідження є висвітлення існуючих підходів до проведення ситуаційного аналізу у паблік рилейшнз.*

*Виклад основного матеріалу.* Ситуаційний аналіз — це комплексне дослідження, яке необхідно проводити на початку процесу планування. У науковій літературі з паблік рилейшнз він має різні назви: формуюче, базове, стратегічне дослідження, сканування (моніторинг) середовища, попереднє оглядове дослідження. Проте саме термін «ситуаційний аналіз» найповніше відображає сутність процесу, метою якого є вивчення проблеми, яка постала перед ор-

ганізацією, з урахуванням усіх пов'язаних з цією проблемою чинників.

Ситуаційний аналіз є відправною точкою процесу планування ПР-програми. Це дослідження проводиться незалежно від масштабів програми, оскільки розуміння ситуації, що склалася, середовища, в якому функціонує організація, та громадськості, на яку буде направлено ПР-діяльність, є вкрай важливим для прийняття рішень та подальшого планування, а «ефективність плану напряму пов'язана з якістю інформації, зібраної в процесі дослідження» [1]. У певних випадках ситуаційний аналіз може проводитись нашвидкуруч неформальними методами, втім будь-яка проактивна ПР-кампанія повинна ґрунтуватися на детальному аналізі ситуації.

За визначенням словника з ПР-досліджень, ситуаційний аналіз у публік рилейшнз — це об'єктивна оцінка ПР-проблем або можливостей, які можуть постати перед організацією у певний період часу. Для його виконання часто долучаються зовнішні спеціалісти [2]. Такий аналіз проводиться перед та у процесі планування ПР-діяльності і допомагає визначити та конкретизувати завдання, які організація має намір вирішити ПР-засобами, та стратегії, які необхідно вжити у даному випадку. Це «спроба зрозуміти ситуацію» та «сировина для розробки стратегії» [1, 774].

ПР-діяльність спричиняється потребами ситуації і спрямована на подолання проблеми, яка загрожує організації, або розвиток можливості, яка може принести організації користь. ПР-ситуацію можна описати як набір обставин або проблем, які постають перед організацією [1, 774]. Як слушно зауважує Р. Сміт, «без чіткого та своєчасного формулювання ситуації неможливо провести результативне дослідження або визначити цілі комунікативної програми під час процесу планування» [3, 17]. Тож перш ніж братися до планування ПР-діяльності важливо зрозуміти природу ситуації, у якій опинилася організація: вона може розглядатися як така, що певним чином загрожує організації, або, навпаки, створює нові можливості. Для того, щоб прийняти ефективні рішення стосовно певної проблеми, необхідно розуміти причини її виникнення. Так само, детальне розуміння, чому дана ситуація є можливістю, дає змогу використати її на користь організації. Іншими словами, важливо визначити, які загрози або вигоди несе ситуація організації, та «відокремити при-

чини від наслідків, хворобу від симптомів, адже можна вилікувати наслідки, але доки не буде усунено причини, наслідки повторюватимуться» [4].

Отже, перш ніж розпочинати ПР-програму, необхідно мати точне уявлення про ПР-ситуацію, що склалася. Крім того, варто визначити усі групи стейкхолдерів, що мають відношення до ситуації, після чого, слід виокремити цільову громадськість, з якою організація має встановити відносини, та визначити шляхи розвитку та підтримки цих відносин. За допомогою досліджень ПР-спеціаліст може отримати уявлення про громадськість організації, її оточення та можливості чи загрози, пов'язані з вирішенням проблеми.

Окрім знання ситуації, з якою організація має справу, та громадськості, з якою необхідно встановити або розвинути відносини, слід також зібрати інформацію щодо середовища, у якому організація функціонує, та її внутрішнього становища.

Аналізуючи соціальне оточення та внутрішню ситуацію в організації, варто зібрати відомості, що дозволять зрозуміти поточну та попередні стратегії; оцінити попередні програми, їхню ефективність; визначити можливості та складнощі у відносинах з ключовою громадськістю; визначити додаткові стратегічні можливості [5, 43].

Слід наголосити на важливості проведення ситуаційного аналізу при підготовці ПР-програм. Це не лише підґрунтя для планування програми, на якому вибудовується стратегія і яке впливає на результати проекту. Це також одна з передумов прийняття вдалих управлінських рішень, оскільки ПР-команда та керівництво організації мають дійти згоди щодо суті ситуації перш ніж приймати доцільні рішення щодо неї. Належним чином проведений ситуаційний аналіз «прояснює ситуацію та надає докази для підтвердження припущень» [1, 774]. Проведення ситуаційного аналізу може бути корисним також і на початковому етапі планування кризових комунікацій. Для того, щоб принести організації максимальну користь, ситуаційний аналіз має бути «організованим, структурованим, деталізованим та сфокусованим» [1, 774].

Обсяг цього дослідження залежить від того, наскільки ПР-спеціаліст обізнаний із ситуацією, якою інформацією він вже володіє і яку має віднайти. При розгортанні нової ПР-програми скоріш за все виникне потреба у проведенні всебічного аналізу ситуації. Якщо

ж програма є продовженням попередньої ПР-діяльності, необхідно зважити, які саме дослідження необхідні у даному випадку.

Детально розглядає процес планування ПР-кампаній і, зокрема, здійснення ситуаційного аналізу Р. Сміт [3, 17–66]. Він поділяє ситуаційний аналіз на три послідовні етапи: аналіз ситуації, організації та громадськості.

Аналіз ситуації Р. Сміт ототожнює з моніторингом середовища або управлінням за проблемами (issues management). Процес управління за проблемами він описує наступною послідовністю дій:

- 1) визначити чинники, що можуть вплинути на організацію,
- 2) проаналізувати кожен з цих чинників,
- 3) розглянути можливі варіанти реагування на кожен з чинників,
- 4) розробити план дій для найкращого з варіантів,
- 5) втілити план,
- 6) оцінити ефективність здійснених заходів.

Р. Сміт зазначає, що такий аналіз є особливо важливим у передбаченні виникнення криз, оскільки лише деякі кризові ситуації виникають несподівано, в основному ж кризи розвиваються поступово. Таким чином, вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на діяльність організації є можливістю упередження розвитку несприятливих для організації ситуацій [6, 735].

Сканування (моніторинг) середовища — це метод збору інформації стосовно зовнішнього середовища організації, за допомогою якого відстежують нові або неочікувані події, проблеми, тенденції, які можуть мати вплив на організацію [1, 291]. Цей метод використовується у процесі стратегічного планування, а також для виявлення існуючих проблем. Д. Дозье визначив його застосування у паблік рилейшнз як «збір інформації щодо громадськості, реакцій громадськості на організацію та громадської думки щодо важливих для організації питань» [7].

Сканування може проводитись час від часу або на постійній основі залежно від потреб організації. Початковий перелік проблем, які необхідно відстежувати, можна визначити за допомогою інтерв'ю з першими особами організації та перегляду загального плану організації. Це дослідження може здійснюватись на різних рівнях: (1) аналіз ближнього оточення, що включає нинішніх та потенційних стейкхолдерів організації, (2) галузевого та (3) глобального середовища,

що включає ситуацію та зміни в економіці, політиці, технологіях та суспільстві [1, 291].

Поширеним методом аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, при здійсненні якого вивчається вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища на організацію. Таким чином можна з'ясувати, які фактори середовища впливають на організацію, які з них мають більший вплив, які вийдуть на передній план у найближчі роки, як вони вплинуть на репутацію організації, на її відносини з громадськістю, чи необхідно буде розвивати відносини з новими групами громадськості, з якими саме, чи виникне потреба змінити організаційну культуру. Розширеною версією PEST-аналізу є EPISTLE-аналіз, в ході якого досліджується також вплив на організацію таких факторів, як інформація, законодавче поле та екологія [8].

Аналіз організації, за Р. Смітом, передбачає вивчення внутрішнього середовища організації, її репутації, опонентів і прихильників. На цьому етапі, який називається також ПР-аудитом, аналізуються сильні та слабкі сторони організації. Перш за все необхідно проаналізувати діяльність організації (якість продуктів та послуг, які вона надає, життєздатність принципів та ідей, яких дотримується). Також досліджується структура ПР-діяльності в організації. Зокрема, переглядаються місія та цілі організації у контексті даної ситуації, а також роль, яку відіграє ПР в управлінні організацією (спеціаліст із паблік рилейшнз бере участь у прийнятті рішень чи лише виконує поставлені завдання). Також проводиться аналіз ресурсів, які можуть бути задіяні для виконання програми комунікацій (персонал, обладнання, час та бюджет). При цьому рішення щодо їх використання не приймаються, лише визначається, які ресурси організація має у контексті даної ситуації. Внутрішній аудит закінчується аналізом внутрішніх перешкод, які можуть обмежити ефективність ПР-програми.

Сприйняття організації її громадськістю проявляється через упізнаваність та репутацію. Впізнаваність — це те, наскільки організація відома: чи знають люди про організацію, що саме знають і наскільки точною є ця інформація. Репутація — це оцінка людьми інформації, яку вони мають щодо організації. Репутація може бути різною для різних груп громадськості та у різні проміжки часу. Чим більша впізнаваність організації і чим більш позитивна її репутація, тим більше

можливостей вона має. Низька впізнаваність вимагає роботи з підвищення обізнаності громадськості, а погана репутація вимагає в першу чергу низки дій з покращення ставлення громадськості до організації [3, 31].

Дослідження організації завершується аналізом її прихильників, а також конкурентів, опонентів та інших зовнішніх перешкод. Кожна організація має групу прихильників — людей та групи людей, які хотіли б допомогти організації досягти поставлених цілей зараз або у майбутньому. Водночас, організації мають конкурентів. Вважається, що у висококонкурентному середовищі ПР-діяльність найчастіше носить переконуючий характер, а низький рівень конкуренції дозволяє організаціям зосередитись на побудові відносин з громадськістю. Слід пам'ятати, що середовище теж може бути неоднорідним: з однією з груп своєї громадськості організація може конкурувати, а з іншою співпрацювати. Опоненти — це групи, які протистоять організації через її діяльність або сам факт існування. Вони можуть становити загрозу організації, тому що можуть заважати досягненню цілей або виконанню місії. Зрештою необхідно оцінити будь-які інші зовнішні перешкоди, які можуть обмежувати ефективність ПР-програми.

Аналізуючи громадськість організації, Р. Сміт у першу чергу визначає її основні ознаки: відмітність, гомогенність, значимість, чисельність та досяжність [3, 44]. Для розробки ефективної комунікативної програми необхідно визначити ключову громадськість, тобто людей, яких ПР-спеціаліст вважає необхідним залучити до комунікативного процесу. Тому після визначення громадськості організації необхідно виокремити ту її частину, яка важлива саме для даної ситуації.

Найважливішим моментом в аналізі громадськості є визначення активного або потенційного впливу, який має громадськість на організацію, та навпаки, вплив організації на громадськість. На цьому етапі необхідно переглянути інформацію, отриману в результаті аналізу організації, та застосувати її до кожної групи ключової громадськості.

Дещо інший підхід до здійснення ситуаційного аналізу полягає у поділі досліджуваних елементів за приналежністю до факторів зовнішнього або внутрішнього впливу на організацію. Внутрішні фактори, які мають бути вивчені:

- місія організації;
  - її історія — опис програм, послуг, продуктів організації;
  - ресурси — статистика щодо бюджету, кадрового забезпечення, продажів, прибутків, акціонерів;
  - позиція ключових осіб в організації стосовно проблеми;
  - поточний план — опис існуючого підходу до вирішення проблеми;
  - стейкхолдери — інформація щодо нинішніх внутрішніх стейкхолдерів організації;
  - медіа — приклади інструментів внутрішньої комунікації.
- До зовнішні факторів, які слід дослідити, належать:
- медіа — комунікативний аудит щодо організації та проблемної ситуації, контент-аналіз повідомлень у ЗМК, список журналістів, які висвітлюють подібні ситуації;
  - стейкхолдери, що підтримують — список та основна інформація щодо тих, хто підтримує позицію організації з даної проблеми;
  - стейкхолдери, що протистоять — список та основна інформація щодо тих, хто протистоїть організації з даної проблеми;
  - дослідження громадської думки відносно ситуації;
  - події — список важливих дат або подій, пов'язаних з організацією та ситуацією;
  - регулятивні органи — список урядових установ та інших організацій, що можуть вплинути на ситуацію; копії відповідних законодавчих актів, урядових постанов тощо;
  - дослідження — опубліковані дослідження, пов'язані із ситуацією, книги, записи тощо.

Крім того можна приділити увагу організаційній культурі, зовнішнім комунікаціям (щорічний звіт, веб-сайт, активність у соціальних мережах тощо), актуальним питанням та трендам в оточенні організації, історії та наслідкам проблеми, можливостям та перешкодам її вирішення, громадськості, що не має чіткої позиції стосовно організації, конкурентам організації [1, 774].

Для збору інформації можуть бути використані як формальні, так і неформальні методи: дослідження повідомлень у наукових та галузевих журналах, газетах, актуальних книгах, Інтернет, радіо- та ТВ-програмах; контакти з колегами та експертами галузі; листи та електронна пошта, що надходить до організації. Серед більш фор-

мальних методів — опитування та фокус-групи з пріоритетними стейкхолдерами організації.

Аналіз наведених у статті підходів до проблеми підтверджує доцільність ситуаційного аналізу і запропонованої структури його проведення при плануванні ПР-програм.

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Encyclopedia of public relations / edited by Robert L. Heath. — Sage Publications, Inc., 2005. — 1067 с.
2. *Stacks, Don W.* Dictionary of public relations measurement and research [Електронний ресурс] / Don W. Stacks. — Institute for public relations, 2006. — Режим доступу : <http://www.instituteforpr.org/topics/dictionary-measurement-research/>
3. *Smith, Ronald D.* Strategic planning for public relations / Ronald D. Smith. — 2nd ed. — Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2005. — 382 с.
4. *Potter, Lester R.* Strategic Planning / Lester R. Potter in The IABC handbook of organizational communication : a guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership / Tamara L. Gillis editor. — 2nd ed. — John Wiley and Sons, 2011. — 447 с.
5. *Patterson, Sally J.* Strategic communications for nonprofit organizations : Seven steps to creating a successful plan / Sally J. Patterson, Janel M. Radtke. — 2nd ed. — John Wiley and Sons, 2009. — 274 с.
6. 21st century communication : a reference handbook / general editor William F. Eadie. — SAGE, 2009—942 с.
7. *Dozier, David M.* The environmental scanning function of public relations practitioners and participation in management decision making. [Електронний ресурс] / Dozier, David M. — Режим доступу: [http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED274978&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED274978](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED274978&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED274978)
8. *Gregory, Anne.* Patterns of PR : Public relations management among Britain's «most admired» companies. Report for Eloqui Public Relations, Leeds Metropolitan University // A. Gregory, L. Edwards, 2004.