

PR-СТРАТЕГІЯ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Ягельська К.Ю.

Визначено етапи стратегічного планування паблік рилейшнз підприємства, розглянуто основні PR-стратегії, визначено та обґрунтовано оптимальну PR-стратегію металургійного підприємства в умовах кризи.

Розвиток конкурентного механізму на сучасному етапі господарювання вимагає від підприємств розширення маркетингових підходів, методів управління, пошуку креативу буквально у всіх напрямках діяльності. В умовах сучасної конкуренції залучення клієнтів тісно пов'язане з репутацією підприємства, основним інструментом якої є PR, що спроможний відокремити підприємство від конкурентів, підвищити рівень продажів, зменшити вірогідність кризи, залучити додаткові кошти, підвищити вартість підприємства.

Помітна роль PR і в аналізі ринку: на основі дослідження публікацій є можливість оцінити лідерів галузі, виявити близьких конкурентів. На основі змісту інформації, що викладається в публікаціях, є можливість зробити висновок щодо рівня цін, якості, асортименту, сервісу тощо.

Підприємства металургійної галузі не поступаються актуальністю організації PR-діяльності в своїх структурах. Специфічна продукція не розрахована на широкого споживача, який під впливом однієї з основних функцій реклами – інформування – нерідко піддається бажанню спробувати товар.

Саме репутація вплине на вибір небагаточисленних, але значущих клієнтів металургійних підприємств, допоможе підприємству розширити його зарубіжну діяльність, вести бізнес в постіндустріальній сфері. Отже, такий потужний ресурс як репутація, має вірно формуватися і бути керованим протягом всієї діяльності металургійного підприємства.

Питанням паблік рилейшнз присвячували увагу Дж. Бернет, Е. Райс та Л. Райс, С.М. Катлип, А.Х. Сентер, Г.М. Брум, А. Чумиков, В. Королько, Г. Тульчинський, Т. Примак, Т. Острогляд, І. Синява, М. Кузьменкова, С. Бікбаєва, К. Савельєва та інші учені. Проте проблеми стратегічного управління не знайшли достатнього висвітлення в науковій літературі. Отже, важливою науковою задачею є визначення комплексного підходу до стратегічного управління паблік рилейшнз з метою здійснення ефективного комунікаційного впливу на цільові групи.

Метою статті є визначення оптимальної PR-стратегії металургійного підприємства в умовах кризи.

Перша конференція, до основних тем якої входили задачі паблік рилейшнз для промислових підприємств, мала місце в 2005 році в Алушті. На конференції були присутні представники більше 70-ти промислових підприємств, у тому числі «Криворіжсталь», «Дніпроспецсталь», «Азовсталь» і «Донецький металургійний завод». Просування в Україні промислової реклами і паблік рилейшнз особливо прискорилось у зв'язку з приходом нових західних технологій, які переймають розвинуті PR-агентства. Грамот-

ний публік рилейшнз важливий для будь-якого підприємства, особливо для «гігантів», які створюють обличчя економіки країни [1].

Стратегічне планування як ключовий елемент організації управління публік рилейшнз підприємства вимагає виваженого визначення підходів до розробки PR-стратегії, тому першочерговим завданням при розробці PR-стратегії є встановлення етапів стратегічного планування публік рилейшнз. Беручи за основу загально визнаний алгоритм стратегічного планування, представимо етапи стратегічного планування публік рилейшнз схемою на рис. 1.

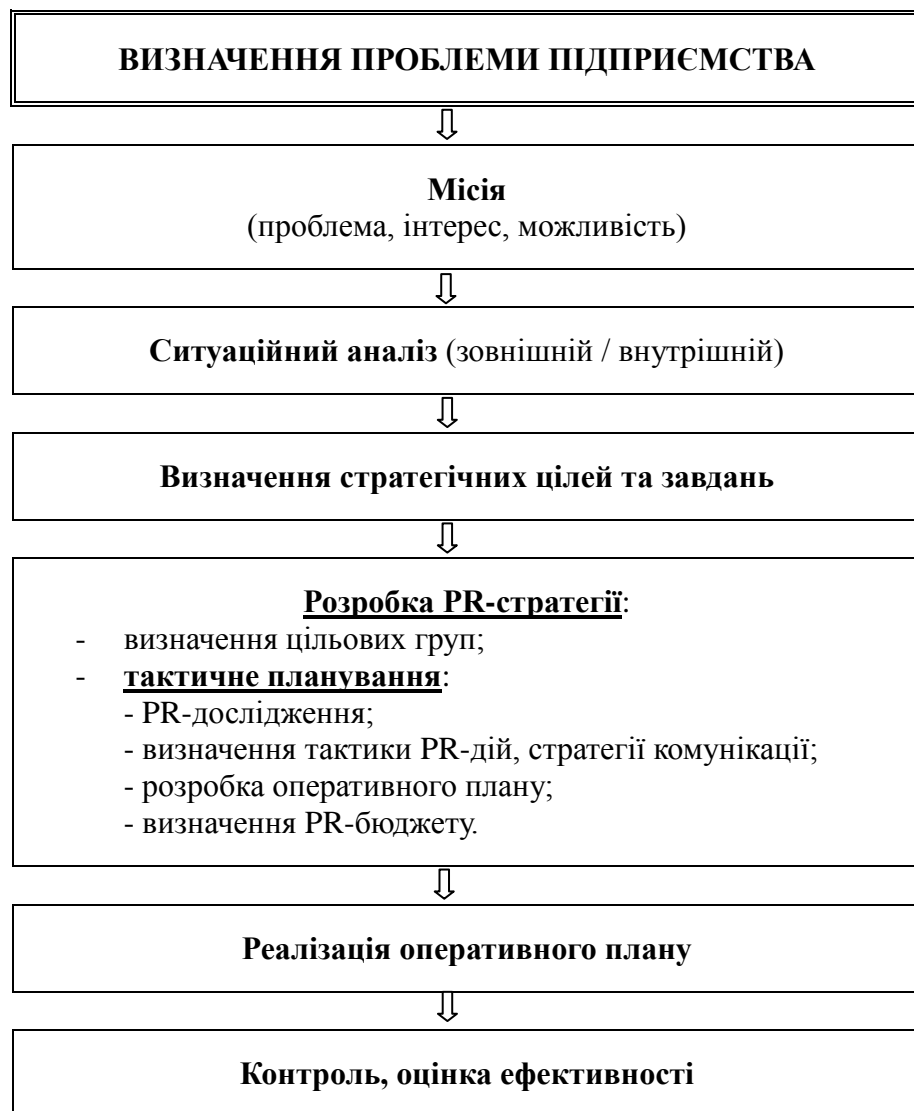


Рис. 1. Етапи стратегічного планування публік рилейшнз підприємства

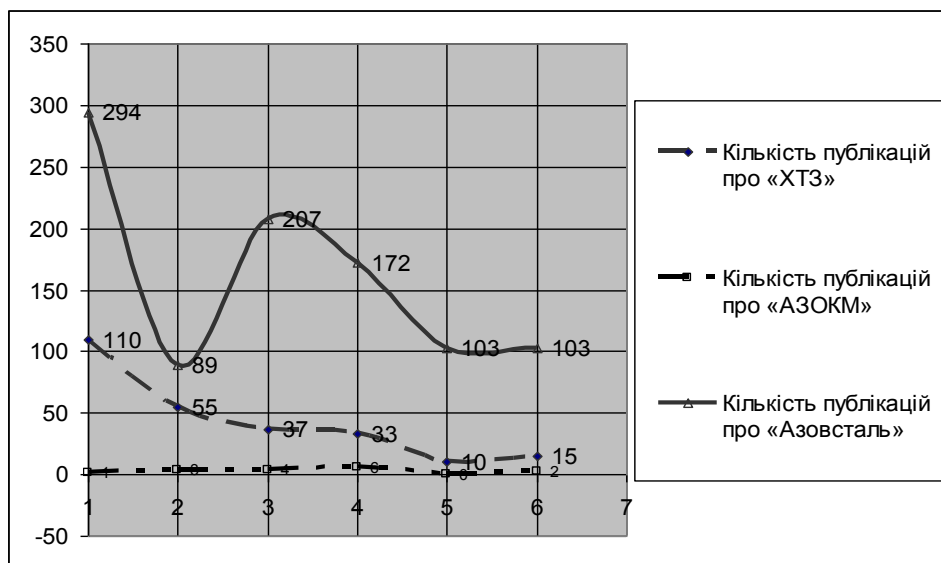
Вітчизняні металургійні підприємства під час нинішньої світової кризи опинилися в дуже складному становищі, оскільки постраждали від її наслідків в першу чергу. Крім того, вони не були досить комунікаційно конкурентоспроможні. Так, ще до початку світової кризи було проведено аналіз PR-діяльності на ВАТ «Харцизький трубний завод», ВАТ «Артемівський завод з обробки кольорових металів», ВАТ «МК «Азовсталь», який надав можливість зробити наступні висновки. Перевагами PR-діяльності

ВАТ «ХТЗ» є наявність PR-діяльності підприємства, що контролюється; планування PR-діяльності; виконання певного кола функціональних PR-обов'язків; оцінювання PR-діяльності. До недоліків PR-діяльності ВАТ «ХТЗ» можна віднести: відсутність PR-відділу та PR-менеджерів; обмеженість в формуванні PR-цілей; відсутність чітко визначеної мети PR підприємства і методів її досягнення; фрагментарний характер PR-діяльності; винесення більшості функцій з організації PR до аутсорсингу.

Єдиним розвинутим PR-напрямом діяльності ВАТ «АЗОКМ» є наявність зворотного зв'язку. До слабких сторін PR ВАТ «АЗОКМ» відносимо: відсутність PR-відділу та PR-менеджерів; відсутність планування PR-діяльності; обмеженість уявлення PR-задач та їх постановки; незакріпленість функціональних PR-обов'язків за спеціалістами; дистанціювання від преси; повну неконтрольованість зовнішнього PR; низький рівень внутрішнього PR; відсутність оцінювання репутації та дій, що на неї впливають.

До позитивних моментів PR «МК «Азовсталь» можна віднести: наявність зовнішнього та внутрішнього PR, що управляється; наявність прес-центру, відповідального за формування інформаційних потоків, приймальні для офіційних повідомлень; постійна PR-присутність; оцінка PR-результатів. До негативних сторін PR «МК «Азовсталь» відносимо: відсутність PR-відділу і PR-менеджерів; невизначеність PR-цілей та PR-задач; низьку систематизацію PR-заходів; незакріпленість функціональних PR-обов'язків за спеціалістами.

Аналіз PR-активності досліджуваних підприємств в ЗМІ дозволив виявити наступне: однобічна прихильність кожного з підприємств до певного ЗМІ звужує цільові аудиторії (рис. 2).



- 1 – «Кореспондент»;
- 2 – «Бізнес»;
- 3 – «Экономические известия»;
- 4 – «Галицькі контракти»;
- 5 – «Експерт Україна»;
- 6 – «Зеркало недели».

Рис. 2. PR-активність підприємств «ХТЗ», «АЗОКМ», «Азовсталь» в ЗМІ з початку архівів до 2008 р. включно

Рекомендації щодо розосередження зусиль та розширення комунікаційної площини не набули відповідної уваги, що негативно відбилося на результатах 2008 року (табл. 1).

Таблиця 1

PR-активність підприємств «ХТЗ», «АЗОКМ», «Азовсталь» в ЗМІ*

ЗМІ	Кількість публікацій про «ХТЗ»		Кількість публікацій про «АЗОКМ»		Кількість публікацій про «Азовсталь»	
	2007 р.	2008 р.	2007 р.	2008 р.	2007 р.	2008 р.
«Кореспондент»	9	13	0	1	27	144
Всього	110		1		294	
«Бізнес»	1	1	0	0	6	3
Всього	55		3		89	
«Экономические известия»	11	13	2	0	43	103
Всього	37		4		207	
«Галицькі контракти»	6	6	1	0	19	17
Всього	33		6		172	
«Експерт Україна»	2	0	0	0	15	9
Всього	10		0		103	
«Зеркало недели»	Не досліджувалось		Не досліджувалось		Не досліджувалось	
Всього	15		2		103	

* - за даними архівів Інтернет-сайтів зазначених видань

Аналіз PR-активності за першими рейтинговими українськими пошуковими системами [2, с. 110] дозволяє зробити аналогічний висновок (табл. 2, рис. 3).

Таблиця 2

PR-активність підприємств «ХТЗ», «АЗОКМ», «Азовсталь» за пошуковими системами

Сайт	Кількість документів про «ХТЗ»	Кількість документів про «АЗОКМ»	Кількість документів про «Азовсталь»
Google	38500	4530	161000
Yandex.ua	82000	18000	371000
Meta.ua	1100	2000	55900
Rambler.ru	3440	1561	12009
Всього	125040	26091	599909

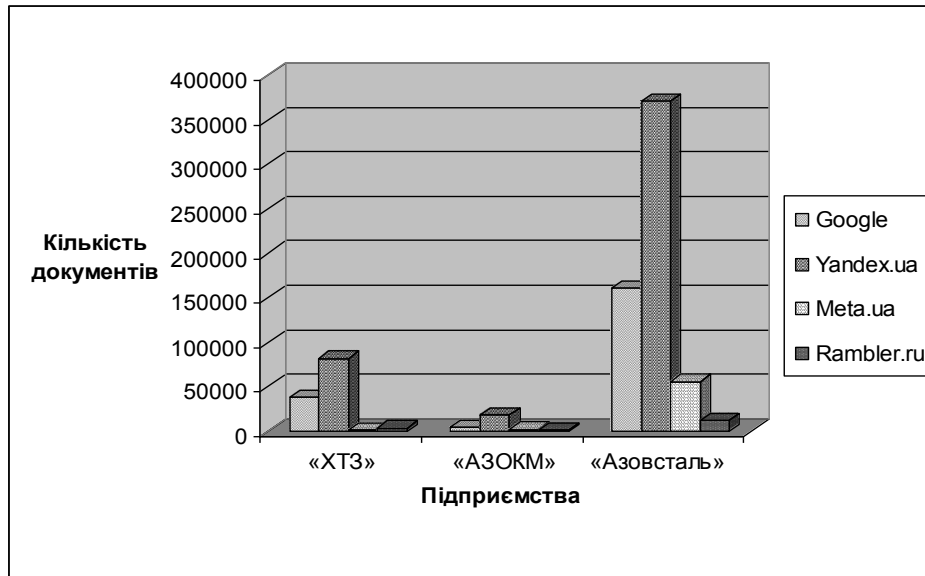


Рис. 3. PR-активність підприємств «ХТЗ», «АЗОКМ», «Азовсталь» за пошуковими системами

Отже, можна зробити висновок, що підприємства, які досліджувались, зіштовхнулися зі світовою кризою комунікаційно невідповідно. В подібній ситуації опинилися практично всі металургійні підприємства, це слід враховувати при розробці PR-стратегії в сучасних умовах господарювання.

Аналіз джерел [3-7] дозволив виявити наступні, запропоновані різними фахівцями, PR-стратегії:

стратегію зниження небажаної опозиції чи конкуренції (система бенчмаркінгу, перехід конкурента в союз партнерів);

стратегію позитивної компенсації (компенсування негативної діяльності за рахунок культурних та благодійних акцій);

стратегію випереджаючої атаки (використання антикризових комунікацій з метою профілактики конфліктів);

стратегію відволікаючого маневру (розробка власної версії події чи організація псевдо конфлікту з метою послаблення більш значущого конфлікту);

стратегію внутрішніх комунікацій (створення структури управління з метою попередження конфліктів);

стратегію відношення з партнерами (встановлення гармонії та довіри);

стратегію відношення з клієнтами (врахування побажань клієнтів);

стратегію відношення зі ЗМІ та держструктурами (лобіювання);

стратегію розширення цільових сегментів (використання на свою користь слабких сторін ідей-конкурентів та дискретизація сильних сторін);

стратегію розвитку (вдосконалення образу);

стратегію завоювання нових цільових сегментів (поширення образу на нові цільові аудиторії);

стратегію диверсифікованості (різні напрями PR-діяльності);

стратегію конкурентного позиціонування (побудова образу на цитатах інших учасників ринку);

стратегію іміджевого позиціонування (концентрація на характеристиках товару);

стратегію присвоєння торгової марки (підтримка маркетингової кампанії);

стратегію формування соціально-відповідальної позиції (формування позитивної репутації);

стратегію повідомлення (розробка повідомлення інформування);

стратегію «кристалізації громадської думки» (залучення прихильників);

стратегію проштовхування (просування товару);

стратегію залучення споживачів (реклама, створення попиту);

стратегію «інженерії концептів» (визначення цільових груп та демонстрація їм цінностей у своїй діяльності).

Кожна із зазначених стратегій має свої переваги та недоліки, відсутній єдиний підхід до їх визначення, тому підприємствам дуже складно організувати публік рилейшнз на практиці. В ідеалі доцільно було б використовувати декілька PR-стратегій в сукупності, але не кожне підприємство дозволить собі сформувати для них необхідний PR-бюджет, особливо під час кризи. Таким чином, з метою вибору найдієвішої PR-стратегії слід визначити основну проблему підприємства. Так, світова криза створила для вітчизняних підприємств спільну проблему – стагнацію збуту.

Наступний етап – визначення місії підприємства. За умов зазначеної проблеми металургійних підприємств, на ринку залишатимуться найбільш відомі підприємства з доброю репутацією, які не втратять всіх клієнтів, тому місія може бути трансформована з огляду на цей аспект, а саме сукупність стратегічних установок, цілей і завдань, сфер діяльності, філософії, стилю поведінки і діяльності, а також характерні особливості підприємства мають формувати позитивну репутацію.

PR-цілі, не зважаючи на однакову чи схожу місію, будуть різнитися. Наприклад, з урахуванням стратегії активізації маркетингу на нових ринках, пропонуємо ВАТ «ХТЗ» наступну PR-мету: створити образ сучасної динамічної науково орієнтованої компанії на міжнародних промислових ринках. Досягнення поставленої мети можливе шляхом позиціонування підприємства як лідера галузі, що виробляє надійну високоякісну продукцію і характеризується стабільною співпрацею з партнерами та індивідуалізацією відносин. Для досягнення поставленої PR-мети пропонується вирішення наступних задач: розробка PR-стратегій для формування репутації в діловому товаристві; розробка корпоративного стилю; проведення PR-заходів, ситуативних та планових медіа-кампаній; розробка антикризового PR; оцінка ефективності PR, моніторинг, прес-кліпінг.

Зважаючи на стратегію зниження частки торгівлі «МК «Азовсталь» напівфабрикатами, автор вважає, що PR-мета даного підприємства може бути наступною: створити уявлення про інноваційний перехідний характер компанії до високотехнологічного підприємства з індивідуальними рішеннями для кожного клієнта. Основними задачами «МК «Азовсталь» виділяємо розробку PR-стратегії для впливу на різні цільові групи; організацію і проведення PR-заходів; представницьку діяльність; медіа-релішнз; антикризовий PR; оцінку ефективності PR підприємства.

Етап розробки PR-стратегії базується на результатах ситуаційного аналізу, який дозволив зробити висновок про недостатній рівень організації управління публік рилейшнз вітчизняних металургійних підприємств для подолання кризового становища. Виходячи з цього, автор пропонує виділяти футуристичну антикризову стратегію та постантикризову стратегію. Перша стратегія розробляється на основі передбачених прогнозів та моделювання можливих проблем, змін в соціальному, економічному, політичному та технологічному середовищах, в результаті чого заздалегідь складаються плани та сценарії дій. Ця стратегія використовується, якщо підприємство було в певній мірі готове до кризової ситуації (що цілком можливе при використанні результатів наукових

досліджень з кризової проблематики); в такому випадку підприємство може лише коригувати тактичне планування або вже поточну діяльність.

Постантикризова стратегія розуміє під собою планування діяльності в ситуації, коли підприємство зіштовхнулося з кризою, не будучи готовим до неї. На жаль, до світової кризи вітчизняні металургійні підприємства комунікаційно не були готові. В такому випадку автор пропонує дотримуватись тактичної PR-діяльності з індивідуального відкритого інформування. Розглянуті вище стратегії дають підставу вважати індивідуальне відкрите інформування також PR-стратегією, але пропонуємо цю діяльність віднести до тактичного планування, оскільки постантикризова стратегія за глобальністю свого змісту може включати індивідуальне відкрите інформування як складову. Отже, індивідуальне відкрите інформування передбачає особливу індивідуальну комунікацію з кожною цільовою групою, а можливо, і з кожним елементом цільової групи окремо. Доречно також орієнтуватися на стратегію «інженерії концептів», запропоновану Г. Іванченко [7, с. 15].

До оперативних PR-дій з антикризових комунікацій можна віднести наступні:

1) обнародування плану з подолання кризи;

2) створення інформаційного центру для спілкування з мас-медіа (не уникати спілкування зі ЗМІ, але ніхто з працівників підприємства не має висловлювати свої думки на запити в рамках кризової ситуації без певної підготовки) – «якщо битва за прихильність публіки програна в засобах масової інформації – вона програна і на ринку» [8, с. 140];

3) надавання правдивої інформації, висловлення ставлення підприємства до ситуації, що склалася.

Оскільки PR-бюджет часто обмежений, особливо під час кризи, з метою найефективнішої роботи рекомендується провести «мозковий штурм» ідей та альтернатив, в результаті чого обрати найкращі. В будь-якому разі PR-діяльність має бути направлена на створення та підтримку стійкої позитивної репутації в свідомості цільових груп. Під час кризи часто рекламні площі дешевшають, що надає більше можливостей для паблік рилейшнз; в той же час цільові групи краще налаштовані на одержання інформації.

Оцінку PR-діяльності пропонується проводити методом бальної інтегральної ретроспективи на основі динаміки рівня репутації та методом диференціації PR-заходів на основі відокремлених витрат на проведення PR-заходів [9, с. 668].

Таким чином, в умовах нинішньої світової кризи металургійні підприємства мають активізувати PR-діяльність, стратегічна спрямованість якої забезпечить здійснення комплексного комунікаційного впливу на цільові групи та іміджеве позиціонування. Постантикризова PR-стратегія, якої на сьогодні актуально дотримуватись, повинна враховувати встановлення та презентацію особливих позитивних атрибутів діяльності підприємства цільовим групам шляхом індивідуального відкритого інформування.

Перспективами подальших розробок в даному напрямі є питання написання PR-програм та складання PR-бюджету, що надасть можливість розробляти та здійснювати вибір оптимальної PR-стратегії підприємства.

Література

1. PR пошел в тяжелую промышленность // Экономические известия. – 2007. – № 30.
2. Острогляд Т. PR на каждый день / Т. Острогляд. – Х.: Фактор, 2007. – 272 с.

3. Синяев В. Стратегии PR в системе антикризисного управления организации / В. Синяев // Маркетинг. – 2003. – № 2. – С. 86–93.
4. Синяева И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: учеб. пособие / Под ред. Г. Васильева. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 287 с.
5. Антипов К.В. Паблик рилейшнз для коммерсантов. – Учеб.-практ. пособие / К.В. Антипов, Ю.К. Баженов. – М.: Дашков и К°, 200. – 132 с.
6. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук / Дж. Бернет, С. Мориарти. – С.-Пб.: Питер, 2001. – 864 с.
7. Иванченко Г.В. Реальность паблик рилейшнз. – М.: Смысл, 1999. – 153 с.
8. Райс Э. Расцвет пиара и упадок рекламы / Э. Райс, Л. Райс. – М.: АСТ; Ермак, 2004. – 310 с.
9. Ягельська К.Ю. Оцінка ефективності паблік рилейшнз підприємства: методи і критерії / К.Ю. Ягельська // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Вип. 246, т. 3. – С. 668-674.

Abstracts

Yagelska K.Y.

PR-strategy of the Metallurgical Enterprise in Crisis

The strategic planning stages of public relations enterprise are determined, the major PR-strategies are examined, the optimal PR-strategy of the metallurgical enterprise in crisis is determined and proved.