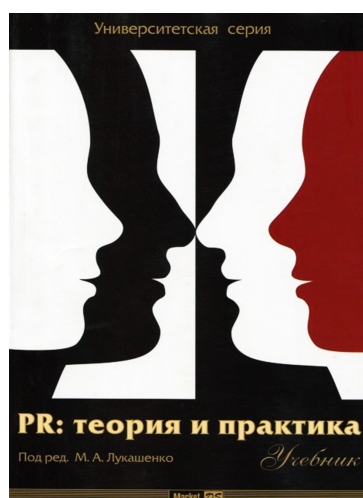


Университетская серия

PR: теория и практика

Под ред. М.А. Лукашенко

Учебник



Market DS
Москва, 2010

УДК 659.4(100)(07)
ББК 60.842я7
Р90

Серия удостоена диплома в номинации «Лучший издательский проект» на IV Общероссийском конкурсе учебных изданий для высших учебных заведений «Университетская книга — 2008»

Печатается по решению

Ученого совета Московской финансово-промышленной академии

Ответственный редактор серии

доктор экономических наук, профессор **Ю. Б. Рубин**

Баранов Д. Е., Демко Е. В., Лукашенко М. А.

PR: теория и практика: учеб. // Д. Е. Баранов, Е. В. Демко, М. А., Лукашенко [и др.]; под ред. М. А. Лукашенко. — М.: Маркет ДС, 2010. — 328 с. (Университетская серия).

ISBN 978-5-94416-071-3

Агентство СІР РГБ

Данный учебник содержит как теоретические основы PR-деятельности, так и практические алгоритмы ее реализации. Из книги можно узнать, зачем организации нужен PR, как осуществлять PR-деятельность и как ею управлять. Представлено множество экспертных мнений, разобраны конкретные примеры и реальные кейсы, иллюстрирующие PR-деятельность отечественных и зарубежных организаций в России.

Учебник будет полезен студентам, изучающим основы бизнеса, менеджмент и маркетинг, социологию, психологию и политологию. Он имеет профессиональную значимость для руководителей предприятий малого и среднего бизнеса, менеджмента корпораций, банков, финансовых компаний, спортивных организаций. Книга принесет пользу и любому современному человеку, небезразличному к собственной карьере, положению в обществе и личному авторитету, поскольку PR постепенно становится неотъемлемой составляющей деятельности не только организации, но и каждой социально ответственной личности.

УДК 659.4(100)(07)

ББК 60.842я7

© Авторский коллектив, 2010
ISBN 978-5-94416-071-3 © ООО «МаркетДС Корпорейшн», 2010

КРАТКОЕ ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. PR: сущность и содержание	11
Глава 2. Становление и развитие PR-деятельности	24
Глава 3. PR-инструментарий	53
Глава 4. Основные этапы PR-деятельности	70
Глава 5. Отношения с ключевыми группами общественности	91
Глава 6. PR-технологии	188
Глава 7. Особенности отраслевого PR	282
Глава 8. Организация PR-деятельности в компании	316

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
<u>Глава 1</u>	
PR: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ	
1.1. Основные понятия и определения PR	11
1.2. Общественность в сфере PR	17
1.3. PR в системе маркетинга	18
<i>Контрольные вопросы</i>	22
<u>Глава 2</u>	
СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
2.1. PR в мире: история развития	24
2.2. PR в России: становление и современное состояние	41
<i>Контрольные вопросы</i>	52
<u>Глава 3</u>	
PR-ИНСТРУМЕНТАРИЙ	
3.1. Текстовые материалы	53
3.2. Фото- и видеоматериалы	56
3.3. Публичные выступления	58
3.4. Специальные события	60
<i>Контрольные вопросы</i>	68
<u>Глава 4</u>	
ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
4.1. Определение проблем. Проведение исследований	70

4.2. Планирование программы	78
4.3. Реализация PR-программы	81
4.4. Оценка результатов	85
<i>Контрольные вопросы</i>	90

Глава 5

ОТНОШЕНИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ ГРУППАМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

5.1. Формирование и развитие связей со СМИ	91
5.2. Взаимодействие с органами государственной власти и управления	109
5.3. Внутрифирменный PR	151
<i>Контрольные вопросы</i>	186

Глава 6

PR-ТЕХНОЛОГИИ

6.1. Создание имиджа организации	188
6.2. «Черный» PR и управление слухами	223
6.3. Антикризисный PR	258
6.4. Интернет-технологии в PR	266
<i>Контрольные вопросы</i>	280

Глава 7

ОСОБЕННОСТИ ОТРАСЛЕВОГО PR

7.1. Связи с общественностью в финансовой сфере	282
7.2. Отношения с общественностью в производственной и коммерческой деятельности	290
7.3. Работа с общественностью благотворительных организаций	296
7.4. Спортивный PR	303
<i>Контрольные вопросы</i>	311

Глава 8

ОРГАНИЗАЦИЯ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОМПАНИИ

8.1. Создание PR-подразделения	316
8.2. Работа с профессиональным PR-агентством	320
<i>Контрольные вопросы</i>	324
Список литературы	325

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вы держите в руках учебник по курсу «Public Relations (PR)». В России о данном словосочетании впервые заговорили в 1990 г., после выхода в свет книги Сэма Блэка «Паблик рилейшнз. Что это такое?».

Паблик рилейшнз в переводе означает «отношения с общественностью», «связи с общественностью». Это та область деятельности, целью которой является установление доброжелательных отношений и обеспечение взаимопонимания организации со своей общественностью.

Формирование имиджа компании, создание позитивной известности (от англ. *publicity*) ее руководству, придание деятельности организации общественно значимого смысла — вот далеко не полный перечень задач PR.

На Западе уже давно считается, что без благоприятного общественного мнения невозможно преуспеть в осуществлении своей деятельности. Поддержка обществом вашей идеи, начинания, дела — это и источник, и неисчерпаемый резерв стабильного успеха. Но общественное мнение может оказывать влияние на бизнес только при наличии демократического общества. Кроме того, в условиях рыночной борьбы позитивный имидж становится немаловажным фактором обеспечения конкурентоспособности компании.

Именно поэтому, по мнению специалистов, PR как сфера деятельности возможна только в условиях демократии и рыночной экономики. Формирование демократического общества в нашей стране, становление рыночных отношений обусловили возникновение и развитие PR на предприятиях, в финансовых компаниях, в правительственных структурах России. В настоящее время рынок PR-услуг активно функционирует и практически в каждой организации создано подразделение по связям с общественностью. Квалифицированные специалисты по PR пользуются растущим спросом, и по прогнозам экспертов такая ситуация сохранится в течение длительного времени, поскольку с повышением уровня цивилизованности бизнеса будет возникать все большая потребность в PR-услугах.

Название данного учебника говорит само за себя — «PR: теория и практика». Наша цель — создать у вас представление о PR-деятельности и о том, как она осуществляется в организации, познакомить с разнообразными мнениями компетентных специалистов-практиков по этому поводу и вооружить инструментарием для практического применения.

Именно поэтому в создании учебника принимали участие как ученые, исследующие теоретические аспекты PR, так и бизнес-практики — руководители PR-департаментов и служб, тренеры и консультанты, специалисты рекламных и PR-агентств. Благодаря подключению к работе по созданию учебника бизнес-практиков, он изобилует примерами конкретных

ситуаций и комментариями из российской и зарубежной практики. Для нас было очень важно, чтобы в учебнике содержались конкретные, действенные, реалистичные для России практические рекомендации по планированию и осуществлению PR-деятельности, направленной на обеспечение информационной открытости и коммуникационной эффективности компаний.

Мы выражаем глубокую благодарность и признательность следующим высококвалифицированным специалистам, экспертам и консультантам, предоставившим свои практические комментарии к тексту учебника:

Екатерине Демко, ведущему специалисту «Русской переговорной школы», управляющему партнеру консалтинговой группы Training News, — за подробное и практически значимое изложение технологий «черного» PR и способов противостояния ему;

Михаилу Московскому, PR-менеджеру, — за изложение своего мнения по вопросу организации PR-деятельности в компании;

Александрю Семину, креативному директору рекламного агентства, — за предоставленные кейсы по творческой концепции коммуникационной кампании для сотрудников холдинга и творческой концепции семейного праздника одной московской компании и их подробный анализ;

Екатерине Сергеевне Токаревой, начальнику отдела маркетинга ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», — за комментарии по особенностям финансовых PR, предоставленный кейс и его подробный разбор;

Тимуру Хакимову, PR-консультанту, имиджмейкеру, — за развернутое экспертное мнение по подготовке пресс-конференции и работе компании с профессиональным PR-агентством;

Юлии Хакимовой, руководителю PR-отдела компании «Организация времени», — за описание алгоритма проведения корпоративного праздника;

Андрею Альбертовичу Чистякову, вице-президенту ОАО «Промсвязьбанк», — за комментарии по кейсу, касающиеся роли отношений с государством в процессе выхода банка на региональный банковский рынок;

Ирине Марковне Щербань, руководителю Регионального общественно-благотворительного фонда МЕОД, кандидату экономических наук, — за предоставление подробного материала по фандрайзингу и описание последовательности действий организации при планировании кампании по сбору средств.

Как любая сложная категория, PR воспринимается специалистами по-разному. Одни считают его системной функцией управления, другие — всего лишь одним из элементов маркетинга. Кто-то считает, что PR — это новая интерпретация пропаганды или искусство манипулирования информацией. Иные не видят различий между PR и рекламой или PR и паблисити.

Данный учебник обобщает и систематизирует мнения ученых и специалистов в данной области. В первой главе учебника в соответствии с его

структурой излагаются общие представления о PR как о науке и искусстве. Приводятся основные определения, подчеркивающие многогранность данной деятельности и разнообразие функций специалистов, ее осуществляющих.

Поскольку PR представляет собой связи с общественностью, важно понимать, что такое общественность организации и какие группы общественности целесообразно выделять для планомерной работы. Хотелось бы предостеречь читателя от ограниченного понимания общественности как реальных и потенциальных клиентов организации. Безусловно, эти группы чрезвычайно важны для организации, однако существенную значимость для ее развития имеют правильно выстроенные отношения и с иными группами: работниками средств массовой информации, партнерами, представителями органов власти и т. д.

Во второй главе кратко рассмотрена история развития PR в мире и в России, показаны истоки данного вида деятельности, изложены его профессиональные и этические основы. В ней вы найдете ответы на следующие вопросы: Чем регламентируются отношения на рынке PR-услуг? Каковы «правила игры» на этом рынке? Какие общественные организации PR созданы в мире и в России и для чего?

В третьей главе проведен анализ PR-инструментария — от текстовых материалов и фотографий до публичных выступлений и специальных событий. Она также содержит рассмотрение подходов к организации презентаций и выставочной деятельности.

Четвертая глава посвящена основным этапам деятельности PR. По мнению специалистов, их всего четыре: исследование, планирование, коммуникации и оценка результатов. Однако именно эти этапы положены в основу практически любой PR-кампании. Ознакомившись с материалами данной главы, вы получите представление о порядке планирования PR-кампании и возможных средствах коммуникации, благодаря которым можно достичь поставленных PR-целей.

Пятая глава содержит рассмотрение принципов и содержания отношений с ключевыми группами общественности. Прежде всего, со средствами массовой информации как ключевого направления PR-деятельности: В каком виде может быть представлена информация? Как подготовить пресс-релиз? Каким образом спланировать пресс-конференцию? Какие виды интервью выделяют специалисты? Эти и иные аспекты отношений со средствами массовой информации излагаются в данной главе. Важнейшей составляющей главы является исследование отношений с органами государственной власти и управления.

Залогом успеха деятельности организации нередко выступает корпоративность. В небольшой компании благодаря усилиям руководителя

она создается «как бы» самопроизвольно, однако на самом деле требует внимания и тщательной работы по созданию «команды», коллектива единомышленников. Очевидно, что в крупной организации решение такой задачи требует приложения особых усилий. Эта составляющая PR-деятельности описана в параграфе «Внутрифирменный PR».

Шестая глава посвящена PR-технологиям, как «белым», так и «черным». Вначале рассматриваются технологии формирования позитивного имиджа, затем исследуются приемы его разрушения, после чего авторы подробно останавливаются на технологиях противодействия такому разрушению. Главу завершают интернет-технологии, отвечающие современному состоянию информатизации бизнеса и общества в целом.

Седьмая глава содержит описание особенностей PR-стратегий в различных сферах: в коммерции и промышленности, в финансовой сфере, в спорте. Подробно рассмотрена специфика PR благотворительной организации, осуществляющей фандрейзинг.

В восьмой, заключительной главе рассмотрены организационные аспекты PR: Каковы функции PR-профессионала? Что лучше для организации — открыть свою PR-службу или обратиться к профессиональному PR-агентству? И если выбрать второй вариант, то как добиться эффективного взаимодействия?

Данный курс имеет профессиональную значимость для руководителей предприятий малого и среднего бизнеса, менеджмента корпораций, банков, финансовых компаний, спортивных организаций.

Авторы полагают, что PR является неотъемлемой составляющей деятельности не только организации, но и любого современного человека, небезразличного к собственной карьере, положению в обществе и личному авторитету, и желают вам успеха в освоении этой важной и интересной учебной дисциплины!

Руководитель авторского коллектива,
доктор экономических наук, профессор
М. А. Лукашенко

Глава 1

PR: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ

- Основные понятия и определения PR
- Общественность в сфере PR
- PR в системе маркетинга

Жить в обществе и быть свободным от общества нельзя.

В. И. Ленин

Счастье — это когда тебя понимают.

Из х/ф «Доживем до понедельника»

1.1. Основные понятия и определения PR

Понятие PR

Всем нам хочется быть услышанными, понятыми, хорошо принятыми, значимыми, влиятельными.

Наш успех во многом зависит от завоеванного авторитета, уважения и признания людьми важности и значимости того, что мы делаем. Это справедливо как для каждого человека в отдельности, так и для организации, в которой мы работаем, школы или вуза, в которых учимся, страны, в которой живем.

Любая структура заинтересована не только в собственных сотрудниках (внутренней аудитории), но и во внешних связях, отношениях, коммуникациях (внешней аудитории). Редкие организации имеют монополию или столь уникальный товар, что могут не заботиться о приобретении влиятельных партнеров и поддержке общества.

Сегодня, когда неизбежно растет значение факторов внеценовой конкуренции, а коммуникации пронизывают все аспекты существования общества, все более значимую роль начинает играть сфера деятельности, отвечающая за анализ и формирование коммуникационной среды. Это и есть *Public Relations*, что в переводе с английского означает «отношения с

общественностью», «связи с общественностью». Сегодня как в научной литературе, так и в бизнес-практике используются самые разные обозначения данного понятия: PR, паблик рилейшнз, ПР, пиар

В силу необходимости ссылок на мнения различных специалистов, использующих то или иное обозначение, в нашей книге также будут встречаться разные названия *Public Relations*, однако преимущественно мы будем использовать англоязычную аббревиатуру PR.

PR — это функция менеджмента, обеспечивающая установление и поддержание эффективных коммуникаций между организацией и ее общественностью.

Практически все, кто в своей работе связан с другими людьми, занимается PR-деятельностью. Когда мы ведем переговоры или говорим по телефону — это уже PR, поскольку в данном процессе формируется мнение о нас.

Основная цель осуществления PR-деятельности в организации — это создание благоприятных для ее успешного функционирования внешней и внутренней среды и обеспечение необходимого поведения этой среды в отношении данной организации.

Определения PR

PR — очень широкое понятие, специалисты насчитывают порядка 500 его определений. К наиболее известным можно отнести следующие:

«PR — это продуманные, спланированные и постоянные усилия, направленные на установление и поддержание взаимопонимания между организацией и ее общественностью» (Британский институт по связям с общественностью);

«PR — это функция менеджмента, которая оценивает отношение общественности, приводит политику и действия человека или организации в соответствие с интересами общественности, планирует и претворяет в жизнь программу действий для того, чтобы завоевать понимание общественности и быть ею принятым» (Журнал «Паблик рилейшнз ньюз»);

«PR — это деятельность организации с целью привлечь людей на свою сторону» (Американское общество PR).

В 1975 г. Фонд по исследованиям и образованию в сфере PR (Foundation for Public Relations Research and Education) провел одно из наиболее глубоких исследований, в котором приняли участие 65 ведущих ученых. Проанализировав 472 различных определения PR, они предложили следующее:

PR — это особая функция управления, которая способствует установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и ее общественностью; способствует решению различных проблем и задач; помогает руководству организации быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него; определяет и делает особый упор на главной задаче руководства компании — служить интересам общественности; помогает руководству быть готовым к любым переменам и использовать их по возможности наиболее эффективно, выполняя роль «системы раннего оповещения» об опасности и помогая справиться с нежелательными тенденциями; использует исследования и открытое, основанное на этических нормах общение в качестве основных средств деятельности»¹.

А в 1978 г. на Ассамблее ассоциаций по связям с общественностью было дано следующее определение PR:

«Практика Public Relations — это искусство и социальная наука, позволяющие анализировать тенденции, предсказывать их последствия, консультировать руководство организаций и претворять в жизнь планируемые заранее программы действий, которые служат интересам как организаций, так и общественности»².

Ниже представлено определение, акцентирующее внимание на информационной работе PR-специалиста: «PR — это специальная система управления информацией (в том числе социальной), если под управлением понимать процесс создания информационных поводов и информации заинтересованной в ней стороной, распространение готовой информационной продукции средствами коммуникации для целенаправленного формирования желаемого общественного мнения»³.

В книге П. С. Завьялова, В. Е. Демидова «Формула успеха: маркетинг» дается следующее определение PR: «Искусство создавать благоприятный климат, благоприятное отношение к фирме-продавцу (производителю товара) не только потенциальных клиентов, но и широких масс публики, причем на

¹ Harlow Rex F. Building a Public Relation Definition // Public Relations Review 2. 1976. № 4. Winter.

² First World Assembly of Public Relations Association. Mexico City, Mexico, 1978.

³ Королько В. Основы Паблик рилейшнз. С. 29.

самых разных уровнях, вплоть до правительственного (чиновники внешнеторговых ведомств, таможенных служб и т. п.)»¹.

Замечателен, на наш взгляд, афоризм специалиста с мировым именем в сфере PR Жана-Пьера Бодуана: «Паблик рилейшнз — это эффективные отношения с нужными людьми».

Учитывая, что полезных и значимых определений PR еще достаточно много, мы будем их приводить при рассмотрении тех или иных аспектов PR-деятельности.

Принципы и функции PR

PR-специалисты, по сути, являются посредниками между организацией и ее общественностью.

Поэтому PR- деятельность осуществляется в двух направлениях:

1) изучение мнения общественности и информирование о нем руководства организации;

2) создание и распространение информации, позволяющей общественности уяснить политику и деятельность данной организации.

Эти направления и определяют **основные принципы PR-деятельности**:

1) обеспечение взаимной пользы организации и общественности; осуществление программ и политики организации через призму общественного интереса;

2) честность, правдивость и открытость при работе с общественностью и средствами массовой информации;

3) осуществление коммуникаций до получения результата, т. е. до тех пор, пока не будет достигнуто взаимопонимание между организацией и ее общественностью;

4) коммуникации должны осуществляться с использованием научных методов изучения общественного мнения и междисциплинарного подхода, т. е. опираться на выводы психологии, социологии, политологии, других социально-экономических наук;

5) PR-профессионалы обязаны разъяснять общественности суть проблем до того, как эти проблемы переросли в кризис;

6) деятельность PR-специалистов должна оцениваться с точки зрения единого критерия — этики поведения.

¹ Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: маркетинг. М: Международные отношения, 1999. С. 278-279.

Считается, что PR выполняет *три основные функции*:

1) контроль (целенаправленное формирование) мнения и поведения общественности с целью удовлетворения потребностей и достижения интересов организации;

2) реагирование на общественность (мониторинг событий, проблем, поведения и выработка ответной программы действий с учетом полученной информации);

3) достижение взаимовыгодных отношений между группами общественности внутри организации путем обеспечения их конструктивного взаимодействия либо способствования ему.

PR и пропаганда

Если в России о PR заговорили только в начале 90-х годов, в период становления рыночных отношений, то понятие пропаганды в нашей стране было известно с незапамятных времен, а собственно пропагандистские акции в СССР имели достаточно широкое распространение. В силу кажущейся схожести целей пропаганды и PR — формирование общественного мнения, воздействие на общественность — нередко встречается мнение о том, что данные понятия являются синонимами. Между тем на Западе весьма негативно относятся к аналогии пропаганды и PR, во многом благодаря Геббельсу, который считал, что пропаганда — это «инструмент политики, средство социального контроля... Переубеждение не входит в задачи пропаганды, ее функция — привлечь сторонников и держать их в подчинении... Задача пропаганды при наличии соответствующих путей заключается в охвате всех видов человеческой деятельности с тем, чтобы изменить среду обитания человека и заставить его принять точку зрения (нацистского) движения на мир»¹.

Проанализируем различные определения пропаганды.

«Международная энциклопедия общественных наук» определяет **пропаганду** как «умышленную манипуляцию с помощью символов (слова, флаги, памятники, музыка и тому подобное) мыслями или действиями других людей».

В «Словаре русского языка» С. И. Ожегова пропаганда определяется как «распространение и углубленное разъяснение каких-либо идей, Учения, знаний».

¹БлэкС. Паблик рилейшнз — что это такое? С. 19.

В «Советском энциклопедическом словаре» 1984 г. дается следующее определение пропаганды:

«**Пропаганда** (от лат. *propaganda* — подлежащее распространению) — распространение политических, философских, научных, художественных и других идей в обществе; в более узком смысле — политическая или идеологическая пропаганда с целью формирования у масс определенного мировоззрения».

Исходя из определений, выделим **принципиальные различия** между пропагандой и PR.

Принципиальные различия между пропагандой и PR

Пропаганда	PR
Односторонняя коммуникация, действие, не требующее обсуждения	Двусторонняя коммуникация
Навязывание точек зрения и информационное давление	Формирование общественного мнения на основе осознания обществом приемлемости, выгоды, пользы предлагаемой политики (деятельности) организации для общества
Наличие возможности не учитывать этические аспекты	Корректировка политики с учетом реакции общественности. Основывается на этических нормах
Цель оправдывает средства; возможны искажение и фальсификация фактов	Цель никогда не оправдывает использование ложных, вредных или сомнительных средств; осуществляется только честным путем
При необходимости - сокрытие фактов	Полная открытость
Убеждение с целью привлечения сторонников	Убеждение с целью достижения взаимопонимания
Ставит задачей заставить человека принять определенную точку зрения, отвергая любую другую	Исключает негативность. Не отрицает, не отвергает, а налаживает конструктивное сотрудничество, оперируя конкретными фактами

Паблсити (популяризация)

Еще одно понятие, нередко трактуемое как синоним PR, — *паблсити*. На самом деле это лишь одно из средств, которым специалисты по PR пользуются в своей работе. «**Паблсити** — это информация из независимого источника, используемая средствами информации потому, что она имеет ценность новости. Это неконтролируемый метод размещения сообщений в средствах информации, поскольку источник сообщения ничего не платит прессе за размещение»¹.

Иными словами, **паблсити** — это позитивная известность организации, ее деятельности, руководства и персонала, формируемая с использованием средств массовой информации (СМИ).

Такая известность создается целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы общественности, и играет особую роль для организации при решении задач:

- 1) улучшения репутации, в том числе, в условиях кризиса;
- 2) продвижения нового продукта (услуги) либо сложного продукта (услуги), реклама которого потребовала бы слишком много времени, места и денег.

1.1. Общественность в сфере PR

Одним из ключевых понятий в теории и практике PR является понятие «общественность». Под **общественностью** понимается любая группа людей, в той или иной степени связанная с жизнедеятельностью организации.

Принято выделять две группы общественности: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя общественность представляет собой группы людей, непосредственно не связанные с организацией:

- 1) работники средств массовой информации;
- 2) поставщики, партнеры;
- 3) потребители, клиенты;
- 4) местные жители;
- 5) органы государственной власти и управления;
- 6) инвесторы (реальные и потенциальные);

¹Королько В. Основы паблик рилейшнз. М.: Рефл-бук, 2000. С. 32.

7) группы специальных интересов (работники системы образования, спорта, здравоохранения и т. д.).

Внутренняя общественность — это группы людей, входящие в состав организации (рабочие, служащие, руководители, акционеры, совет директоров и т. д.).

В теории и практике PR широко используется *ситуативный подход*, который предполагает восприятие общественности как группы людей, сплотившихся вокруг конкретных общих интересов или переживаний при определенных обстоятельствах. Подобное определение общественности дает И. А. Алешина: «**Общественность** — это группа людей, во-первых, оказавшихся в аналогичной неразрешенной ситуации, во-вторых, сознающих неопределенность и проблематичность ситуации, и, в-третьих, реагирующих определенным образом на создавшуюся ситуацию»¹.

При предотвращении либо разрешении проблем и кризисов в организации предпочтителен именно такой подход к восприятию общественности для выработки наиболее эффективных стратегий и тактик PR-деятельности.

1.2. PR в системе маркетинга

Маркетинг — это процесс, заключающийся в прогнозировании потребностей потенциальных покупателей и в удовлетворении этих потребностей путем предложения соответствующих товаров — изделий, технологий, услуг и т. д.²

К **основным видам маркетинговой деятельности** относятся:

- исследования (потребителя, товара, рынка);
- НИОКР (скоординированные с маркетинговой деятельностью);
- планирование;
- ценовая политика;
- упаковка;

комплекс маркетинговых коммуникаций (реклама в СМИ, PR, сейлз промоушн, директ-маркетинг);

¹Алешина И. А. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. С. 8.

²Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: маркетинг. М.: Международные отношения, 1999.

■ сбытовая деятельность (работа со штатом товаропроводящей сети, тренинги, контроль, организация специальных систем продаж, мероприятия по оптимизации продаж на местах и т. д.);

- выработка системы распределения товара по сбытовым точкам;
- международные операции;
- послепродажное обслуживание.

Разработка маркетинговой стратегии любой организации невозможна без предварительно проведенных исследований.

В современных условиях наблюдается изменение целей и функций маркетинговых исследований. Эпизодические исследования, помогающие найти ответы на конкретные вопросы, не дают достаточного количества информации для принятия радикальных стратегических решений. Работа «на опережение» диктует необходимость применения перманентного отслеживания (мониторинга) рынка в целом, с учетом разнообразия рыночных факторов. На основе постоянно функционирующей системы получения, анализа и использования маркетинговой информации появляется возможность разработки долговременных стратегических целей и задач и создания концепции управления деятельностью организации.

В условиях ориентации на потребителя в процессе производства товара одной из главных задач PR является изучение потребительского рынка, покупательского поведения и общественного мнения. На основании проведенных исследований разрабатывается стратегия маркетинга товаров или услуг, которая может выражаться, например, в захвате рынка в целом, его доли, сегмента; внедрении в незанятую конкурентами «нишу»; удержании захваченных ранее рыночных позиций и т. д. Учитывается также маркетинговая инфраструктура: людские и технические ресурсы, уровень налаженности коммуникаций и снабжения их информацией, характер окружающей маркетинговой среды. Логику и направленность маркетинговых действий и, в конечном счете, успех реализации маркетинговой стратегии определяют пять факторов, называемых в западной теории рекламы «пятью P»:

■ *people* (люди) — кадры, формирующие и формулирующие цели, идеи и реализующие маркетинговую стратегию, от которых в первую очередь зависит ее эффективность;

■ *product* (товар) — особенности и ассортимент товара (услуги), его качество и дополнительный сервис;

■ *price* (цена) — цена как таковая, платежные условия продажи, транспортные условия;

■ *promotion* (содействие сбыту) — выбор мест продажи, каналов реализации, способ доставки, наличие товарного знака, упаковки, использование мероприятий, способствующих сбыту, реклама, PR;

■ *place* (место) — географические и физические особенности мест продажи.

Совокупность данных факторов называется **маркетингом-микс**.

Следует заметить, что PR относят к области «*promotion*», имея в виду активные методы и средства, такие как презентации, семинары, выставки, статьи в СМИ и т.д. Однако, если проанализировать любой из перечисленных выше факторов, становится очевидным, что PR в той или иной степени имеет отношение к каждому из них. Например, в PR важнейшую роль играют отношения с внутренней общественностью фирмы, т. е. с персоналом — фактор «*people*». Поскольку сам принцип маркетинга предполагает производство товара как средства удовлетворения потребностей, на первый план выходит задача изучения запросов потребителя и анализа покупательского поведения. Производство товара осуществляется только на основании тщательно проведенных исследований, осуществляемых службой PR, — фактор «*product*». Ценовая политика также во многом зависит от психологических факторов, определяемых и изучаемых службой PR, — фактор «*price*». И, наконец, фактор «*place*». Очевидно, что, наметив стратегию распространения товара, необходимо подключить службу PR к созданию на местах продажи известности фирмы-производителя и ее товара, формированию ее позитивного имиджа в глазах местной общественности.

Любая маркетинговая стратегия реализуется посредством коммуникаций.

Комплекс маркетинговых коммуникаций включает следующие направления современной маркетинговой деятельности: рекламу в СМИ, сейлз промоушн (*sales promotion*) — продвижение продаж, PR и директ-маркетинг (*direct marketing*) — прямой маркетинг.

Определим сущность и особенности каждого элемента комплекса маркетинговой коммуникации.

Реклама — это «вид деятельности либо произведенная в ее результате информационная продукция, реализующая сбытовые или иные цели промышленных и сервисных предприятий, общественных организаций

или отдельных лиц путем распространения оплаченной ими и идентифицирующей их информации, сформированной таким образом, чтобы оказывать усиленное направленное воздействие на массовое или индивидуальное сознание с целью вызвать определенную реакцию выбранной аудитории»¹. Как правило, организуется и осуществляется рекламным агентством. В качестве канала коммуникации использует рекламную часть СМИ. Создает и поддерживает имидж (образ) производителя или его товара, имеет целью достижение осведомленности потенциальных потребителей о товаре, пробуждение интереса и желания купить его. Оплачивается в соответствии с тарифами на размещение рекламных обращений.

Сейлз промоушн — это деятельность по реализации коммерческих и творческих идей, стимулирующих продажи товаров или услуг рекламодателя. Осуществляется с помощью упаковки товаров, когда материалы сейлз промоушн помещаются на упаковке или внутри нее, а также путем специальных мероприятий на местах продажи (скидки, купоны, соревнования и т. д.). Краткосрочной целью является побуждение к совершению покупок за счет создания дополнительной стоимости (ценности) товара (*added value*). Долгосрочная цель — создание большей ценности семейства товаров (*brand*) в восприятии потребителя.

Директ-маркетинг — это постоянно поддерживаемые направленные коммуникации с отдельными потребителями или фирмами, имеющими очевидное намерение покупать определенные товары.

Индивидуальное выделение отдельных перспективных покупателей из общей массы осуществляется созданием персонализированной базы данных. Деятельность в области директ-маркетинга осуществляется путем прямой почтовой или факсовой рассылки (*direct mail*) либо через узкоспециализированные средства распространения рекламы.

PR имеет своей целью достижение высокой общественной репутации и лояльности. Предполагает использование редакционной части СМИ для осуществления престижной рекламы, направленной на завоевание благожелательного отношения к товарным семействам или же выпускающим их фирмам. Широко использует личные формы коммуникации: выступления руководителей фирмы на конференциях, семинарах, презентациях, а также участие представителей фирмы в общественно значимых событиях.

¹Рожков И. Я. Реклама: планка для «профи». М.: Юрайт, 1997.

«Вы все еще плохо понимаете разницу между PR, популяризацией, рекламой и продвижением идеи или товара? Сейчас мы вам поможем.

Предположим, в ваш город приезжает цирк, и вы хотите, чтобы все об этом узнали.

1. Реклама - установите рекламный щит, на котором написано, что в город приехал цирк.

2. Продвижение - установите такой щит на спине у слона и проведите его по городу.

3. Популяризация - слон с рекламным щитом на спине потоптал весь тщательно ухоженный цветник мэра города, и это попало в газеты.

4. PR - если после этого вам удастся склонить мэра к тому, чтобы забыть неприятности, отнестись к происшествию с юмором и даже принять участие в цирковом параде»¹.

Выделив различия между элементами комплекса маркетинговых коммуникаций, подчеркнем, что было бы неверно проводить фиксированную грань, разделяя рекламу, PR, сейлз промоушн и директ-маркетинг. Очевидно, что все элементы в той или иной степени формируют образ товара и фирмы-изготовителя. Очевидно также, что все акции, направленные на формирование спроса и стимулирование сбыта, способствуют созданию общественного мнения.

Поэтому дробление функций и дифференцированный подход к различным средствам маркетинговых коммуникаций может свести на нет все мероприятия.

Только комплексный подход к разработке стратегии и тактики маркетинговых коммуникаций и обязательный мониторинг рынка силами PR-отдела с внесением оперативных корректив, работающих на обеспечение позитивного восприятия фирмы в целом, способны обеспечить выполнение поставленных задач по эффективному сбыту ее товаров и услуг.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое PR?
2. Какова основная цель осуществления PR-деятельности в организации?

¹ Сайтэл Фрейзер П. Современные публик рилейшнз / пер. с англ. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2002. С. 11.

3. Определите основные направления PR-деятельности.
4. В чем заключаются основные принципы PR?
5. Каковы основные функции PR?
6. Кто относится к внешней общественности организации?
7. Кто понимается под внутренней общественностью организации?
8. Каково место PR в системе маркетинга?
9. В чем отличия PR от пропаганды?
10. Что такое публицити?

Глава 2

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- PR в мире: история развития
- PR в России: становление и современное состояние

2.1. PR в мире: история развития

Разобраться в сути современных PR-технологий, понять принципы и функции PR невозможно, не совершив экскурса в историю становления этого вида деятельности.

В настоящее время существует несколько фундаментальных исследований, посвященных истории PR, например исследование К. Куле¹, посвященное коммуникации в Древней Греции. Автор исследует так называемый «классический период» Греции (VII—IV вв. до н. э.), анализируя широкий круг источников и трудов по греческой истории и культуре. Некоторые исторические факты об использовании PR-технологий в разные времена можно обнаружить и в работе германского публициста Г. Мехлера «Власть и магия PR», появившейся впервые в 1980-е годы и переработанной в 1998 г.²

Исследователи, изучающие истоки PR, называют различные причины возникновения этой специфической сферы профессиональной деятельности: социальные, политические, информационные, психологические и др. Однако подавляющее большинство авторов убеждены в том, что PR — такое же древнее явление, как и сама цивилизация, поскольку в его основе лежит *стремление убедить кого-то в чем-то*.

Как известно, общество может существовать, только если его члены способны достигнуть компромисса. А компромисс в коммуникациях невозможен, в первую очередь, без умения убеждать. Как в прошлом, так и в настоящем *убеждение и побуждение — движущие силы общественных взаимоотношений*. Многие из того, что используется в наши дни, применялось управляющими элитами тысячи лет назад.

Следует особо учитывать, что основа психологии PR, так как он развивался на Западе, — это прежде всего **психология делового общения**,

¹Куле К. СМИ в Древней Греции. М., 2004.

²Мехлер Г. Власть и магия PR. СПб., 2004.

включающая элементы искусства общения как высокого уровня коммуникационной культуры. Однако этим PR не исчерпывается: возникнув как особый канал передачи информации от производителя к потребителю, он постепенно расширял свои возможности, эволюционировал, во-первых, как *особая разновидность управленческой деятельности*; во-вторых, как *специально организованное общение, направленное на формирование общих интересов*; в-третьих, как *искусство достижения взаимопонимания, искусство предотвращения конфликтов*.

Изучение истории PR наглядно демонстрирует, что этот процесс, растянутый во времени и пространстве, совпадает в своем развитии с основными *этапами* в развитии человечества:

- 1) *античность*;
- 2) *средневековье*;
- 3) *возрождение*;
- 4) *реформация*;
- 5) *новое время*;
- 6) *новейшее время*;
- 7) *эпоха постмодернизма*.

Однако некоторые современные ученые (например Ф. Джефкинс¹) увидели отдельные элементы PR задолго до античности — в священных книгах мировых религий. По мнению Ф. Джефкинса, священные книги мировых религий есть не что иное, как форма PR, в которой древние писцы старались распространить понимание своей веры.

Погружаясь в историю PR, можно с удивлением констатировать: на протяжении многих веков PR использовался довольно широко — для агитации в пользу военных действий, для лоббирования политических интересов, для поддержки политических партий, для пропаганды религиозных течений, для продажи товаров, для сбора денег, для распространения информации о людях и событиях и др.

Рассматривая некоторые ранние техники и инструменты убеждения, мы начинаем лучше понимать процесс развития PR. Как показывает исторический обзор, PR вбирал в себя те инструменты и техники убеждения, которые на протяжении столетий доказывали свою полезность, и главное — эффективность.

Так, в свое время на территории Ирака археологи обнаружили сводку сельскохозяйственных данных, датированную 1800 г. до н. э., с рекомендациями

¹Jefkins F. Public Relations. London, 1994.

для крестьян по орошению почвы, технологии посевов и сбору урожая. В сводке подчеркивалось, что чем выше урожай, тем успешнее решается продовольственный вопрос для граждан и тем богаче, в конечном счете, страна. Налицо пример убеждения определенной группы людей с конкретной целью — PR.

Если обратиться к истории Древней Греции, то необходимо особо отметить то исключительное уважение, с которым древние греки относились к умению выражать свои мысли. Более того, именно лучшие ораторы обычно занимали руководящие позиции. Иногда в словесной борьбе с политическими конкурентами греческие общественные деятели прибегали к помощи софистов (людей, преуспевших в логике и риторике). Софисты, как правило, собирались в амфитеатрах, где обычно происходили политические дискуссии, и расхваливали добродетели определенных политиков. Интересно, что именно софисты стали предшественниками современных лоббистов, которые стремятся влиять на законодателей, используя приемы эффективного общения. Развитую форму риторика приобрела позднее благодаря деятельности Аристотеля, Феопомпа, Дионисия Галикарнасского и др. «Риторика» Аристотеля, содержащая выводы и рекомендации по искусству речи, и сегодня является своего рода эталоном учебника для политиков, государственных мужей и торговцев.

Много примеров, достойных внимания, можно привести, заглянув в историю европейских государств в Средние века и в Новое время. Так, известный итальянский поэт Данте Алигьери предпочел итальянский язык латыни, когда писал свою «Божественную комедию». Он хотел, чтобы побольше людей смогли прочесть эту книгу. Д. Алигьери активно участвовал в политической жизни, использовал свое красноречие для распространения своих политических и моральных взглядов.

Истоки *современного PR* следует искать, начиная с XVII в., с возникновением и развитием мануфактуры и далее — с усовершенствованием технологий изготовления, когда производство товаров становится массовым и внимание производителя переключается с проблемы «как произвести» на проблему «как продать». В недрах производства обособляется новая профессиональная сфера деятельности — маркетинг, представители которой начинают использовать рекламу для продвижения товаров на рынок как своеобразный дубликат самих товаров.

Однако *реально PR возник* в результате индустриальной революции, когда монополисты ощутили недостаточность методов управления

только производственной сферой. Поэтому неслучайно современный PR является неотъемлемой частью менеджмента, а точнее менеджмента коммуникаций.

В настоящее время среди исследователей нет единства мнений по вопросу о том, где и когда возникли термин и понятие PR и кто придумал само название. Одни ученые приписывают авторство американскому президенту Т. Джефферсону, другие — американскому юристу Д. Итону, который привел это выражение в приветствии выпускникам Йельского университета США в 1882 г. Американский исследователь Ирвин Росс «первым и без сомнения главным PR-идеологом» считает Эдварда Бернайза. В 1921 г. Бернайз стал первым, по его собственному признанию, «советником по связям с общественностью». В 1923 г. он написал книгу, посвященную PR, — «Кристаллизация общественного мнения» и впервые прочитал курс лекций в университете в Нью-Йорке.

Таким образом, на рубеже XX в. PR становится научным понятием, родом деятельности и академической дисциплиной.

Следует отметить, что в США PR развивался гораздо быстрее и масштабнее, чем в других странах, вероятно, поэтому не только американские исследователи истории связей с общественностью, но и европейские ученые в определении стадий развития PR ориентируются на американскую «школу» истории PR — на периодизацию Скотта Катлипа или историко-коммуникативные модели Д. Грюнига¹.

Интенсивное развитие PR в США в значительной степени было связано с особенностями самой атмосферы внутри Соединенных Штатов (социальной, политической, культурной, экономической и др.), а также — с развитием СМИ, которые зачастую были способны поставить любой значительный институт в зависимость от общественного мнения. В данном учебном пособии стадии развития PR даны по Скотту Катлипу, выпустившему в 1994—1995 гг. два труда по истории связей с общественностью и неизменно уделявшему серьезное внимание этому аспекту и в других своих работах².

¹См., напр., *Китчен Ф.* Паблик рилейшнз. Принципы и практика. М., 2004. С. 33-37; *Тиккер Э.* Паблик рилейшнз. М., 2005. С. 18-24, 160.

²*Cutlip S. M.* The Unseen Power: Public Relations: A History. Hillsdale (New Jersey), 1994; *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century.* Hillsdale (New Jersey), 1995. В русском переводе исторический экскурс С. Катлипа представлен, в частности, в книге: *Катлин С. М., Хентер А. Х.* Паблик рилейшнз. Теория и практика. М; СПб.; Киев, 2003.

Итак, С. Катлип выделяет следующие этапы в развитии связей с общественностью:

- «корни» (вторая половина XVIII в.);
- «период взросления» (XIX в.);
- «подготовка почвы» (1900—1917);
- период Первой мировой войны (1914-1918);
- «эпоха экономического бума» (1919—1929);
- эпоха Рузвельта (1930-1945);
- «послевоенный экономический бум» (1945—1965);
- «эра глобальной информации» (с 1965 г.).

Как видим, исследователь соотносит этапы развития PR с периодами американской истории — причем преимущественно экономической. Далее охарактеризуем основные этапы развития PR как науки.

1. **Начальный период (вторая половина XVIII в.).** Начало PR-деятельности, с точки зрения Скотта Катлипа, пришлось на период войны за независимость Северной Америки (1775—1789). В это время PR развивается в политической сфере. Борцы за независимость были обеспокоены политической пассивностью народа, поэтому для привлечения внимания общественности использовали все возможные пропагандистские средства: листовки, газеты, лозунги, митинги, поэзию, парады, шествия и др. Борцам за независимость пришлось неустанно агитировать население и пропагандировать свои взгляды для изменения общественного мнения. Они использовали малейшую возможность, чтобы интерпретировать событие в свою пользу. Так, 5 марта 1770 г. во время уличной стычки были убиты пять жителей Бостона. Революционная пресса подала этот случай как «Бостонскую бойню», организованную английскими военными, назвав это варварской акцией.

Итак, первый этап развития PR-технологий в США ограничивается политической агитацией и пропагандой.

2. **Второй исторический этап, этап наблизити (1810-1900).** Активно осваивается американский Запад, меняются социально-экономические условия жизни: происходит рост крупных городов, значительная аккумуляция капитала в частном секторе, формирование гигантских корпораций. Этот период в экономической жизни Америки связан с подъемом свободного предпринимательства. Государство в 1820- 1830-е годы оказывает поддержку развитию коммуникационных сетей страны, становлению национального хозяйства. В это время все сферы жизни в США стали испытывать влияние двух важнейших инструментов PR: связи

с прессой и гласности. Значительный след в искусстве политического PR оставляет Амос Кендал, первый пресс-секретарь президента США Э. Джексона. А. Кендал писал речи и брошюры, разрабатывал стратегию, проводил опросы общественного мнения, был советником президента по вопросам имиджа. Он координировал сотрудничество исполнительной власти с другими правительственными учреждениями и общественностью и постоянно следил за тем, чтобы деятельность президента США Э. Джексона освещалась в прессе в благоприятном свете.

В это время в стране осуществляется борьба с безграмотностью, растущий уровень грамотных людей стимулирует увеличение тиражей газет и журналов. Появление парового двигателя и линотипа (наборной машины целыми строками) сделали газеты по-настоящему демократическими, общенациональными СМИ. В 1830 г. в Америке насчитывалось газет больше, чем в любой другой стране мира. Появляются пресс-агенты. В США часто говорят, что PR века двадцатого вырос из работы по связям с прессой века девятнадцатого. Действительно, во многих случаях это верно. Многие американские PR-эксперты того времени начинали как пресс-агенты. Большая их часть занималась рекламой. Главным достоинством пресс-агента считалась скорость. Это было время, когда рекламные агенты стали (в буквальном смысле!) «изобретать новости», не обращая внимания ни на истину, ни на приличия. Пресс-агенты использовали «уродов» для рекламы цирков, придумывали различные истории для рекламы политиков, рассказывали небылицы — в общем, доставляли публике максимум удовольствия. Пресс-агентства начали реализовывать на практике пресс-посредническую деятельность. В этот период у организаций, благодаря прессе, появилась возможность манипулировать общественным мнением для продвижения собственных идей, товаров, услуг. Система связей с общественностью стала играть заметную роль в конкурентной борьбе, отношениях с профсоюзами, индустрии.

Таким образом, в начале XX в. закончился своеобразный «инкубационный» период PR. Америка стала сильной промышленной державой со сформировавшимися СМИ и довольно информированным обществом. Наступило время, когда возникла необходимость соединить одну профессию различными видами деятельности.

3. *Третий этап — «Разгребатели грязи» (1900-1920).* К 1900 г. большой бизнес США достиг невероятных успехов, страна превращалась

в ведущую индустриальную державу. Вместе с тем раскол в обществе также нарастал. По данным статистики, в начале века один процент населения США владел 45% благосостояния страны. При этом более половины американцев не имели вообще ничего и жили за чертой бедности. Большой бизнес интересовали только деньги и совершенно не беспокоили состояние общества, права и безопасность рабочих. В среднем в начале века ежегодно около 500 тыс. американских рабочих погибали от несчастных случаев на производстве, от опасных для здоровья и жизни работ и невыносимых условий труда. Влиятельные бизнесмены контролировали правительство, покупали голоса на выборах и манипулировали подсчетами. Под контролем находилась и значительная часть прессы. Пресс-агенты использовались бизнесменами для того, чтобы скрывать негативную информацию, не допускать публикации разоблачительных фактов и отвлекать публику от проблем. Оппоненты большого бизнеса со временем начинают осознавать, что *инструмент публичности* можно и нужно направить в сторону интересов общества, при этом «публичность» тщательно скрываемой информации может стать мощным оружием в борьбе с безответственными капиталистами.

Название этого периода в общественной жизни Америки — «The muckraking агса» («Разгребатели грязи») — связано со скандалом, произошедшим в полиции Нью-Йорка в начале века. Комиссар полиции города Т. Рузвельт в публичном интервью обозвал группу нью-йоркских журналистов «грязекопателями» и вложил в это уничижительное слово все свое негодование по поводу того, что они «раскопали» факты коррупции в его ведомстве, по которым затем были возбуждены уголовные дела. Название было подхвачено журналистами и впоследствии стало ассоциироваться с высочайшим профессиональным мастерством в журналистском расследовании. Точно неизвестно, какое издание первым начало публиковать подобного рода материалы и практиковать этот вид деятельности. Наиболее распространенная версия, которую можно считать и «журналистской легендой», относит появление макрейкерства (журналистского расследования) к 1902 г. В этом году нью-йоркский издатель С. Мак-Клуэр, владелец нескольких популярных городских газет и журналов, раздосадованный падением тиражей, дал задание своему лучшему автору Линкольну Стэффенсу сесть на поезд из Нью-Йорка в любом направлении и без «громкой» истории не возвращаться.

Стеффенс «раскопал» такую историю и написал правдивый материал о прокуроре Сент-Луиса, которому его политический босс диктует «кого судить, кого миловать». Успех публикации был ошеломляющим, тиражи раскупились мгновенно. Журналист продолжил свое расследование серией материалов, которая завершилась отставкой прокурора. Обличение политических и социальных пороков общества продолжили другие журналисты, а также писатели, социологи.

Публика с благодарностью и энтузиазмом восприняла работу макрейкеров, они становились героями в глазах общества. Макрейкерство, поднимающее тиражи и популярность изданий, быстро распространялось. Со временем уже не осталось ни одного издания, которое бы не публиковало материалы макрейкеров. Большой бизнес, привыкший не обращать внимания на общественное мнение, проигрывал в «информационной войне», развязанной макрейкерами. Разоблачительные публикации и рост общественного негодования активизировали рабочее и профсоюзное движение, породили многочисленные акции протеста, бойкота продукции, забастовки и стачки.

Оказавшись бессильными противостоят всеобщему нарастающему недовольству, крупные магнаты были вынуждены обратиться в поисках оборонительной стратегии к услугам пресс-агентов, которые должны были преподнести общественности мнение предпринимателей по поводу тех или иных событий.

Так, в 1902 г. Ида Тарбелл опубликовала серию статей под общим названием «История «Стандарт-Ойл Компани». Владелец этой фирмы был Джон Д. Рокфеллер. Журналистка подвергла критике нечистоплотные методы конкурентной борьбы, а заодно и самого магната. Вызванный статьями общественный резонанс был столь значителен, что репутация бизнесмена оказалась под угрозой: начались неприятности с компаньонами, ухудшились отношения внутри фирмы. Рокфеллер нанял журналиста Айви Ли, который стал автором ряда статей, размещенных в известных газетах. Публикации были посвящены не предпринимателю Рокфеллеру, а Рокфеллеру — отцу семейства, примерному мужу. Американцы увидели то, что хотели увидеть — пример добропорядочного гражданина, энергичного делового человека, пример для подражания. В научной литературе по PR именно с Айви Ли связывается появление и становление института общественного информирования. Понимая сложность сложившейся ситуации, он одним из первых выдвинул и начал воплощать в жизнь новую идею — если макрейкеры

разрушают бизнес «публичностью», то почему бы не использовать «публичность» для защиты бизнеса.

Когда Ли работал на Пенсильванскую железную дорогу, произошел инцидент, при котором погибли люди. Первая реакция руководства железной дороги заключалась в попытке умолчать о произошедшем. Были даже предприняты некоторые усилия для того, чтобы блокировать выход материалов на эту тему в прессе. Ли предложил другой вариант — он собрал журналистов, отвез их на место аварии, предоставил дополнительные сведения и комментарии экспертов, которые объяснили возможные причины аварии. В результате журналисты получили полную информацию, и им не нужно было гадать о случившемся и придумывать свои версии, многие из которых наверняка были бы не в пользу руководства железной дороги.

Важная особенность взаимоотношений Ли с общественностью заключалась в том, что, предоставляя полную и исчерпывающую информацию по какому-либо вопросу, он и его последователи защищали себя от различных домыслов и фантазий (которые возникают при недостатке информации и часто используются журналистами, чтобы заполнить «информационный вакуум» в своей публикации).

Сила «грязекопателей» состояла в том, что они выносили на суд общественного мнения скрытые, неизвестные и, как правило, негативные факты из жизни весьма известных людей и компаний. Принцип «прозрачности бизнеса», который начал формулироваться уже в те времена, информирование общественности о фактах и событиях в деятельности организации, даже тех, которые имеют «негативный» характер (в этом случае особенно важно высказать позицию и комментарий организации), делали организацию менее уязвимой перед лицом критики.

Таким образом, испробованная на практике и позднее сформулированная Айви Ли в «Декларации принципов» (1906) идея прагматической целесообразности информирования общественности стала фундаментальной основой в PR-деятельности частных и государственных организаций в американском обществе.

Определенный вклад в становление PR как рода деятельности внес Комитет Криля (Комитет Общественной информации), созданный в годы Первой мировой войны. PR-акции продемонстрировали удивительную способность мобилизации общественного мнения

населения страны на поддержку участия Америки в войне. Для быстрого распространения важнейшей информации комитет сформировал мобильные группы добровольцев, которые обеспечивали новостями почти 3000 административных графств (counties) по всей Америке. Кроме того, Криль и его помощник Карл Бийор привлекли к работе профессионалов, используя печатные материалы, кинофильмы, военные выставки, ярмарочные экспозиции, рекламу и карикатуры для пропагандистской работы против врага, с одной стороны, и сплочения нации, с другой стороны. В то же время была организована PR-кампания по организации государственного «Займа свободы», возглавляемая Г. Эмерсоном. В ходе кампании по сбору средств использовались приемы рекламы, паблисити, со временем вошедшие в арсенал искусства связей с общественностью.

4. **Четвертый этап — это этап становления PR как профессиональной и научной дисциплины (1920—1940).** Этот этап в истории PR связывают с именем Эдуарда Л. Бернайза. В 1923 г. Эдуард Л. Бернайз выпустил первую книгу, посвященную PR-практике «Кристаллизуя общественное мнение», в которой дает следующее определение PR: «усилия, направленные на то, чтобы убедить общество изменить свой подход или свои действия, а также усилия, направленные на то, чтобы гармонизировать деятельность организации в соответствии с интересами общественности и наоборот». В данном определении создаются все элементы будущей двусторонней модели этой научной дисциплины — предвестие партнерского диалога между организацией и общественностью при доминировании интересов последней. Вскоре Бернайзу было предложено прочитать курс лекций в университете Нью-Йорка по PR. Таким образом, к середине XX в. PR становится научным понятием, родом деятельности и академической дисциплиной.

Для Америки 1930-е годы — время серьезных социальных и экономических потрясений, период Великой депрессии и «нового курса» Франклина Д. Рузвельта. Исследователи называют его первым периодом, активно использующим методы PR. Рузвельт и его кабинет усмотрели выход из состояния депрессии при помощи введения элементов государственного регулирования свободных рыночных отношений. Это привело к ломке традиционных ценностей Америки, поэтому президенту необходимо было разъяснить суть своей политики, заручиться поддержкой населения.

Основным методом, выбранным Рузвельтом, стала терпеливая разъяснительная работа с использованием всех средств коммуникации, особая роль придавалась личному влиянию (например, знаменитые в Америке «радиобеседы у камелька», где в доходчивой форме президент разъяснял американцам суть и необходимость реформ). По совету Льюиса Хаува, известного специалиста в области PR, президент проектировал имидж уверенного в себе и счастливого человека, он всегда улыбался перед фотокамерами репортеров, даже стал героем комедийного мюзикла.

События, которые явились результатом Великой депрессии и «нового курса», заставили представителей всех групп осознать необходимость обеспечения себя «информированной общественной поддержкой». Лидеры бизнеса все чаще обращались к PR-специалистам, пытаясь бороться с жестокой критикой в свой адрес со стороны администрации президента.

Так, могущественная американская Национальная ассоциация промышленников провела ряд PR-кампаний под лозунгом «Спасение бизнеса». Э. Бернайз в 1932 г. предложил руководству «Дженерал моторз» провести масштабную автовыставку, организовав три представительских завтрака: «Новая технология производства», «Автомобиль и международное взаимопонимание», «Место автомобильной промышленности в депрессивной экономике», — и дискуссию «Наука и будущее». Целью было представить историю США как историю крупных корпораций.

Активное влияние на становление новой научной дисциплины оказало развитие в США социологии — науки, в которой и правительство, и предпринимательство увидели важнейший институт социального контроля и управления. Практики PR начали в своей деятельности активно использовать социологические методы: сегментирование целевой аудитории, ее изучение, анализ документов, опрос, наблюдение и др.

Словарь социологии, изданный в США в 1944 г., дает определение PR как «теории и методов, применяемых для урегулирования отношений субъекта со своей общественностью. Эти теории и методы предполагают использование социологии, социальной психологии, экономики, политических наук, а также специальных навыков журналиста, артиста, организатора, специалиста по рекламе и т. д. для решения специальных проблем в этой области деятельности». Данное определение сужает

понятие PR-технологий, методов и приемов, переносит акцент с целей и задачей PR на его инструментарий.

И все-таки самоопределение свидетельствует об универсальности новой науки и широком использовании ею разработок других дисциплин.

Вторая мировая война оставила множество примеров пропагандистских действий. Многие исследователи, например С. Блэк¹, Ф. Джефкинс², считают, что Первая и Вторая мировые войны активизировали инструментарий PR и что именно эти войны оказались главным стимулом быстрого развития PR в США и Великобритании. В годы Второй мировой войны удалось подготовить огромное число специалистов, которые после ее окончания сделали карьеру именно в этой области.

Итак, эпоху 1920—1940-х годов можно назвать переходом от длительного прикладного эмпирического периода к этапу превращения PR в науку и искусство управления.

5. Пятый этап — послевоенная эра (1945-1965). В социально-экономической жизни Америки и Европы этот период связан с конверсией военного производства, восстановлением экономики и переходом к постиндустриальному, потребительскому обществу. Быстро растет население, развиваются высокотехнические производства, сфера обслуживания. В Америке наступает «бум» PR. Национальная ассоциация муниципальных и правительственных чиновников (NALGO) создает целые отделы PR. Началось изучение PR в колледжах. К 1965 г. в 14 университетах США присуждались степени бакалавра по специальности «Public relations». Возросло и продолжало расти число консультативных фирм. Шло развитие PR-программ в промышленности, торговых ассоциациях, правительственных учреждениях. Появились учебники, книги и научные издания по PR.

Развертывание «холодной войны» с СССР побудило американское правительство и PR-специалистов к созданию технически совершенных методов пропаганды для обеспечения постоянного потока информации. Так, в 1953 г. несколько английских служб внешнеполитической информации объединились в Американское информационное агентство (USIA). Этот специальный независимый правительственный орган

¹Блэк С. Введение в публик рилейшнз. Ростов Н/Д, 1998.

²Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз. М., 2003.

координировал национальную информационную политику в более чем 120 странах мира. Главная цель агентства была — интерпретировать общественное мнение конкретного государства в интересах Америки и предоставлять федеральному правительству аналитические отчеты.

В 1955 г. вышла в свет новая книга Э. Бернайза «Инженеринг согласия». Автор подчеркивал, что PR имеет три функции: информирование общественности, собственно убеждение общественности, влияние на ее представления. Бернайз определил конечную цель всех PR-усилий как достижение согласия с помощью PR-методов. Он впервые высказал идею посредничества на основе открытости, доверия, диалога. Книга вызвала противоречивые отклики. Некоторые критики считали, что она предполагает возможность манипуляции масс-медиа. Реакция на книгу Э. Бернайза стала свидетельством того, что общественность *столкнулась с проблемой манипуляции в практике PR и осознала сложность определения той грани, которая отделяет PR от рекламы и пропаганды*. Французские исследователи М. Крозье, Э. Морэн и ряд других¹ высказали опасение, что «инженерия PR» способна изменять и даже моделировать человеческое поведение в зависимости от потребностей индустриальной или государственной машины, оснащенной аппаратом PR.

Эта проблема волновала и формирующееся сообщество специалистов в области связей с общественностью. В 1947 г. было создано **Американское общество по связям с общественностью** (Public Relations Society of America, PRSA), функционирующее и в настоящее время. Оно объединяет порядка 17 000 членов, представляющих практически весь спектр современной индустрии, бизнеса и общественно-политической жизни США: ведущие промышленные и торговые корпорации, финансовые компании, правительственные структуры, область здравоохранения, образования, структуры вооруженных сил, консалтинговые фирмы, сферу услуг, некоммерческие организации.

PRSA основано с целью создания объединяющего профессионалов по PR центра, развития обмена информацией и сотрудничества, выработки высоких профессиональных стандартов.

Миссия PRSA заключается в повышении уровня развития PR посредством:

- объединения профессионалов в данной области деятельности;

¹См., напр.: *Шомели Ж., Уисман Д.* Связи с общественностью. СПб., 2005. С 13-22.

- вовлечения практиков в процесс перманентного повышения квалификации (концепция *non-stop education*);
- активного участия в событиях, воздействующих на практику PR;
- информирования широкой общественности о целях и задачах PR; интерпретации функций PR и действий PR-профессионалов;
- укрепления взаимоотношений PR-профессионалов со служащими и клиентами, с правительством на всех уровнях, со сферой образования и СМИ, с иной общественностью;
- способствования достижению высоких стандартов профессионального поведения.

Штаб-квартира PRSA находится в Нью-Йорке.

В 1955 г. в Лондоне была создана **Международная ассоциация по связям с общественностью** (International Public Relations Association, IPRA). В настоящее время это всемирная профессиональная организация, насчитывающая около 1000 членов из более чем 60 стран и служащая катализатором достижения максимально возможных результатов в области образования, этики, практики PR.

Один раз в три года IPRA проводит **Всемирный конгресс по PR**, посвященный какому-либо вопросу, после которого публикуется «Золотой доклад» — лучший доклад по данной теме. Штаб-квартира IPRA находится в Женеве.

Как PRSA, так и IPRA регулярно проводят конкурсы лучших проектов в области PR и награждают их победителей.

Международные золотые награды IPRA присуждаются обычно в знак признания выдающихся заслуг в области PR по категориям.

Основные категории PR-программ:

1. Общая категория. Развитие всеобъемлющих связей с широкой и ключевой аудиториями.
2. Международная категория. Оказание эффективного воздействия на общественность одной или нескольких стран.
3. Использование PR в благотворительных программах в интересах всего общества.
4. Оказание влияния на правительственные структуры. PR-программы по выборам кандидата на политический пост; связи с общественностью на уровне местного самоуправления.
5. Решение крупных общественных проблем.
6. Урегулирование последствий кризисных или чрезвычайных ситуаций.

7. Отношения с персоналом.
8. Отношения с инвесторами.
9. Маркетинг. Формирование спроса и стимулирование сбыта новых или уже известных товаров либо услуг.
10. Организация специальных мероприятий различной продолжительности.
11. Защита окружающей среды.
12. Защита интересов искусства. Поддержка творческих организаций, спонсорские мероприятия.
13. Другие виды PR-программ.

PRSA, в свою очередь, учредило золотые, серебряные, бронзовые и другие награды. Бронзовыми наградами чествуют лучший коммуникационный инструментарий, использованный в рамках проведения PR-кампании. Серебряными — самые удачные PR-программы по каждой категории. Золотые награды присуждаются за индивидуальный важный вклад в профессию PR. Другие — за лучшее обучение искусству PR и за вклад в общественное благо посредством PR-деятельности.

В 1964 г. IPRA получила признание Совета ООН и ЮНЕСКО в качестве неправительственной организации в категории отношений взаимного информирования.

В мае 1961 г. на Генеральной ассамблее IPRA в Венеции был принят **Кодекс профессионального поведения и этики**. Он стал определенным *стандартом поведения* практиков PR. Кодекс профессионального поведения является обязательным для всех членов Ассоциации.

Ниже приводятся основные положения кодекса IPRA.

КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ IPRA¹

А. Личная и профессиональная честность

Под личной честностью принято понимать поддержание высоких нравственных норм и хорошей репутации. Под профессиональной честностью понимается соблюдение Конституции, правил и, в особенности, настоящего Кодекса, принятого IPRA.

Б. Отношения с клиентами и служащими

1. Основной долг каждого члена IPRA - поддерживать честные отношения с клиентами и служащими, бывшими и нынешними.

¹Блэк С. Введение в публич рилейшнз. Ростов Н/Д, 1990. С. 221-223.

2. Член IPRA не должен представлять интересы одной из конфликтующих или соперничающих сторон без согласия на то всех заинтересованных сторон.

3. Член IPRA обязан сохранять в тайне конфиденциальную информацию, доверенную ему нынешними и бывшими клиентами или служащими.

4. Член IPRA не должен пользоваться методами, унижающими достоинство клиентов или нанимателей другого члена IPRA.

5. При выполнении своих обязанностей для клиента или нанимателя член IPRA не должен принимать гонорара, комиссионных либо других видов ценного вознаграждения за предоставляемые услуги от кого бы то ни было, кроме клиента или нанимателя, без их согласия, данного после полного выяснения всех обстоятельств.

6. Член IPRA не должен предлагать потенциальному клиенту или нанимателю, чтобы его гонорар либо иное возмещение зависело от достижения определенных результатов; он не будет вступать ни в какие соглашения с этой целью.

В. Отношения с общественностью и СМИ

1. Член IPRA должен осуществлять свою профессиональную деятельность в соответствии с интересами общества и с полным уважением к достоинству личности.

2. Член IPRA не должен заниматься никакой деятельностью, которая имеет тенденцию к нанесению ущерба репутации СМИ.

3. Член IPRA не должен намеренно распространять ложную или вводящую в заблуждение информацию.

4. Член IPRA обязан при любых обстоятельствах предоставлять всестороннюю и правдивую информацию об организации, в которой он работает.

5. Член IPRA не должен создавать никакой организации, призванной служить не заявленной цели, а особым, скрываемым или частным интересам другого члена, его клиента либо нанимателя; он не должен также извлекать пользу из таких интересов или подобной существующей организации.

Г. Отношения с коллегами

1. Член IPRA не должен намеренно наносить ущерб профессиональной репутации или работе другого члена. Однако, если у члена IPRA есть доказательства того, что другой член виновен в неэтичном поведении или в незаконной либо нечестной деятельности, т. е. в нарушении настоящего Кодекса, он обязан предоставить эту информацию Совету IPRA.

2. Член IPRA не должен стремиться заменить другого члена в работе с нанимателем или клиентом.

3. Член IPRA должен сотрудничать с другими членами в соблюдении и выполнении положений настоящего Кодекса.

Следующий кодекс был принят в Афинах в мае 1965 г. и стал известен как **Афинский кодекс**¹. В апреле 1968 г. в него были внесены некоторые изменения. Афинский кодекс был также принят Европейской Конфедерацией PR (ЦЕРП) в 1965 г.

Согласно этому Кодексу, каждый член IPRA должен соблюдать строгие моральные нормы и обязан стремиться:

1) к тому, чтобы вносить вклад в создание таких нравственных и культурных условий, которые дают возможность человеку достичь полного развития и пользоваться всеми неоспоримыми правами, предоставленными ему Всеобщей декларацией прав человека;

2) развивать средства и формы общения, которые, способствуя свободному потоку необходимой информации, позволяют каждому члену общества, в котором он живет, чувствовать себя в полной мере информированным и быть уверенным в собственном участии и своей ответственности, а также чувствовать солидарность с другими членами общества;

3) всегда помнить о том, что его поведение, даже в личной жизни, в связи с важностью отношений между его профессией и обществом будет иметь влияние на то, как эта профессия воспринимается в целом;

4) к тому, чтобы при исполнении своих профессиональных обязанностей соблюдать нравственные принципы и положения Всеобщей декларации прав человека;

5) относиться к каждому с должным вниманием, уважать его человеческое достоинство и признавать право на собственное суждение;

6) способствовать установлению нравственных, психологических и интеллектуальных условий для диалога в истинном понимании этого слова, признавать право всех участвующих в нем сторон доказывать правоту своего дела и выражать собственное мнение;

взять на себя обязательства:

7) вести себя всегда и при любых условиях так, чтобы заслужить и сохранить доверие тех, с кем он вступает в контакт;

8) при любых условиях действовать таким образом, чтобы не нарушать интересов всех участвующих сторон и организации, в которой он работает, а также общественных интересов;

9) исполнять свои обязанности честно, избегать пользоваться такими словами и выражениями, которые могут привести к недопониманию или неясности, а также сохранять лояльность по отношению к своим клиентам и нанимателям, бывшим и нынешним;

¹Блэк С. Введение в публич рилейшнз. Ростов Н/Д, 1990. С. 223-225.

воздерживаться от...

10) того, чтобы ставить правду в зависимость от каких-либо требований;

11) распространения информации, не основанной на проверенных и подтвержденных фактах;

12) участия в любом предприятии или начинании, которое является неэтичным, бесчестным или способным нанести ущерб достоинству человека и его чести;

13) использования «махинаторских» методов и способов, направленных на создание у человека подсознательных устремлений, которые он не может контролировать по собственному желанию и, таким образом, не может держать ответа за действия, предпринятые на основе этих устремлений.

6. Шестой этап — современный этап развития PR, по мнению ряда исследователей, начинается с 1965 г. и продолжается в настоящее время. Этот период у С. Катлипа называется *периодом «общей глобальной информации»*.

В экономически развитых странах ускоренно развиваются высокие технологии, увеличивая число коммуникативных каналов. Национальные экономики постепенно превращаются в единую мировую экономику — глобально зависимую и глобально соревнующуюся. Мощные экономические, политические, социальные и экологические перемены вызывают серьезные конфликты и постоянно требуют достижения всеобщего согласия. Поэтому PR-технологии широко востребованы в бизнесе, политике, социальной сфере. Характерной особенностью современных PR является уход от рекламных технологий к исследовательским и консультативным. Возникает сложная модель, отражающая двусторонний характер PR.

2.2. PR в России: становление и современное состояние

Становление PR-технологий в России в настоящее время исследуется достаточно интенсивно, что вполне объяснимо. Нам необходимо оценить свой опыт, специфику, наши достижения и ошибки. Первые попытки проанализировать особенности функционирования PR в России были сделаны Л. Невзлиным¹. Автор не ставил перед собой задачи подробно описать этапы становления и развития связей с российской общественностью, а лишь сделать предельно краткий фрагментарный

¹Невзлин Л. Б. «Паблик рилейшнз» — кому это нужно? М., 1993.

экскурс. В работах А. Векслера и М. Шишкиной предприняты попытки хронологической систематизации, осмысления и критической оценки информации, почерпнутой из американской литературы по истории PR, освещения иностранного и отечественного опыта в сфере связей с общественностью, а также содержатся анализ тенденций развития PR и его теории на отдельных этапах, сравнение подходов к PR в различных странах, рассмотрение теорий и концепций различных специалистов¹.

В целом следует отметить, что в России PR-технологии принципиально не отличались от действующих в мире, но имели свою национальную специфику. Так, в средневековой Руси примером демократического PR выступали народные вече. Это был орган городского самоуправления и одновременно форма прямых, без посредников, связей с общественностью. Сегодня разновидностью таких контактов являются собрания, митинги, сессии и т. п. Средневековые вече пользовались правом призывать на престол князя, решать хозяйственные вопросы, объявлять войну и заключать мир. С ликвидацией феодальной раздробленности и установлением единовластия московского князя простые граждане Древней Руси были отстранены от участия в обсуждении государственных и общественных дел.

В XVIII в. идеи *вольтерьянства* стали основой для духовного бунтарства, покушения на устои крепостничества. Среди образованной молодежи *вольтерьянство* стало символом интеллектуальной моды, поэтому царский двор, будучи институтом самодержавия, с одной стороны, преследовал подобное вольнодумство, с другой стороны, был очарован просветительскими идеями. Самодержавица российская — Екатерина II — вела специальную переписку с Вольтером, была причастной к просвещенной элите своего времени.

Идеи просветителей стали смыслом жизни и деятельности русских декабристов. Однако сами декабристы и их замыслы были далеки не только от русской общественности, но и от собственно дворянского сословия. Национальная русская трагедия декабря 1825 г. не стала уроком для радикальной, а затем и разночинной интеллигенции второй половины XIX в.: «*хождения в народ*» не имели успеха, вопреки

¹ Векслер А. История Public Relations: Попытка хронологии // Советник. 1998. № 9-10; 1999. № 1-2; Шишкина М. А. Паблик рилейшнз в системе социального управления.

ожиданиям и иллюзорному представлению интеллигентов о наличии крепких связей с народом.

Элементы PR в сфере экономики в России начинают развиваться параллельно с капиталистическими отношениями. Наиболее заметными они становятся в начале XX в.: на базе западных образцов создается реклама, а торговые ярмарки в Санкт-Петербурге, Москве, Нижнем Новгороде пользуются всемирной известностью.

События двух российских революций со всей убедительностью подтверждают значимость роли PR в борьбе за политическую власть: в стране доминирует атмосфера публичности; народные массы активно участвуют в общественной жизни; в российской прессе начала века появляются свои «макрейкеры-революционеры». Многие статьи Плеханова, Ульянова, Троцкого и других революционеров-публицистов преследовали ту же цель, что и американские «макрейкеры», — разоблачение и призыв к общественному негодованию. Однако не для обуздания капиталистов (которых в России было не так уж и много), соблюдения законности и реализации на практике принципов демократии (которой в России совсем не было), а для свержения существовавшего политического строя. Кроме того, в России подобные публикации не могли появляться повсеместно, «заговорщики» публиковались в основном в «подпольных» и малотиражных изданиях, которые не имели столь широкого круга распространения, как пресса США. С января 1918 г., после разгона Учредительного собрания, плюрализм мнений в СМИ исчезает, усиливается гонение на представителей свергнутых классов, делается ставка на насилие и террор. Диктатура пролетариата постепенно трансформируется в диктатуру партии.

В период нэпа в России возрождается торговая реклама, однако его ликвидация в 1930-х годах приводит к замиранию. При скудности и распределении товаров, при планировании производства в рекламе просто не было необходимости. И, как известно, на рубеже 1920—1930-х годов в стране утверждается система тоталитаризма и сталинизма.

К концу 1930-х годов в СССР складывается не имеющий аналогов в истории тип государства. С одной стороны, принимается абсолютно демократическая Конституция, а с другой — на деле народные массы становятся объектом манипулирования политического руководства и фактически полностью лишаются возможности влиять на государственное и местное управление. Непрерывная пропагандистская работа, тотальная система слежки за мнимыми «врагами народа», всеобщая

подозрительность и страх — характерные особенности СССР накануне Великой Отечественной войны.

Однако во время войны разъяснительная, агитационная и пропагандистская работа, проводившаяся партийными, комсомольскими работниками и активистами с людьми, которая была направлена на разъяснение той смертельной опасности, которая грозила при гитлеровском нашествии, безусловно, сыграла большую роль.

Значение слова «Родина» чувствовали и понимали все: солдаты на передовой, рабочие и колхозники в тылу, партизаны, люди, оставшиеся на оккупированной территории, — это вселяло веру в необходимую победу.

В годы войны и первый период восстановления народного хозяйства связь руководства страны с населением была наиболее осязаемой и тесной. Причиной тому были не только особые условия этого периода, но и четко отработанная система *советского PR*: агитация, пропаганда, политучеба, соревнования, литература, искусство, СМИ — все было направлено на победу и затем на восстановление. Залогом успеха было то, что интересы руководства и широких масс населения совпадали.

Это совпадение интересов эффективно работало только в особые периоды. По мере того как страна поднималась из пепла, для принятия оптимальных решений в управлении народнохозяйственным комплексом требовались новые способы побуждения масс к творчеству, активности и проявлению инициативы. Однако никто не проводил такие поиски, а в управлении экономикой все более закреплялись командные методы, применялись подходы военного времени. Все это усугубляло деформации в экономике, развивало социальную апатию и пассивность. Ложь, «дутые цифры», замалчивание промахов и неудач, манипулирование общественным мнением — лейтмотивы отношений руководства страны с общественностью на протяжении всего советского периода российской истории. А основной механизм связей с общественностью — рабочие, профсоюзные, комсомольские, партийные и др. собрания — завоевал у общественности страны к «закату социализма» снисходительное и ироничное отношение.

Не случайно провозглашенные верхами перестроечные лозунги в начале 1985 г.: «Ускорение социально-экономического развития», «Гласность», «Перестройка» — большинством советских граждан были встречены с искренним одобрением. Свобода слова и мысли, иллюстрируемые многими СМИ, умение М. С. Горбачева в общении с людьми

обходиться без «озвучания» заранее написанного текста, его призывы к перестройке всколыхнули советское общество. Началось постепенное становление рыночных отношений во всех сферах российской экономики, а вместе с этим зародился отечественный PR. Появились первые, по ходу дела изучающие основы профессионального мастерства, PR-менеджеры, открылись первые PR-агентства. Стал формироваться рынок PR-услуг.

Правда, через два-три года выяснилось, что у руководства страны нет четкого представления о том, что и как нужно рестраивать. В результате - катастрофическое разрушение экономики, политические интриги, обнищание народа, массовая безработица, неприятие изменений.

Социальная апатия и боязнь перемен до сих пор тормозят развитие демократического общества в России. В этих условиях востребованность PR как механизма построения равноправного диалога очевидна. Однако процесс становления PR в России значительно затруднен в силу нескольких причин как объективного, так и субъективного характера. Это: патриархально-подданический тип политической культуры, наличие авторитарных традиций, ограничений и деформированный опыт представителей демократии, неразвитость институтов гражданского общества, массовая антирыночная психология, слабость и разобщенность общественного мнения.

Необходимость консолидации интересов участников рынка PR-услуг привели в 1991 г. к созданию **Российской Ассоциации по связям с общественностью (РАСО)**. В состав этой организации вошли юристы, отдельные PR-специалисты, PR-структуры государственных, коммерческих, образовательных институтов страны. Инициаторами ее создания стали факультет международной информации МГИМО МИД СССР и Ассоциация молодых журналистов «ОКО». Учредителями выступили: ряд крупных банков, производственных объединений, бирж, фондов, СМИ, научные и общественные организации.

РАСО – некоммерческая общественная организация.

Миссия РАСО - консолидация усилий отдельных операторов PR-рынка для решения вопросов общеотраслевого значения.

Цели РАСО:

- создание инфраструктуры отрасли Public Relations для всестороннего и поступательного развития сферы связей с общественностью;
- защита интересов PR-отрасли в целом и каждого ее субъекта в частности;

- внедрение в практику и деловой оборот в рамках отрасли профессиональных и этических норм, а также контроль за их соблюдением;

- развитие кадрового потенциала PR-отрасли и совершенствование высшего и последипломного образования в сфере связей с общественностью.

Реализуя свои главные цели, РАСО: оказывает содействие своим членам, а также иным заинтересованным лицам, организациям, предприятиям и учреждениям в изучении и использовании новейших достижений в области теории, методологии и практики современных связей с общественностью;

- осуществляет исследования и способствует распространению знаний в области социальных коммуникаций и связей с общественностью, организует обмен опытом с зарубежными партнерами, устанавливает и развивает контакты с аналогичными международными и национальными организациями;

- обеспечивает выработку основных критериев высокой профессиональной квалификации специалистов по связям с общественностью и содействует повышению профессионального уровня последних посредством оказания им методической и консультационной помощи, организации стажировок, учебных курсов и других мероприятий;

- содействует разработке учебных программ по связям с общественностью и их реализации в системе высшего и последипломного образования;

- способствует обмену стажерами, направлению отечественных и приему иностранных специалистов для чтения лекций, обучения и участия в переговорах по вопросам совместной деятельности в области связей с общественностью;

- вырабатывает правила профессиональной этики в области связей с общественностью и следит за их соблюдением со стороны членов Организации, а также, в пределах ее возможностей, и со стороны других специалистов и организаций;

- консультирует государственные, общественные и коммерческие организации по вопросам связей с общественностью;

- осуществляет защиту профессиональных интересов членов Организации, разрабатывает рекомендации по принятию и совершенствованию нормативных актов, касающихся связей с общественностью, и доводит их в порядке законодательной инициативы до соответствующих органов государственной власти и управления;

- содействует в разрешении возникающих между членами Организации профессиональных конфликтов;

- способствует установлению деловых контактов отечественных и зарубежных организаций и специалистов по связям с общественностью с предприятиями и организациями, заинтересованными в приобретении соответствующих деловых услуг;

- способствует формированию объективного образа профессиональной практики связей с общественностью и позитивного образа специалиста по связям с общественностью в общественном сознании и средствах массовой информации;

- осуществляет на договорной основе привлечение средств заинтересованных членов Организации для решения социальных вопросов;
- ведет работу по вовлечению на добровольной основе в свои ряды отечественных и зарубежных специалистов по связям с общественностью¹.

В июне 1997 г. РАСО была принята в Европейскую конфедерацию по связям с общественностью (CERP).

В 2001 г. РАСО приняла **Российский Кодекс профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью**, попытавшись четко обозначить правила этического поведения в данной сфере деятельности.

РОССИЙСКИЙ КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЭТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ В ОБЛАСТИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ²

Принят на заседании Исполнительного Совета Российской Ассоциации по связям с общественностью 26 сентября 2001 г.
(г. Москва)

Российская Ассоциация по связям с общественностью, основываясь в своей профессиональной деятельности на общечеловеческих ценностях и универсальных правах личности, прежде всего, свободе слова, свободе печати и свободе собраний, а также на уважении права человека на свободный доступ к информации, осознавая свою ответственность перед обществом и законом, в том числе за достоверность, точность и честность распространяемой информации, руководствуясь пониманием важности формирования и внедрения в повседневную практику этических ориентиров и профессиональных стандартов деятельности консультантов и агентств, предоставляющих услуги в области связей с общественностью, провозглашает следующие принципы и нормы своей профессиональной и этической деятельности:

Общие профессиональные принципы

1.1. Деятельность консультанта или агентства, предоставляющих услуги в области связей с общественностью, должна исходить из общественного блага

¹ Лукашенко М. А., Первушина Е. А. Руководство по изучению дисциплины «Паблик рилейшнз» // Московская финансово-промышленная академия. М., 2006.

² www.raso.ru

и не может наносить ущерб законным интересам, чести, достоинству личности. Участие в любых мероприятиях, ставящих под угрозу интересы общества или преследующих тайные, необъявленные публично цели, решительно отвергается.

1.2. Практическая деятельность консультанта или агентства по связям с общественностью должна строиться на неукоснительном соблюдении принципов точности, правдивости и добросовестности передаваемой информации. Запрещаются любые попытки обмануть общественное мнение, а также использование ложных или вводящих в заблуждение сведений, распространение информации, причиняющей вред третьим сторонам, или применение ведущих к этому форм и методов работы.

Принципы взаимоотношений с клиентами

2.1. Консультант или агентство, предоставляющие услуги в сфере связей с общественностью, должны придерживаться честного и откровенного подхода в отношениях со своими клиентами или нанимателями. Они не могут одновременно представлять интересы конфликтующих или конкурирующих сторон без их на то согласия.

2.2. Консультант или агентство обязаны соблюдать полную конфиденциальность, строго придерживаться принципа секретности информации, полученной от настоящих, бывших или потенциальных клиентов или нанимателей, кроме тех случаев, когда клиент предоставил такую информацию для публичного использования или дал ясное разрешение на ее разглашение. Ограничения конфиденциальности допустимы только в случаях, прямо предусмотренных действующим законодательством.

2.3. Консультант или агентство по связям с общественностью обязаны открыто заявить о своих обстоятельствах в случае, если их личные интересы или обязательства могут вступить в противоречие с интересами их клиента. Они не должны ориентировать своего клиента на деловые связи с фирмами или организациями, в которых они сами имеют финансовые, коммерческие или любые иные интересы, без предварительного объявления о таковых. Недопустимо получение материального вознаграждения в любой форме от третьей стороны за услуги, выполняемые по заказу клиента или нанимателя, без согласия на то последнего.

2.4. Консультант или агентство не должны предлагать или выплачивать для обеспечения интересов своего клиента, а также способствовать своими действиями тому, чтобы клиент предлагал или выплачивал вознаграждение лицам, занимающим общественные и государственные посты или работающим в организациях, созданных в соответствии с законом, в случаях, когда такое действие несовместимо с интересами общества.

2.5. Консультант или агентство во взаимоотношениях с клиентами не должны:

а) использовать информацию о клиенте с целью получения финансовой или иной выгоды;

б) оказывать клиенту услуги на условиях, которые могут повлиять на независимость, объективность и честность консультанта или агентства;

в) гарантировать клиенту конкретного результата, если достижение такового не находится под прямым и непосредственным контролем консультанта или агентства;

г) заключать контракт с клиентом или нанимателем, согласно которому консультант или агентство гарантируют достижение каких-либо количественных результатов методами и средствами, противоречащими требованиям настоящего Кодекса.

2.6. Если выполнение услуг для клиента или нанимателя может привести к серьезным нарушениям правил профессионального поведения или подразумевает действия, противоречащие принципам настоящего Кодекса, консультант или агентство обязаны предпринять шаги к тому, чтобы немедленно уведомить об этом своего клиента или нанимателя, а также сделать все, чтобы убедить последнего уважать требования Кодекса. Если же клиент или наниматель упорствует в своих намерениях, консультант или агентство обязаны, тем не менее, соблюдать Кодекс вне зависимости от грозящих последствий.

Принципы взаимодействия с коллегами в сфере связей с общественностью

3.1. В отношениях с коллегами консультант или агентство по связям с общественностью должны избегать нечестной конкуренции. Консультант или агентство не должны умышленно наносить ущерб профессиональной репутации или работе коллег.

3.2. Если у консультанта или агентства есть доказательства того, что другой консультант или агентство виновны в неэтичном поведении или в незаконной, нечестной деятельности и нарушении настоящего Кодекса, они обязаны предоставить эту информацию руководящим органам и профильным комиссиям национальной профессиональной ассоциации.

3.3. Консультант или агентство не должны в своей работе пользоваться методами, унижающими достоинство клиентов или нанимателей другого консультанта или агентства.

3.4. Консультант или агентство не должны публиковать или иным способом распространять на коммерческих условиях методики и технологии, авторство которых принадлежит другому консультанту или агентству, что может быть достоверно установлено, иначе как с письменного согласия последних.

Принципы взаимоотношений со средствами массовой информации и представителями других профессий

4.1. Консультант или агентство не должны предпринимать действия, могущие нанести ущерб репутации СМИ.

4.2. Новостная информация должна поставляться без оплаты и какого-либо скрытого вознаграждения за ее использование или публикацию.

4.3. Если возникнет необходимость проявить инициативу или осуществить какой-либо контроль за распространением информации в соответствии с принципами настоящего Кодекса, консультант или агентство могут сделать это с помощью платной публикации в прессе или заплатив за время вещания на радио и телевидении в соответствии с правилами и практикой, принятыми в этой области.

4.4. В своих взаимоотношениях с представителями других профессий и в других областях общественных отношений консультант или агентство должны знать и уважать правила и практику, принятые в этих профессиях, и соблюдать их в той степени, в которой они совместимы с этикой его собственной профессии и настоящим Кодексом.

Отношение к профессии связи с общественностью

5.1. Консультант или агентство должны воздерживаться от любых действий, могущих нанести ущерб репутации профессии. Они не должны причинять ущерба национальной профессиональной ассоциации, эффективному выполнению ею своих функций, ее доброму имени.

5.2. Долг каждого консультанта или агентства не только самим уважать настоящий Кодекс, но и способствовать тому, чтобы он был широко известен и понятен всем; сообщать руководящим органам и профильным комиссиям национальной профессиональной ассоциации обо всех нарушениях или подозрениях в нарушениях Кодекса, которые стали ему известны.

5.3. Консультант или агентство, которые допускают нарушение настоящего Кодекса другими консультантами или агентствами, будут сами считаться нарушителями Кодекса.

5.4. Контроль за соблюдением консультантами и агентствами настоящего Кодекса осуществляется руководящими органами и профильными комиссиями национальной профессиональной ассоциации, в задачи которых входит решение конфликтных ситуаций в сфере связей с общественностью и принятие по ним соответствующих мер.

Следует отметить, что в 1999г. была создана другая ассоциация — **Ассоциация компаний — консультантов в области связей с общественностью (АКОС)**. Это первая российская профессиональная ассоциация компаний-консультантов, работающих в сфере PR, она объединила наиболее авторитетные независимые компании России. АКОС является членом Международной ассоциации консультантов в области связей с общественностью (International Communications Consultancy Organization, ICCO).

Цели и задачи АКОС

на внутреннем рынке:

- наращивание потенциала деловой активности в сфере PR;

- способствование повышению профессионального уровня российского рынка по связям с общественностью;

- внедрение на российском рынке PR международных стандартов качества обслуживания клиентов;

- защита и продвижение деловых интересов PR-агентств и PR-консультантов в целом;

на внешнем рынке:

- развитие международных контактов и связей российских PR-агентств;

- совместная работа членов Ассоциации, обладающих высоким профессионализмом и владеющих всей палитрой современных инструментов и методов PR, со своими иностранными партнерами, входящими в ИССО (и работа по упрочению позитивного восприятия России и ее бизнеса за рубежом);

- участие в крупных международных программах.

Агентства — члены Ассоциации предоставляют своим клиентам на российском рынке полный спектр услуг по связям с общественностью, включая отношения со СМИ, связи с профессиональными сообществами, общественными организациями и правительственными структурами, формирование корпоративного имиджа, управление маркетинговыми коммуникациями, управление кризисными ситуациями, проведение предвыборных кампаний и исследования общественного мнения.

Основные сферы, где спрос на услуги PR в России наиболее высок, это: политика, финансы, банковский бизнес, государственная деятельность, торговля, туризм. Сегодня можно говорить о двух направлениях развития рынка PR-услуг в нашей стране — это корпоративный PR (бизнес-PR) и политический PR (политический консалтинг).

Наиболее эффективен бизнес-PR в рамках рекламных и promotion-кампаний крупных фирм, холдингов, корпораций. Этот «внутрифирменный PR» ориентирован не только на «организационные коммуникации», но и на бизнес-консультирование, организационно-психологический консалтинг, формирование корпоративной культуры, а также на создание институциональных форм PR: пресс-служб и отделов (или Департаментов, управлений) по связям с общественностью.

В настоящее время в целом ряде вузов открыта специализация «связи с общественностью». Например, в МГУ им. М. В. Ломоносова, МГИМО, Дипломатической академии. В 1996г. начал издаваться

первый российский профессиональный журнал о связях с общественностью и рынке PR — «Советник». В 1997г. появилась первая национальная премия в области развития связей с общественностью — «Серебряный лучник». В 1999г. была учреждена Всероссийская премия студенческих работ по PR-проблематике «Хрустальный апельсин». Проводятся и другие конкурсы: «PRоба» — конкурс на получение премии в области связей с общественностью (Санкт-Петербург, Северо-Западное отделение РАСО); «Белое крыло» — Уральская премия за достижения в сфере PR; «Pronline» — конкурс студенческих работ, посвященных проблемам российского PR. Все это свидетельствует о неуклонном и стабильном развитии PR-индустрии, что, безусловно, очень важно для обеспечения прозрачности бизнеса и информационной открытости в современной России.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Можно ли утверждать, что область PR существует столько же, сколько и человечество в целом? Приведите примеры использования PR на протяжении всей истории человечества.
2. Охарактеризуйте основные этапы формирования и развития PR в США.
3. Почему Айви Ли и Эдвард Бернайз считаются родоначальниками PR?
4. С какими проблемами сталкивается PR в России в процессе становления?
5. Какие ассоциации PR вы знаете?
6. Зачем создаются ассоциации PR в России?
7. С какой целью разрабатываются кодексы профессионального поведения в сфере PR?
8. В каких отраслях спрос на PR-услуги в России наиболее высок и почему?
9. Как вы оцениваете перспективы развития PR в России?

Глава 3

PR-ИНСТРУМЕНТАРИЙ

- Текстовые материалы
- Фото и видеоматериалы
- Публичные выступления
- Специальные события

3.1. Текстовые материалы

Для формирования положительного мнения общественности об организации и создания хорошей репутации специалисты в области PR используют *сообщения* и *специальные события*. Иначе говоря, воздействуют на аудиторию словом и делом.

Условиями, определяющими действенность PR-сообщений, являются: ориентация на социальные и психологические особенности воспринимающей аудитории, ясность, простота, краткость и убедительность текста.

Составляя PR-тексты, необходимо *учитывать особенности групп общественности*, с которыми работает организация. Другими словами, чтобы правильно подготовить сообщение, нужно поставить себя на место тех, кому вы его адресуете. PR-материалы должны содержать информацию, которая дает ответы на конкретные вопросы, затрагивает потребности, интересы общественности, вызывает нужную реакцию с ее стороны.

Текстовые материалы должны быть *понятными*. Информацию необходимо излагать живым и доступным языком, подавать оперативно и интересно. Желательно не использовать специальную лексику и сокращения.

Для достижения ясности речи каждое предложение должно содержать не более одной идеи. Оптимальная длина — 12-15 слов (в целом по тексту — не более 20 слов). Удачным ритмом считается чередование предложений разной длины: длинное — короткое — очень короткое — Достаточно длинное и т. д.

Для определения ясности и понятности материалов используют метод оценки «читабельности» текста. Расчет проводят по следующей формуле:

$$F_i = (N_{WS} + N_{WT}) \cdot 0,4$$

где F_i – индекс туманности; N_{WS} – среднее число слов в предложении, N_{WT} – среднее число слов длиной три слога и более.

Чем меньше значение F_i , тем более «читабельным» считается текст.

Различные СМИ формируют свои собственные аудитории читателей, зрителей или слушателей. Они могут быть рассчитаны на разные возрастные или профессиональные категории, на мужчин, женщин и т. д. PR-материалы следует размещать в газетах, журналах и интернет-изданиях, пользующихся наибольшим доверием аудитории, максимально удовлетворяющих ее интересы и вкусы. Сближению с общественностью также способствует использование в речи юмора, лексики, свойственной данной категории людей (профессионального и иного сленга).

Сообщение должно быть *убедительным*. Убедительность речи зависит не только от ярких примеров и фактов, но и от источника — лица, делающего сообщение от имени организации.

Наибольшим доверием общественности пользуются люди, кажущиеся незаинтересованными и не принадлежащие к организации. Это могут быть крупные издатели, известные ученые, писатели, общественно-политические деятели, представители церкви, спортсмены и др. Их суждения считаются наиболее авторитетными, заслуживающими большего доверия, чем мнение организации о самой себе. Привлечение третьей стороны, которая выражает внешнее мнение о компании, в PR называют методом «третьей партии».

«Третья партия» представляет собой формально независимую, незаинтересованную организацию или лицо, которое формально высказывает свое мнение в формате сообщения по поводу того, кто осуществляет PR-акцию.

Составление текстов для СМИ требует соответствия особым требованиям. Традиционными критериями, которыми, исходя из потребностей общественности, руководствуются работники СМИ, выступают¹:

1. Влиятельность. Учитывается количество людей, на которых сообщение окажет воздействие, серьезность последствий, непосредственная связь между причиной и следствием, моментальность воздействия.

¹ *Королько В. Г.* Основы публичных рилейшнз. М.: Рефл-бук, 2000.

2. *Близость*. Этот критерий указывает на то, что связь с местными проблемами или событиями, как правило, усиливает ценность новостей.

3. *Своевременность*. PR-специалисту следует составлять сообщения так, чтобы они заслуживали быть новостью.

4. *Известность или популярность*. Как правило, многие люди проявляют интерес к известным личностям. Журналисты и их читатели или слушатели интересуются личной жизнью политиков, бизнесменов, деятелей культуры и спорта.

5. *Новинка*. Нечто необычное, экстравагантное, идущее вразрез с нормами, удивительное. Журналисты хорошо понимают, что людей это привлекает.

6. *Конфликт*. Забастовки, противоречия, войны, преступления, конфликтные ситуации, нередко обнажают скрытые проблемы, подсказывают, что есть добро, а что — зло.

СМИ обладают способностью оказывать влияние на поведение людей, которое не всегда удастся предвидеть, определить. В связи с этим, составляя сообщение, следует постоянно помнить о его намеренном и ненамеренном воздействии.

Информация, подготовленная организацией, может быть представлена в следующих формах.

Заявление — краткий документ, призванный объявить или объяснить позицию одной или нескольких организаций по какому-либо вопросу.

Меморандум — приложение к заявлению, обосновывающее его содержание.

Информационный бюллетень выпускается с определенной периодичностью или по мере необходимости, сообщает внутренней и внешней общественности новости организации.

Квартальный информационно-аналитический отчет описывает внутрикорпоративные события, изменения во внешних связях, показывает **открытость** организации.

Биографическая справка предназначена для информирования заинтересованной аудитории о биографии политиков, бизнесменов, общественных деятелей, имеющих отношение к организации.

Приглашение на PR-мероприятие — документ, содержащий приглашение на выставку, пресс-конференцию, юбилейное торжество и т. п.

В нем содержится личное обращение, дата, время и место проведения, повод, программа, список участников.

В работе со СМИ используются такие виды текстовых сообщений, как пресс-релиз, бэкграунд, авторская статья, обзорная статья и другие. Подробно данные виды сообщений будут рассмотрены в п. 5.1.

3.2. Фото- и видеоматериалы

Визуальный канал общения с общественностью также требует внимания и особой организации. Лишь при серьезном подходе он сможет нести не просто информацию, а те дополнительные значения, которые в него были заложены специалистами по связям с общественностью.

Фотографии и аудиовизуальные средства в PR используются в рекламе, при проведении мероприятий для иллюстрации отчетов, брошюр, обучения персонала, в архивах. Так, видеофильмы позволяют показать объекты, находящиеся на географическом удалении. С помощью видеозаписи, размещенной на сайте компании, можно провести виртуальную экскурсию по заводу или супермаркету.

Фотография — это один из важнейших инструментов PR. Хорошие снимки повышают качество любого текста и, соответственно, интерес к нему. Порой оказываются более информативными, чем слова. Поэтому очень важно, чтобы PR-менеджер обладал хорошими знаниями в области фотографии и умел работать с профессиональными фотографами. Целесообразно иметь библиотеку фотографий различной тематики.

В PR-фотографии могут использоваться в следующих целях¹:

- сопровождение новостных релизов;
- иллюстрации в фирменных изданиях;
- использование в процессе презентации;
- иллюстрация статей во внешних изданиях;
- составление рассказов в фотографиях (например, фотоотчет о каком-либо мероприятии на сайте организации);
- иллюстрации PR-материалов (видеоматериалы, листовки, буклеты, постеры, истории компаний, годовые отчеты, руководства

¹Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

по пользованию и технические отчеты). Хорошие PR-материалы могут использоваться для продажи и в рекламных целях, а также применяться для прямой почтовой рассылки;

- оформление передвижных выставок и переносных стендов для семинаров, мероприятий для представителей прессы и других подобных событий;

- оформление витрин и выставочных залов. Создание необходимых декораций при оформлении стационарных выставок;

- оформление фона в таких телевизионных передачах, как выпуски новостей или беседы с гостями. В этом случае лучше использовать цветные прозрачные кадры.

Фотограф может сделать снимок, который впоследствии будет отмечен наградой, но с точки зрения PR окажется бесполезным. PR-практик должен знать, какие типы фотографий он хочет получить, и уметь объяснить свои требования фотографу. Иногда полезно кратко описать фотографу общую желаемую композицию или лично присутствовать при съемках, чтобы на месте внести некоторые коррективы.

Приведем некоторые рекомендации практического характера ¹.

Встречи, представления и рукопожатия. Избегайте большого расстояния между двумя людьми. Например, когда протягивают руки для рукопожатия через стол. Лучше попросить этих людей еще раз поздороваться для снимка, когда ситуация позволит им стать ближе друг к другу.

Люди на работе. Никогда не позволяйте, чтобы снимаемый человек отрывался от своей работы и смотрел прямо в камеру, даже если он при этом улыбается. Целесообразнее показывать человека в профиль или даже сзади, но обязательно сконцентрированным на работе.

Стимулирование интереса. Если вы хотите, чтобы снимок выглядел естественным, дайте его в соответствующем ракурсе или ситуации. Например, номер гостиницы на фотографии смотрится значительно лучше, когда в нем находятся люди (клиенты, персонал). Иначе ситуация выглядит статичной и напоминает рекламу. Однако стоит избегать присутствия на снимках лишних людей или предметов, не имеющих никакого отношения к теме съемки.

Крупные объекты. Некоторые крупные объекты на фотографиях теряют свой вид, выглядят маленькими, так как фотографу приходится отходить назад, чтобы целиком захватить такой объект. Однако иногда часть может передать большее

¹Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

впечатление, чем целое. Для этого нужно найти ракурс съемки, передающий трехмерность снимаемого объекта.

«Деловые» снимки. Избегайте ненужных подробностей или не относящихся к делу фоновых явлений, которые отвлекают внимание от объекта или затрудняют его представление. Декоративные обои, деревья и кустарники, фабричный цех и другие детали в некоторых случаях могут выглядеть назойливо.

Впечатление размера. Если размер объекта не очевиден, целесообразно рядом показать что-то известное, например, руку или фигуру человека. Это позволит понять, крупный этот объект или маленький.

Изображение названий. Избегайте искушения сделать из фотографии броскую рекламу, поместив на снимке название оборудования или каких-то других объектов. В ряде случаев окажется достаточным показать всего несколько букв, чтобы дать прозрачный намек.

Все фотоснимки, отправляемые редакторам, в пресс-центры выставок или передаваемые кому-то по запросам, должны иметь *сопроводительные материалы*. Сопроводительные материалы содержат: фамилию, адрес и номер телефона отправителя, который является владельцем копирайта, краткое название, которое идентифицирует объект изображения, информацию о том, когда, где, кто или что изображено, если она не очевидна из самой фотографии.

3.3. Публичные выступления

Одно из важнейших составляющих коммуникаций с общественностью — выступление перед аудиторией.

Основные преимущества подачи материала через публичные выступления:

1) это убедительная форма общения, поскольку представляет собой непосредственный контакт с аудиторией;

2) публичные выступления помогают «персонализировать» организацию, что особенно важно в наше время, когда большие организации не воспринимаются как личностные структуры;

3) дают возможность диалогического общения с общественностью;

4) демонстрируют открытость организации;

5) повышают престиж выступающего и его организации.

Рассмотрим некоторые практические рекомендации, позволяющие сделать публичное выступление максимально эффективным.

Сначала следует определить *цель выступления*. Целью может быть как распространение информации, изложение соответствующих инструкций,

так и реклама, продвижение идей и планов. Иногда — комбинация перечисленных целей.

Устная речь может вызвать живой интерес у слушателей и легко превратить их в союзников выступающего, если учтены их мотивы и потребности. Оратор должен представлять, в каких *условиях* он будет излагать свои тезисы. Для этого нужно знать, перед какой публикой будет произноситься доклад, какой будет аудитория: дружественной или враждебной, симпатизирующей ему или равнодушной, — окажутся ли среди присутствующих в зале его противники или там будут только его сторонники?

Простой и свободный *стиль речи* вероятнее всего привлечет интерес слушателей, а изменение тембра голоса в особых моментах и разнообразие способов подачи материала еще больше усилят симпатии публики и заставят ее слушать с повышенным вниманием. Следует пользоваться *литературным языком*, не увлекаться клише и разного рода идиоматическими выражениями, избегать жаргона.

Целесообразно сделать выступление *кратким и понятным*.

Оратор также может влиять на слушателей с помощью *формы подачи* своего доклада. Некоторые наиболее целесообразной и привычной формой выступления считают хронологическое изложение материала. У многих докладчиков, особенно среди законодателей, излюбленная форма подачи — логически выстроенный перечень проблем и путей их решения. Когда есть альтернативные пути решения проблемы, прибегают к сравнению. Если же задача выступления — прояснить или доказать значение тех или иных фактов, цель каких-либо действий, используют технику «определения». Еще одна форма, к которой прибегают ораторы, — обсуждение деталей целого.

Успешное выступление должно содержать не только хорошо подобранный, качественный материал, но и, что более существенно, неопровержимые *аргументы и доказательства*.

В зависимости от финансовых возможностей организации, а также времени, имеющегося на подготовку, можно сделать выступление более образным и интересным, если подготовить *наглядные материалы*: схемы и рисунки, таблицы, статистические материалы. Прежде чем определиться, использовать иллюстративные материалы или нет, необходимо внимательно изучить их потенциальные возможности и отрицательные последствия, которые они могут вызвать; не стоит злоупотреблять статистикой и цифрами.

Большую роль в публичном выступлении играют *невербальные средства общения*. Докладчику необходимо поддерживать зрительный контакт, что поможет завоевать доверие публики. Стоять прямо, контролировать свои эмоции и движения. Не сутулиться, не держать локти на трибуне или столе, не поправлять одежду. Быть расслабленным, улыбаться. Можно использовать паузы. Краткое молчание может оказаться очень эффективными и привлекающими внимание. Продолжительность выступления не должна превышать 40 минут. В конце выступления необходимо вернуться к основным пунктам и идеям доклада.

Если докладчик стремится выглядеть естественно, ему следует выучить основное содержание своего выступления наизусть, чтобы быть уверенным в своих способностях взаимодействовать с конкретной публикой в конкретных обстоятельствах.

Выступление должно носить *личный характер*, тогда оно обязательно останется в памяти.

Публичное выступление не всегда целесообразно. В ряде случаев подачу информации можно осуществить более экономным способом. Например, использовать меморандум, заявление для соответствующих организаций и агентств, провести оперативное совещание в офисе или ограничиться телефонным разговором.

Публичные выступления перед СМИ чаще всего организуются в форме брифингов и пресс-конференций, которые будут подробно рассмотрены в п. 5.1.

3.4. Специальные события

За время своего существования система PR накопила огромный опыт использования разнообразных акций и событий для создания благожелательного отношения к организации или отдельным лицам. PR-специалисты широко используют метод создания специальных событий, особенно в тех случаях, когда повседневная деятельность организации не создает достаточного количества новой информации. Д. Бурстин называет такие события «псевдособытиями»¹. Если эти мероприятия отвечают интересам общественности, они могут упрочить репутацию организации.

¹ Boorstin D. J. The Image. A Guide to Pseudo-Events in America: 25th ed. N. Y: Vintage Books, 1992.

К широко используемым в практике PR-акциям или **специальным событиям** можно отнести:

- выставки, ярмарки, фестивали;
- встречи, семинары, «круглые столы», конференции, съезды, симпозиумы, конгрессы;
- годовщины, юбилеи, знаменательные даты;
- специальные премии, конкурсы;
- дни открытых дверей, экскурсии по предприятию;
- митинги, публичные дебаты, тематические вечера;
- банкеты, фуршеты;
- соревнования, викторины;
- парады, конкурсы красоты;
- спонсорские премии, благотворительные вечера, создание благотворительных и просветительских фондов;
- приемы, балы, презентации;
- выезды на природу;
- церемонии открытия новых строительных площадок, закладка первого камня в фундамент;
- визиты заслуженных и выдающихся людей, церемонии встреч и проводов;
- отчеты о разрешении проблем, оглашение результатов опросов общественного мнения, социологических исследований;
- церемонии открытия фестивалей, спартакиад и других масштабных мероприятий;
- оглашение новых назначений на ответственные посты; провозглашение нового политического курса, программ, изменений в политическом курсе, программах деятельности;
- любительские соревнования; встречи с известными спортсменами, коллективное посещение музеев, выставок, концертов, театральных спектаклей;
- встречи с выдающимися людьми, церемонии раздачи автографов;
- участие в общественных мероприятиях, благоустройство парков, улиц, детских площадок и др.;
- празднования государственных, национальных, религиозных праздников;
- мероприятия по чествованию дат истории и культуры других стран и народов.

Это далеко не полный перечень PR-мероприятий. Кроме того, в каждой стране, местности, где, как правило, сложились определенные исторические или политические традиции, такие мероприятия могут приобретать особую окраску.

Одним из важнейших PR-средств являются **презентации** — представления фирмы, товара или услуги.

К основным условиям проведения эффективной презентации относят:

- 1) сообщение новой информации о предмете презентации;
- 2) информация об организации должна иметь общественно значимый смысл;
- 3) во время презентации должна быть установлена и укреплена связь с аудиторией;
- 4) презентация должна способствовать решению экономических проблем фирмы.

При подготовке презентации необходимо:

- составить список приглашенных. Тщательно продумать, какие представители СМИ будут включены в этот список;
- составить списки участников (в соответствии с разработанной программой презентации) и заранее оповестить их об этом;
- подготовить технические средства, необходимые выступающим: слайдопроекторы, микрофоны, компьютеры и т. п., раздаточные материалы;
- продумать оформление помещений, включая объявления и указатели в вестибюле, на лестницах и т. д.;
- назначить рабочую группу для встречи и регистрации гостей; провести необходимый инструктаж;
- решить транспортные вопросы. Возможно, кто-то из числа наиболее важных для данного мероприятия приглашенных сможет приехать при условии, если его привезут и увезут на машине. Выяснение и решение этих вопросов также относится к компетенции PR-отдела;
- продумать демонстрационную часть. Что необходимо показать гостям? Нужна ли экскурсия по фирме? Если нужна, следует подготовить необходимые помещения и персонал;
- пригласить фотографа и видеооператора;
- обеспечить рабочую группу бейджами и визитными карточками;
- приготовить сувениры;
- организовать неофициальную часть.

Большую роль в формировании и поддержании положительного имиджа фирмы, ее товаров и услуг играет выставочная деятельность. Считается, что именно **выставки и ярмарки** той или иной выставке следует тщательно проанализировать финансовые возможности фирмы. Поскольку руководство заинтересовано в наиболее рациональном и грамотном распределении денег, оно должно располагать необходимой информацией о всех планируемых в течение года выставках. Годовой план выставок обычно содержит самую общую информацию (название, тема и сроки выставки), поэтому PR-отдел, отвечающий за подготовку к выставке, готовит дополнительный обзор, исходя из следующих данных:

1. *Каталоги предыдущих выставок*, из которых становится ясно, какие фирмы участвовали в той или иной выставке в предыдущие годы. Одним из факторов, свидетельствующих об эффективности участия в выставке, является стабильное, постоянное участие в ней известных компаний с хорошей репутацией.

2. *Состав посетителей*. Организаторы выставок всегда готовы предоставить некую устную классификацию своих посетителей. «Портрет посетителя» крайне необходим при принятии решения об участии в выставке, поскольку может как составлять, так и не составлять целевую аудиторию фирмы.

3. *Газетные материалы*. PR-отделу желательно проанализировать публикации о предыдущих выставках в общей и специализированной прессе.

4. *Рассказы очевидцев*. Разумеется, очень важны мнения независимых экспертов, побывавших на предыдущих выставках.

При принятии решения об участии в выставке руководителю необходимо учитывать следующие факторы: ярмарки предоставляют наилучшую возможность эффективных личных контактов с потенциальным потребителем.

Выставочная деятельность фирмы начинается с принятия решения о том, в какой выставке участвовать и насколько широко. Решения принимаются руководством организации исходя из конкретной рыночной ситуации и стратегии фирмы на рынке. Определяется цель участия: заявить о себе на новом рынке, увеличить число покупателей или партнеров, построить дилерскую сеть в нужном регионе, изучить спрос, заключить сделки и т. д.

При принятии решения об участии в выставке руководителю необходимо учитывать следующие факторы:

- *где* проводится выставка. Местоположение определяет масштаб, представительность и количество потенциальных посетителей;
- *когда* (пики выставочного сезона — ноябрь и конец января);
- *кем* (давно ли организаторы занимаются этим бизнесом, хорошо ли они известны);
- *для кого* (какова целевая аудитория данной выставки);
- *сколько* это потребует денег и как (с помощью каких мероприятий на выставке) обеспечить возвращаемость бюджета.

Распространенной ошибкой является то, что многие фирмы считают работу на выставке завершенной одновременно с ее закрытием. Это далеко не так. После выставки наступает не менее напряженный период работы по обработке поступающих запросов.

Процесс подготовки к выставке может состоять из следующих этапов:

- 1) составление плана действий;
- 2) назначение ответственных лиц;
- 3) определение порядка организационных мероприятий и программ;
- 4) разработка плана стенда на выставке;
- 5) учет возможных потребностей в дополнительных силах и материалах;
- 6) составление сметы расходов;
- 7) учет и анализ прошедших событий, выводы.

План действий — это важнейший документ для подготовки к выставке. В нем детально расписываются: цели участия, место и время ее проведения, лица, ответственные за оформление стенда, доставку материалов; краткая информация о других фирмах-участниках (партнеры, конкуренты); специфика выставки и характер ее проведения; документы, требующие согласования и подготовки (приглашения, пресс-релизы, рекламные проспекты, листовки, визитные карточки и т. д.).

Ответственный за проведение выставки — как правило, директор экспозиции — по согласованию с руководством фирмы набирает штат сотрудников, осуществляющих подготовку по конкретным направлениям:

- взаимодействие со СМИ, разработка и рассылка пресс-релизов;
- подготовка экспонатов для стенда;
- подготовка и проведение рекламной кампании до, во время и после выставки;
- подготовка раздаточного материала (листовки, каталоги, буклеты, сувениры и т. д.);
- обучение стендистов.

Выставочное строительство осуществляется подрядчиком. Дизайнер готовит необходимый фирме *проект выставочного центра* и следит за его строительством.

Составляется *план* не только самого стенда, но и всей выставки. Благодаря нему становится возможным оценить положение стенда относительно входа/выхода, основных проходов, конкурентов и предусмотреть тактику привлечения посетителей к стенду.

Заранее продумывается размещение экспозиционных материалов на стенде и оформляется письмо-заявка на получение *пропусков* на автомашины и разрешение на завоз/вывоз грузов.

В качестве одного из приложений к плану действий составляется подробный *перечень предметов*, которые будут взяты на выставку. Наличие такого документа упорядочивает их хранение и учет, а также облегчает поиск и гарантирует пополнение раздаточных материалов.

Другим важным документом является *анкета для учета (опроса) посетителей стенда*. Для накопления достоверной статистической информации руководство фирмы определяет перечень интересующих вопросов и порядок их следования.

В *смете расходов* необходимо учесть четыре основные статьи расходов.

1. Прямые расходы:

- стоимость выставочной площади;
- аренда стенда и оборудования;
- монтаж стенда;
- дополнительные услуги (телефон, холодильник, вода, билеты на дорогу и т. д.);
- страхование;
- уборка стенда;
- прокат мебели, ковровых дорожек и т. д.;
- оплата услуг специалистов (дизайнеров, архитекторов и т. д.);
- визиты почетных гостей;
- непредвиденные расходы (приблизительно 15% бюджета).

2. Расходы на выставочные экспонаты, в том числе на их хранение, Погрузку/разгрузку и транспортирование.

3. Расходы на работу с посетителями выставки, на все аспекты рекламной деятельности (каталоги, листовки, буклеты, призы для конкурсов и т. д.).

4. Расходы на содержание штата (оплата работы стендистов, их обучения; командировочные расходы; стоимость проживания в гостинице; оплата переводчика, если ожидаются иностранные посетители и т. д.).

На период выставки расписывается распорядок каждого дня. Стенд должен функционировать бесперебойно, иначе велика вероятность пропустить потенциального заказчика/партнера в потоке посетителей из-за отсутствия, невнимательности или перегруженности стендиста. В это время крайне целесообразно фиксировать все возможные контакты в специальной анкете.

По каждой выставке составляется финальный обзор, в котором подробно указывается количество посетителей всей выставки, количество посетителей стенда, число розданных проспектов, заполненных анкет. За полугодие или год составляется общий обзор по выставкам с учетом всех затрат (отдельно показывается, сколько ушло на аренду, транспорт, рекламу и т. д.). По окончании каждой выставки составляется записка, отражающая перечень проблем, возникших при подготовке и проведении выставки, принятые решения и выводы.

ЗАДАНИЕ 1¹ «СЮЖЕТ ФОТОРЕПОРТАЖА»

Изучите PR-кампанию, проведенную Комитетом по Олимпийским играм в Атланте совместно с агентством «Ketchum PR» в поддержку эстафеты Олимпийского факела (Olympic Torch Relay) в 1996г. Она была удостоена профессиональной премии «Серебряная наковальня» за 1997г.²

Придумайте сюжет фоторепортажа (не менее 10 кадров), который мог бы освещать указанное событие на сайте Комитета по Олимпийским играм в Атланте.

Эстафета передачи Олимпийского огня 1996г стала Олимпийским событием, непохожим на какое-либо событие, проводившееся ранее. В течение 84 дней караван из 12 передвижных телеустановок передавал новости об Олимпийском огне, о тех, кто его нес, и людях, участвующих в празднествах, стимулируя патриотический энтузиазм по всему миру. Служебный персонал и добровольцы работали под управлением ACOG и использовали следующие мероприятия для реализации поставленных целей

¹ Задание к п. 3.4 «Специальные события».

² Самые успешные PR-кампании в мировой практике. М.: ИНФРА-М, 2002.

Начало - 27 апреля 1996г. Чтобы сразу завладеть вниманием Америки, ACOG организовал основное событие в Колизее, в Лос-Анджелесе (место проведения Олимпийских игр 1984г.), к которому было привлечено внимание более 150 СМИ и тысяч зрителей. Соблюдая древние традиции Греции, представляя олимпийцев и народных героев, организаторы смогли вызвать бурю эмоций, которая прокатилась по всей стране.

Маршрут и дополнительные действия. Работая вместе с правоохранительными органами, региональные команды разработали маршрут, проложенный по 42 штатам, длиной 15 тыс. миль, расположенный в двух часах езды от 90% населения. Из сочетания общенациональных и местных достопримечательностей, открывающихся панорам и оригинальных транспортных средств (пароход, поезд компании Union Pacific, фуникулер) был соткан неотразимый видеоряд.

Процесс подбора факелоносцев. Чтобы отдать дань уважения добровольцам, ACOG начал с программы «Народный герой». В результате общенационального телефонного опроса и процесса выбора на местах 5500 общественных деятелей получили честь нести Олимпийский огонь. (Дополнительные программы предоставили еще 4500 гражданам право нести огонь.)

Общественные праздники. 500 городов организовали празднества, посвященные встрече Олимпийского огня и местной культуре.

Связь со СМИ. Для управления информацией ACOG сосредоточил внимание СМИ на Олимпийском огне, его истории и на людях, которые его несли, рассказав сотни интересных историй о них. Эти истории захватили национальные и местные СМИ на 84 дня. Для большей эффективности была организована трехуровневая структура связи со СМИ: наступательная команда, команда путешествующего каравана и команда координационного центра в Атланте. За несколько месяцев до начала событий обсуждалось то, как будет обеспечена организация маршрута. Горячие линии, веб-сайты (в том числе подробные карты маршрута) и ежедневные порции фотографий и отснятого киноматериала обеспечивали легкий доступ СМИ к информации. Первоначальное соглашение с NBC гарантировало освещение событий в прайм-тайм (пиковое время). Всестороннее планирование откликов на события и ежедневно координируемые связи с караваном, с командой наступления и центром в Атланте помогали управлять более чем 25 «кризисными точками».

ЗАДАНИЕ 2¹

«ПЛАН СПЕЦИАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ»

На рынке сотовой связи компания, в которой вы работаете PR-менеджером, долгое время была лидером, так как была единственным оператором стандарта GSM в одной из областей России. За последние два года появились три конкурента, которые по качеству услуг стремятся догнать вас. Периодически на рынке происходят

¹Задание к п. 3.4 «Специальные события».

вспышки ценовых войн. Вы постоянно вынуждены снижать цены вслед за конкурентами.

Подготовьте для совета директоров план специальных событий вашей компании, в котором раскройте, каким образом можно исправить ситуацию.

ЗАДАНИЕ 3 ¹

«ПОДГОТОВКА ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ» ²

На различного рода мероприятиях специалистам по PR выделяется время для обращения к аудитории с кратким выступлением. Подготовьте такое выступление по следующим событиям:

1. Презентация нового продукта IT-компании.
2. Церемония открытия ресторана изысканной кухни.
3. Празднование дня рождения фирмы.
4. Представительский прием иностранной делегации на заводе.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите условия, определяющие действенность PR-сообщений.
2. Какой метод применяется PR-специалистами для придания сообщению об организации большей убедительности и значимости в глазах общественности?
3. Перечислите основные виды сообщений, используемых в связях с общественностью.
4. Перечислите варианты использования фотографий для PR-целей. Что подразумевается под «деловой» фотографией?
5. Почему следует избегать демонстрации примитивного показа на фотографии названий каких-то объектов?
6. Каковы преимущества подачи материала через публичные выступления?
7. Дайте практические рекомендации, позволяющие сделать публичное выступление максимально эффективным.
8. Назовите основные виды специальных событий, применяемых в практике PR.
9. Каким может быть план подготовки презентации?
10. Как подготовиться к участию в выставке?

¹Задание к п. 3.4 «Специальные события».

² Лукашенко М. А., Первушина Е. А. Руководство по изучению дисциплины «Паблик рилейшнз» [Электронный ресурс]. М., 2006.

Глава 4

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Определение проблем. Проведение исследований
- Планирование программы
- Реализация плана
- Оценка результатов

Известный теоретик в области коммуникаций профессор Джон Марстон предложил оригинальное определение PR, в основе которого лежат его главные функции. По убеждению профессора, их всего четыре:

- 1) исследование (*research*);
- 2) действие (*action*);
- 3) общение (*communications*);
- 4) оценка результатов (*evaluation*).

Совокупность этих функций была названа им системой RACE¹.

Действительно, PR-деятельность состоит из четырех различных, но связанных друг с другом этапов:

1. **Определение проблемы.** Любые коммуникационные программы в организации осуществляются для чего-то. Поставить конкретную цель коммуникаций нередко бывает проблематично без определения проблемы. Рассмотрим проблему произвольного фитнес-клуба, заключающуюся в отсутствии достаточного количества клиентов. Причин может быть множество. Например, о клубе практически никто ничего не знает. Тогда наша PR-программа будет направлена на создание позитивной известности клуба. А возможно, о клубе известно нечто плохое — некачественное обслуживание, скудный перечень предлагаемых услуг. В этом случае действия PR-специалистов должны быть другими. Не исключено, что на соседней улице открылся похожий фитнес-клуб, в котором более низкие цены. Тогда наша организация опять должна придумывать выход. Чтобы не ошибиться при разработке стратегии и тактики PR, необходимо провести исследование с целью отслеживания проблемы, уточнения точек зрения и поведения общественности, от действий которой зависит деятельность организации. Выводы по результатам исследований послужат основой для следующего этапа — планирования PR-программы.

¹ *Marston John E. The Nature of Public Consent. N. Y.: Hewthorn Books, 1968.*

2. Планирование PR-программы. На данном этапе определяется, что именно нужно сделать для решения проблемы. По результатам исследования, проведенного на предыдущем этапе, определяется цель коммуникационной программы, стратегия и тактика коммуникации, задачи и содержание практических шагов. Именно на данном этапе осуществляется полная подготовка PR-программы — от разработки плана и сметы до подбора команды, которая будет реализовывать PR-программу.

3. Реализация PR-программы. На этом этапе осуществляются запланированные коммуникации и реализуется все то, что было продумано и подготовлено на предыдущем этапе. Отметим, что в процессе реализации программы осуществляется постоянная корректировка по результатам отслеживания обратной связи.

4. Оценка результатов. Итак, PR-программа завершена, и денежные средства, выделенные на ее проведение, потрачены. Насколько результативно? Дошло ли сообщение до аудитории и произвело ли нужный эффект? На данном этапе осуществляется оценка подготовки, хода реализации и достигнутых результатов программы. Рассмотрим подробнее каждый этап.

4.1. Определение проблем. Проведение исследований

Прежде всего, отметим, что для всех форм исследований, применяемых в маркетинге, рекламном деле и PR, используется термин «маркетинговое исследование».

Маркетинговое исследование включает в себя пять последовательных этапов:

- 1) постановка задачи;
- 2) разработка плана исследования;
- 3) сбор информации;
- 4) анализ информации;
- 5) представление результатов.

Маркетинговое исследование предполагает работу по сбору, обработке и анализу либо вторичной, либо первичной информации. **Вторичная информация** — та, которая уже была когда-то кем-то собрана с подобными или сопоставимыми целями и может быть использована вновь. К вторичной информации относятся опубликованные статистические данные, результаты деятельности исследовательских центров,

общественных организаций, отчеты государственных учреждений. Это также могут быть рабочие материалы структурных подразделений самой организации, ее партнеров и конкурентов, органов государственной власти и управления и т. д.

Первичная информация — данные, собираемые впервые для какой-либо конкретной цели. Первичная информация собирается непосредственно в процессе *наблюдения, экспериментов и опросов*.

Существуют три вида маркетинговых исследований:

- 1) кабинетные;
- 2) узкоцелевые;
- 3) непрерывные.

Второй и третий виды часто называют «полевыми».

Кабинетные исследования предполагают работу с вторичной информацией и заключаются в поиске любых имеющихся по этому вопросу данных с использованием результатов ранее проведенных исследований.

Преимущества кабинетных исследований

1. Сумма расходов на проведение кабинетных исследований значительно меньше, чем на «полевые», самостоятельные исследования.

2. Информация может быть собрана и обобщена достаточно быстро, в отличие от временных затрат на подготовку и проведение нового исследования.

Недостатки кабинетных исследований

1. Полученные данные редко представляют собой именно ту конкретную информацию, которая в данный момент необходима, они могут иметь косвенное отношение к нужному вопросу или относиться к несколько иным выбранным группам.

2. При работе с вторичной информацией отсутствует контроль за тем, как проводилось исследование.

Узкоцелевые исследования — разовые, предполагающие одно или несколько обследований клиентуры для получения нужной информации. Направленность таких исследований диктуется конкретной ситуацией и обуславливает сбор первичной информации.

Непрерывные исследования — проведение серии обследований (месячных, квартальных, полугодовых) для выявления тенденций. Исследование предполагает работу с первичной информацией и включает:

- выборку опрашиваемых;
- определение метода проведения опроса;

- составление вопросников;
- обработку информации и представление полученных результатов.

Результаты часто изображаются в виде графика, наглядно отражающего изменение ситуации.

Маркетинговое исследование можно организовать двумя способами: собственными силами (так называемый «внутренний» вариант проведения исследования) или заказать его проведение консалтинговой или исследовательской фирме («внешний» вариант). Пример второго варианта — привлечение внешнего консультанта как частного лица. Возможно также рациональное сочетание внутреннего и внешнего вариантов.

Сбор и анализ вторичной информации

Любое маркетинговое исследование, как правило, начинается с анализа именно вторичной информации. Для эффективного анализа необходимо:

- четко сформулировать проблему и те вопросы, на которые, собственно, и надо найти ответы в процессе исследования;
- определить несколько рабочих гипотез, из которых в результате одни будут подтверждены, а другие опровергнуты;
- составить анкету исследования, в которой указать основные источники вторичной информации;
- для обеспечения сопоставимости полученных данных сгруппировать их в несколько блоков;
- при сопоставлении нескольких исследований с разным объемом выборки привести относительные показатели (проценты) к абсолютным.

Собранная вторичная информация при необходимости подвергается статистическому, корреляционному и вероятностному анализу.

Сбор и анализ первичной информации

Наблюдение. Наблюдением называется непосредственный визуальный либо с применением средств визуализации: видеокамер, мониторов, прочих записывающих устройств — контроль со стороны исследователя за каким-либо явлением или процессом. Способ наблюдения, при котором исследователь становится частью изучаемой группы

не ставя при этом в известность остальных членов коллектива, называется включенным наблюдением¹.

Эксперимент. Например, ставится вопрос: Если изменить те или иные параметры нашего товара, то как это повлияет на предпочтения потребителей? Рассмотрим деятельность высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг. Если товаром вуза является образовательная программа, то параметрами, характеристиками такого товара является цена обучения, организация учебного процесса, наличие учебно-методического обеспечения и т. д. В результате эксперимента можно выявить, как изменятся предпочтения потребителей образовательных услуг при изменении тех или иных параметров. Например, что будет, если в высшем учебном заведении поднять/снизить цену обучения. Или интегрировать в очный образовательный процесс элементы дистанционных образовательных технологий. Или ввести модульное обучение, без сессий: изучили дисциплину — сдали экзамен.

А если не менять параметры самой образовательной программы, а ввести некие дополнительные преимущества: трудоустройство, обязательная бизнес-практика на коммерческой фирме или языковая практика за рубежом и др.?

С помощью эксперимента можно опытным путем выявить и сконструировать наиболее привлекательное для потребителя предложение, определить эластичность спроса, понять возможную реакцию потенциальных потребителей образовательных услуг на рекламу и иные элементы комплекса маркетинговых коммуникаций.

Но зато нельзя определить известность торговых марок (названий вузов), нельзя узнать мнения и ожидания в отношении получения образования в конкретном учебном заведении, а также невозможно проследить общие тенденции развития рынка образовательных услуг. Для получения подобной информации целесообразно проведение маркетинговых исследований посредством опросов.

Опрос. Под опросом чаще всего понимают прямое выяснение мнения достаточно многочисленной, от нескольких сотен до нескольких

¹ Определение цитируется по: *Березин И. С.* Практика исследования рынков. М.: Бератор-Пресс, 2003. С. 49. Характеризуя далее включенное наблюдение, И. С. Березин отмечает, что оно «сомнительно с этической точки зрения», хотя признает, что «Информация, полученная таким образом, является более достоверной». Мы, со своей стороны, полностью солидарны с автором данной книги.

тысяч, группы респондентов. Для этого осуществляется выборка опрашиваемых.

Выборка — это сегмент населения, призванный олицетворять собой население в целом.

Цель исследования — не в определении мнений эталонной группы опрашиваемых, а в получении на основе этих мнений информации об образе мышления населения в целом или какого-либо конкретного слоя общества, в отношении которого производится исследование. Поэтому опрашиваемые лица должны быть типичными представителями общества или его конкретной группы.

Выбор производится на основании ответов на три ключевые вопроса:

1. Кого опрашивать? Решение принимается исходя из того, какая именно информация нужна и кто ею располагает.

2. Какое количество людей надо опросить? Число опрашиваемых зависит от масштабов проекта и составляет, в среднем, 200—400 человек. Часто ограниченность средств вынуждает сокращать количество опрашиваемых, но при отборе действительно типичных представителей это особого значения не имеет.

3. Каким образом следует отбирать членов выборки? Чаше всего используется процедура, называемая «квотой выборки». В ее основе лежит теория о том, что если выборка сделана из сформированной методом случайного отбора группы лиц, имеющих общие характеристики, то она, скорее всего, отразит общее мнение.

В случае многочисленной выборки имеет место так называемый массовый опрос, необходимость в котором возникает нечасто. При выявлении проблем вместо проведения массового опроса гораздо полезнее выяснить мнение нескольких авторитетных специалистов. Таких специалистов называют экспертами, а, соответственно, подобный опрос — опросом экспертов. В сфере образования экспертами в зависимости от задач, которые необходимо решить, могут выступать и преподаватели вузов, и директора школ, и даже руководители предприятий, учреждений и организаций как представители рынка труда.

При проведении массовых опросов респондентами выступают студенты, учащиеся школ и колледжей, их родители. Как правило, вузы проводят опрос абитуриентов с целью определения эффективности тех или иных элементов продвижения образовательных услуг. Опрашиваются посетители стендов на специализированных выставках с целью

выявления места бренда вуза в некоем рейтинге. С помощью опросов вузы осуществляют мониторинг студентов.

К **методам опроса** относятся:

- личное интервью (индивидуальное или групповое (6—10 чел.));
- телефонный опрос;
- опрос по почте.

Самым дорогостоящим, но и самым эффективным методом является личное интервью. Оно дает возможность по мере необходимости расширять рамки опроса, демонстрировать образцы и просто оптимизировать опрос за счет установления доброжелательных взаимоотношений. Именно поэтому интервьюерам, осуществляющим личный контакт, необходима серьезная предопросная подготовка. Во многих случаях достаточно проведения телефонных опросов. Основным недостатком этого метода является то, что беседа должна быть довольно краткой и не содержать деликатных, личных вопросов.

Опрос по почте — самый дешевый метод, однако он требует предельно простых и четко сформулированных вопросов, кроме того, существует опасность плохой обратной связи.

Основной инструмент проведения опроса — анкета. Составление анкеты для проведения опросов включает:

- 1) отбор вопросов, которые необходимо задать;
- 2) выбор формы вопросов;
- 3) уточнение формулировки вопросов;
- 4) определение последовательности вопросов.

При отборе вопросов необходимо постоянно помнить первоначальную цель проводимого исследования.

По своей **форме** вопросы могут быть открытыми или закрытыми.

Закрытые вопросы — вопросы, включающие в себя все возможные варианты ответов.

Открытые вопросы — те, на которые следует отвечать своими словами.

Формулировка вопросов должна предполагать использование простых, **недвусмысленных** слов, которые не влияют на направление ответа.

Специалисты рекомендуют разбивать анкету на четыре блока: преамбулу, социально-демографический блок, основную часть и «детектор». Преамбула информирует респондента о том, кто и с какой целью проводит исследование, об анонимности участия в анкетировании, при необходимости — о специальных требованиях по заполнению анкеты и т. д. Социально-демографический блок представлен вопросами,

характеризующими самого респондента: пол, возраст, семейное положение, образование и т. п. Основная часть содержит вопросы, ради которых и проводится опрос. А «детектор» предназначен для проверки внимательности заполнения анкеты, искренности респондентов и профессионализма интервьюера. Такая проверка осуществляется с помощью целого ряда приемов. Это дублирование вопросов, их «отзеркаливание», т. е. противоречивая формулировка, и другие приемы.

Данные, полученные в результате исследования, подвергаются статистической обработке, вероятностному, факторному и другим видам математического анализа с использованием специализированных пакетов прикладных программ, например, SPSS.

Существует некий срединный вариант опроса, называемый методом «фокус-групп». **Фокус-группа** — это небольшое число лиц, объединенных в группу по социально-демографическому признаку или по признаку общности событий, в которых были задействованы данные лица. Например, все они прошли программу обучения в интернет-среде. Или наоборот, все они обучали студентов с помощью новых образовательных технологий. То есть фокус-группа может включать и реальных (или потенциальных) потребителей, и экспертов, и лидеров мнений, и представителей необходимой социальной группы. Участники объединяются всего на несколько часов (2-2,5 ч) с целью участия в дискуссии по ряду вопросов, в нашем случае имеющих непосредственное отношение к обучению в новой технологической среде. Ведет дискуссию *модератор* — подготовленный специалист в сфере коммуникации, в идеале — профессиональный психолог. По завершении исследования составляется отчет, содержащий описание целей и задач исследования, план проведения встречи, характеристику участников, стенограмму дискуссии, а также ее видео- и аудиозапись, позиции, по которым участники пришли к единому мнению, и позиции, по которым этого сделать не удалось, комментарии модератора, его выводы и предложения по проведению дальнейших исследований. Основные результаты представляются руководству для принятия главных маркетинговых решений.

По мнению специалистов, сегодня в рамках PR-программ наиболее востребовано проведение небольших, но в то же время репрезентативных исследований с использованием оригинальных методов и инструментов сбора и анализа данных.

Подобные исследования проводит, например, для своих клиентов консалтинговая группа «Полилог»:

«Например, перед клиентом стоит задача сравнить престижность некоторого набора медицинских клиник. Стандартное решение - социологическое исследование, включающее опросы посетителей клиник. Это дорогостоящее исследование, при котором очень сложно получить достоверную информацию. А вот фотографирование и сравнение марок автомобилей посетителей перед каждой из требуемых клиник в течение репрезентативного периода может быть гораздо более экономным и эффективным решением. Другой пример: опрос барменов в целевых барах даст гораздо больше информации для производителя пива, нежели серия стандартных и недешевых фокус-групп».

Сайт консалтинговой группы «Полилог»

www.polylog.ru

С помощью маркетингового исследования осуществляется изучение общественного мнения.

Изучение общественного мнения включает:

- проведение обследований и опросов общественного мнения на национальном и местном уровнях;
- изучение СМИ; изучение контингента читателей;
- обследование поведения и изучение мнения отдельных групп общественности: работников, клиентов, акционеров, инвесторов и т. д.

В PR важную роль играют исследование результатов предыдущих PR-программ, их влияние на формирование общественного мнения и, в свою очередь, влияние общественного мнения на действия людей.

Опыт прошлого способствует более оптимальному планированию будущих PR-программ.

В процессе исследования общественного мнения FIA/AMD 2005г., самого большого и подробного исследования в автоспорте, были проанализированы мнения 93 тыс. болельщиков из 180 различных стран по всему миру. В результате исследования было выявлено, что болельщики «Формулы-1» хотят больше гонок, больше команд, больше обгонов и больший акцент ставят на способностях пилотов. Итак,

- 94% - хотят больше обгонов;
- 74% - хотят большего заострения внимания на способностях пилотов;
- 69% - хотят видеть соревнование большего числа команд;
- 84% - голосуют за восемнадцать или более гонок сезона.

Макс Мосли, президент FIA:

«Болельщики из многочисленных стран соглашаются, что следующие пять лет будут очень важными для сохранения интереса к гонкам. Многие хотят увеличить роль умения пилота и понизить роль средств помощи пилоту. Кроме того, ясно, что большинство зрителей недовольны нынешней квалификационной системой.

Эти и другие результаты опроса станут неоценимой помощью в консультационном процессе определения новых правил «Формулы-1». Впервые мнение зрителей сыграет важную роль в этом процессе».

<http://formula1kiev.narod.ru/opros.html>

Планирование эффективной PR-кампании предполагает **обязательный анализ сообщений СМИ**: просмотр TV-передач, газет, печатных изданий и т. д. Часто бывает, что сообщения СМИ уже сделали свое дело в формировании общественного мнения, но заинтересованная организация об этом не знает, поскольку данные сообщения не были отслежены PR-специалистами.

Кроме того, во многих организациях есть **«горячая линия»**, по которой клиенты высказывают свое мнение о работе организации, качестве ее товара или предоставленных услуг. Наряду с анкетированием используется такой метод, как **анализ приходящей почты**.

Любая организация рано или поздно может испытать кризис. Кризисная ситуация в организации, как правило, составляет серьезную угрозу для ее хорошей репутации. Поэтому одной из важнейших задач службы PR является предвидение, предотвращение кризисной ситуации, а также своевременное реагирование, если она все-таки возникла.

На этапе сбора информации определяются природа, характер и перспектива развития возможных проблем и кризисов в сфере PR. Помимо анализа прессы и оценки общественного мнения, специалисты PR осуществляют прогноз действий правительства и выявляют наиболее общие тенденции.

4.2. Планирование программы

Планирование PR-деятельности должно осуществляться на стратегической основе и должно быть скоординировано с другими функциональными направлениями.

Стратегическое планирование деятельности PR в организации представлено на рис. 4.1. Поскольку цели, стратегии и программы PR

являются производными от стратегических целей организации в целом, до начала планирования PR осуществляется оценка внешней и внутренней среды организации, ее миссии и целей деятельности. После этого определяются цели и задачи PR, формируется стратегия PR и разрабатываются PR-программы.



Рис. 4.1. Стратегическое планирование PR в организации

Цели PR должны:

- носить конкретный и измеримый характер;
- быть понятными, реалистичными и достижимыми;
- не содержать противоречий;
- четко описывать ожидаемые результаты и сроки их достижения;
- соответствовать задачам менеджмента в организации.

Стратегия PR — это модель действий для достижения цели.

Программа PR — это комплекс тактических PR-мероприятий, реализующих конкретную стратегию.

Проработка PR-мероприятий начинается с определения целевых аудиторий.

Целевые аудитории в PR — это основной круг реальных и потенциальных потребителей товаров и услуг организации, а также иные группы общественности, на которые будут нацелены конкретные обращения, исходящие от организации.

Исходя из определения целевых аудиторий выявляются мероприятия, с помощью которых можно воздействовать на эти аудитории.

Конкретизируются **основные сообщения** — обращения к целевой аудитории.

Для этого формулируются ответы на следующие вопросы:

- Что мы хотим сказать нашей целевой аудитории?
- Как мы хотим это сказать?
- Что мы хотим, чтобы она думала о нас?
- Чувствовала? Сделала?

Затем определяются:

1) средства коммуникации, т. е. как, по каким каналам мы планируем достичь целевой аудитории;

2) масштаб деятельности, т. е. на каких географических территориях планируется проведение мероприятий (конкретная область, город, страна и т. д.);

3) бюджет;

4) время проведения PR-программы.

Бюджет PR зависит от многих факторов. Это размер организации и число покупателей, акционеров, объем оборота и величина прибыли, конкретная ситуация на рынке или в обществе. Он может устанавливаться как процент от затрат на рекламу, процент с оборота или прибыли. Если в организации есть собственная служба PR, ее бюджет определяется составом затрат и характером их распределения между другими подразделениями, например отделами маркетинга и рекламы. В случае привлечения сотрудников специализированных PR-агентств организация платит за услуги, исходя из затраченного времени привлеченных специалистов, либо оплачивает по контракту объем выполненных работ.

Во время разработки PR-программы составляется смета на подготовку и проведение запланированных мероприятий. В случае когда затраты по смете превышают допустимые, осуществляется корректировка мероприятий с целью снижения затрат или обеспечения возврата бюджета за счет специальных мероприятий.

Время проведения обусловлено целями программы, однако считается, что PR-программу нельзя проводить в период летних отпусков

(конец июля — август), рождественских каникул, а также крупных политических акций и спортивных состязаний.

Следующим шагом является **составление плана-расписания**. На этом этапе определяется, кто, что, где, когда и по каким каналам осуществляет. Подбирается **команда**, которая будет непосредственно реализовывать проект. Расписываются функции каждого члена команды. При необходимости привлекается **группа специальных интересов**, состоящая из профессионалов в узкой специфической области, например специалисты в области религии, молодежных музыкальных направлений, истории и т. д.

Разработке тактических мероприятий сопутствует определение предполагаемых сторонников (группы поддержки) и противников действий организации.

Помимо тщательно подготовленного персонала, к участию в больших акциях привлекается руководящий состав организации, включая ее президента. В Америке также практикуется так называемый генеральный прогон (генеральная репетиция) PR-мероприятий.

4.3. Реализация PR-программы

После завершения планирования и тщательной подготовки PR-программы команда реализации проекта приступает к его осуществлению.

Акции и специальные события, используемые во время проведения PR-кампании, крайне разнообразны и зависят от поставленных целей и задач.

PR-акции — это социально-ответственные действия, осуществляемые организацией в русле проводимой PR-кампании. Например, открытие спортивной секции в школе силами спортивного клуба или предоставление магазином дисконтных карт пенсионерам.

По мнению В. Королько, к подобного рода акциям могут относиться изменения в политике, в процедурах принятия решений, не допускающих безответственных заявлений и их негативных последствий, Улучшение качества продукции, услуг, трансформация общей линии Поведения руководства организации разных уровней. Эти изменения Должны быть подчинены как задаче достижения стратегических целей

организации, так и удовлетворению потребностей разных групп ее внешней общественности ¹.

КОМПАНИЯ-КЛИЕНТ: DHL



Цель: Укрепление имиджа DHL как социально ответственной компании.

Описание проекта: Агентство Imageland организовало и провело масштабное корпоративное мероприятие для компании DHL по озеленению природно-исторического парка Останкино. Мероприятие было выдержано в стилистике советского субботника. После работы всех пригласили к фуршетным столам. Фуршет

сопровождало выступление музыкального коллектива, исполнившего знаменитые советские хиты.

Концепция мероприятия целиком разработана и воплощена агентством Image-land PR. Сотрудниками агентства выполнен полный комплекс работ по организации субботника, включая договоренности с администрацией Останкинского парка и подрядчиками, приобретение инвентаря и саженцев, изготовление баннеров, организацию фуршета, приглашение промоперсонала и музыкантов.

Результат: В акции приняли участие более 350 человек. Было посажено 1500 саженцев желтой акации. Администрация Культурно-спортивного паркового комплекса «Останкино» вручила компании DHL благодарственную грамоту за значимый вклад в благоустройство парка. Состоявшееся мероприятие нашло отклик в ряде печатных и электронных изданий.

<http://imageland.ru/projects>

При проведении PR-кампании широко используется метод **создания специальных событий**. Идея данного метода заключается в том, чтобы инициировать новость тогда, когда обычная деятельность организации ее не предусматривает. Поскольку сегодня спонтанные события не удовлетворяют возросший спрос на информацию, PR-специалисты закладывают создание специальных событий в PR-программы. Цель создания специального события — привлечение внимания и интереса к клиенту, организации, бизнесу. Так, например, была придумана церемония вручения премии «Оскар». Впервые мероприятие проводилось в Голливуде в 1929г. для того,

¹Королько В. Основы публичных отношений. М.: Рефл-бук, 2000. С. 249.

чтобы привлечь внимание к кинопроизводству. Сегодня этот некоммерческий проект позволяет удваивать сборы от показа фильма-победителя, а также обеспечивает влияние на развитие других сфер бизнеса, являясь площадкой для модельеров, ювелиров, развивая всю сферу гостеприимства (отели, рестораны и т. д.).

И. Л. Викентьев в своей книге «Приемы рекламы и Public Relations» приводит свыше 400 наименований средств PR. К наиболее часто используемым из них можно отнести следующие:

- пресс-конференции, пресс-туры, брифинги и интервью;
- подготовка публикаций материалов в СМ И;
- презентации, семинары, публичные выступления;
- дни открытых дверей, дни рождения фирмы;
- бесплатное предоставление товаров/услуг для оценки их прессой и первыми клиентами;
- встречи со знаменитостью, игра со знаменитостью;
- конкурсы, турниры, соревнования;
- круглые столы, официальные приемы, банкеты;
- обращения (в том числе и в международные организации), общественная подписка (сбор средств);
- слухи, скандалы;
- престижная реклама;
- выставки и ярмарки;
- представительство, лобби;
- фирменные журналы, сувениры, фирменная легенда, маркировка, одежда;
- юбилейные мероприятия;
- экскурсии, фестивали, концерты;
- разъяснения (после неудачного выступления лидера) по поводу типовых вопросов, опровержения;
- приветствия, призы и премии;
- церемонии открытия;
- выборы официальных должностных лиц;
- оглашение результатов опросов общественного мнения;
- провозглашение нового политического курса, программ деятельности;
- торжественные празднования государственных, национальных, религиозных праздников.

КОМПАНИЯ-КЛИЕНТ: ВЫМПЕЛКОМ



Проект: Презентация продукта «Интуиция» компаний «ВымпелКом» и Samsung.

Место проведения работ: Москва, ресторан «Шоколад».

Цель: Обеспечить полный комплекс работ по информационной поддержке выхода нового продукта Билайн «Интуиция»

Стратегия:

- Организация пресс-конференции, посвященной новому продукту Билайн «Интуиция»
- Подготовка информационных материалов
- Разработка сценария и конкурсов для мероприятия
- Написание речи для ведущей
- Приглашение журналистов
- Индивидуальная работа с представителями СМИ во время мероприятия
- Предоставление информационных материалов представителям СМИ по итогам мероприятия
- Решение организационных вопросов
- Инициация выхода публикаций

Результат:

- Проведена пресс-конференция «Презентация продукта «Интуиция».
- Организована профессиональная фотосъемка мероприятия
- Оказана общая PR-поддержка продукта «Интуиция»
- По итогам мероприятия вышло более 60 публикаций в деловых, глянцевых и специализированных СМИ.

<http://mikh-partn.ru>

Есть ряд способов, помогающих привлечь внимание к событию даже в том случае, когда оно не является действительно значительным. Для этого меняется его окраска. И простые факты подаются как внушительные и значимые.

Для этого можно:

- 1) опубликовать результаты исследований;
- 2) учредить награду;
- 3) провести парад;
- 4) обнародовать рейтинги, результаты опросов общественного мнения;
- 5) привязать событие к известной дате;
- 6) заявить протест;

- 7) издать «15 лучших советов от профессионалов»;
- 8) огласить 10 фактов, которые каждый должен знать о...;
- 9) учредить спонсорские премии, именные стипендии;
- 10) создать фонды: благотворительные или просветительские.

Контролируемые и неконтролируемые средства коммуникации

Средства коммуникации, используемые в PR, обычно подразделяются на контролируемые и неконтролируемые.

Контролируемые средства коммуникации предполагают распространение информации об организации за ее счет, и, следовательно, контроль содержания материала, места его размещения и др.

Формы контролируемых средств коммуникации:

- собственные печатные органы; внутренние периодические издания;
- брошюры, информационные материалы;
- годовые отчеты; бюллетени; финансовые выкладки;
- учебные материалы; методические пособия;
- прайс-листы;
- фильмы о работе организации и слайдовые материалы;
- официальные выступления, лекции, «круглые столы», дискуссии;
- устные заявления, свидетельства, интервью;
- элементы имидж-рекламы: обращения к общественности, фирменный стиль, сувенирная реклама и т. д.

Неконтролируемые средства коммуникации предполагают рассылку новостей об организации в СМИ без оплаты стоимости публикации. При этом работники СМИ могут на свое усмотрение напечатать ваше сообщение целиком, с сокращениями (возможно, несогласованными) либо не напечатать его совсем.

Формы неконтролируемых средств коммуникации:

- пресс-релизы;
- комплекты материалов для прессы;
- статьи, очерки;
- пресс-конференции;
- письма к редактору, опровержения и т. д.

4.4. Оценка результатов

По утверждению американских специалистов, эффективное планирование программы и ее оценка неотделимы. Оценка должна включаться

непосредственно в процесс планирования и подготовки PR-программы, чтобы можно было проанализировать и своевременно откорректировать каждый шаг этого процесса.

Для каждого PR-специалиста оценка означает что-то свое. Для одного — это письмо от руководителя или клиента, в котором одобряются текст и фотографии в новом буклете, или официальная награда за разработанный проект PR-кампании, врученная на конкурсе PR-профессионалов. Для другого — это вырезки из газет, вышедших по всей стране, а для третьего — научные измерения увеличившегося понимания, измененных мнений, отношения и поведения. Для занятых в политике или социальной сфере только свидетельства экономического, политического или социального изменения удовлетворяют их требования к оценке программы. **Полная оценка программы включает оценку подготовки, выполнения и воздействия.**

Каждый шаг в оценке программы добавляет информацию для определения ее эффективности.

Оценка подготовки выявляет качество и адекватность информации и стратегического планирования.

Оценка выполнения подтверждает адекватность тактики и усилий.

Оценка воздействия обеспечивает получение результатов последствий программы.

Критерии оценки на уровне подготовки PR-программы:

1. Адекватность целей и задач, а также собираемой информации.

■ Все ли целевые аудитории определены?

■ Какие предложения относительно аудитории оказались ошибочными?

■ Запрашивали ли журналисты информацию, которая не была доступна в пресс-релизе или бэкграунде?

■ Возникали ли в процессе подготовки неожиданные проблемы, требовавшие дополнительных исследований?

■ Были ли определены все ключевые персонажи, задействованные в PR-кампании?

2. Соответствие программы требованиям ситуации (критический обзор того, что было сказано или сделано непредусмотрительно либо, наоборот, сможет послужить примером для будущих программ).

■ Соответствовало ли содержание сообщения проблемам организации, целям программы и СМИ, в которых оно было опубликовано?

■ Были ли коммуникации своевременными и предназначались нужной аудитории?

■ Были ли неблагоприятные реакции на сообщения или действия?

■ Соответствовали ли штат сотрудников и бюджет поставленной задаче?

3. Качество сообщения и уровень предоставления материала. Исследования материалов, речей, газетных вырезок и радиопередач также свидетельствуют о том, насколько усилия программы соответствуют плану. PR-специалисты используют результаты исследований размещения информации в СМИ, чтобы сделать корректировки в работе программы и осуществить переоценку стратегии и тактики подготовки.

В Америке для объективной оценки подготовки сообщения используются различные тесты по удобочитаемости. Однако такие тесты принимают во внимание только приблизительную легкость, с которой напечатанный материал может читаться и восприниматься, они не рассматривают содержание, формат и многие другие элементы.

Критерии оценки на уровне выполнения

На данной стадии оценки определяется, насколько эффективно осуществляется программа и как информацию воспринимают целевые аудитории.

Оценивается:

1. Количество посланных или распределенных сообщений. Этот шаг необходим для документирования всех материалов и произведенных действий, для осуществления сбора и хранения отчетов о том, сколько писем, выпусков новостей, статей, публикаций, объявлений и т. д. было произведено и распределено. А также для подсчета количества речей, выступлений/упоминаний в радиопередачах, аудиовизуальных презентаций и выставок, использовавшихся в PR-программе.

2. Количество людей, потенциально подвергнутых воздействию сообщений.

Принципиально важным является разделение понятий «охватываемая аудитория» и «эффективная аудитория». Охватываемая аудитория включает всех потенциальных читателей, зрителей, слушателей, а эффективная аудитория состоит из тех, кто относится к целевым

аудиториям. Размер аудитории редко является главным фактором, более важным в оценке программы является ее состав.

3. Число людей, обративших внимание на сообщение.

Изучение внимания аудитории к сообщениям СМИ осуществляется путем исследования того, кто, что и сколько читает, смотрит и слушает, путем опросов, применения специальных счетчиков и других методов исследований.

Критерии оценки на уровне воздействия

PR-профессионалы отмечают, что эффективность коммуникации определяется не тем, как она выглядит и как понимается. Результат возникает, когда она **повлияет на действия** аудитории, что обеспечит достижение бизнес-целей организации.

Суть данного шага заключается в определении характера и величины изменений в знаниях, предрасположениях и поведении внутренней и внешней общественности организации.

Результаты каждой программы уникальны, поэтому **критерии оценки результатов** индивидуальны в каждом конкретном случае и должны соответствовать **целям**, которыми руководствовались при подготовке программы и ее выполнении.

Это может быть:

- 1) увеличение знания, понимания деятельности организации среди внутренней и внешней аудиторий для роста интереса или мотивации;
- 2) изменение мнения;
- 3) увеличение числа людей, принимающих или поддерживающих поведение компании.

Чтобы определить изменение, сравнения должны быть сделаны, по крайней мере, между двумя сопоставимыми критериями: необходимо повторение измерений после реализации программы в тех же самых или похожих группах людей либо в контрольных группах похожих людей, подвергнутых и не подвергнутых воздействию программы. Этот принцип применяется к любым оценкам эффективности программы.

Оценка успеха программы по изменению долгосрочного поведения требует длительного периода наблюдений и измерений.

По мнению американских специалистов, окончательная общая оценка программ и практики PR — их вклад в положительные социальные и культурные изменения.

Использование результатов оценки

Исследования, проводимые до и во время реализации программы, обеспечивают обратную связь — получение информации, необходимой для сравнения результатов исследования с начальными условиями программы и для корректировки программы во время ее выполнения.

Возможны варианты, когда ожидаемое воздействие не обнаружено в оценках:

- 1) ошибочна сама теория, на которой выстроены подготовка и проведение PR-программы;
- 2) исходная теория верна, но при подготовке или осуществлении программы допущена ошибка;
- 3) программа подготовлена и проведена успешно, но допущены ошибки в самих методах оценки.

Например, в наблюдениях участвовали не одни и те же группы людей или результат не может быть обнаружен при использовании обычных методов измерения.

Таким образом, исследование начинает, контролирует и завершает процесс, направленный на решение проблемы. Это важнейший компонент, делающий PR как функцией управления, так и управляемой функцией.

ЗАДАНИЕ 1¹

Информирование общественности о проведении конкурса «Лучший фитнес-клуб города Москвы в 2008г.»

Для выполнения задания необходимо:

1. Сформулировать общую цель PR-мероприятий.
2. Структурировать целевые группы общественности.
3. Составить план PR-мероприятий, заполняя следующую таблицу:

Группы общественности	PR-мероприятия	Сроки проведения	Планируемый результат	Каналы коммуникации

¹Задание к п. 4.4 «Оценка результатов».

4. Спрогнозировать ожидаемый эффект PR-деятельности для всех групп общественности.
5. Обосновать целесообразность проведения выбранных вами PR-мероприятий.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое система RACE?
2. Зачем нужны исследования в PR? Кем и как они проводятся?
3. Какие виды исследований вы знаете? В чем преимущества и недостатки каждого вида?
4. Как осуществляется работа по сбору первичной и вторичной информации?
5. Что такое целевая аудитория? Почему это понятие так важно для PR?
6. Каким образом разрабатывается план PR-деятельности?
7. Есть ли зависимость между целевой аудиторией, текстом сообщения и средством коммуникации? В чем она заключается?
8. Что такое PR-акции?
9. Каковы формы контролируемых средств коммуникации? Неконтролируемых? От чего зависит отнесение средств коммуникации к контролируемому типу или неконтролируемому?
10. Какие уровни оценки PR-программы Вам известны? Чем обусловлена необходимость многоуровневой оценки? Что именно оценивается на каждом уровне?

Глава 5

ОТНОШЕНИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ ГРУППАМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

- Формирование и развитие связей со СМИ
- Взаимодействие с органами государственной власти и управления
- Внутрифирменный PR

5.1. Формирование и развитие связей со СМИ

Отношения со **средствами массовой информации** (далее — СМИ) являются важнейшей составляющей PR. Общественное мнение в основном формируется под воздействием того, что люди читают в прессе, слышат по радио или видят по телевидению (далее — ТВ), поэтому сотрудничеству со СМИ специалисты по PR уделяют особое внимание.

Функции связи с прессой могут реализовываться сотрудниками самой организации либо привлеченными консультантами. В крупных организациях, как правило, создаются информационно-аналитические службы или пресс-центры, являющиеся подразделениями отдела PR. В небольших организациях существует должность ответственного за связь с прессой (как правило, это пресс-секретарь или пресс-атташе), в обязанности которого входит:

- 1) поддерживать постоянные контакты с представителями прессы;
- 2) подготавливать и предоставлять материалы для печати;
- 3) отвечать на запросы и предоставлять комплексные информационные услуги, соблюдая два необходимых условия: точность и скорость. Если журналист задает вопрос, на который ответственный за связь с прессой не может ответить, он обязан назначить время, когда сможет дать ответ и пунктуально выполнить обещание;
- 4) составлять и выполнять план выпуска заявлений для печати и очерков о деятельности организации;
- 5) осуществлять **мониторинг** — отслеживание, анализ и оценку сообщений печати, радио и ТВ; по необходимости принимать меры по исправлению ошибок в сообщениях или выступать с опровержениями;
- 6) обеспечивать информационно-аналитическую поддержку менеджеров и сотрудников организации по вопросам, затрагивающим ее интересы; создавать банк данных, видео- и фототеку об истории организации и ее общественно значимой деятельности;

- 8) организовывать брифинги и пресс-конференции;
- 9) подготавливать интервью должностных лиц организации для СМИ.

По вопросам, представляющим жизненно важный интерес для организации, от ее имени должен выступать не ответственный за связь с прессой, а сам руководитель организации. В свою очередь ответственный за связь с прессой должен прилагать максимум усилий по подготовке выступления руководителя и обеспечению его участия в общественной жизни.

Виды материалов для прессы:

1) **пресс-релиз** (*press-release*) — информационное сообщение, содержащее важную новость. Наличие новости принципиально важно для СМИ, поэтому пресс-релиз часто называют **ньюз-релизом** (*news-release*);

2) **бэкграунд** (*background paper*) — информация текущего характера, не содержащая сенсаций. Такого рода информация регулярно рассылается в СМИ для обеспечения непрерывного потока новостей, исходящих от организации. Бэкграунд служит также для конкретизации информации, представленной в пресс-релизе;

3) **пресс-кит** (*press-kit*) — папка, содержащая комплект материалов, которые могут понадобиться прессе при подготовке публикации. Содержание комплекта определяется ответственным за связь с прессой и, как правило, состоит из:

- пресс-релиза;
- бэкграунда;
- биографий (если нужно);
- фотографий, схем, графиков;
- текстов интервью;
- других материалов;

4) **авторская статья** (*by-liner*) — статья, подготовленная PR-службой и подписанная руководителем или другим должностным лицом организации. Цель авторской статьи — придать публикации престижность и повысить репутацию организации и ее руководства как источника, заслуживающего доверия. Копии опубликованных статей часто используют в прямой почтовой рассылке для поддержания позитивного имиджа у целевой аудитории, а также для укрепления внутрифирменных отношений;

5) **обзорная статья** (*round-up article*). Многие издания неохотно публикуют обзорную информацию о деятельности различных организаций в рамках конкретной отрасли. Такие материалы могут быть подготовлены PR-службой организации. При этом одно упоминание малоизвестной фирмы в ряду широко известных и завоевавших хорошую репутацию организаций способно создать известность или повысить ее престиж;

б) **форма «вопрос-ответ»** (question-and-answer form) — это перечисление наиболее часто задаваемых вопросов по какому-либо предмету с подробными ответами на них. С помощью такой формы на страницах газеты может быть имитировано интервью или круглый стол по какой-либо тематике.

Информационный повод

Как уже было сказано, действие PR направлено не столько на благоприятное освещение спонтанных событий, происходящих в организации и никого не способных заинтересовать, сколько на создание специальных событий, которые впоследствии будут описаны и освещены. В этом плане PR является инициатором ситуаций, создателем того, что называют новостным событием, или информационным поводом.

Информационный повод — это сообщение либо событие, которое из новости отдельной организации трансформировалось в новость для целевой аудитории этой организации или ее общественности в целом.

Перед началом подготовки информационного сообщения должны **быть** сформулированы **цель** и **идея** сообщения и продуман его **план**. Это поможет точнее выбрать издание или передачу, в которой представление информации окажется наиболее эффективным. Идея информационного сообщения должна: иметь отношение к читателю издания, находиться в кругу его интересов, привлекать внимание.

План информационного сообщения позволяет определить последовательность изложения идеи и четко представить необходимую аргументацию.

Информация должна быть оперативной и интересной, написанной живым и доступным языком. Текст не следует перегружать лишней информацией. Сообщение должно быть конкретно и удобно для восприятия.

Структура пресс-релиза

Пресс-релиз — это самый распространенный способ передачи информации в прессе, первое по значимости средство PR.

С точки зрения цели сообщения выделяют следующие *виды пресс-релиза*.

■ **Пресс-релиз — анонс** — короткое сообщение (не более 1 страницы) о предстоящем мероприятии с приглашением журналистам принять в нем участие.

■ **Новостной пресс-релиз** — сообщение, содержащее важную новость или полезную информацию для широкой аудитории. Распространяется в ходе пресс-конференции, презентации, «круглого стола». Объем, как правило, составляет 1-2 страницы.

■ **Пресс-релиз — техническое сообщение** (развернутая информация о продукте или услуге. Объем может быть любым.

Пресс-релиз, как правило, состоит из четырех основных блоков:

1) броский, яркий заголовок, позволяющий выделить конкретное информационное сообщение из множества подобных и привлечь внимание редактора издания;

2) лид (от англ. *lid*) — первый абзац. Это сжатая информация; суть того, что будет изложено ниже; ответы на ключевые вопросы, обязательные для пресс - релиза: кто, что, где, когда, почему, как. Основное требование к первому абзацу — отсутствие деталей и подробностей;

3) информационный блок — подробная, развернутая информация с использованием цитат и конкретных цифр;

4) справочный блок — адрес, контактный телефон, факс и другая справочная информация.

Требования, предъявляемые к пресс-релизу

1. Объем пресс-релиза — 300 - 500 слов, т. е. 1-2 страницы текста. Когда информация не умещается на одной странице, в нижнем правом углу ставится пометка «см. далее». Если возникает необходимость в представлении объемной фактической информации, лучше ее оформить в виде приложения к пресс-релизу, чем делать длинный пресс-релиз.

2. Текст пресс-релиза должен быть отпечатан на одной стороне листа, с широкими полями для заметок редактора и через два интервала.

3. Абзацы должны быть краткими, не более 6 строк, и печататься с красной строки. Каждое предложение может быть отдельным абзацем. Во избежание ошибок при наборе текста слова не разрываются для переноса, а абзац не переносится на следующую страницу.

4. Текст не должен содержать двусмысленностей, прилагательных в превосходной степени, большого количества придаточных предложений, технических деталей (за исключением материала для специализированной прессы).

5. Следует указывать точные, а не приблизительные цифры; при упоминании конкретного лица необходимо привести его полное имя и должность.

6. При наличии фотографий по теме пресс-релиза следует сообщить, каким образом их смогут получить заинтересованные представители СМИ.

Существует испытанная формула для проверки, все ли данные, которые нужны, включены в пресс-релиз. Эта формула предложена Ф. Джефкинсом и называется *SOLAADS* (по первым английским буквам ее составляющих).

1. *Тема* (от англ. *subject*) — о чем история?

2. *Организация* (от англ. *organisation*) — каково название организации?

3. *Размещение* (от англ. *location*) — где находится организация?

4. *Преимущества* (от англ. *advantages*) — что предлагается новое и какие выгоды это принесет?

5. *Приложение* (от англ. *applications*) — какова польза, кто потребители?

6. *Подробности* (от англ. *details*) — какие размеры, цвета, цены, кто исполнители и др.?

7. *Источник* (от англ. *source*) — является ли указанный адрес местом расположения производства или это адрес главного офиса?

Схематично пресс-релиз, подготовленный с учетом формулы Ф. Джефкинса, изображен на рис. 5.1.

Пресс-релиз лучше печатать на фирменном бланке; в идеале он Должен полностью или частично воспроизводить фирменный стиль организации. Поскольку представление информации диктуется направленностью конкретного издания, иногда целесообразно готовить несколько вариантов пресс-релиза по одной теме, так как разные издания будут по разному освещать событие, изложенное в пресс-релизе.



Рис. 5.1. Расположение материала в новостном релизе, подготовленном с учетом формулы SOLAADS

Куда и как направлять пресс-релиз

Необходимо составить список получателей материалов (базу данных) и поддерживать его в актуальном состоянии. Моделью подобной базы данных служит **медиакарта (пресс-карта)**. Медиакарта разрабатывается информационно-аналитической службой организации и содержит следующие реквизиты:

- 1) название издания, предпочтительного для размещения материалов организации;
- 2) тираж издания;
- 3) распространение издания: соотношение подписки и розницы; если бесплатное распространение, то кому, как и т. д.;
- 4) целевая аудитория, ее состав (профессиональный, возрастной и т. д.);
- 5) жанровая структура издания по полосам/дням недели/рубрикам;
- 6) данные о составе редакции, журналистах, профессиональной направленности и т. д.

Медиакарта должна содержать и информацию об изданиях, контактов с которыми необходимо избегать.

Ответственному за связь с прессой следует знать должности сотрудников СМИ и адресовывать пресс-релиз конкретному лицу.

Список рассылки пресс-релизов может включать:

- заведующего отделом новостей, если речь идет о центральных изданиях;
- редактора финансовых новостей;
- редактора бизнес-новостей, отделов образования, спорта и т. д.;
- главного редактора, если речь идет о небольших газетах. Готовый пресс-релиз отправляется в СМИ по обычной или электронной почте, по факсу либо передается через курьера.

Всегда следует помнить о значении **личных контактов** с работниками СМИ. Из личного знакомства не следует, что материал обязательно будет опубликован, однако оно, безусловно, обеспечивает преимущество перед коллегами, не знакомыми лично с редактором или журналистом, и может в перспективе привести к благоприятным результатам. После того как материал напечатан, необходимо связаться с редактором или журналистом и поблагодарить его за точную и высокопрофессиональную передачу информации.

Брифинги и пресс-конференции

Брифинги и пресс-конференции представляют собой встречи официальных лиц с представителями СМИ для информирования общества по актуальным вопросам.

Брифинг посвящается краткому обзору нескольких событий, продолжается не более 30-40 минут и, в основном, используется госструктурами.

Пресс-конференция посвящается подробному обсуждению 1—2 вопросов и, в среднем, проводится в течение 1,5 ч.

Проведение пресс-конференции оправданно только в том случае, если:

1) в организации есть «горячие» новости и необходимо сделать важное сообщение, по которому у журналистов могут возникнуть вопросы, или необходимо срочно отреагировать на определенное событие;

2) в город приезжает известный специалист, интересный человек, готовый выступить перед представителями СМИ;

3) если планируется выступление официальных лиц.

В других случаях информация передается в СМИ пресс-релизом, и необходимости в проведении пресс-конференции нет.

Подготовка брифинга

За несколько дней до брифинга следует:

- заказать конференц-зал (необходимо помещение с большим столом);
- позвонить и лично пригласить журналистов (обычно их число составляет 6-12 человек);
- вторично позвонить журналистам, чье присутствие необходимо;
- организовать пресс-линию и сформулировать основные темы; спланировать необходимые выступления;
- накануне еще раз уточнить основные темы брифинга;
- проверить, не изменились ли планы докладчиков, все ли намеченные выступления состоятся;
- подготовить нужные печатные материалы.

Перед началом брифинга необходимо:

- проверить готовность информационно-аналитической службы;
- убедиться в том, что зал хорошо подготовлен для встречи.

Во время брифинга следует:

- представить журналистов и выступающих друг другу;
- создать непринужденную обстановку; предложить кофе или прохладительные напитки; следить за тем, чтобы у каждого была возможность выступить;
- составить список присутствующих на брифинге; договориться с представителями СМИ о дальнейшем сотрудничестве.

Подготовка и проведение пресс-конференции

Пресс-конференция — важное средство PR, требующее тщательной подготовки.

Тимур Хакимов, PR-консультант, имиджмейкер:

«Пресс-конференцию готовим на 22 июня в 10 утра», - клиент прислал мне письмо по электронной почте. «Казалось бы» - думал я, идя на встречу с клиентом, - чего проще будет объяснить ему, что пресс-конференцию, на которой будут освещаться его личные проблемы (человека публичного и известного в нашей стране и далеко за ее пределами), ни в коем случае нельзя проводить 22 июня. Слишком велика вероятность того, что журналисты, присутствующие на мероприятии, зададут вопрос: «...не считаете ли Вы, уважаемый что личная тема, которую Вы озвучиваете сегодня, в столь трагичную для всего человечества дату, когда весь народ чтит память павших в самой ужасной войне человечества, звучит кощунственно?» Я пытаюсь его убедить перенести мероприятие. Клиент настаивает (до крика) на проведении конференции именно в этот день, несмотря на все приводимые мной и его пресс-секретарем аргументы и уговоры этого не делать. Его упорство со словами «ваше дело исполнять» было удовлетворено. Пресс-конференция состоялась. Этот «неудобный» вопрос, конечно же, прозвучал. Слава Богу, мы были к нему готовы и удачно «погасили» негатив, но нервы потрепали изрядно. Особенно испугался клиент, который до конца не верил в наши предостережения. После этого мероприятия клиент стал более послушен и внимателен к нашим подсказкам и рекомендациям. Ни в одной публикации, а их было более 100 в прессе, и ни в одном, а их было более 15, сюжете на телевидении, в том числе и в западных, по итогам пресс-конференции негатива не было. Значит, хорошо подготовились и учли все нюансы.

Так как же правильно подготовить мероприятие для прессы?

1. Определяем дату

Как вы уже поняли, в первую очередь необходимо продумать дату и время пресс-конференции, которую вы устраиваете. Самые неблагоприятные дни - понедельник и пятница. В некоторых редакциях эти дни шуточно называют «критическими». Понедельник по всем правилам - день тяжелый. Позади выходные, впереди длинная трудовая неделя - необходимо разобрать все то, что осталось с прошлой недели. А тут вдруг нужно сломя голову бежать на «прессуху». Пятница - день «расслабона» перед законными выходными и очень хочется пораньше рвануть домой. Итак, самыми благоприятными днями считаются дни со вторника по четверг. Если, конечно, тема вашей пресс-конференции не является архиважной для политической и экономической жизни страны. В этом случае пресс-конференцию можно назначать и на выходные - аншлаг будет обеспечен.

2. Согласовываем время

Время пресс-конференции также лучше выбирать с учетом специфики работы журналиста и его пробуждения, а также готовности вникать во все то, что вы собираетесь рассказать ему на пресс-конференции. Лучше мероприятие для журналистов проводить с 11.30 до 14.00 и с 15.00 до 17.00. Во многих редакциях до 19.30-21.00 сдаются и утверждаются темы завтрашнего номера. Само собой, этот постулат не относится к журналам, радиостанциям, интернет-СМИ и ТВ.

3. Разрабатываем тему

Четкое определение темы и выделение интересных моментов пресс-конференции помогут собрать необходимое количество журналистов. Тщательная подготовка информационного повода включает в себя: максимальное количество деталей, цифр и подробностей. Тема должна быть интересной и не вызывать вопроса: «Ну и что?» Необходимо помнить о том, что журналист не должен ничего сам выдумывать, он должен лишь грамотно отразить событие, новость в своем материале.

4. Приглашаем спикеров

Уделите особое внимание тем лицам, которые будут присутствовать на пресс-конференции в качестве спикеров. Помните, что все они должны быть интересны журналистам. Оговорите с ними тему, их роль, дату и время проведения мероприятия, в котором они согласились принять участие. Продумайте «драматургию» и сценарий хода пресс-конференции: кто что скажет, кто какую роль будет играть? Оптимальное число спикеров не должно превышать 4 человек (без учета модератора) и самое главное, они все должны быть в теме и должны уметь говорить четко и внятно. Способность спикеров грамотно и с достоинством парировать жесткие вопросы журналистов приветствуется. Опыт общения с журналистами Филиппа Бедросовича Киркорова недопустим.

5. Выбираем площадку

Этот пункт вашей работы по подготовке пресс-конференции полностью зависит от выделенного на данное мероприятие бюджета. Разброс цен варьируется от 300 долл. до 10 тыс. долл. Все зависит от «раскрученности» площадки и предлагаемых вам услуг вплоть до сногшибательного фуршета с фуа-гра и дорогим французским вином из подвалов Людовика XIV. Вы можете легко найти информацию о стоимости площадок для проведения различных мероприятий в Москве (www.sovetnik.ru). Хотя в моей практике были и бесплатные пресс-конференции с известными персонами.

6. Пишем пресс-релиз - приглашение для журналиста

Подготовка пресс-релиза - один из самых ответственных моментов в подготовке пресс-конференции. Грамотная подача информации о том, что будет рассказано на вашем мероприятии и умение письменно заинтересовать журналистов прийти

к вам - большое искусство. Классический пресс-релиз должен быть не больше одной компьютерной страницы и содержать следующую информацию: Что? Кто? -краткая справочная информация о компании, спикерах; Когда? Где? Во сколько? -а также контактную информацию с указанием всех доступных средств связи, по которым вас можно найти, если у журналиста появились вопросы. Не поленитесь и придумайте интересный заголовок для своего пресс-релиза. Подумайте над интересными и емкими цитатами первых лиц компании или спикеров, которых вы пригласили, по теме пресс-конференции.

7. Ведем разведку боем

Ура! Пресс-релиз написан, согласован и готов к рассылке. Рассылать его идеально за 3 дня до даты проведения пресс-конференции. Чем больше СМИ вы обзвоните, тем больше вероятность, что к вам придет адекватное количество журналистов. В среднем это 25% от числа приглашенных СМИ. Хотя бывают и аншлаги. Как вы понимаете, все зависит от темы. Кстати, не забудьте разместить пресс-релиз на корпоративном сайте. Если ваше творчество не интересно вам, то почему оно должно быть интересно журналистам?

Первый день - вам предстоит обзвонить те целевые СМИ, которые вы выбрали в соответствии с темой пресс-конференции. При разговоре с редакторами отделов, журналистами поинтересуйтесь, интересна ли им тема? Если нет, то к кому из их коллег они рекомендуют обратиться. При утвердительном ответе поинтересуйтесь, как им будет удобно принять пресс-релиз. Если вам предложено это сделать по электронной почте не конкретному лицу, а на электронный адрес отдела, то не стоит вкладывать отдельный файл в письмо. Опыт показывает, что очень часто такие письма удаляются как спам. Лучше скопируйте текст пресс-релиза в тело письма. Составьте список СМИ с контактной информацией тех, кто заинтересовался вашим предложением посетить готовящееся мероприятие. Такой список вам очень пригодится в дальнейшем. Попутно можно выяснить, какие темы ведет журналист, и воспользоваться этими знаниями в дальнейшем.

Второй и третий день - вам предстоит обзвонить журналистов повторно и узнать у них, получили ли они пресс-релиз, заинтересовала ли их тема и кто конкретно придет на пресс-конференцию. Именно в эти дни идет активная работа с журналистами по их аккредитации. Составьте списки аккредитованных журналистов, и у вас перед глазами будет картина зала. Пустого или не очень.

8. Готовим раздаточные материалы

Эта часть так же важна, как и написание пресс-релиза. Вы должны облегчить труд журналистов, которые нашли время для посещения вашего мероприятия. Раздаточный материал (пресс-кит) должен быть подготовлен так, будто обо всем предстоящем никто никогда и ничего не слышал. Чем проще терминология и понятнее суть, тем проще воспринять информацию журналистам. Вложите в пресс-кит данные

о компании, ее руководителях, спикерах, теме пресс-конференции, а также исторические справки, положение компании на рынке, план перспективного развития, статистические данные, графики, фотографии (желательно на электронных носителях) - одним словом, все то, что позволит журналисту не копаться в поисках информации о теме и о присутствующих спикерах в Интернете, а получить ее непосредственно от вас. Если есть сувенирная продукция - фирменные ручки, блокноты, папки, брелоки, зажигалки и прочие фирменные атрибуты - не пожалейте их для журналистов. Количество раздаточного материала должно соответствовать количеству аккредитованных журналистов, а лучше пусть будет небольшой запас. Помните, что облегчая труд журналиста и отдавая ему дань уважения, мы формируем его мнение о себе.

9. За час до пресс-конференции

При входе в конференц-зал, если нет специально оборудованного места, необходимо установить столик и поставить стульчик. Это будет местом для очаровательной девушки или импозантного молодого человека из числа сотрудниц или сотрудников вашей фирмы, которые будут составлять список пришедших журналистов. Попросите ваших помощников обязательно спрашивать контактные телефоны журналистов, узнавать их фамилии и имена, а также название СМИ, которое они представляют. Эти списки вам очень пригодятся в дальнейшем.

Вы же пока должны проверить техническое оснащение, которое будет необходимо для проведения пресс-конференции. Не поленитесь и сами проверьте работу микрофонов, проекционных ТВ, стендов для наглядной агитации и т. д. В конце концов, это ваша пресс-конференция, а не тех, кто предоставляет вам зал для ее проведения.

10. Начинаем пресс-конференцию

Модератор: начните с доброжелательного приветствия журналистов. Поблагодарите их за то, что нашли время и пришли к вам. Иногда это просто забывают сделать. Представьте участников пресс-конференции и объявите предполагаемый регламент. Рассчитайте время следующим образом: 20-25 мин. на все выступления, следующие 15-20 мин. - ответы на вопросы журналистов. Время пресс-конференции не должно превышать 40-45 мин. На плечи модератора ложатся вопросы, связанные с соблюдением регламента мероприятия, объявления выступающих и работой по предоставлению слова журналистам. И помните правило пресс-конференции: один журналист - один вопрос. Пресс-конференция не интервью.

Опытные журналисты приходят хорошо подготовленными по теме и ставят перед собой следующие вопросы: что умалчивают? в чем меня собираются убедить? у кого бы потом оперативно справиться по этой теме? И задачи: спрашивать, подлавливать, доставать, вскрыть несогласованность фактов, излагаемых докладчиками, уличить в неинформированности, найти противоречия в высказываниях, сравнить

нынешнюю фактуру с ранее опубликованной или высказанной, отличить видимость от действительности, не позволить себя обмануть, быть смелым в вопросах, остаться независимым.

Докладчики (спикеры). Им необходимо соблюдать следующее правило - выступление должно быть максимально коротким и понятным всем, а не только им самим. Докладчику нужно логически выстроить аргументацию. Избегать противоречий в выступлении. Говорить простым языком, не злоупотребляя специальными терминами. Если есть наглядный материал, то его демонстрация должна быть короткой, а материал действительно наглядным и должен просматриваться со всех рядов. Ни в коем случае нельзя пускать его по рукам присутствующих. Лучше объявить о том, что кому интересно, тот может после пресс-конференции подойти ближе и посмотреть, пощупать и сфотографировать.

Во время ответов на вопросы журналистов спикер не должен торопиться - нужно дать себе время на обдумывание, но при этом избегать больших пауз и стараться говорить без запинок, отвечая на вопрос. Избегать простых ответов типа «да» или «нет», используя любую возможность для продвижения вашей идеи. Стараться не реагировать слишком эмоционально на вопросы или быть слишком агрессивным или саркастичным в ответах - сохраняя ровный тон голоса, докладчик будет казаться эффективным и убедительным. Стоит обращать внимание на жесты и мимику журналиста - он может дать понять, что все идет правильно и можно продолжать (медленное кивание головой) или что пора заканчивать с ответом (часто и быстро кивая). Спикер должен говорить просто и короткими предложениями. Излагать свою мысль ясно и последовательно, обычным разговорным языком. Стараться использовать примеры из жизни, сравнения, метафоры для оживления речи. Именно яркие метафоры и удачные сравнения являются для журналиста самым запоминающимся и интересным в выступлении или ответе на вопрос. Не говорить быстро, чтобы вместить в короткую речь максимум идей. Избегать жаргона, абстрактных высказываний, технических терминов, аббревиатур и всего прочего, что может продемонстрировать претенциозность выступающего. Перед камерами ТВ избегать излишней жестикуляции. Иначе на экране ТВ будут только мельтешащие руки.

А главное - быть честным и искренним. Не стараться казаться кем-то. Быть собой.

Модератор: по окончании пресс-конференции должен поблагодарить всех присутствующих еще раз и предложить журналистам пообщаться с отдельными спикерами в неформальной обстановке, например, на организованном после пресс-конференции фуршете.

11. После пресс-конференции

После того как пресс-конференция завершилась, вам будет необходимо написать пост-релиз по итогам пресс-конференции и опять разослать по всем СМИ, которые выражали заинтересованность в теме. Рассылать релиз необходимо даже тем

СМИ и журналистам, которые выразили желание прийти, но по каким-то причинам не пришли. Есть вероятность того, что они напишут материал о прошедшей пресс-конференции по вашим пост-релизам.

Имея аккредитационный список с координатами присутствовавших журналистов, позвоните им и поинтересуйтесь, не нужна ли дополнительная информация, комментарий спикера, а также спросите о вероятности публикации. Если журналист готовит материал, уточните у него, на какое число планируется выход.

В материале всегда могут обнаружиться ошибки или неточности. Абсолютно не обязательно устраивать из-за этого трагедию или скандал. Безусловно, этот совет подходит только в тех случаях, когда ошибка не принципиальна и от нее не зависит, скажем, заключение контракта. Однако необходимо помнить то, что вам кажется значительным и очень важным, может быть абсолютно неинтересным читателям. Необходимо обязательно позвонить после выхода статьи журналисту, поблагодарить и поинтересоваться: нет ли необходимости в какой-либо еще информации, какие планы у него, можно ли еще что-то ему предложить.

Не стоит забывать, что через этого конкретного человека вы можете выйти на его коллег, пишущих на другие темы, которые вполне могли бы осветить деятельность компании, персоны, вашу деятельность с другой стороны. Более того, через него же можно попробовать выйти на журналистов из других изданий. Иногда человек может сам сотрудничать и с несколькими изданиями, будучи фрилансером.

Главное

И помните, что нельзя относиться к журналистам как к техническому обслуживающему персоналу. Только при взаимном уважении возможна долгосрочная и результативная работа.

Интервью

Различают следующие виды интервью:

- 1) заочное;
- 2) очное косвенное;
- 3) очное прямое.

Заочное интервью предполагает предварительную договоренность между PR-менеджером и корреспондентом о письменной подготовке вопросов, интересующих прессу, и передаче их в пресс-службу организации. В организации готовятся ответы в письменной форме и передаются корреспонденту газеты/журнала для публикации. Естественно, что это самый спокойный и наиболее предпочитаемый руководителями организаций вид интервью.

Очное косвенное интервью предполагает предварительное ознакомление с вопросами. Однако само интервьюирование проводится корреспондентом очно и не исключает новых, незапланированных вопросов, которые могут возникнуть у корреспондента во время интервью. Если интервью к тому же снимается для показа по ТВ, оно, безусловно, требует большего нервного напряжения, собранности и подготовленности, нежели заочное интервью.

Очное прямое — самый сложный вид интервью. Вопросы предварительно неизвестны. Репортер, возможно, тоже. Не исключается прямой эфир.

Практики PR советуют воспользоваться следующими рекомендациями по подготовке к проведению интервью.

Интервью для печати

За несколько дней до интервью

■ Если известно, кто именно придет брать интервью, попробуйте найти опубликованные статьи данного корреспондента по теме интервью. Это поможет вам определить отношение корреспондента к проблематике, понять его позицию, представить возможный круг вопросов, интересующих его, и подготовиться к интервью соответствующим образом.

■ Передайте корреспонденту необходимые печатные материалы. Не забудьте прежде всего проинформировать прессу о целях работы вашей организации.

■ Уточните способ проведения интервью — по телефону или лично. Продумайте, куда бы лучше вам пригласить корреспондента в случае личного интервьюирования. Можно, если ваш офис непредставителен, провести интервью в ресторане или арендовать офис в гостинице.

■ Выясните, планирует ли корреспондент фотографии для публикации, уточните, какие именно, и подготовьте для этого все необходимое. Уточните, входит ли в планы журналиста взять дополнительное интервью, имеющее отношение к фотографиям.

■ Узнайте предполагаемую продолжительность интервью, дату возможной публикации и рубрику, в которой будет напечатан материал.

■ Осмотрите помещение, в котором будет проводиться фотосъемка. Помните, что фон имеет важное значение.

Во время интервью

■ Ответственный за связь с прессой должен присутствовать при проведении интервью. Он ни во что не вмешивается, только фиксирует вопросы. Его позиция — «во имя интервью».

■ Удостоверьтесь в том, что журналист получил ознакомительные материалы.

■ Проследите за тем, чтобы во время фотосъемки на втором плане не оказались сломанные стулья и прочие неуместные предметы или надписи.

■ Если вы считаете целесообразным записать на диктофон интервью, обязательно предупредите об этом журналиста и никогда не делайте запись без разрешения.

■ Проверьте, правильно ли журналист записал полное имя и должность интервьюируемого, а также ответственного за связь с прессой.

■ Удостоверьтесь, что журналист знает, для чего предназначена предоставляемая информация. Она может предназначаться: для общей информации, для цитирования, для записи, не для записи.

Интервью на ТВ

1. **Определите цель.** Продумайте заранее ключевые моменты вашей речи. Постарайтесь акцентировать внимание на наиболее важных аспектах. Помните, что показ интервью займет мало времени, возможно, будет показана только его главная (с точки зрения журналистов) или наиболее выразительная часть.

2. **Подготовьтесь к интервью.** Узнайте тему программы, направление беседы и круг участников. Посмотрите предыдущие выпуски данной программы, прочувствуйте ее стиль и стиль ведущего. Подготовьте выступление в стиле данной программы. Продумайте вопросы, которые вам могут задать, и тщательно подготовьте ответы на них. В случае необходимости это поможет вам перевести разговор в нужное русло. Будьте кратки и точны. Обратитесь к специалистам за специальной или статистической информацией для ответов на вопросы.

3. **Будьте уверены в себе.** Все время помните о том, что вы знаете о предмете разговора больше, чем ваш собеседник. Будьте дружелюбны, корректны, спокойны. Ваше волнение естественно и оправданно, не переживайте об этом. Разговаривайте с собеседником как с другом — неофициально, но ни в коем случае не фамильярно — это создает имидж вежливого и приятного человека.

4. **Сохраняйте инициативу в своих руках.** Сосредотачивайтесь на тех частях вопроса, которые могут вывести к вашей основной цели. Не бойтесь «провокационных» вопросов, отвечая на которые вы должны затронуть отрицательные стороны. Говорите об отрицательных моментах, но всегда делайте упор на положительные.

5. **Отвечайте на вопросы внимательно.** Внимательно слушайте каждый вопрос. Если вы не поняли его или не знаете, как отвечать, честно скажите об этом. Не допускайте, чтобы вас втягивали в разговор вне вашей компетенции. Если возможно, отвечайте на вопросы «да» или «нет», а затем развивайте свою мысль. Во-первых, это поможет вам сформулировать ответ, во-вторых, будет соответствовать имиджу откровенного серьезного человека.

6. **Сделайте интервью простым для восприятия.** Используйте короткие фразы, без придаточных предложений. Избегайте технических подробностей. Если потребуется дать статистическую информацию или прокомментировать технические вопросы, воспользуйтесь заранее подготовленными краткими ответами. Будьте аккуратны с шутками. Живая, короткая, остроумная шутка только усилит положительное впечатление от ваших ответов, но, пожалуй, стоит помнить о том, что чувство юмора у всех разное.

По окончании совместной работы **не забудьте позвонить или отправить письмо с благодарностью вашему собеседнику и организаторам передачи.**

Рания Ибатуллина, директор московского офиса и партнер, старший консультант агентства Pгогласо:

О Вас никто не хочет писать, а если хотят, то только за деньги?

Возможно, Вы сознательно избегаете контактов с журналистами

С прессой нужно работать, причем методично. Рассылайте пресс-релизы в издания, проводите пресс-конференции, пресс-ланчи, экскурсии для прессы, приглашайте журналистов на корпоративные мероприятия и круглые столы, не отказывайтесь давать интервью и комментарии по интересующим журналистов вопросам.

Возможно, нет информационного повода, способного заинтересовать СМИ

Даже если на данный момент в Вашей компании не происходит ничего значимого, всегда можно найти что-то, что может стать интересной новостью: увлечения и хобби руководителя, новые контракты, запуск необычного проекта и т. д.

Будьте также готовы отвечать на вопросы журналистов по Вашей сфере деятельности - дайте им понять, что Вы всегда готовы помочь комментарием, и они ответят Вам услугой за услугу.

О вас пишут, но плохо и искажают все до невозможности?

Возможно, Вы приглашаете не тех людей.

Подумайте, какими изданиями и программами интересуются представители Вашей целевой аудитории. Приглашайте только нужных журналистов - конкретных людей, компетентных в Вашей сфере деятельности, а не просто редактора или «кто пойдет».

Возможно, Вы не предоставляете журналистам достаточного количества информации

Подготовьте все материалы, с которыми журналисту будет удобно работать: пресс-релиз, факты и цифры, фотографии, имена и должности, качественные слайды, если речь идет о презентации новых товаров.

Вы всегда должны также иметь под рукой пакет материалов о Вашей организации для прессы, куда войдут: историческая справка и общая информация о компании, позиционные документы (миссия и стратегия компании), биография и фотографии руководства, фото- и видеоматериалы, CD-презентация и адрес сайта в Интернете.

Возможно, журналист получает противоречивые данные от разных сотрудников Вашей компании

Желательно, чтобы с прессой общались не все сотрудники компании по очереди, а специально подготовленный представитель - пресс-секретарь (spokesperson).

В любом случае разработайте внутренний регламент, определяющий, кто и каким образом имеет право отвечать на определенные вопросы прессы о деятельности компании.

Вашим информационным поводом заинтересовались?

Тогда постарайтесь оказать журналисту должное уважение.

■ Созвонитесь с каждым журналистом, поблагодарите за участие в пресс-конференции (можно написать соответствующее письмо) и уточните, будет ли использован Ваш материал.

■ Журналисту может потребоваться дополнительное интервью, фотография и т. д. - предоставьте это насколько возможно быстро.

■ Не обижайтесь и не расстраивайтесь, если материал не будет опубликован: уточните, почему и что в дальнейшем будет интересовать этого журналиста.

Как не испортить хорошие отношения с прессой?

Техника безопасности

■ Не комментируйте действия конкурентов и избегайте комментариев «не для печати» - все, что Вы говорите, «может быть использовано против Вас».

■ Избегайте ситуаций «без комментариев». Остерегайтесь отвечать на «глупые вопросы» - это распространенный прием получения информации «не для печати».

■ Не вступайте в споры, а тем более в ссору с журналистом. Не заявляйте о планах и намерениях, если Вы не уверены в них на сто процентов.

■ Не давайте информацию явно рекламного характера в пресс-релизах и свой рекламный буклет в качестве пресс-материалов.

■ Не относитесь к журналистам свысока, не отделяйте, например, их от других гостей на событии.

■ Не говорите журналисту неправду.

Помните, что хорошие отношения с прессой - вещь очень хрупкая.

«Как поладить с журналистом»

<http://promaco.ru/ru/information/articles/>

Взаимодействие с органами государственной власти и управления

Основные понятия и определения

В нашей стране о *Government relations* (далее — GR), буквально «отношения с правительством», активно стали говорить в 90-х годах XX в. Время возникновения теоретического и практического интереса к GR вполне объяснимо: завершилась массовая приватизация государственного имущества, возникли частные компании. Если раньше, в советские времена, государство, по сути, взаимодействовало само с собой (государственные предприятия работали с органами государственной власти и управления), то после возникновения частного бизнеса с его разнонаправленными интересами ситуация изменилась: по сути, пришлось заново выстраивать отношения между государством и бизнесом.

Современные российские исследователи сходятся в том, что GR — это деятельность по управлению взаимоотношениями организации с органами государственной власти и управления.

Заметим, что GR — широкая область, включающая в себя связи не только с высшими органами законодательной и исполнительной власти, но и с органами власти субъектов Федерации, региональными подразделениями федеральных ведомств, муниципалитетами, правоохранительными, судебными и налоговыми органами.

GR — явление заимствованное, причем, по историческим меркам, недавно. Слово GR еще даже не освоено русским языком, его кириллическое написание не зафиксировано академическими словарями в отличие от родственного слова «пиар»¹ (Public Relations).

Любой, даже самый мелкий предприниматель, взаимодействует с представителями власти, получает разрешения, оформляет договоры

¹Русский орфографический словарь Российской академии наук / отв. ред. В. В. Лопатин. М., 1999.

с органами по управлению имуществом, посещает налоговую инспекцию, взаимодействует с проверяющими инстанциями.

Таким образом, GR-технологии — сознательно или интуитивно — использует каждый предприниматель, понимая, что отношения с органами государственной власти и управления — GR — это существенное конкурентное преимущество его компании.

Как правило, GR-деятельность в компаниях осуществляется PR-отделом или отдельным специалистом, ответственным за взаимодействие с органами государственной власти и управления. По данным Ассоциации менеджеров России, более половины отечественных компаний имеют в штате специалиста, отвечающего за организацию взаимодействия с различными органами власти.

Осуществлять GR-деятельность может любая группа людей, объединенных общими интересами. Но мы будем рассматривать GR как отношения, в которые вступают субъекты хозяйственной деятельности.

Таким образом, GR — это взаимодействие субъектов хозяйственной деятельности с органами государственной власти и управления. Власть, издавая законы, другие нормативные акты, воздействует на компании односторонним образом, но GR возникает, когда отношения компании и власти становятся взаимными и не ограничиваются только исполнением нормативных документов.

Для любой компании важно, чтобы действия органов власти соотносились с ее интересами и целями. Для органов власти вообще и чиновников в частности важно, чтобы действия компании соотносились с их интересами и целями. Гармонизировать взаимоотношения между компаниями и государством и призван GR.

Для понимания сущности GR нам важно рассмотреть и другие определения.

[1] **GR** — это деятельность, направленная на принятие органами власти законов и иных документов в пользу той или иной компании¹.

[2] **GR** — коммуникации, имеющие своей целью продвижение в публичном пространстве (масс-медиа, общественность) тех или иных интересов компании (прежде всего репутации)².

¹ *Махортов Е. А.* Позитивный потенциал лоббизма в России: Возможные направления реализации [Электронный ресурс] // Российский PR-портал. 2008. 12 янв. (www.raso.ru).

² *Наумов С.* PR и GR в одном флаконе: Смешивать, но не взбалтывать [Электронный ресурс] Stratagema.org. 2005. 19 мая.

[3] **GR** — сотрудничество с государственными органами по достижению общих целей¹.

[4] **GR** — это установление неформального диалога между компанией и властью².

[5] **GR** — это процесс отстаивания компанией собственных интересов на всех уровнях власти, при этом задействуются любые доступные средства³.

Дадим пояснения по каждому из приведенных определений.

Определение [1], по сути, сводит GR к лоббизму.

Лоббизм — это система и практика реализации интересов различных групп путем организованного воздействия на законодательную и административную деятельность органов государственной власти и управления⁴.

Таким образом, лоббизм направлен на принятие государственными органами тех или иных решений в пользу компании-лоббиста. Предоставление различных льгот, обращение внимания власти на нарушения законодательства, допущенные конкурентами, получение выгодного заказа, принятие закона или другого нормативного акта — все это может быть результатом лоббистской деятельности.

Определение [2] говорит нам о GR как о разновидности PR. Как мы уже знаем, целью PR является достижение взаимопонимания и установления выгодных взаимоотношений между организацией и ее общественностью. Последней в данном случае являются органы государственной власти и управления. Поэтому GR можно рассматривать как составную часть PR, отвечающую за взаимодействие с государством. О взаимопроникновении понятий GR и PR говорит и практика: большое число GR-специалистов вышли из сферы PR, а во многих компаниях PR и GR занимается одно подразделение или даже специалист.

Безусловно, эти понятия родственные, но так же, как и в случае с лоббизмом, их нельзя считать идентичными. В главе 1 мы уже

¹ Сокиркин А. GRanyuwe перемены // Со-общение. 2006. Ноябрь.

² Government relations management в РФ: лица и регионы. М. 2006. Июнь.

³ Сулакшин С. С., Тимченко А. Н. Сети лоббирования корпоративных интересов во власти // Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования. М., 2005.

⁴ Лоббизм в России: этапы большого пути. М., 1995.

приводили определения PR. Для более полного понимания его сущности приведем еще некоторые из них:

PR — это деятельность по переводу прагматических целей организации в приемлемую для общества политику¹.

PR — это рационально структурированная система коммуникационного обеспечения деятельности организации².

Таким образом, определение PR — более широкое, чем определение GR. Однако главная функция и того, и другого — управление взаимоотношениями компании с частными лицами и другими организациями.

Определение [3] указывает, что у компаний и органов власти могут быть общие цели, на реализацию которых направлены их совместные усилия. Деятельность по их достижению принимает форму **частно-государственного партнерства**.

Частно-государственное партнерство (далее — ЧГП) — это особый вид сотрудничества государственного и частного секторов с целью реализации долгосрочных проектов в экономической сфере³.

Примерами ЧГП являются особые экономические зоны, на которых действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности.

Особые экономические зоны создаются в целях развития обрабатывающих отраслей экономики, высокотехнологичных отраслей, производства новых видов продукции и развития транспортной инфраструктуры. Государство получает инновационные продукты и технологии, а предприятия — льготы по налогам и помощь со стороны администраций⁴.

ЧГП включает в себя «совокупность формальных и неформальных правил, в рамках которых с целью удовлетворения потребностей

¹ Зверинцев А. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. СПб., 1995.

² Володина Л. В., Карпухина О. К. Деловое общение и основы теории коммуникации // Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича. СПб., 2005.

³ Евланов А. Партнерство с препятствиями // Российская газета. 2007. № 608. 19 июня.

⁴ Портал «Инновационные проекты малого бизнеса» (<http://projects.innovbusiness.ru>).

общества осуществляется совместная деятельность государственных органов власти и частного сектора, и на равных правах реализуются их экономические интересы»¹.

Реализация общих целей бизнеса и государства — это еще и так называемая корпоративная социальная ответственность.

Корпоративная социальная ответственность (далее — КСО) — это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума².

Принято считать, что понятие корпоративной социальной ответственности в его современном смысле родилось на всемирном саммите 1992г. в Рио-де-Жанейро, когда ряд транснациональных компаний смогли предложить программу саморегулирования.

Именно начиная с 1992г. на Западе все более широкое распространение получает точка зрения, в соответствии с которой частные компании по собственной инициативе должны играть существенную роль в достижении «общественных целей» под флагом «корпоративного гражданства» (от англ. *corporate citizenship*). Корпорации должны вести бизнес с учетом интересов различных «заинтересованных сторон», чтобы сообща достигать заявленной цели «устойчивого развития». Понятие «устойчивое развитие» в целом весьма расплывчато, считается, что у него есть три важнейших аспекта: экономический (в смысле действий компании в большем контексте локальной экономики региона), социальный и экологический. Таким образом, компании должны ставить перед собой соответствующие экономические, социальные и природоохранные цели, оценивать их выполнение и даже иметь независимое аудиторское заключение по данным вопросам - вместо того, чтобы ставить перед собой цели на уровне прибыльности и капитализации³.

¹ Дансаранова С. Д. Институт частно-государственного партнерства: становление и развитие в России. Автореф. дис.... канд. экон. наук. Улан-Удэ, 2007.

² Стрижов С. Социальная ответственность бизнеса как требование времени // Государственная служба. 2005. № 6 (38).

³ Каптеров А. Смысл и выгоды социальной ответственности // Спонсорская программа поддержки социально значимых событий «Золотое сердце» (www.goldenheart.ru).

КСО призвано решить противоречие между естественным стремлением бизнеса извлечь максимальную прибыль и необходимостью решать социальные задачи, стоящие в целом перед государством, что неизбежно влечет за собой увеличение издержек. Для компаний КСО позволяет минимизировать социальные, экономические и политические риски для бизнеса. Но «пока еще далеко не все предприятия России и стран СНГ понимают, что переход к социально ответственному бизнесу — не просто выгодно, это — единственный шанс на выживание компании в будущем»¹.

Определение [4] во многом сводит GR к межличностным отношениям между чиновником и представителем компании, что, конечно, не может в полной мере отражать сущность GR, ведь общение с представителями власти носит прежде всего деловой характер.

Президент коммуникационной компании «Михайлов и партнеры. Управление стратегическими коммуникациями» Юлиана Слащева считает, что нельзя вступать в контакт с чиновником, не имея конкретного повода или темы, так как попытка завести знакомство «на будущее», скорее всего, произведет негативное впечатление и осложнит наведение мостов в дальнейшем².

Правильно выстроенные межличностные коммуникации (любой чиновник — это прежде всего человек) «обслуживают» GR, и в этом их ценность. Но неформальный диалог между властью и бизнесом сам по себе, без обсуждения конкретных деловых предложений, не может стать основой GR.

Владимир Романцов, PR-менеджер компании «Данон»:

У нас «политический феодализм», а значит, очень многое зависит от личности управляющего человека, а не от законов. Поэтому поиск официальных, законных коммуникаций очень часто попросту приводит к потере времени.

В наших условиях гарантом безопасности может служить наличие друга компании среди высокопоставленных правительственных чиновников. Почему? Наверное,

¹ Социальная ответственность бизнеса, прозрачность его деятельности // Альянс стран СНГ «За биобезопасность» (www.biosafety.ru).

² Government relations management в РФ: лица и регионы. М., 2006. Июнь.

не открою Америки, если скажу, что Россия - более восточная страна, нежели западная. А может быть, даже с африканским опенком, когда вождь племени решает, кому жить, а кому - нет.

Чиновник, который садится на какой-то пост, - это маленький феодал. К сожалению, такова традиция, и уйти от нее очень сложно. Миссия преодолеть ее принадлежит разве что времени¹.

Обратим внимание на достаточное пространное определение [5], которое, тем не менее, не противоречит всему вышесказанному о GR. Оно фактически содержит мысль о том, что цель оправдывает средства, иными словами, GR определяется как деятельность, выходящая за рамки действующего законодательства — это в какой-то мере отражает нынешнее состояние GR в России. Подробнее эта проблема будет рассмотрена ниже.

Исследователи выделяют следующие основы успешной GR-деятельности²:

- аргументация, основанная на знании вопроса;
- благоприятное соотношение интересов компании, государства и/или представляющих лиц;
- личные связи.

Таким образом, мы можем говорить о GR как о **деятельности по управлению взаимоотношениями с органами власти**, основу которой составляют:

- лоббизм;
- PR;
- частно-государственное партнерство;
- корпоративная социальная ответственность;
- неформальные коммуникации с представителями органов власти.

Некоторые исследователи относят к области GR и взаимоотношения с политическими партиями — это, на наш взгляд, вполне логично на фоне усиливающегося влияния партий на принимаемые органами власти решения, появление в регионах России партийных правительств и губернаторов. Поэтому участие в партийной жизни также дает возможности для влияния на принятие тех или иных решений органами власти.

¹ Российский пиар-портал.

² Локоткова С. Три «В» русского лоббизма // Большой бизнес. 2003. № 3.

В постсоветское время в так называемых «партиях власти» (то есть политических партиях, чьи представители занимали ключевые должности в органах власти; «партии власти» всегда создавались самой властью) и организациях, претендовавших на этот статус («Выбор России», «Наш дом - Россия», «Отечество - вся Россия», «Единая Россия», «Партия жизни») традиционно было много руководителей хозяйствующих субъектов и управленческих кадров. Часто эти кадры перетекали из «умирающей» партии власти в новую; такое политическое непостоянство объясняется сугубо практическими соображениями и желанием находиться ближе к федеральному или региональному центру принятия решений.

Цели и задачи GR

Цель GR — создание наилучших конкурентных условий для организации, повышение ее устойчивости и финансового благополучия.

Задачи, которые решает GR:

- обеспечение стабильности функционирования бизнеса;
- адаптация компании к изменениям экономической и политической обстановки;
- формирование новых возможностей для бизнеса;
- опережение конкурентов;
- предотвращение возникновения проблем или сокращение затрат времени и других ресурсов на их решение;
- повышение общественной значимости компании, ее ценности для государства;
- увеличение влияния компании на государственные органы и общество в целом;
- изменение законодательного (нормативного) регулирования в пользу компании.

Со своей стороны, власти тоже нужна поддержка бизнеса и позитивная публичность. Таким образом, GR позволяет сделать процесс взаимодействия между бизнесом и властью взаимно полезным. Органы власти сами часто ищут решение сложных вопросов во взаимодействии с бизнесом.

В середине 1990-х годов правительством Москвы было задумано строительство крупнейшего в Европе бизнес-центра «Москва-Сити». Несколько лет власти города готовили базу для проекта: издавали распоряжения, выделяли средства из

городского бюджета под создание инфраструктуры. Одновременно с этим велась работа по привлечению инвестиций в проект. Мэрия совместно с заинтересованными бизнес-структурами и их объединениями проводила регулярные мероприятия, на которых чиновники представляли проект, объясняли инвесторам, каковы гарантии успеха, демонстрировали его реальность и надежность. Кроме того, представители бизнеса привлекались к экспертизе субподрядчиков, чтобы этот крупный и ответственный проект привлек надежных участников со стороны бизнеса¹.

GR не всесилен. Это инструмент, необходимый для нормального функционирования и развития компании, а не гарантия того, что с ней ничего не случится. Какие бы сильные позиции в органах власти ни были завоеваны, в конечном итоге бюрократическая машина — это «вертикально интегрированный холдинг», где «низы» так или иначе подчиняются «верхам».

Ни близость к чиновникам, «ни занятие государственных постов, ни громкие благотворительные акции не являются гарантией неприкосновенности»².

Огромные административные ресурсы нефтяной компании «ЮКОС» не смогли спасти ее от банкротства, а у компании были очень сильные позиции в органах власти: ЮКОС финансировал избирательные кампании нескольких губернаторов, «свои люди» были и в правительстве, и в Администрации президента, и в парламенте³.

Важно помнить, что GR — это не совокупность инструкций, а подходы к решению проблем взаимодействия власти и бизнес-структур.

Современный GR как отражение социально-экономической действительности

Те или иные экономические группы работали с органами власти всегда, не случайно, например, лоббизм традиционно причисляют к известному списку «древнейших» профессий.

¹ Борисов А. Как бизнесу работать с властью в России // Генеральный директор. 2006. 27 июня.

² Шастик Н. Колода российской олигархии // Большой бизнес. 2004. № 8.

³ Латынина Ю. Империя Ходорковского: куда убегают нефтедоллары // Совершенно секретно. 1999. Авг.

Даже в русских пословицах находят свое отражение законы общества, зачастую актуальные и по сей день и представляющие интерес для GR-специалиста: «Закон что дышло: куда повернул, туда и вышло». «Не бойся суда, а бойся судьи». «Близ царя - близ смерти». «Ворон ворону глаз не выклюет». «Грех воровать, да нельзя миновать»¹.

Нельзя, конечно, распространять действие «GR-пословиц» на все современные отношения между властью и бизнесом, но болезненные точки этих отношений они отражают достаточно точно.

Несмотря на длинную историю существования GR в России, мы кратко остановимся лишь на позднем советском и постсоветском времени и осветим современное состояние. Так, во времена СССР важную роль в защите интересов тех или иных отраслей играли секретари обкомов КПСС. «Например, Свердловский, Челябинский, Пермский обкомы традиционно защищали интересы металлургии, машиностроения и военно-промышленного комплекса. Кемеровский обком отстаивал интересы угольщиков, а Краснодарский и Ставропольский обкомы занимались проблемами сельского хозяйства»². Представители отраслей, в свою очередь, были широко представлены в партийных органах на региональном уровне, являясь членами областных и районных комитетов коммунистической партии. Особо ценились специалисты по «выбиванию» фондов, работавшие с Госпланом и другими ведомствами: во времена планового хозяйства распределением ресурсов для производственных предприятий занимались централизованно, и для выполнения и перевыполнения плана было необходимо плотно работать с министерствами и ведомствами.

Но были и другие способы взаимодействия с чиновниками. Возможно, именно тогда появилось выражение, что к «бумаге нужно приделать ноги», т. е. для быстрого продвижения вопроса необходим человек, который будет его решать с соответствующими столоначальниками. Тогда же появилась и формула «ящик за вагон», т. е. обмен ящика

¹ Жуков В. Я. Словарь русских пословиц и поговорок. М.: Русский язык, 1991.

² Сулакшин С. С., Романихин А. В. Как национальной промышленности защитить свои интересы. М., 2002. Октябрь.

алкоголя на вагон необходимой предприятию продукции. Ящик уходил чиновнику, вагон — предприятию.

Неформальным связям с чиновниками придавалось огромное значение. Пышные приемы в регионах, потакание маленьким человеческим слабостям (рыбалка, охота, подарки и т. п.) помогали решать и сугубо практические вопросы.

И конечно, никто не отменял действие административного ресурса, усиленного благодаря родственным и земляческим отношениям.

Не случайно во времена Л. И. Брежнева появилось выражение «днепропетровская мафия»¹: сообщество людей, работавших с будущим генеральным секретарем ЦК КПСС во времена его пребывания в Днепропетровске, имело огромное влияние. В поздние времена в столице наблюдался большой приток кадров из Свердловска, где Б. Н. Ельцин работал первым секретарем обкома КПСС, позднее - из Петербурга, где в мэрии работал В. В. Путин.

Все эти технологии GR, трансформировавшись к реалиям сегодняшнего дня, сохранили свою актуальность и эффективность.

В начале 1990-х годов прежняя система лоббирования начала распадаться. Появились отраслевые объединения, призванные защищать экономические интересы тех или иных групп. В это время возникли Российский союз промышленников и предпринимателей, Федерация товаропроизводителей, «Круглый стол бизнеса России» и т. д. Организации, защищавшие интересы бизнеса, стали возникать и в регионах, тогда же появились первые объединения мелких предпринимателей. Кроме того, в ходе приватизации образовались крупные частные структуры, которые могли оказывать влияние на власть самостоятельно без привлечения возможностей отраслевых объединений. Постепенно в стране начала складываться система лоббирования интересов предпринимателей.

В России правила взаимодействия с бизнесом менялись неоднократно.

Власть «слишком часто меняла принципы взаимодействия с бизнесом: от полного взаимопроникновения интересов с 1996г. до равноудаленности олигархов,

¹Митрохин Н. А. Идеиные группировки в аппарате ЦК КПСС в предперестроечный период // Выступление на круглом столе проекта «Горбачевские чтения». 2004. 8 июня.

провозглашенной в 2000 г. и... «большого наступления»¹, выразившегося в том, что ряд крупных предпринимателей вынуждены были расстаться со своей собственностью.

Так, вторая половина 1990-х годов характеризуется как период «семибанкирщины», т. е. крепкого союза между властью и крупным бизнесом, олигархами.

На самом деле в состав «семибанкирщины» входили девять человек: Петр Авен («Альфа-банк»), Борис Березовский («ЛогоВАЗ», Общественное российское телевидение - ныне Первый канал), Владимир Виноградов («Инкомбанк»), Виталий Малкин (банк «Российский кредит»), Владимир Потанин (ОАО «Норильский Никель»), Александр Смоленский (группа «СБС-агро»), Михаил Фридман («Альфа-групп»), Владимир Гусинский (группа «Мост» и НТВ), Михаил Ходорковский (нефтяная компания «ЮКОС»)².

В середине 1990-х годов крупные предприниматели, олигархи для решения своих вопросов могли выходить на первых лиц государства, им в большинстве случаев не нужны были как таковые отраслевые объединения, механизмы частного-государственного партнерства и другие легальные формы GR. Достаточно было организовать теннисный турнир или другие неформальные мероприятия для быстрого принятия нужного решения, в том числе и кадрового.

Аналогичная ситуация сложилась и во многих регионах, где сфера влияния финансово-промышленных групп распространялась не только на экономику, но и политику.

Таким образом, как отмечают аналитики, система государственной власти в России контролировалась несколькими финансово-промышленными кланами. Основой GR-деятельности стали не «официальные соглашения между государственными органами и представительскими структурами предпринимателей, а зачастую закулисные сделки, совершаемые представителями коммерческих структур с отдельными чиновниками»³.

Ситуация вновь стала меняться с 2000 г., когда было объявлено о построении вертикали власти и равноудаленноеTM от власти коммерческих структур. Заметим, что наименее «равноудаленными» стали корпорации с мощным государственным участием (прежде всего, работающие в добывающей и энергетической сфере: Газпром, РАО «ЕЭС России», Роснефть). Власть стала учиться принимать решения не на основе субъективной позиции отдельных бизнесменов, а путем анализа мнения руководителей большинства предприятий.

¹ Шастик Н. Колода российской олигархии // Большой бизнес. 2004. № 8.

² Семибанкирщина у ВВС. 2003. Окт.

³ Лепехин В. А. Лоббизм. М.: Фонд IQ, 1995.

Сегодня государство — ключевой и возрастающий фактор влияния на бизнес. Это неизбежно влечет усиление позиций чиновничьего аппарата, что в свою очередь обуславливает активное применение GR-технологий в деятельности различных компаний для достижения своих бизнес-целей.

Одному из крупнейших предпринимателей современной России Олегу Дерипаске принадлежит ставшая крылатой фраза, образно отражающая сущность отечественного предпринимательства: «успешный бизнес на 40% состоит из GR, на 40% из PR, и только на 20% из самого хорошо выстроенного бизнеса»¹.

Уровень развития GR, очевидно, соответствует установленным в государстве официальным и неофициальным правилам игры. Иными словами, развитие законодательного (и нормативного вообще) регулирования экономической деятельности, эффективность государственного регулирования, развитие процедур взаимодействия между властью и экономическим сообществом, в том числе в области нормотворчества, существующие традиции, особенности применения правовых норм на практике — все это определяет современное состояние GR.

Эксперты Всемирного банка регулярно публикуют доклады, в которых анализируется качество государственного управления более чем в 200 странах мира. Например, согласно исследованию 2006 года, Россия по показателю эффективности госуправления оказалась в одном ряду с такими странами, как Индонезия, Мали, Танзания, Уганда и Шри-Ланка. По степени коррумпированности властных структур Россия находится в одной группе с Албанией, Вьетнамом, Гондурасом, Непалом и Танзанией. «Таким образом, по таким важным для развитых экономик параметрам как уровень коррупции, верховенство закона и эффективность бюрократической системы, оценки авторитетной международной организации едва ли стоит считать успешными»².

В свою очередь, Институт Катана (США) поставил Россию на 102-е место из 130 по уровню экономической свободы (данные за 2006 г.). Необходимо отметить, что за год наша страна поднялась в этом списке на 12 пунктов³.

¹ *Старицкий Д.* Черный пиар в корпоративных конфликтах // Слияния и поглощения. 2003. № 2.

² *Сокиркин А.* СКядущие перемены // Со-общение. 2006. Ноябрь.

³ *Шишкин М.* Россия государством не вышла // Коммерсантъ. 2006. № 173 (3504).

Подобные нелестные выводы — даже если предположить некоторую неточность в оценках стран, имеющих свои уникальные географические, исторические, социальные, культурные и экономические характеристики — обнажают хорошо известные, привычные (а потому иногда и не воспринимаемые как однозначное зло) особенности нашего государственного устройства.

К этому числу относятся:

- противоречивость, неполнота и несовершенство законодательства¹;
- огромное число подзаконных актов, нередко противоречащих самим законам²;
- необязательность исполнения законов (так, например, в России есть такое понятие, как «неработающий» закон)³;
- большая доля «теневой» экономики.

По оценкам экспертов, на конец 2007г. до 50% российской экономики находилось в «тени», работая в обход официальных правил. Это приводит к тому, что «собираемость налогов в России в лучшем случае колеблется на уровне 60—65% от расчетной суммы. Тогда как в западных странах этот показатель составляет в среднем 95%»⁴;

- отсутствие государственной политики в ряде отраслей, как следствие, — необходимость для предприятий «обходить» устаревшие или несоответствующие современным реалиям законодательные и иные нормативные акты⁵;
- монополизм⁶;
- отсутствие системы стандартов государственного управления.

¹ Комментарий к Конституции Российской Федерации / под ред. Л. А. Окунькова. М.: Бек, 1996.

² Бошно С. В. Проблемы подзаконных актов / Журнал российского права. 2004. № 12.

³ Пиголкин А. С. Проблемы развития российского законодательства // Оценка законов и эффективности их принятия. Материалы Международного семинара, 16—17 декабря 2002 года, г. Рязань. М.: Издание Государственной Думы, 2003.

⁴ Муштук О. З. Функциональная роль бизнеса и его обязательства перед обществом и государством // Современная конкуренция. 2007. № 5.

⁵ Государственная промышленная политика России. Проблемы формирования и реализации // Торгово-промышленная палата Российской Федерации. М., 2003.

⁶ Байрамова Ж. М. Монополизм в экономике Российской Федерации в переходный период. Дис. ... канд. экон. наук. М., 2000.

Представители компаний в значительной мере не могут заранее предугадать всех необходимых согласований при подготовке того или иного документа, принятие которого зависит от позиции органов государственной власти и управления. В России только начинается работа по выработке «стандартов государственного управления, стандартов оказания государственных услуг, административных регламентов, в том числе регламентов принятия решений и согласования решений»¹;

■ наличие административных барьеров, т. е. препятствий для ведения бизнеса, возникающих вследствие несовершенства законодательства или деятельности должностных лиц органов государственной власти и управления.

По оценкам Российской торгово-промышленной палаты, отечественные предприятия ежегодно тратят на преодоление административных барьеров от 1 до 5 млрд. долл.²;

■ сильные позиции контрольных и надзорных органов;

В России существуют десятки проверяющих организаций, обладающих широкими полномочиями. Однако их права и ответственность не сбалансированы. Их деятельность во многом регламентирована внутренними документами, а не нормами закона.

Президент Российского союза промышленников и предпринимателей А. Н. Шохин считает, что «бизнесу не нужны какие-то льготные отношения с контрольными, надзорными органами. Эти отношения должны быть прозрачными, как можно больше процедур взаимодействия нужно описывать прямыми нормами закона. К сожалению, наше чиновничество... чересчур рьяно отстаивает собственные интересы, а не интересы общего дела»³;

■ возможность использования административного и политического ресурса в экономических целях⁴.

¹ Шохин А. Н. Проблемы повышения конкурентоспособности российской экономики // Современная конкуренция. 2007. № 3.

² Государственная промышленная политика России. Проблемы формирования и реализации // Торгово-промышленная палата Российской Федерации. М, 2003.

³ Шохин А. Н. Проблемы повышения конкурентоспособности российской экономики // Современная конкуренция. 2007. № 3.

⁴ Чебатко М. Продажные чиновники губят российскую экономику // RBC Daily. 2008. 10 апр.

Все эти проблемы в случае конкретной компании так или иначе требуют урегулирования, при этом без взаимодействия с органами власти обойтись невозможно.

Таким образом, в силу достаточно сильного государственного регулирования российской экономики потребности в GR испытывают практически все виды отечественного бизнеса. По мнению экспертов, определяющим GR является в тех отраслях, где государство имеет прямые регулирующие или нормирующие функции, где органы власти накладывают прямые ограничения и запреты или выдают разрешения.

GR: технологии и инструментарий

GR - это пиар и лоббизм в одном флаконе: взбалтывать, но не смешивать¹.

Конечно, как мы выяснили, GR не ограничивается этими двумя составляющими, но это выражение позволяет понять, какие технологии составляют основу GR любой организации.

Лоббизм. В России нет закона о лоббизме (несмотря на то, что разговоры о необходимости его создания ведутся с 1991г.), поэтому строго юридического определения этого понятия нет. Более того, само это явление постоянно развивается. В настоящее время очертилась тенденция по превращению процесса лоббирования в публичную деятельность, которая, однако, не является всеобъемлющей.

Российская медлительность с принятием нормативных актов, регулирующих лоббистскую деятельность, не является уникальным явлением. Так, в США первый громкий скандал с участием лоббистов возник в 1864 г., когда выяснилось, что в коридорах Конгресса давно и небезуспешно ведется подкуп голосов парламентариев. «Федеральный акт о регулировании лоббизма» был подписан президентом Гарри Трумэном 2 августа 1946г.²

Несмотря на то что результаты лоббистской деятельности и ее отдельные проявления часто общеизвестны, механизмы такой деятельности

¹ Дмитриев И. Джиар в России больше, чем пиар // Версия. 2005. 14 марта.

² Юридический энциклопедический словарь / под ред. М. Н. Марченко. М.: Проспект, 2006.

остаются еще во многом закрытыми, неформальными и неформализованными.

Помощник Президента России А. Авторханов считает, что с учетом давней и крепкой коррупционной традиции в России лоббирование зачастую «процветает в совершенно извращенном, непотребном виде»¹.

Практика лоббизма. Ни для кого не секрет, что закон «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств», принятый в 2004 г., активно лоббировался страховыми компаниями. По некоторым оценкам, затраты на продвижение закона в Государственной думе было затрачено до 6 млрд² Уже в 2005 г. страховщики получили прибыль в 1 млрд долл., что окупило затраты почти в 167 раз! При этом не было зафиксировано ни одного случая коррупции с участием депутата или сотрудника аппарата парламента.

В США, например, лоббисты подлежат регистрации и обязаны сообщать имя своего клиента и озвучивать сведения о полученном вознаграждении. Таким образом, общественность знает тех, кто лоббирует те или иные инициативы. Кроме того, выяснилось, что одним из крупных лоббистов своих интересов в Америке в последние годы было РАО «ЕЭС России».

Очень часто лоббизм рассматривается исключительно как продвижение интересов тех или иных групп в органах законодательной власти. Однако на самом деле современный российский лоббизм распространяет свое действие на все государственные органы, от которых зависит принятие или непринятие необходимых лоббисту решений.

Член Совета Федерации от Республики Калмыкия Левон Чахмахчян совместно со своим зятем Арменом Оганесяном, работавшим помощником аудитора Счетной палаты Российской Федерации, по мнению следствия, за 1,5 млн долл. взялся пролоббировать исключение из акта проверки Счетной палаты упоминания о том, что авиационная компания «Трансаэро» должна заплатить около 300 млн долл. ввозных пошлин за 17 самолетов иностранного производства. По этому факту было

¹ Помощник президента РФ высказывается за разработку и принятие Закона о лоббировании // РИА «Новости». 2004. 21 дек.

² Романова Л. Медвежьи услуги // SmartMoney. 2006. 3 июля. № 16.

заведено уголовное дело. Этот пример наглядно показывает уровень вопросов, лоббируемых вне стен парламента¹.

Механизму лоббирования в России присущ ряд особенностей, среди которых можно выделить следующие:

- пробелы в законодательстве и отсутствие государственной политики в ряде отраслей заполняют группы интересов, которые лоббируют решения, приводящие подчас к сиюминутной выгоде конкретных групп, но в перспективе негативно влияющих на ситуацию в той или иной отрасли;

- наличие в органах власти опорных депутатов или представителей исполнительной власти — часто это бывшие сотрудники компаний, якобы оставившие бизнес;

- отсутствие прозрачных бюджетов для осуществления GR-проектов.

Функцию так называемого «цивилизованного лоббизма», т. е. продвижения интересов компании без использования коррупционных методов, выполняют как отдельные коммерческие структуры, так и различные бизнес-ассоциации, защищающие интересы своих членов. Среди крупнейших таких организаций можно назвать Российский союз промышленников и предпринимателей, Ассоциацию российских банков, Российский мясной союз и т. д.

Компания Intel, работающая в России с 1991г., предложила свою методологию цивилизованного лоббизма²:

1. Анализируйте повестку дня органов власти и интересы ключевых для вашей компании госрегуляторов.

2. Добейтесь четкой формулировки собственных интересов компании в сфере взаимодействия с каждым их ключевых госрегуляторов.

3. Ищите:

- общее поле интересов как для государственного регулятора, так и для компании

¹ Толстых П. А. Лоббизм, GR и PA: к истокам понятий // Российский пиар-портал (<http://ywww.raso.ru>).

² Гудым Д. Возможно ли в России цивилизованное лоббирование интересов? // Доклад на конференции «GR-форум — 2007: стратегии развития бизнеса в России»-2007. 2 марта.

■ компании со сходными интересами для формирования коалиции (не обязательно в рамках какой-то формальной ассоциации);

■ людей в органах власти, мотивированных на то, чтобы сделать себе карьеру через ведение близкой вам темы).

4. Проявите креативность: генерируйте различные варианты предложений (опции).

Российские специалисты предлагают следующие варианты «цивилизованного лоббизма»:

1. Направление письменных обращений в органы государственной власти и управления. Письма должны содержать информацию или предложения, которые могут представлять интерес для органов власти. Например, предложения о совместных акциях, инвестиционных проектах. Кроме того, положительно воспринимаются аналитические материалы — не секрет, что часто уровень квалификации сотрудников аппарата органов государственной власти и управления не позволяет им создавать качественные аналитические продукты, а заказывать их на стороне весьма дорого.

2. Организация информационных кампаний в СМИ с целью сформировать общественное мнение и повлиять на позиции государственных чиновников. По поводу использования СМИ в качестве инструмента лоббирования существуют противоположные мнения: одни считают, что это неэффективно, другие придерживаются противоположного мнения.

Есть примеры, подтверждающие обе точки зрения. Так, например, практически не было результативных попыток предотвратить рейдерские захваты (попытка сменить собственника) того или иного предприятия путем публикации в СМИ обращений к руководителям органов власти, в том числе председателю правительства и Президенту России. С другой стороны, избрание председателем совета директоров крупного чиновника в большинстве случаев способно предотвратить захват предприятия недружественными коммерческими структурами.

Случаи, когда государство принимало решения в пользу той или иной компании только по факту публикации, достаточно редки. Однако формируя правильный информационный фон, можно добиться необходимого результата.

Например, публикации, рассказывающие о неудачах конкурентов и их противоправных действиях, вполне могут стать причиной отказа органов власти от сотрудничества с ними.

3. Поддержка общественных деловых организаций, которые влияют на принятие решений органами государственной власти и управления.

Объединение в бизнес-ассоциации позволяет компаниям сообща доводить свою точку зрения до органов власти. Действуя вместе, они усиливают свое влияние на власть. Мелкие и средние предприятия часто не могут содержать собственную GR-службу, и в этом случае объединение в союзы и ассоциации — оптимальный вариант.

Бизнес-ассоциации могут выполнять следующие функции:

- узнавать у органов государственной власти и управления, в каком направлении они работают, как видят дальнейшее развитие региона, города или области;
- информировать бизнес-сообщество об этих планах и выработать встречные предложения;
- строить совместные планы и согласованно их исполнять;
- служить органом общественного контроля за исполнением властью и ее представителями своих обязанностей и обещаний.

Татьяна Курепанова, генеральный директор ЗАО «Инвестиционная промышленная компания «Мехтранс», Екатеринбург:

«Сегодня ситуация на рынке ломопереработки такова, что средним и малым ломоперерабатывающим предприятиям для того, чтобы остаться на рынке и легально вести свой бизнес, необходимо объединяться. Задача такого объединения - выстраивание диалога с органами государственной власти. От такого диалога зависит цивилизованность рынка черных металлов.

С этой целью нашей компанией было создано некоммерческое партнерство «Объединение независимых поставщиков металлолома». Партнерство, являясь объединением заинтересованных предприятий, может участвовать в обсуждении вопросов, которые ставит государство для наведения порядка на рынке.

Партнерством была организована и проведена региональная конференция «Формирование эффективной государственной политики в сфере переработки лома цветных и черных металлов». В тезисах конференции партнерство сформулировало свои предложения и рекомендации, позволяющие сформировать эффективную государственную промышленную политику в сфере переработки лома черных и цветных металлов»¹.

¹ *Иршинская Л., Савицкий С.* Как компании организовать работу с государственными органами // Генеральный директор. 2007. № 1.

Наряду с объединением в бизнес-ассоциации коммерческие структуры используют и такой способ работы, как создание собственных GR-служб. Этот подход оправдан, если компании часто приходится обращаться в различные государственные органы. Кроме того, собственную GR-службу предпочитают содержать крупные промышленные холдинги, ежегодный объем инвестиций которых превышает 60 млн долл.

4. Участие в общественных комитетах, комиссиях, комитетах при органах государственной власти и управления. Как правило, при главах муниципальных образований и субъектов Федерации существуют общественные органы, занимающиеся проблемами предпринимательства. Кроме того, органы представительной власти часто организуют парламентские слушания по тем или иным актуальным проблемам. Множество предпринимателей вошло в Общественные палаты, организованные в регионах. Все это позволяет доводить до властей свою точку зрения. Кроме того, постоянное участие в работе подобных органов способствует установлению неформальных связей с представителями власти.

5. Проведение аналитических исследований и доведение их результатов до сведения органов власти и отдельных чиновников. Эти исследования, кроме всего прочего, акцентируют внимание властей на тех проблемах, в решении которых заинтересована и коммерческая компания.

В органах власти на всех уровнях «остро недостает квалифицированных специалистов для подготовки и анализа информации. Без хорошей аналитики сложно обеспечить процесс принятия грамотных решений»¹.

Этот метод позволяет добиться того, чтобы сами органы власти, осознав проблему, начали искать ее решение, а компания может выступать как партнер власти, предложив конкретный способ действий.

6. Компании пишут законопроекты и продвигают их в органах законодательной власти

Крупные компании имеют в России своих «опорных» депутатов, которые продвигают их инициативы. Например, у Российских железных

¹ Сулакшин С. С., Романихин А. В. Как национальной промышленности защитить свои интересы // Эко. 2002. № 10. С. 27-43.

дорог в Государственной думе четвертого созыва «опорным» депутатом являлся председатель Комитета Думы по энергетике, транспорту и связям В. Язев, у Евразхолдинга таким депутатом являлся бывший вице-президент холдинга О. Арашба и т. п.

Компании лишены права законодательной инициативы, поэтому поиск людей, способных представлять их интересы на региональном или федеральном уровне, — одна из важнейших задач. Часто представители компании или близкие к ней политики избираются депутатами, мэрами и даже губернаторами. Это значительно упрощает задачу по продвижению интересов компании. Более того, интересы компании благодаря содействию лояльных к ней представителей власти трансформируются в интересы общества как на уровне регионов, так и в масштабах всей страны.

Ряд коммерческих структур финансировала избирательные кампании некоторых политиков, чтобы получить во главе того или иного региона лояльного руководителя.

Например, компания «Норникель» обеспечила своим представителям победу на выборах губернатора в Красноярском крае, «Алмазы России» - в Якутии, «Северсталь» - в Вологодской области¹.

После реформирования процедуры избрания членов Совета Федерации в верхней палате российского парламента оказалось много бизнесменов. Например, президент группы компаний «СОК» Рустем Шиянов является сенатором от Ульяновской области. А председатель совета директоров «Альфа-групп» Михаил Фридман был делегирован в Общественную палату Союзом семей военнослужащих, хотя сам в армии не служил².

7. Организация массовых акций с участием населения. Как правило, для успешной реализации крупных проектов требуется поддержка не только власти, но и общественности. Позитивное отношение общественности является существенным фактором давления на чиновников. Например, если та или иная компания собирается построить новый завод, то обязательно находится инициативная группа граждан, активно выступающая в поддержку такого проекта. Она организует

¹ Дмитриев И. Джиар в России больше, чем пиар // Версия. 2005. 14 марта.

² Андреева О. Фридман ошибся дверью // Общая газета. 2006. 10 мая.

пикеты, устраивает общественные слушания, собирает подписи под обращениями и проводит другие массовые акции. Деятельность инициативной группы оплачивается из бюджета коммерческой компании, хотя этот факт не афишируется.

Александр Матросов, менеджер по GR ЗАО «Дж. Т. И.»:

Говорят, все пути ведут в Рим. Я трактую эти слова через призму петербургского бизнес-интереса: «Все пути ведут в Смольный». В своей деятельности мы основываемся на понятии «продвижение интересов», которое достигается через письменные обращения, рабочие встречи, конференции и т. п. Приходится обращаться в органы законодательной власти для разъяснения того или иного законодательного акта. Были случаи по отстаиванию интересов бизнеса, например, в части правомочности использования налоговых льгот¹.

8. Приглашение на руководящие должности в компанию известных, хорошо зарекомендовавших себя в коридорах власти людей. Связи — одно из самых ценных приобретений любого руководителя, один из наиболее востребованных его ресурсов. Именно поэтому часто компании приглашают на руководящие должности людей опытных, имеющих широкие связи в органах власти. Иногда это просто хорошо известные люди.

В компанию «СладКо» на работу был приглашен летчик-космонавт СССР Алексей Леонов². Перед национальным героем, естественно, открывались двери самых высоких кабинетов.

«Цивилизованный лоббизм» уже апробирован на практике и дает положительные результаты. Безусловно, возможности «цивилизованного лоббизма» будут расти, и мы в дальнейшем увидим новые его проявления.

Практика GR

Добыча нефти на новых месторождениях или старых, выработанных участках была неэффективна для нефтяных компаний. Даже в условиях сверхвысоких цен на нефть это подрывало надежность доходов бюджета за счет нефтяного сектора.

¹ Чернов М. Менеджер подбирает ключ к чиновнику // Деловой Петербург. 2004. № 91

² Горизонты «СладКо» // ИА «Инвур». 2005. 22 дек.

Для решения этой проблемы было решено дифференцировать налоги на нефтяные компании в зависимости от условий добычи нефти. При этом было необходимо определить, по каким из 35 факторов, влияющих на себестоимость добычи «черного золота», следует дифференцировать налог. Была создана рабочая группа, в которую вошли представители всех крупных нефтяных компаний и Ассоциации мелких и средних производителей нефти, выбраны исполнители работ, определены задачи взаимодействия с заинтересованными министерствами и ведомствами.

Выработанный в результате совместных усилий закон начал действовать с 1 января 2007г.¹

Инструменты PR, используемые в GR

Многие из инструментов PR нами уже рассматривались. GR активно их использует. Однако при решении GR-задач они имеют свою специфику, о которой и пойдет речь. С точки зрения GR цель PR — формирование образа компании, лояльной к власти и работающей на благо всего общества.

Перед специалистами по GR стоит комплекс PR-задач, которые постоянно необходимо решать:

- достижение взаимопонимания между организацией и органами государственной власти и управления;
- формирование имиджа компании в органах власти;
- учет интересов органов власти;
- анализ влияния действий компании на органы власти;
- поддержание доброжелательных отношений с представителями органов власти.

При проведении PR-мероприятий важно ориентировать их на представителей органов власти, а лучше — органа власти в целом.

Рассмотрим некоторые технологии, используемые в целях GR и широко применяемые в современной российской практике.

Публикация в СМИ материалов, в которых отражена деятельность администрации по решению той или иной проблемы. Если компания сообщает в пресс-релизе или статье о каком-то важном для себя факте, то при небольших усилиях эту информацию можно развернуть в ключе, выгодно представляющем органы власти.

¹Иршинская Л., Савицкий С. Как компании организовать работу с государственными органами // Генеральный директор. 2007. № 1.

После объявления о приоритетном национальном проекте «Гражданам России - доступное и комфортное жилье» большинство банков стали продвигать свои ипотечные программы как способ реализации нацпроекта.

Точно так же при публикациях информационно-рекламных материалов упоминание в позитивном ключе роли органов власти может дать положительный эффект.

Даже публикации в СМИ, учредителями которых являются органы власти, способны дать позитивный эффект.

Участие в публичных проектах власти. В каждом городе регулярно проводятся праздники (например, День города, День защиты детей, Масленица и т. п.), на которые, как правило, в принудительном порядке собираются «добровольные» пожертвования в фонд организации празднования. Отказ от участия в финансировании может повлечь за собой негативные последствия для компании: затягивание с рассмотрением вопросов, отказы в предоставлении необходимых разрешений и согласований, организацию внеплановых проверок санитарно-эпидемиологическими службами, пожарными и т. д.

Наилучший способ извлечения максимальной выгоды из, как правило, неизбежной финансовой поддержки властных инициатив заключается в покупке «спонсорского пакета».

«Спонсорский пакет» содержит список услуг администрации, которые она готова предоставить за ту или иную сумму.

В спонсорский пакет могут входить следующие услуги:

- получение компанией благодарственного письма от администрации;
- участие руководителей компании в торжественных мероприятиях для VIP-персон (концерт, ужин и т. д.);
- совместные фотографии с представителями администрации на мероприятии;
- совместные пресс-конференции с представителями администрации;
- предоставление слова на официальном открытии (закрытии) мероприятия;
- размещение информации о компании в официальной газете администрации и других изданиях;
- размещение информации в местных СМИ об участии компании в мероприятии;

- размещение логотипа компании на рекламных макетах, пригласительных билетах и в каталогах;
- размещение наружной рекламы и т. д.

В рамках сотрудничества с судебным департаментом при Верховном Суде компанией «Гарант» был выпущен специальный диск для Всероссийского съезда судей. Кроме фильма-отчета о самых важных моментах работы съезда, на диске был представлен блок нормативных актов в оболочке системы «Гарант»¹.

Использование общественных организаций. Под общественной организацией понимается основанное на членстве общественное объединение, созданное на основе совместной деятельности для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан². Компания привлекает к сотрудничеству общественные организации, которые имеют авторитет в органах государственной власти и управления и/или о деятельности которых сложилось положительное общественное мнение. То есть компания использует значимость данных организаций для достижения своих целей.

Таким образом, коммерческая организация получает проводника своих интересов, обеспечивающего положительное отношение к ее деятельности в обществе и выгодно позиционирующего компанию в органах власти как структуру, решающую важные проблемы, за которые в том числе отвечает государство.

Российско-американская компания «Полярное сияние» занималась нефтедобычей и переработкой в Ненецком автономном округе. Благодаря сотрудничеству с некоммерческой организацией «Центр «Гарант» были выявлены приоритетные направления благотворительной деятельности: «Помощь детям», «Помощь инвалидам и пожилым», «Культура». Центр «Гарант» взял на себя функцию отбора заявок на получение финансирования, организацию конкурсов на получение средств, проведение обучающих семинаров для желающих получить деньги. Кроме того, «Полярное сияние» избавилось от неприятной, но неизбежной обязанности по составлению писем с отказами в предоставлении помощи³

¹ Новости системы «Гарант». 2005. 6 июня (<http://www.garsoft.ru/>).

² Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» (в ред. от 2 февраля 2006 г. № 19-ФЗ).

³ *Царькова Г. В.* Примеры социальной ответственности и корпоративного гражданства: исследование Тверского гуманитарного института города. Тверь, 2005.

Некоторые крупные металлургические предприятия поддерживают деятельность экологических организаций, которые обеспечивают проведение независимых экспертиз с необходимым для промышленников результатом. Это обеспечивает улучшение общественного мнения о предприятии, снижение обеспокоенности общественности экологическими проблемами, что уже выгодно не только металлургам, но и власти. Все это создает положительный фон для работы предприятия с органами государственной власти и управления, объясняет поддержку вредных производств органами управления и не вредит имиджу чиновников.

Многие коммерческие организации заказывают исследования известным социологическим компаниям, в ходе которых подтверждается общественная значимость бизнес-структур и подчеркивается их согласие с действиями органов государственной власти и управления по решению тех или иных проблем.

Благотворительность. По оценкам экспертов, государство на поддержку социально незащищенных слоев населения выделяет около 30% от необходимого количества средств, поэтому коммерческая организация, беря на себя по сути часть государственных функций, рассчитывает на определенные преференции со стороны власти.

Кондитерская фабрика «Ангара» (Иркутск) выпустила 10 000 коробок конфет с символом Красного Креста. Определенный процент от стоимости товара перечислялся на счет Красного Креста. Благодаря акции квалифицированную медицинскую и психологическую помощь получили более 70 детей. Фабрика «Ангара» получила дополнительный объем продаж, улучшила имидж руководства фабрики, укрепила репутацию в органах власти¹.

Проведение совместных мероприятий, посвященных актуальным проблемам. Совместные мероприятия с органами власти — прекрасная возможность продемонстрировать общественности, клиентам, партнерам и конкурентам взаимопонимание с властными структурами, близость их позиций по различным вопросам. Кроме того, чиновники, непосредственно не участвующие в совместном мероприятии, также

¹Царькова Г. В. Примеры социальной ответственности и корпоративного гражданства: исследование Тверского гуманитарного института города. Тверь, 2005.

получают сигналы о лояльности компании и необходимости поддерживать с ней конструктивные отношения.

Металлургические компании Свердловской области в 2006 г. потратили 500 млн руб. на проведение совместных мероприятий с органами власти¹.

Приглашение на мероприятия компании представителей органов власти. Как правило, участие руководителей органов власти придает значимость мероприятию и демонстрирует конструктивный характер отношений между менеджментом компании и чиновниками. Кроме того, это отличный способ сделать общение с чиновником более неформальным, познакомить представителя власти с руководством компании или другой дружеской структуры, лично передать нужные документы, продемонстрировать чиновнику лояльность, презентовать возможности компании, опять же — поднять статус коммерческой организации в глазах общественности.

Организация общественно значимых мероприятий, экономически выгодных компании. Это достаточно новое явление, тем не менее именно такие мероприятия позволяют компаниям сокращать расходы на PR, перераспределяя средства в рамках ограниченного PR-бюджета на другие цели.

Именно за счет социальной значимости мероприятия можно привлечь к его освещению СМИ, а к участию — широкую общественность и органы власти.

ОАО «Алтайкровля» совместно с городской администрацией и региональной общественной организацией журналистов провели городской марафон «Не бросай» по сбору макулатуры. Основная цель проекта - привлечь молодежь к решению экологических проблем, поднять проблему переработки бытовых отходов, в частности бумаги. Алтайкровля, кроме укрепления имиджа, получила еще и солидный объем вторичного сырья².

¹Союз металлургов: отраслевая тарифная комиссия // Новости металлургии Российской Федерации. 2007. 23 апр.

²Царькова Г. В. Примеры социальной ответственности и корпоративного гражданства: исследование Тверского гуманитарного института города. Тверь, 2005.

Сувенирная продукция. Правильно подобранный сувенир представителю власти по случаю той или иной памятной для него даты способен создать позитивное впечатление о дарителе и компании, которую он представляет.

Подношения личных подарков руководителям - это давняя традиция. Так, например, В. И. Ленину посылали теплые валенки¹, товарищ Сталин баловался мандаринами из Абхазии², а первого президента России Б. Н. Ельцина потчевал парным молоком от своей коровы мэр Москвы Ю. М. Лужков³. В прессе (в том числе официальной) можно найти много подобных сообщений. Например, губернатор Ханты-Мансийского автономного округа Александр Филиппенко среди прочего получил от «трудящихся» расшитую бисером национальную мужскую одежду с соболиными берегами⁴, губернатору Калининградской области Владимиру Егорову преподнесли велотренажер⁵, спикеру городской думы Томска Николаю Николаичу - агрегат для приготовления шашлыков⁶ и т. д.

Тем не менее, этим инструментом следует пользоваться с учетом особенностей личности чиновника: кто-то не берет подарков в принципе, другой может принять его только от первого лица компании, третий — обязательно потребует, чтобы был составлен соответствующий документ, свидетельствующий, что подарок учтен в качестве материальных ценностей в бухгалтерии.

Главное правило — подарок чиновнику не может быть стандартным. Лишь изредка чиновник через доверенных лиц намекает, какой именно дорогой подарок он хотел бы получить. Но в целом можно с уверенностью сказать, что ручки из драгоценных металлов, письменные наборы, ежедневники и тому подобные подарки чиновник получал не один раз, и вряд ли они произведут нужное для дарителя впечатление. Для того

¹ Шилов В. И теперь живет всех живых // За народную власть. 2007. № 3.

² Портреты революционеров: Сборник // ред.-сост. Ю. Г. Фельштинский. М.: Московский рабочий, 1991.

³ Соколов М. Как важно быть серьезным // Огонек. 2000. № 40.

⁴ Кифорук Т. Что подарили губернатору? // Сургутская трибуна. 2000. № 101 (9436).

⁵ Калининградскому губернатору на день рождения подарили велотренажер и бронзового медведя, раскидывающего собак // ИА Regnum. 2003.

⁶ День рождения спикера // СТС. 2004. 18 марта.

чтобы подарок был действительно запоминающимся, необходимо знать интересы получателя, его биографию, хобби и просто человеческие слабости. Подарки могут быть даже недорогими, но должны обязательно нести смысловую нагрузку. Например, один из бывших военных связистов, занявший высокий государственный пост, получив в подарок переносную телефонную станцию, установил ее у себя в кабинете. Другой чиновник, увлекавшийся фотографиями начала XX в., отнес домой купленный за очень скромные деньги набор фотографий 100-летней давности. Третий, начавший свою карьеру в советские времена, был в восторге от памятного знака «Ударник коммунистического труда», который не удалось получить в годы молодости. В общем, подарок чиновнику — вещь индивидуальная, и подбирать его необходимо творчески.

Частно-государственное партнерство

Напомним, что частно-государственное партнерство (далее — ЧГП) — это особый вид сотрудничества государственного и частного секторов с целью реализации долгосрочных инвестиционных проектов.

Для компании ЧГП является хорошим способом использовать возможности органов государственной власти и управления для решения своих корпоративных задач. Проблемы власти становятся проблемами частной компании, но за это она получает заинтересованность чиновников в благополучии своего бизнеса, что упрощает взаимодействие с различными административными структурами.

Хорошим примером взаимодействия государства и различных предприятий может служить пример по созданию техники для освоения месторождения континентального шельфа Приразломное. По оценкам крупнейших компаний, имеющих ресурсы на шельфе Севера, Дальнего Востока и Каспия - Газпрома, Роснефти и ЛУКОЙЛа - освоение шельфа потребует уже к 2030г. создания технических средств для добычи и транспортировки до 110 млн т нефти и до 160 млрд куб. м газа¹. Таким образом, государство, создавая необходимые предпосылки для разработки шельфа, фактически обеспечивает различным компаниям прибыль на длительную перспективу.

¹Создание техники для освоения шельфа — хороший пример частно-государственного партнерства // ИА «Север-пресс». 2007. 16 февр.

ЧГП, однако, осуществляется не только для реализации крупных инвестиционных проектов. Так, ЧГП может работать и на решение социальных задач.

Власти Кургана договорились со строительными компаниями о решении проблемы ветхого жилья. Инвесторы покупают владельцам частных домов квартиры, а затем начинают строительство нового жилья, снося старые дома. Органы власти помогли частным компаниям решить вопрос о выделении им участков земли, на которой находятся ветхие строения¹.

ЗАО Ford Motor Company (Ленинградская область) обратилось к областному руководству с просьбой помочь в подготовке кадров. Это обращение было обусловлено непростой ситуацией с высококвалифицированными рабочими кадрами в регионе². Компания рассчитывала восполнить дефицит квалифицированной рабочей силы, сократив при этом затраты на создание собственных учебных заведений, а органы образования - получить дополнительное финансирование на разработку учебных программ и обучение специалистов.

Эти примеры демонстрируют, что механизмы ЧГП с одной стороны, заставляют государственные органы действовать в соответствии с интересами частных компаний, а с другой — частные компании действовать в интересах государства.

Правительство Москвы готово инвестировать в реконструкцию 16 региональных аэропортов до 55 млрд руб. Для защиты своих инвестиций оно намерено выкупать контролирующие доли в уставном капитале аэропортов. Эксперты считают, что, делая ставку на перспективные региональные перевозки, московские власти планируют загрузить свои дочерние структуры - авиакомпанию «Атлант-Союз» и аэропорт Внуково, а также привести в регионы столичные строительные и торговые компании³.

Органы государственной власти и управления Российской Федерации рассматривают ЧГП как один из эффективных механизмов

¹ Администрация Кургана готовит спецпроект по сносу ветхого жилья // ИА «УралПолит.Ки». 2007. 13 апр.

² ЗАО Ford Motor Company (Ленобласть) обратилось к областному руководству с просьбой помочь в подготовке кадров // Агентство бизнес-новостей. 2003. 5 марта.

³ Екимовский А., Шушакова Т. Рука Москвы тянется в аэропорты // Коммерсантъ. 2007. № 135.

экономического развития страны. Так, в Программе социально-экономического развития на 2006-2008 гг. (утверждена распоряжением Правительства от 19 января 2006 г. № 38-р) целый раздел посвящен именно частно-государственному партнерству.

В документе, в частности, определены приоритетные направления взаимодействия между частным бизнесом и государством. К их числу относятся:

- строительство и эксплуатация дорог, электрических сетей, портов, трубопроводов;
- жилищно-коммунальное хозяйство;
- финансирование научных исследований, имеющих перспективы коммерциализации, и развитие инновационной инфраструктуры;
- профессиональное образование и система переподготовки кадров;
- здравоохранение и социальные услуги;
- информационно-консультационная поддержка предпринимательской деятельности.

Таким образом, государство само сформулировало основные направления экономической деятельности, в рамках которых частным компаниям обещан режим наибольшего благоприятствования. Значит, именно в этих сферах GR-политика компаний может иметь наибольший успех, обеспечив длительное и стабильное развитие бизнеса.

Корпоративная социальная ответственность бизнеса

Как мы уже знаем, под КСО бизнеса понимается комплекс мер, осуществление которых не только приносит пользу бизнесу, но и способствует устойчивому социальному, экономическому и экологическому развитию общества.

Развитие современного общества «сопровождается ростом социальных проблем и рисков, и государство уже не в состоянии без серьезной поддержки как общественных структур, так и бизнеса справляться со всеми проблемами в социальной сфере»¹.

Выделяются два уровня корпоративной социальной ответственности. Первый уровень — выполнение компанией базовых обязательств перед обществом и государством: производство качественных товаров

¹ *Зантарая Т. П.* Особенности формирования и реализации концепции социальной ответственности бизнеса в России»: Автореф. дис.... канд. социол. наук. М., 2007.

и услуг, своевременная и полная уплата налогов, создание новых рабочих мест и поддержание достойного уровня заработной платы.

Второй уровень — добровольное принятие компанией обязательств, выходящих за рамки определенного законом минимума: повышение уровня квалификации работников, забота об их здоровье, условиях труда и быта, развитие социальных программ (строительство жилья, обеспечение местами в детских дошкольных учреждениях, организация отдыха и т. п.), поддержание социально значимых проектов и организаций (детских учреждений, экологических организаций, объединений инвалидов, творческих коллективов и т. д.).

Именно второй уровень и представляет наибольший интерес для исследователей и практиков, поскольку расширение социальных функций бизнеса за пределы определенных законом обязательств является глобальной тенденцией. «Для современного бизнеса согласование интересов с другими участниками социального взаимодействия является одним из ключевых элементов стратегии развития»¹.

Исследования, проведенные при поддержке Организации Объединенных Наций, выделили мотивы КСО бизнеса²:

- 1) развитие собственного персонала, что позволяет уменьшить текучесть кадров и привлечь высококвалифицированных специалистов;
- 2) рост производительности труда;
- 3) улучшение имиджа компании и ее репутации;
- 4) реализация программ продвижения товаров и услуг;
- 5) освещение деятельности компании в СМИ;
- 6) обеспечение стабильности и устойчивости развития компании в долгосрочной перспективе;
- 7) сохранение социальной стабильности в обществе в целом;
- 8) получение налоговых льгот и иных преференций со стороны органов государственной власти и управления;
- 9) повышение вероятности привлечения инвестиционного капитала.

Так, например, для успешного размещения акций компании на международных рынках потенциальным инвесторам необходимо представить не только финансово-

¹ Зантарая Т. П. Особенности формирования и реализации концепции социальной ответственности бизнеса в России. Автореф. дис.... канд. социол. наук. М., 2007.

² Программа развития ООН (United Nations Development Programme) (www.undp.org).

экономические показатели работы, но и предъявить нефинансовую отчетность, в которой главное место отводится деятельности компании именно в направлении КСО.

Как видно из представленных выше данных, КСО не только помогает достигать прагматические цели компании, но и может оказать существенное положительное влияние на взаимоотношения с органами государственной власти и управления. Поскольку развитие персонала означает уменьшение безработицы, устойчивое развитие компании оборачивается увеличением налоговых поступлений, привлечение инвестиций повышает инвестиционный рейтинг региона в целом, а поддержание социальной стабильности является одной из главных задач власти. Таким образом, КСО дает GR-специалистам широкие возможности по организации совместной деятельности бизнеса и органов государственной власти и управления. Кроме того, КСО позволяет компании сформировать и поддерживать свой имидж, укрепить свою репутацию — в конечном итоге это также дает положительный экономический эффект.

Рассмотрим некоторые направления политики КСО бизнеса, реализация которых может быть осуществлена при содействии органов государственной власти и управления.

1. Обучение, профессиональное развитие и удержание персонала. В условиях обострения проблемы нехватки квалифицированных кадров подготовка специалистов различных профессий является одной из важнейших задач для руководства любой компании. На сегодняшний момент назрела необходимость разработки профессиональных стандартов — систем квалификационных характеристик, знаний, умений и навыков, которыми должен обладать специалист в той или иной области. Это осознают и бизнес-структуры, и органы государственной власти и управления. Так, координирующую функцию по разработке профессиональных стандартов взял на себя Российский союз промышленников и предпринимателей. Таким образом, совместными усилиями решается проблема подготовки кадров, соответствующих требованиям современного рынка труда.

Важнейшее значение также приобретают мотивационные схемы, направленные на снижение текучести кадров, создание льготных условий для высококвалифицированных специалистов. К таким мотивационным схемам относятся программы добровольного медицинского страхования

работников, льготное кредитование, организация досуга и отдыха работников за счет компании, регулярное повышение заработной платы и т. п.

Николай Виноградов, губернатор Владимирской области:

«Кольчугинский завод «Электрокабель» - один из крупнейших товаропроизводителей Владимирской области. Трудовой коллектив насчитывает около 4 тысяч человек. Ежегодно свыше 400 заводских специалистов проходят обучение на семинарах и курсах. На предприятии действует программа повышения квалификации руководителей, разработанная совместно с Академией народного хозяйства при Правительстве России. Предприятие направляет средства на реализацию долгосрочной программы закрепления молодых специалистов, которая включает в себя надбавки к зарплате, помощь в решении жилищных проблем, иные льготы. Результат: на завод идет молодежь. Средний возраст работающих - 37 лет.

Создано четыре специальных фонда, финансирующих социальные программы. Это материальная помощь ветеранам, бесплатные профилактические обследования сотрудников, дотации на питание, выплата стипендий студентам, долгосрочные беспроцентные займы, дотации на лечение»¹.

Правительство России неоднократно отмечало «Электрокабель» за успехи в социальной политике, а администрация Владимирской области поддерживает не только социальные, но и экономические инициативы предприятия.

(Обратите внимание на должность лица, комментирующего социальную политику на частном предприятии. Губернатор области, по сути, выступает в роли пиарщика «Электрокабеля». Таким образом, первое лицо целого региона обеспечивает продвижение интересов компании).

2. Поддержка добросовестной деловой практики. Это «организационное, правовое, экономическое и информационное содействие реализации частных социальных программ, выходящих за рамки действующего законодательства, инициирование направлений развития КСО»².

В качестве примера поддержки добросовестной деловой практики можно привести реализацию проекта компании Procter & Gamble

¹ Социальная ответственность государства и бизнеса // Служба экспертного мнения. 2005. 6 февр.

² *Зантарая Т. П.* Особенности формирования и реализации концепции социальной ответственности бизнеса в России». Автореф.... канд. социол. наук. М., 2007.

по вхождению на российский рынок. Еще до организации производственных подразделений в России Procter & Gamble входит в консорциум иностранных компаний, поддерживающих создание в Петербурге школы менеджмента. Кстати, здание для бизнес-школы выделили городские власти. Вкладывая деньги в этот проект, компания поддерживала отношения с органами власти и получила много положительных откликов в СМИ. Таким образом, компания заявляет о себе как об общественно значимом институте¹. При этом ее деятельность на начальном, одном из самых важных этапов, получает поддержку со стороны органов государственной власти и управления.

3. Природоохранная деятельность и ресурсосбережение. Компания разрабатывает программы, реализация которых позволяет уменьшить вредные выбросы, разработать и внедрить технологии переработки отходов. Подобная деятельность находит безусловную поддержку в органах государственной власти и управления. С другой стороны, уменьшение выбросов позволяет компании ставить вопрос о расширении производства, а внедрение технологий переработки отходов означает появление нового направления в ее деятельности. Например, отходы некоторых производств можно использовать при дорожном строительстве — а это уже означает получение доступа к бюджетному финансированию.

Компания «Норильский никель» в 2006 г. снизила выбросы в атмосферу загрязняющих веществ. Так, диоксида серы было выброшено на 16474 т меньше, чем в 2005г. (0,84%); твердых веществ - на 1601,9 т (12,9%), оксида никеля - на 99,8 т (18,6%).

В 2006 г. затраты компании на выполнение проектных и научно-исследовательских работ в области охраны атмосферы составили 35,5 млн руб., затраты на капитальные и текущие ремонты пылегазоочистного оборудования - 133,76 млн руб.²

4. Развитие местного сообщества. Под местным сообществом понимается объединение граждан, проживающих в одном населенном

¹ Царькова Г. В. Примеры социальной ответственности и корпоративного гражданства: исследование Тверского гуманитарного института города. Тверь, 2005.

² Официальный сайт компании «Норильский никель» (www.nornik.ru).

пункте и имеющих общие интересы¹. Помощь, которую может оказать компания местному сообществу, разнообразна. Это и поддержка культурных, образовательных, спортивных организаций и мероприятий, и осуществление программ помощи ветеранам и социально незащищенным слоям населения, и участие в решении насущных проблем населения.

Ирина Кибина, старший вице-президент по корпоративным связям и информации ОАО «Сан Интербрю»:

«Мы реализуем социальную программу под девизом «Нам здесь жить», которая работает во всех регионах, где представлен наш бизнес. Зимой мы украшаем города к празднику. Организуем спортивные площадки и катки. Весной проводим субботники. Летом - конкурсы цветников под девизом «Здесь будет город-сад». Осенью устраиваем конкурсы дворов. Причем делаем это не от имени бренда, т. е. анонимно, и никто не может упрекнуть нас, что это некая рекламная акция².

5. Социально ответственная реструктуризация бизнеса. Смена собственника, перевооружение предприятия или переориентация его на выпуск новой продукции требуют изменения структуры персонала: многие работники, как правило, оказываются неспособны к изменению характера трудовой деятельности и не соответствуют требованиям к качеству работы и уровню образования. Более того, часть персонала оказывается просто ненужной по причине внедрения передовых производственных технологий и введения в строй нового оборудования. Любое сокращение персонала — крайне болезненная процедура, чреватая ростом социальной напряженности, не допустить которую — одна из задач органов власти вообще и конкретных чиновников в частности. Поэтому, если бизнес при одобрении и содействии чиновников берется за разрешение социальных вопросов, это может иметь благотворное влияние на взаимоотношения между компанией и органами власти. Более того, социально ответственная реструктуризация снизит или исключит вероятность протестов населения — а социальная стабильность является одним из условий развития бизнеса.

¹ Бурмистров А. С. Местное сообщество как субъект самоуправления // Правоведение. 2000. № 5.

² Социальная ответственность государства и бизнеса // Служба экспертного мнения. 2005. 6 февр.

Компания Procter & Gamble в ходе приватизации стала стратегическим инвестором в комбинат «Новомосковскбытхим», вложив в него только за первые пять лет более 50 млн долл.

В 1997г. Procter & Gamble пришлось пойти на реорганизацию предприятия и частичные увольнения. При этом компания выплатила всем сокращаемым работникам от двух до четырех годовых окладов, что многократно превышает установленные законом нормы. Более того, было организовано обучение бывших работников новым специальностям. За 1997-1999 гг. более 1000 человек получили новые профессиональные навыки для продолжения трудовой деятельности на новом месте¹.

КСО как способ улучшения своего имиджа

Компания использует КСО как способ поддержания отношений с органами власти, уменьшения своих расходов, улучшения имиджа среди населения.

Юрий Талибов, управляющий по связям с общественными организациями Philip Morris:

«В компании имеется 4 подразделения, выпускающие более 3000 наименований потребительских товаров. Конечно, прежде всего, компания Philip Morris известна как производитель табачных изделий. Мы твердо уверены, что табачные изделия предназначены только для взрослых людей, избравших курение. Дети не должны курить, и в этом направлении мы работаем по предотвращению продаж сигарет несовершеннолетним через образовательные программы и прямую социальную рекламу. Мы благодарны правительству Санкт-Петербурга за понимание и разделение нашей озабоченности, поскольку реклама размещена в городе как социальная»².

Социальная ответственность бизнеса, безусловно, требует материальных затрат. Однако она может приносить существенные дивиденды как материального, так и нематериального характера.

Во многих странах отчетность, посвященная КСО, не менее важна, чем финансовые показатели. Существует даже несколько стандартов КСО — по ним осуществляется оценка деятельности компаний.

¹ *Царькова Г. В.* Примеры социальной ответственности и корпоративного гражданства: Исследование Тверского гуманитарного института города. Тверь, 2005.

² *Талибов Ю.* Выступление на конференции «Основные тенденции и перспективы развития пиара в Балтийском регионе» // Стенограмма конференции. 2001. 29 июня — 1 июля (www.bprw.com).

В России также ведется разработка стандартов — силами самих предпринимателей, но пока ни один из них не был официально утвержден органами государственной власти и управления. Вопросы КСО находят свое отражение и в отраслевых документах. Примерами могут служить Хартия деловой и корпоративной этики Российского союза промышленников и предпринимателей, Кодекс профессиональной этики оценочных компаний и т. п.

Итак, корпоративная социальная ответственность:

- способствует развитию компании за счет увеличения объемов производимой продукции, улучшению ее качества;
- способствует формированию и поддержанию имиджа компании и ее репутации;
- помогает развивать бренд компании;
- развивает партнерские отношения между обществом и государством.

Профессиональные компетенции специалиста по GR и регулирование GR-деятельности

Кто должен осуществлять GR-деятельность? Однозначного ответа нет. В любом случае руководитель или владелец компании всегда исполняют определенные GR-функции, особенно если это касается первых лиц муниципального или государственного органа власти.

Как правило, когда компания достигает определенного размера, требуется создание подразделения, отвечающего за работу с органами власти. В любом случае, лицо, отвечающее за это направление работы, должно быть наделено определенными полномочиями, подтвержденными статусом в компании (вице-президент, директор по внешним связям и т. п.). Исключение составляют лишь лица, которые сами придают должности вес, а не наоборот.

В России профессиональных специалистов по GR, работающих по найму, очень мало, в основном каждая крупная компания или финансово-промышленная группа предпочитает иметь в своем штате специалиста по GR, а не обращаться в специализированные компании.

Игорь Минтусов, социолог:

«Отличие российского лоббизма от, скажем, американского, заключается в том, что в России лоббисты работают в основном в рамках конкретных финансово-промышленных

групп. В Вашингтоне же работают тысячи лоббистских контор, которые обслуживают сразу по несколько клиентов. На Западе существует реальный рынок лоббистских услуг и формируются реальные рыночные цены. В России рынка пока нет»¹.

Эксперты сходятся во мнении, что наиболее эффективным специалистом в области GR является бывший государственный чиновник. В качестве его преимуществ называются «сохранившиеся связи, знание специфики работы государственного аппарата, знание языка чиновников»². Однако профессионалов в области GR не так много, поэтому компании часто принимают на работу специалистов из смежных областей, чаще всего PR, имеющих связи и навыки работы с органами власти, а также представителей различных бизнес-объединений.

П. А. Толстых, директор Центра по изучению проблем взаимоотношения бизнеса и власти:

«Специалисту по GR совсем не обязательно быть асом кулуарных процессов: знать нужных людей, детали принятия закона, постановления, а также быть в курсе сложившейся в данный момент иерархии политических и межличностных отношений. Он должен найти людей, которые все это знают, при этом не обязательно профессиональных лоббистов, оплатить услуги которых отнюдь не всем по карману. Он должен организовать общую систему взаимодействия «моя компания - бизнес-ассоциация - власть» и взаимосвязь между подразделением по связям с органами власти, руководством, акционерами внутри собственной компании. Безусловно, такой специалист должен быть ответственным за своевременную и качественную подготовку информации сотрудниками компании, а часто создавать информационные поводы для СМИ»³.

Существует определенный набор компетенций, которыми должен обладать специалист в области GR⁴:

¹ *Минтусов И.* Российский лоббизм // Большой бизнес. 2003. № 3.

² GR в современной России: формирование, модернизация, развитие. Исследование общественного мнения по вопросам взаимоотношений бизнеса с госструктурами // The Moscow Times, Ассоциация менеджеров. 2007. 2 марта.

³ *Толстых П. А.* Лоббизм, GR и PA: к истокам понятий // Российский пиар-портал (www.raso.ru).

⁴ *Боброва Е.* Нужен ли вашей компании GR? Несколько шагов навстречу // Учебный центр SRC.

■ Знание устройства государственной власти, процедур подготовки и принятия решений. Крайне желателен опыт работы в госструктурах.

■ Навыки продуктивного общения с органами власти.

■ Наличие персональных связей с представителями органов власти.

■ Умение вести деловую переписку и знание документооборота органов власти.

■ Умение работать с масс-медиа, опыт организации специальных мероприятий.

■ Политическая компетентность (понимание проводимой политики, умение интерпретировать решения и заявления органов власти).

■ Коммуникативные навыки.

■ Знание отраслевой проблематики.

Кроме того, специалист в области GR должен обладать следующими личностными характеристиками:

■ Иметь аналитические способности.

■ Грамотно владеть письменной и устной речью.

■ Быть презентабельной внешности.

■ Обладать организаторскими способностями.

■ Уметь вести переговоры.

■ Быть настойчивым, целеустремленным, дисциплинированным.

Таким образом, GR — это та сфера, в которой практический опыт и связи играют гораздо большую роль, чем теоретическая подготовка.

GR и законодательство

В России нет четкого законодательного регулирования GR-деятельности. Даже механизмы ЧПП не могут быть задействованы в полную силу из-за недостаточного нормативного регулирования. Например, вопросы строительства платных автодорог, развитие частных компаний, специализирующихся на перевозке по государственным железным дорогам, строительство электростанций — все эти проблемы не имеют полного законодательного решения.

В идеале GR во всех его проявлениях не является чем-то предосудительным: любая компания, любые объединения бизнесменов имеют право влиять на принятие решений органами власти. Главная проблема

заключается в установлении правил этого влияния, причем они должны вырабатываться и уже вырабатываются не только государством, но и самим GR-сообществом, а также компаниями и их объединениями, эффективность деятельности которых во многом зависит от принимаемых органами власти решений.

Большинство GR-специалистов признает, что наиболее эффективные из используемых технологий часто коррупционны (еще одно понятие, не имеющее четкого законодательного определения) и подпадают под действие Уголовного кодекса РФ.

Евгений Кузнецов, директор по исследованиям и специальным проектам агентства «Имиджленд Public Relations*:

«В идеале GR является прозрачной и законопослушной областью, которая усиливает понимание властью, что делает конкретная фирма. Но в реальной практике часто это теневая деятельность, которая направлена на получение неоправданных преференций».

В России сложилась парадоксальная ситуация: специалисты, взаимодействующие с органами власти, продвигающие необходимые для компании решения, — есть, а соответствующего нормативного регулирования — нет.

Во многом поэтому большинство российских менеджеров называют самыми эффективными средствами во взаимоотношениях с чиновниками знакомство с нужными людьми и материальную заинтересованность чиновников.

«Большой бизнес можно делать только с помощью власти, а она, в свою очередь, кормится из рук бизнеса»¹.

После принятия соответствующих нормативных актов ситуация, безусловно, в одночасье не изменится. Но установление официальных правил игры сыграет свою положительную роль даже в краткосрочной перспективе.

¹ Светланава О. Шлагбаум для олигарха // Большой бизнес. 2003. № 2.

5.3. Внутрифирменный PR

В самом общем виде в деятельности PR можно выделить два направления:

1. Работа с внешней общественностью, включающей СМИ, клиентов, партнеров, органы государственной власти и управления и т. д.
2. Работа с внутренней общественностью — сотрудниками самой организации.

Соответственно в работе PR-отдела выделяются два направления коммуникационного менеджмента: управление внешними и внутренними коммуникациями, причем второе направление в последние годы приобретает все большую значимость, ибо, по существу, каждый сотрудник организации является носителем информации о ней и вольно или невольно формирует впечатление общественности об организации. И вообще, что может быть хуже для компании, чем ее собственные сотрудники, недовольные, не понимающие действий и не разделяющие взглядов руководства? Что больше мешает работать, чем постоянные конфликты, склоки и сплетни, просто недоброжелательные взгляды?

По мнению Ольги Васильевой (РА «Старая площадь»), управленцы и специалисты по связям с общественностью относят менеджмент к одному из самых сложных интеллектуальных видов деятельности. Большинство компаний сосредоточили свое внимание на финансовом менеджменте, рекламе (продвижении товаров или услуг) и обеспечении безопасности. Персонал как объект управления, остается на втором плане. Причины в том, что руководители не осознают: вкладывать средства во внешний PR и не заботиться о внутреннем, т. е. не формировать образ компании в глазах собственных сотрудников, - пустая трата денег. «Если стратегия внутренних PR-коммуникаций не будет сформирована и четко прописана, то рано или поздно предприятию придется осуществлять антикризисный пиар», - считает Лидия Голикова, начальник отдела внутрикорпоративных связей АГ «ФосАгро». Сотрудники компании являются для PR-менеджера одной из важных целевых аудиторий. Последней по счету (после СМИ, клиентов, партнеров, конечных потребителей), но не по значению.

Самая гениальная PR-кампания, как и всякая тщательно спланированная операция, может легко споткнуться на случайности. Если у вас нет единомышленников внутри компании, то все ваши внешние проекты, к сожалению, обречены на провал. Любой сотрудник компании является ретранслятором информации о компании во внешнюю среду, является ее имиджмейкером.

http://www.fooder.ru/page/managepr_15.html

В результате правильного внутрифирменного PR сотрудники компании должны стать ее патриотами, должны гордиться компанией, в которой работают, должны быть носителями ее идеологии, ее миссии. В компании должна появиться корпоративная культура.

Итак, системной задачей внутрифирменного PR является формирование корпоративной культуры.

Корпоративная культура и ее составляющие

На самом деле корпоративная культура — это то, что лежит в основе жизнедеятельности практически любой организации:

- почему люди вошли в состав этой организации;
 - как и какие выстраиваются отношения между ними;
 - что из происходящего в организации, с их точки зрения, хорошо, а что плохо;
 - какие устойчивые правила и нормы они разделяют, а какие нет.
- Считается, что понятие «корпоративная культура» впервые ввел немецкий генерал-фельдмаршал Х. Мольтке.

В настоящее время **корпоративной (организационной) культурой** называется совокупность ценностей, норм, убеждений, которые разделяются всеми членами организации. Она способствует формированию нравственных норм регуляции поведения, предполагая введение этических корпоративных Кодексов чести, делового поведения и проч.

Как мы видим, данное определение практически идентифицирует понятия корпоративной культуры и корпоративной философии или корпоративной религии, как ее называет Йеспер Кунде, основатель РА Kunde&Co. Действительно, эти понятия часто трактуются одинаково.

Таким образом, философия и ценности компании — это фундамент, на котором потом строится все ее здание. И чтобы оно не рухнуло, необходимо, прежде всего, грамотно спроектировать и уложить само основание. А кто же в компании является мастером, строящим этот фундамент? Естественно, владелец. Именно в его голове находится образ компании, в который обязательно входит представление о корпоративной культуре.

Проанализируем, что включает в себя понятие «корпоративная культура»:

1. **Базовые принципы**, которых придерживаются сотрудники организации в поведении и действиях.

Инициатива сотрудников. В одних организациях приветствуется инициатива и деловые предложения сотрудников, в других же деятельность предельно регламентирована инструкциями.

Рабочее время. Если рабочий день регламентирован, остаются ли сотрудники вечерами для выполнения срочной работы; оплачиваются ли сверхурочные часы.

Структура внутрифирменных коммуникаций.

Система переподготовки и повышения квалификации персонала.

Принципы взаимоотношений «начальники — подчиненные».

Корпоративные праздники.

2. **Ценности** (ценностные ориентации), которых должен придерживаться сотрудник организации: какое поведение считается допустимым, а какое нет.

«Клиент всегда прав»;

«Я считаю недопустимым усложнять работу коллеги»;

«Я всегда корректен, по моему поведению люди судят о фирме в целом» и т. д.

3. **Символика**, в том числе фирменный стиль, история, мифы, легенды.

На основе понятия корпоративной культуры выведем ее важнейшие составляющие:

- «корпоративный кодекс компании» (описывающий ценности, нормы и правила, принятые в организации);
- **девиз (лозунг)**, отражающий миссию компании;
- **нравственные и духовные ценности компании;**
- **цели компании**, которые она декларирует;
- **корпоративные традиции, ритуалы, мероприятия;**
- **особенности делового взаимодействия** (внутри компании и компании с клиентами);
- **отношение к конфликтам** (характеристика и направленность поведения сотрудников в ситуациях деловых конфликтов);
- **социально-психологическая атмосфера в организации;**
- **степень удовлетворенности работников** своим трудом и положением в компании, а также наличие **перспективы роста;**
- **система мотивации;**
- **уровень мобильности персонала** (стабильность и текучесть кадров);
- **требования к деловому костюму** сотрудников организации.

Таким образом, корпоративная культура включает принципы философского и этического уровня, а также является носителем **стандартов**, необходимых для формирования внутреннего и внешнего имиджа фирмы. Выделяют *внешнюю* и *внутреннюю* корпоративную культуру.

Внешняя корпоративная культура состоит из целей, ценностей и правил, декларируемых компанией на рынке, во взаимодействиях с партнерами и клиентами. Формируя внешний имидж организации, руководство влияет и на восприятие сотрудниками статуса своей компании и на чувство собственной значимости в обществе.

«На международных рынках конкурируют уже не товары, а идеи. Побеждает компания, удерживающая самую выгодную рыночную позицию. Компании должны уметь рассказать о себе: о своей внутренней жизни и своем внешнем облике, потому что самих товаров уже недостаточно. Покупатели приобретают компанию и все, что она собой представляет. Поэтому нужно научиться описывать себя связно и логически последовательно. Организации во многом являются отражением людей, которые ими управляют. Чем сильнее личности, тем больше их присутствие во внешнем мире».

Йеспер Кунде. Корпоративная религия.

Создание имиджа организации будет рассмотрено нами в следующей главе.

Один из самых влиятельных современных теоретиков менеджмента, Питер Сенге, на международной конференции в 2001г. сказал: «Многие считают, что цель предприятия — получить максимальную прибыль на вложенный капитал. Это тупиковый путь. Я не знаю ни одной компании с выдающимися финансовыми успехами, которая основывалась бы на подобных целях. У всех преуспевающих компаний разные системы ценностей, но все они считают, что существуют для того, чтобы сделать этот мир лучше».

Внутренняя корпоративная культура отражает правила, ценности и нормы для сотрудников компании, регулирует их деловые и личные отношения, создает чувство защищенности.

В своей книге «Корпоративная религия» Йеспер Кунде¹ сравнивает компанию с человеком на основании теории психолога Альфреда

¹ Кунде Й. Корпоративная религия. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. С. 19.

Адлера, который сформулировал и разработал трехчленную структуру восприятия человеческой личности. Так и компания, в представлении Й. Кунде, воспринимается в трехчленном измерении:

- 1) как компанию воспринимают клиенты, партнеры, контрагенты — это бренд;
- 2) как компания хочет, чтобы ее видели другие — это миссия;
- 3) как компания воспринимает себя — это ее внутренняя культура и религия.

Корпоративная религия, по мнению Й. Кунде, это тот самый дух или вера в компанию, ее продукцию и свой успех в рамках корпорации.

Когда внешнее позиционирование и внутренняя культура приходят в гармонию, компании легче укрепить свою рыночную позицию.

На рис. 5.2 изображена модель последовательного описания компании по версии Й. Кунде. Слева направо: поток информации без потерь идет от руководства, через всю организацию, посредством исполнительной структуры к покупателю и, в конечном итоге, ко всему рынку. Овал слева представляет собой внутреннюю культуру, которая пересекается с внешним позиционированием на рынке. Именно последовательное описание компании объединяет внутреннюю культуру и внешне позиционирование, что принято называть **корпоративной концепцией**.



Корпоративная религия

Рис. 5.2. Компания изнутри и снаружи - единое описание «личности компании»

Компаниям с последовательно прописанной корпоративной концепцией легче создавать корпоративную религию изнутри и маркетинговую

стратегию снаружи. Конечная цель при этом — объединить вокруг корпоративной религии все, чтобы компания изнутри и рынок снаружи двигались согласованно.

То есть корпоративная религия — это совершенно новое представление о компаниях. Когда на продажу будут выставляться решения, бренды, привязка их к основным ценностям компании определит весь успех. А для этого надо сформулировать и создать сущность компании.

Важно отметить, что развитие корпоративной религии и культуры важно не только в крупных, но и в мелких компаниях, штат которых не превышает 40 человек. Как отмечалось ранее, необходимо стремиться к достижению гармонии и баланса между внешним и внутренним имиджами, а это во многом зависит от существующих в организации отношений. Принято считать, что эта гармония достигается, когда сформированы корпоративные отношения.

Корпорация определяется как сообщество, союз, группа людей, объединенных общностью каких-либо интересов. Соответственно **корпоративные отношения** справедливо рассматриваются как результат осознания всеми сотрудниками принадлежности к единой группе. При этом между ними возникает симпатия, улучшается психологический климат, повышается ответственность, чаще проявляется взаимовыручка, а конфликты возникают реже и разрешаются более мирно. Развитие корпоративных отношений способствует улучшению экономических показателей деятельности организации.

Считается, что основным способом достижения высокого уровня корпоративных отношений является совместная деятельность, связанная с привлекательными целями. В то же время возникает вопрос: а как добиться, чтобы совместная деятельность была таковой?

Итак, рассмотрим факторы, способствующие формированию корпоративных отношений.

1. **Владение частью собственности.** В настоящее время для формирования корпоративных отношений весьма привлекательной является так называемая **лично-корпоративная**, или либерально-общинная, форма собственности.



В знаменитом МНТК «Микрохирургия глаза» ее основатель С. Н. Федоров реализовал именно такую лично-корпоративную форму собственности. Там никто не имел фиксированной

заработной платы: все сотрудники, будучи собственниками, получали определенный процент от прибыли, пропорциональный трудовому вкладу и объему владений активами. Финансовая система была предельно «прозрачной и гласной», а эффективность работы - весьма высокой.

2. Уровень экономического мышления сотрудников фирмы.

Необходима постоянная работа по повышению экономической компетенции персонала, что позволяет заинтересовать сотрудников в результатах своего труда, раскрепощает и повышает инициативу.

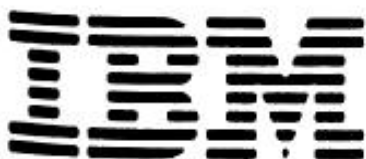
3. Психологическая культура персонала и руководства, позволяющая построить эффективные деловые отношения.

За право позавтракать с председателем совета директоров ОАО «Группа Е4», крупнейшей инжиниринговой компании страны, среди сотрудников была объявлена самая настоящая борьба! Каждый из 20 авторов лучших предложений по улучшению работы компании смог обсудить их на деловом завтраке в Москве с Михаилом Абызовым. По мнению экспертов, такая форма поощрения работников, как бизнес-ланч с владельцем компании, считается самой престижной среди сотрудников. Руководство компании, в свою очередь, больше ожиданий от проекта связывает с повышением лояльности сотрудников, улучшением имиджа работодателя, чем с конкретным поиском каких-то рацпредложений.

*Жанна Косша //Континент Сибирь. 2008.
№9(582). 7 марта*

4. Стил ь руководства. Сейчас наиболее прогрессивным в этом смысле считается **патернализм**, при котором руководитель (или хозяин) рассматривает персонал буквально как членов своей семьи, соответственно строит и отношения с ними. Важным следствием реализации принципа патернализма является оптимизация делового и управленческого общения.

Одна из характеристик лидеров нового поколения состоит в умении общаться с сотрудниками и представителями внешнего мира, в способности видеть и описывать будущее развитие рынка, быстро реагировать на его изменения.



Луи Герстнер, глава корпорации International Business Machines, описал компанию в целой книге под названием «One Voice» («Один голос»).

Там он рассказывает, какой компания была в 1993г., когда он только пришел в нее. Выделяя сильные стороны IBM, он нарисовал радужную картину будущего и определил важное место каждого сотрудника компании, как он должен работать и общаться с ним. Каждый служащий компании IBM получил свою копию с «подписью» автора¹.

Общеизвестно, что тот или иной стиль взаимоотношений формируется под воздействием личности руководителя. Давайте пофантазируем и представим себе различные типы руководителей.

Тип первый: руководитель жесткий и даже местами жестокий

Он считает всех «бездельниками, которые приходят получать, а не зарабатывать и, чтобы они стали работать, их нужно держать в постоянном страхе быть оштрафованными или уволенными». Личностно такой руководитель - человек эмоционально неуравновешенный, подозрительный, считающий нормой выплески своего эмоционального состояния на персонал. Более того, он даже старается находить социально одобряемые, по его мнению, отговорки своего поведения. Стиль управления, который выбрал данный руководитель, можно охарактеризовать как «Авторитарный до самодурства». Сложно представить долгожителями такого коллектива уверенных в своем профессионализме, ценностно ориентированных на командную, насыщенную доброжелательными отношениями и творчеством работу специалистов. Задерживаются в таком коллективе, как правило, люди либо ценностно и личностно совпадающие с таким руководителем, либо те, кто по каким-либо причинам поставлен в условия необходимости терпеть неприемлемый стиль деловых коммуникаций. С точки зрения эффективности работы и осознанной лояльности, безусловно, корпоративными станут те, кто поддерживает и разделяет ценности босса. Тип корпоративного микроклимата - «Человек человеку волк. Выживает сильнейший».

Тип второй: руководитель «строгий, но справедливый»

Он уравновешен, уважает своих подчиненных, обладает высоким уровнем управленческих компетенций, коммуникационными навыками, позитивно мыслит, отличается гибкостью, стремится к саморазвитию. Вокруг такого босса спланиваются, как правило, люди профессионально состоявшиеся, эмоционально зрелые, выбирающие командный стиль работы и доброжелательный стиль взаимоотношений в коллективе. Тип корпоративного микроклимата - «Человек человеку друг. Мы - команда».

Тип третий: беспомощный руководитель или руководитель «ни о чем»

Он не может ответить ни на один вопрос, боится принимать решения, потому что за них надо будет нести ответственность, в ситуации конфликта выбирает стиль

¹ Кунде Й. Корпоративная религия. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. С. 21.

«избегания». Если вдруг такому руководителю необходимо сообщить сотруднику не очень приятную информацию, он будет искать кого-то, на кого можно перекинуть эту болезненную для его незрелой личности миссию или будет различными способами избегать встречи, телефонного общения или открытого разговора с подчиненным. Тип корпоративного микроклимата - «Человек человеку посторонний. Каждый сам себе режиссер».

Тип четвертый: смешанный

В жизни редко встречаются чистые типы, и даже предложенная типология, придуманная на основе стилей управления в реальности, будет иметь разнообразную палитру красок. Наемные менеджеры в повседневных бизнес-ситуациях выбирают тот или иной стиль руководства, но, безусловно, наиболее тяготеют к тому, который соответствует их жизненным ценностям и личностным особенностям.

*Проскура Е. Корпоративный микроклимат
[Электронный ресурс] //MBS Journal
(<http://mbs-journal.ru/articles.php?p=53&art=242>)*

5. Видение личной перспективы. Целесообразно разрабатывать индивидуальные программы личностно-профессионального развития для продвинутой части персонала, а для некоторых и индивидуальные планы профессиональной карьеры.

Среди других **факторов** можно назвать:

- престиж организации и работы в ней;
- комфортные условия труда;
- высокий уровень психологического обеспечения кадровой работы;
- авторитет руководителя или лидера;
- наличие положительных традиций в организации;
- ее звучное и красивое название и пр.

Рената КатYROва, консультант по персоналу консалтингового агентства PBN-Company: «Как правило, достаточно года, чтобы спланировать карьерный рост отдельного специалиста. В течение этого года проводятся оценочные интервью, привлекается наставник или потенциальному «карьеристу» предлагают поучаствовать в масштабных проектах на правах наблюдателя «без права голоса».

Однако любые факторы будут нежизнеспособны, если не регламентированы «правила игры» в организации. Так, деньги за мощнейшую рекламную кампанию будут выброшены «на ветер», если указанные

в рекламе телефоны постоянно будут заняты, а в конечном итоге вам и вовсе нагрубят и повесят трубку. Авторитет руководителя будет неуклонно снижаться из-за дерзкой и невнимательной секретарши. Клиенты будут рассказывать, как они бегали из одного отдела в другой из-за непомерного числа штампов, которые они должны были проставить в элементарном документе. И тому подобное.

Руководство одного московского мясоперерабатывающего комбината пожелало укрепить позиции на рынке, а для этого - повысить качество продукции, ужесточив требования к сырью. Что может быть проще?! Отдать соответствующие распоряжения и оповестить общественность о своих достижениях.

Подготовка рекламной кампании и сама кампания шли весьма успешно, а вот с качеством продукции ровным счетом ничего не произошло. Рабочие продолжали безбожно нарушать технологию, кидая мясо без разбору в чаны для разных видов фарша. Им было все равно, какую колбасу они производят и кто ее будет покупать. Так и закончилась не успевшая начаться борьба за рынок.

http://www.fooder.ru/page2/vsredafirm_4.html

Поэтому важной частью корпоративной культуры являются **корпоративные стандарты**. Помимо функции формирования корпоративной культуры, стандарты позволяют:

- унифицировать и обеспечить технологичность всех коммуникативных функций, выполняемых сотрудниками организации;
- выявить перечень типовых ошибок на любом этапе и обеспечить их своевременное исправление;
- упростить введение в курс дела нового сотрудника.

Игорь Игнатьев, вице-президент Росгосстраха в 2002-2006 гг.:

«Все дело - в эффективности грамотно организованных внутренних коммуникаций. Росгосстрах менее чем за три года прошел путь от типичного советского учреждения до корпорации современного типа, а по финансовым показателям с 54-го места шагнул в лидеры российских страховщиков. Когда частный инвестор (УК «Тройка Диалог») приобрел крупный пакет акций Росгосстраха, то обнаружил следующую картину: компания представляла собой более восьмидесяти самостоятельных юридических лиц (региональных подразделений), степень подчиненности единой стратегии которых была обратно пропорциональна уровню лидерских качеств руководителя. Чем сильнее был лидер, тем смелее он игнорировал

указания центра. Формирование единой пиар-стратегии - как внешней, так и внутренней - существенно затруднялось географической разбросанностью подразделений. Но пиар-специалистам удалось разработать и, что главное, внедрить общекорпоративные пиар-стандарты. Существует в письменном виде и корпоративный кодекс».

<http://www.pr-sp.ru/main/publications/public8.html>

Представим выдержки из статьи А. Б. Кавтревой¹, содержащей разработанный автором перечень фирменных стандартов:

1. Отношение к клиенту

- Стандарты на разговор по телефону.
- Стандарты на приветствие.
- Стандарты на ведение диалога.
- Стандарты на выход из затянувшейся беседы.
- Стандарты на общение с клиентом-«психом».
- Стандарты на расчеты с клиентом.
- Стандарты на повторное посещение (на поведение с постоянным клиентом).
- Стандарты на прощание.
- Стандарты на поведение персонала в конфликтной ситуации.

2. Отношения с коллегами

- Стандарты на упрощение работы коллег.
- Стандарты на введение в коллектив нового сотрудника.
- Стандарты на обучение коллег.
- Стандарты на взаимозаменяемость коллег.
- Стандарты на общение с коллегами при заказчике.
- Стандарты на поведение в конфликтной ситуации с коллегами.
- Стандарты на отношение с подчиненными и руководителями.

3. Внешняя среда

- Стандарты на сквозной проход информации из внешней среды и доведение ее до сведения коллег.
- Стандарты о неразглашении конфиденциальной информации.
- Стандарты на представление фирмы от своего имени.
- Стандарты на защиту сферы интересов фирмы.

¹ Полностью материал см.: *Кавтрева А. Мы так договорились. Фирменные стандарты как часть корпоративной культуры // Рекламное измерение. 1997. № 4 (33).*

4. Работа (выполнение функций)

- Стандарты на планирование работы.
- Стандарты на психологическую настройку на работу.
- Стандарты на выполнение порученной работы (обещанного).
- Стандарты на контроль промежуточных результатов.
- Стандарты на работу в чрезвычайных обстоятельствах.
- Стандарты на увольнение.
- Стандарты качества работы.
- Стандарты на фиксацию, накопление и решение проблем в рабочем порядке.
- Стандарты о едином фирменном стиле.

5. Рабочее место

- Стандарты на оформление рабочего места.
- Стандарты на поведение на рабочем месте.
- Стандарты на ежедневное окончание трудового дня на рабочем месте (в каком состоянии должно оставаться рабочее место в конце рабочего дня; частный случай - при увольнении).

Типология корпоративной культуры

Очень часто при переходе на новую работу кандидаты интересуются, какой тип корпоративной культуры существует в новой компании, какие ценности, стандарты, нормы поведения и стиль управления у нового руководства.

В российском бизнесе сложно выделить четкие типы корпоративной культуры. Одни компании говорят, что их корпоративная культура еще формируется, другие — что у них есть «смешанная культура»¹.

Часто консультанты компании слышат от кандидатов такие пожелания, как: «Я хотел бы работать в компании с прозападным стилем управления»; «Я настроен на работу в перспективной западно-ориентированной компании, где мой профессионализм, карьерные ориентации смогут реализоваться»; «Я хочу работать в такой компании, где можно проявлять самостоятельность, профессионализм и где я чувствовал бы свою необходимость компании».

Типологии корпоративной культуры весьма разнообразны. Мы рассмотрим одну из них, являющуюся в классическом западном менеджменте

¹ <http://www.createbrand.ru/biblio/hr/typeofkorpcult.html?print>

общепринятой. Это типология Джеффри Зоненфельда, который выделил четыре типа культур — baseball team, club, academy и fortress.

«Бейсбольная команда» возникает в ситуации, где принимаются рискованные решения, реализуется немедленная взаимосвязь с внешней средой. Решения в таких компаниях принимаются очень быстро. При такой культуре поощряется талант, новаторство и инициатива, а ключевые сотрудники считают себя «свободными игроками». Работники с невысокими показателями быстро выпадают. Культура типа «бейсбольная команда» характерна для динамичного бизнеса с высокими показателями риска, например, производство фильмов, рекламное дело, IT.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. В такие компании приходят молодыми и остаются навсегда, повышение получают только старые работники, а карьерный рост происходит медленно и постепенно. Например, руководители банков, которые начинали свою карьеру с должности операциониста.

«Академическая культура» предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании. В компании с такой культурой набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Строгая академическая культура характерна для уже устоявшихся, давно образованных институтов. Например, старые государственные университеты, такие компании, как Coca Cola, Ford.

«Оборонная культура» может возникнуть в ситуации необходимости выживания. При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет возможности для Уверенных в своих силах менеджеров. Те менеджеры, которые справились со сложной ситуацией, получают признание.

Механизмы формирования корпоративной культуры

Выделяют следующие механизмы формирования корпоративной культуры в организации:

1) через осознание сотрудниками своей принадлежности к компании, принятие ее стратегической линии развития и методов ее деятельности (в процессе совместной деятельности, обмена эмоциями и внутрифирменной информацией);

2) через управление неосознаваемыми компонентами поведения сотрудников (с помощью искусственного создания ситуаций, проведения мероприятий, формирующих атмосферу, в которой ценности и нормы будут усваиваться работниками естественным путем).

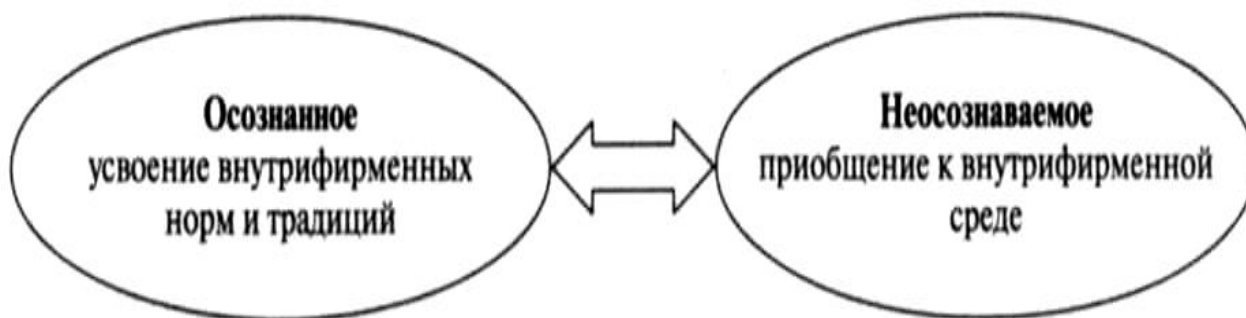


Рис. 5.3. Механизмы формирования корпоративной культуры

Эффективность формирования корпоративной культуры компании обеспечивается непротиворечивым сочетанием обоих механизмов. Противоречия могут вызывать внутриличностные конфликты, стрессы. Например, если всячески призывают к созданию единой команды, а информацию о прибыли держат в секрете. Или когда на текущие деловые нужды сотрудников материальные средства не выделяются, в то время как на корпоративные развлекательные мероприятия денег не жалеют.

Таким образом, значение корпоративной культуры в организации заключается в том, что она:

- формирует у сотрудников **чувство принадлежности к группе;**
- определяет **представления работников о компании;**
- создает у сотрудников **чувство безопасности** и способствует стабильности и **преемственности;**
- повышает **ответственность** работников за выполнение задач;
- облегчает **адаптацию** новых сотрудников;
- стимулирует **развитие** сотрудников;
- привлекает **внимание внешней общественности** к организации.

Фирменный стиль

Фирменный стиль — это набор постоянных элементов, которые, действуя совместно, создают индивидуальность компании, ее товаров,

исходящей информации, внутреннего и внешнего оформления. Он крайне важен для формирования как внешнего, так и внутреннего имиджа организации. Так, для того чтобы выполнять свои главные функции — индивидуализации и дифференциации, внешний имидж организации должен значительно отличаться от других имиджей, существующих на одном рыночном пространстве. Такие отличия и создает фирменный стиль. Что касается внутреннего имиджа, то фирменный стиль позволяет сотрудникам ощущать себя неотъемлемым элементом организации, формирует чувство причастности процессам, происходящим в компании, способствует развитию корпоративных отношений.

Элементы фирменного стиля могут быть визуальными, вербальными и событийными.

К **визуальным** элементам относятся цвет, шрифт, графика и т. д.

Вербальные элементы — это слоган, музыка, «голос поддержки» — например, приветствие на автоответчике, и т. д.

Событийные элементы представляют собой фирменные стандарты, например на встречу клиента, обычаи, неотъемлемый атрибут любого мероприятия организации (например, фейерверк по окончании) и т. д.

Перечислим **элементы фирменного стиля**:

- товарный знак (фирменный знак, фабричная марка, торговая марка) — обозначение, идентифицирующее товары компании, зарегистрированное в установленном порядке;

- логотип — разработанное оригинальное начертание полного или сокращенного наименования организации;

- фирменный блок — структурное объединение товарного знака, логотипа и некоторой служебной информации об организации (адрес, телефон, факс, электронная почта), предназначенное для оформления фирменных бланков, конвертов, липких аппликаций, упаковки и т. д.;

- фирменный цвет (набор цветов) — компонент фирменного стиля, привлекающий внимание к товарам организации и оказывающий эмоциональное воздействие;

- фирменный шрифт (набор шрифтов), формат всех видов изданий, система верстки — элементы, способствующие созданию индивидуальности формы исходящей информации;

- слоган — яркий рекламный лозунг, фигурирующий в рекламном обращении и заменяющий товарный знак в звуковой рекламе;

- дизайнерские разработки, интерьер помещений — необычные решения обеспечат запоминаемость облика организации у посетителей

и, возможно, будут способствовать распространению молвы как важного коммуникативного средства;

- одежда и спецодежда сотрудников — дисциплинирует, создает сопричастность к общему делу, позволяет найти «изюминку», отличающую организацию от других;

- внутренняя и наружная визуальная информация — что и как написано на табличках и плакатах внутри помещения и снаружи;

- бланки, конверты, визитки, бейджи — единообразие оформления создает ощущение порядка, которое переносится и на дела организации;

- приглашения, поздравления — стилизация данных элементов, наряду с корпоративными обычаями, формирует ощущение праздника и его ожидание;

- пресс-киты, папки для деловой документации и рекламных материалов;

- сувенирная и рекламная продукция — создает постоянное напоминание об организации.

Инструменты PR при формировании корпоративной культуры

Очень важно, чтобы каждый сотрудник ассоциировал себя с компанией, жил ее интересами, которые в идеале совпадали бы с его собственными. Это ситуация, к которой стремятся практически все управленцы. Достичь ее бывает очень сложно. Как правило, менеджер по работе с персоналом или PR-менеджер постоянно работает с разными категориями сотрудников, подчеркивает их значимость, разъясняет функции, выясняет нужды и потребности, то, насколько правильно они воспринимают целевые установки компании.

Для реализации всего этого наиболее эффективный вариант — проведение **систематических собраний сотрудников**, в ходе которых руководство информирует о состоянии и перспективах бизнеса, о принятых решениях, нововведениях и интересуется мнением сотрудников.

Кроме этого, необходимо проводить внутренние **социологические исследования, опросы, сбор обратной информации** для того, чтобы:

- определить общую атмосферу, выяснить, насколько персонал отождествляет себя с компанией, принимает ли миссию, стратегические установки;

- выявить мнение сотрудников по ключевым решениям руководства, оценить мнение о руководстве;

■ исследовать, насколько персонал информирован о деятельности и компании, и ее руководства;

■ оценить лояльность персонала.

Одним из важных применяемых PR-инструментов является внутреннее **корпоративное издание**. Как правило, оно распространяется бесплатно или за невысокую плату. Самое главное — точность и достоверность содержащейся в нем информации. Еще один инструмент — доски объявлений (информация о поощрениях, конкурсах, нововведениях, разделы с юмором).

Практически во всех компаниях используется оповещение сотрудников об основных мероприятиях или изменениях **по электронной почте** или в ходе **телеконференций**. В особенно активных компаниях используют местное телевидение или **трансляцию информационных или учебных роликов** на мониторах в местах скопления персонала.

Говоря об инструментарии PR, важно упомянуть о **выставках и презентациях**. В любой компании (офисе, заводе или больнице) есть комната для посетителей или переговорная. В таких помещениях удобно устраивать мини-выставки или презентации.

Мы рассмотрели так называемые контролируемые PR-инструменты. Однако бывает, что сотрудникам отдела по связям с общественностью приходится работать и бороться с неконтролируемыми инструментами — с **негативными слухами** об организации, ее продуктах или сотрудниках. **Слух** — это неформальное неконтролируемое средство коммуникации. О нем будет подробно рассказано в следующей главе. Здесь же отметим, что во многих российских компаниях среди источников информации все же преобладают слухи. Если слух совпадает с ожиданиями группы, в которую попадает, его очень сложно погасить. Тем более что психология человека такова, что он стремится найти скорее подтверждение слуха, нежели его опровержение. Поскольку **слухи** появляются при отсутствии информации, то наиболее эффективным способом борьбы с ними является обеспечение доступа к достоверной информации.

Очень важным инструментом являются **праздники** — соблюдение традиций компании, празднование дней рождения и юбилеев, отмечание знаменательных дат сотрудников и организации. Корпоративные Праздники позволяют свободно общаться, коллективно переживать и дают возможность психологической разрядки сотрудников. Полезны и другие **корпоративные мероприятия** — деловые, такие как конференции

и семинары, обучающие (тренинги, деловые игры), неформальные (выезды на природу, спортивные состязания). Значимым элементом праздников и других мероприятий являются подарки. Расходы на организацию мероприятий, как правило, берет на себя компания.

Юлия Хакимова, руководитель PR-отдела компании «Организация Времени»:

Одна из целей PR-отдела заключается в сплочении коллектива и организации его неформального общения с генеральным директором. Такая цель может быть достигнута, в том числе, посредством проведения корпоративного праздника.

Поэтапная организация такого праздника заключается в следующем:

■ Провести исследование среди сотрудников компании (выявить их пожелания).
Для этого достаточно провести анкетирование.

■ Определить цель мероприятия и разбить ее на задачи. *Например, у нас есть цель мероприятия - выстраивание неформального общения генерального директора с сотрудниками. Мы можем поставить задачи:*

■ провести игру, в которой все равны;
■ организовать экскурсию, где гидом будет сотрудник, а не директор;
■ дать генеральному директору проводить неформальное мероприятие (например, мастер-класс по раскуриванию сигар).

■ Собрать команду проекта и определить ответственных по каждой задаче.

■ Составить сценарий мероприятия и прописать роли, договориться с исполнителями ролей.

■ Заранее забронировать зал/гостиницу, учитывая особенности (место, время, размеры, даты и проч.).

■ Определить составные части всей программы, особое внимание уделить развлекательной (торт, шампанское, музыка, подарки и пр.) - люди судят по яркости воспоминаний.

■ Все возможные риски необходимо продумать до мероприятия и знать решение заранее. *Как рекомендует **Александр Шумович** в книге «Великолепные мероприятия» (настоятельно советую ее прочесть - по-настоящему прикладная и полезная работа), после каждого мероприятия необходимо составлять список ошибок, промахов, чтобы знать, что в будущем следует исправить. Я могу привести такой пример. Однажды на одном из мероприятий оказалось, что ведущему не дали радиомикрофон. Вокруг было очень много микрофонов, но все они были для проведения пресс-конференции, т. е. такие, которые стоят на столе и при нажатии кнопки слышно голос. Мероприятие было в формате мастер-класса, и ведущий за минуту до него обнаружил, что микрофон его не устраивает. В невероятно скором режиме я искала и в итоге нашла микрофон, но запомнила эту*

ситуацию навсегда! Таких моментов бывает очень много, именно поэтому нужно прописать все возможные варианты и их решения:

- не приехал поставщик шампанского;
- призы участникам забыли в офисе;
- одноразовая посуда осталась в багажнике, а машина уехала... и т. д.

Их нужно решать заранее. Подумайте, что еще может помешать качественно провести любое мероприятие?

■ Необходимо подготовить анкеты с вопросами для обратной связи, чтобы после мероприятия составить отчет и вывод о впечатлениях аудитории. Особое внимание обратить на указанные минусы. *В данном случае, как я уже упомянула выше, нужно положительно относиться к недочетам и фиксировать их. И одно дело, когда их заметили вы сами, а другое - когда вам указали на ошибку. Это ценные замечания, и не стоит на них обижаться. Допустим, вам сказали, что место не понравилось. Не торопитесь говорить, что туда мы больше не поедem. Надо обязательно изучить мнение каждого и тогда сделать вывод. Главное помнить, что во всем и всегда будут минусы, будут недочеты и отрицательные отзывы. Так должно быть, намного страшнее, если их не будет. В анкете обратной связи нужно просить человека помочь решить этот минус. То есть если вы задали вопрос: 'Как вы считаете, достаточно ли насыщена была программа, на эти 3 дня?', предусматривающий ответ «да» или «нет», то либо в конце анкеты, либо под этим вопросом дайте людям возможность пару строчек написать что-то от души. Если они выбрали «нет» - очень важно понять, почему? Тогда идеальным будет ответ: 'Нет, я бы хотел еще организовать игру, но мне не дали'. Тогда вы сможете сделать вывод, что людям тоже хочется участвовать в подготовке такого мероприятия. Хочется - дайте им это! Они будут счастливы, вы - будете готовить следующий пункт программы.*

- Предоставить отчет начальству.

Программы приобщения сотрудников к деятельности компании, разработанные и осуществляемые PR-отделом, позволяют улучшить психологический климат в организации, минимизировать конфликтные ситуации, вызванные неинформированностью или недопониманием, решить многие другие проблемы. Ниже приводятся мероприятия такой программы для крупной компании:

- изучение мнения всех сотрудников компании по наиболее важным вопросам — *ежегодно*;
- общие собрания на каждом заводе, в каждом филиале — *ежегодно*;
- выборочные телефонные опросы или очные интервью с той же целью — *ежеквартально*;

■ пресс-конференции и семинары для заинтересованных сотрудников: они должны чувствовать постоянное внимание к себе со стороны руководства компании и лично ее руководителя — *ежемесячно*;

■ «планерки» или собеседования с руководителями служб и отделов — *еженедельно*;

■ внутренние публикации для сотрудников, например привычная нам стенгазета, многотиражка или современная компьютерная газета;

■ по каждому событию дополнительно рассылается информация; охват должен быть максимально полным, чтобы никто не чувствовал себя забытым;

■ накануне праздников — поздравления трудовому коллективу.

Перечисленные действия служат глобальной цели создания «команды» — коллектива единомышленников и поддержания «корпоративного духа» — атмосферы деловой, сплоченной, доброжелательной и гармоничной.

Важное место PR в управлении внутрифирменными коммуникациями обусловлено и тем, что усилия PR необходимы для поддержки самой системы менеджмента. Как в работе с персоналом, так и с руководством. При этом PR-отдел выполняет следующие функции:

■ на основе исследования проблем коллектива консультирует руководство и принимает участие в управлении с целью создания гармоничных, доверительных и взаимовыгодных отношений между руководством и персоналом организации;

■ разрабатывает систему информированности сотрудников на разных уровнях;

■ организует подготовку внутренних публикаций для сотрудников;

■ отслеживает и способствует разрешению конфликтных ситуаций в организации;

■ изучает и поддерживает чувство удовлетворения служащих от работы;

■ организует корпоративные развлечения — программы отдыха для сотрудников и членов их семей с целью большего сплочения коллектива;

■ подготавливает и организует вручение премий и наград — материальные и моральные поощрения играют неоценимую роль во внутрифирменных отношениях; следует отметить, что стоимость подарка или размер премии не играют доминирующей роли, — главным является признание руководством заслуг сотрудника и внимание, которое при этом оказывается.

ЗАДАНИЕ 1¹

АНАЛИЗ ПРЕСС-РЕЛИЗА

Проанализируйте пресс-релиз компании «Personage», распространенный на презентации коллекции сезона осень-зима 2008/2009 на Российской неделе моды (Russian Fashion Week) в апреле 2008г.

1. Определите тип представленного ниже пресс-релиза.
2. Проверьте текст на соответствие основным требованиям, предъявляемым к PR-сообщениям.
3. Выделите достоинства и недостатки пресс-релиза.

«PERSONAGE»

КОЛЛЕКЦИЯ СЕЗОНА ОСЕНЬ-ЗИМА 2008/2009

ПРЕСС-РЕЛИЗ

*креативный директор: **Лариса Калистратова**
дизайнер: **Наталья Петровича***

Назад в будущее: современная готика

В коллекции сезона осень-зима 2008/09 представлена новая трактовка традиционного для бренда PERSONAGE стиля smart fashion. Креативный директор PERSONAGE Лариса Калистратова соединила романтические и женственные силуэты готики с заостренными линиями в стиле классики восьмидесятых, создав в меру агрессивный образ уверенной в себе, но нежной девушки. Изысканные элегантные наряды с легкой долей эпатажа станут центральными элементами гардероба продвинутых интеллектуалок и творческих личностей.

PERSONAGE предлагает одежду на все случаи жизни - от блузок до пальто. Силуэты в этом сезоне приобретают очень необычные, изысканные формы за счет многослойности, складок и накладных деталей. В лучших традициях бренда в одной вещи соединены различные фактуры и опенки. Всегда модный, но особенно актуальный в этом сезоне, черный цвет дополнен целой гаммой глубоких насыщенных тонов - темно-изумрудным, темно-синим, темно-лиловым и опенками выдержанного вина. Разнообразные виды шелка - фай, атлас, тафта, шифон, шелковое джерси - создают ощущение роскоши и некоторой богемности. Ткани использованы преимущественно монохромные, но яркая образность коллекции достигнута не только за счет замысловатого кроя моделей, но и за счет использования тканей сложных фактур: шерстяной трикотаж с эффектом лаке, матовая шерсть с жаккардным рисунком, костюмная ткань с вплетением металлизированных волокон, плащевая ткань с ламинированным рисунком и буфами.

¹ Задание к п. 5.1 «Формирование и развитие связей со СМИ».

Основу коллекции составляют платья - необычные, экстравагантные. Платья-футляры, платья-жилеты, туники, хитоны, мантии, робы. Самые неординарные - драпированные платья необычного ромбовидного силуэта. Они станут лучшим нарядом для светской вечеринки, при этом платья довольно универсальны и в сочетании с топами контрастного цвета и узкими брюками могут быть использованы для менее парадных выходов. Еще один неожиданный дизайнерский элемент на платьях - каскад петлеобразных деталей, похожих на многослойное удлиненное жабо. Легкие, воздушные и вместе с тем драматичные образы - прекрасный выбор для свидания или встречи с подругами. А для особого случая создано специальное платье - со шлейфом, как на картинах Ватто. В сочетании с зауженной талией широкий подол, плавно переходящий в шлейф и закрепленный на плечах, напоминает ленту Мебиуса.

Очень необычно выглядят жакеты и стилизованные смокинги из ткани с металлическим блеском и стегаными деталями в отделке, чем-то напоминающие рыцарские латы. При некоторой агрессивности, они очень элегантны и вполне соответствуют дресс-коду. Это лучший выбор для уверенных в себе деловых женщин, стремящихся выглядеть неординарно. Споры относительно длины юбки в этом сезоне решены четко - до колена и даже ниже. Силуэты юбок и брюк на удивление разнообразны, но большинство моделей имеет завышенную линию талии. Кроме того, акцент на талии сделан при помощи неизменно актуальных широких поясов.

При яркой образности, в чем-то футуристичная, в чем-то сказочная, осенне-зимняя коллекция PERSONAGE не вызывает ощущения маскарадности - все модели очень функциональны и удобны в жизни. Однако во время презентации в рамках Russian Fashion Week будет подчеркнута богемная образность созданных Ларисой Калистратовой нарядов. Фантастические декорации, жесткий диджейский сет и слепящий неоновый свет софитов перенесут зрителей сквозь время и пространство - через роскошь рыцарских времен к современной трактовке образа Прекрасной Дамы.

*www.fashionpersonage.ru тел.:
+ 7(495) 780 43 23*

ЗАДАНИЕ 2¹

СОСТАВЛЕНИЕ ПРЕСС-РЕЛИЗА

Составьте пресс-релиз, в котором объявляется о запуске новой сети магазинов по продаже мобильных телефонов. Он должен анонсировать торжественное открытие магазинов.

Пресс-релиз необходимо оформить в соответствии с общими требованиями. Также необходимо указать, какая другая информация будет входить в состав пресс-кита, который вы предоставите журналистам на мероприятии открытия новой сети.

¹ Задание к п. 5.1 «Формирование и развитие связей со СМИ».

При выполнении задания используйте формулу SOLAADS Ф. Джефкинса, материалы учебника и ресурсы Интернета.

Ресурсы Интернета:

http://yanko.lib.ru/books/cultur/korolko-pr.htm_Toc528_280_136

<http://evartist.narod.ru/text10/39>

<http://pr-club.com/PressKits.shtml>

<http://prodesign.ru/likbez/pr/pr9.htm>

ЗАДАНИЕ 3¹

Ознакомьтесь с конкретной ситуацией, приведенной в кейсе 1, и экспертным мнением вице-президента ОАО «Промсвязьбанк» А. А. Чистякова. Затем проанализируйте кейс 2. Укажите, какие, на ваш взгляд, выгоды были получены компанией при взаимодействии с органами государственной власти и управления. Какие технологии и инструменты GR были использованы компанией? В чем заключается выгода государства, общества в целом от реализации описываемых проектов?

КЕЙС 1

Выход на региональные рынки «Доверительного и инвестиционного банка» (ныне «Траст») был хорошо подготовлен. Для этого в нескольких регионах было проведено серьезное экономическое исследование, названное «Региональные точки роста». Результаты исследования были оформлены в виде документа, который был разослан в местные администрации, где его очень позитивно восприняли. В отчете содержалось описание перспектив развития различных отраслей местного хозяйства. Далее шла информация о том, какие продукты банка могут этому поспособствовать.

Затем в местные администрации были направлены предложения стать организаторами деловых встреч, посвященных проблемам привлечения инвестиций в региональную экономику. Согласие органов власти было получено. Деловые встречи назвали «Группы роста экономики региона и специальные финансовые инструменты». После успешного завершения этих мероприятий администрациям и деловым кругам было предложено перевести сотрудничество на постоянную основу, для чего были подписаны соответствующие соглашения.

По итогам акций были проведены пресс-конференции с участием представителей органов власти. Благодаря взаимодействию с пресс-службами региональных администраций удалось создать сильные информационные поводы и получить положительные материалы в региональной прессе².

¹ Задание к п. 5.2 «Взаимодействие с органами государственной власти и управления».

² Сокиркин А. GRядущие перемены // Со-общение. 2006. Ноябрь.

Ситуацию комментирует вице-президент ОАО «Промсвязьбанк» Андрей Альбертович Чистяков:

Возможность выхода на региональный банковский рынок во многом связана с позицией органов государственной власти и управления. Именно поэтому налаживание связей с чиновниками играет важную роль при осуществлении региональной экспансии со стороны банков.

Для решения задач по вхождению на региональный рынок банк использовал технологию цивилизованного лоббизма и инструменты пиара.

Прежде всего руководство банка поняло, какие услуги могут быть наиболее востребованы в регионе: это финансирование инвестиционных проектов. Перед руководством региона стоит задача развития промышленности, что без привлечения финансирования сделать практически невозможно. Ресурсы банка позволяют ему решить проблемы региона, связанные с нехваткой финансирования инвестиционных проектов. Таким образом, поле для совместных действий есть, осталось только перевести сотрудничество в практическую плоскость.

Среди инструментария, который был использован банком, можно выделить следующее:

- Проведение исследований и доведение их результатов до сведения органов государственной власти и управления. Исследование «Региональные точки роста» помогло администрации региона увидеть новые возможности по развитию экономики. Кроме того, в документе, по сути, предлагался механизм развития, возможность функционирования которого была обусловлена использованием продуктов и услуг банка.

- Направление письменных обращений в органы государственной власти и управления. Письма с предложением о проведении деловых встреч, посвященных проблемам привлечения инвестиций в региональную экономику, были направлены после того, как исследование «Региональные точки роста» получило положительную оценку чиновников. Таким образом, банк закрепил свой первоначальный успех. Как известно, администрация региона приняла предложение банка о проведении деловых встреч.

- Проведение совместных мероприятий с органами власти. Банк совместно с администрацией провел деловые встречи с представителями региональных предприятий «Группы роста экономики региона и специальные финансовые инструменты». Участие администрации в этих встречах повысило их статус и позволило завоевать доверие у руководителей региональных предприятий.

- Организация информационных кампаний в СМИ. После деловых встреч удалось провести широкомасштабную информационную кампанию. Таким образом банк еще раз напомнил о своих возможностях, продемонстрировал близость к власти и сумел сформировать положительное общественное мнение о своей деятельности.

В свою очередь, администрация получает в лице банка надежного партнера по реализации своей экономической политики. Более того, она заинтересована в

успешном функционировании банка, деятельность которого отвечает целям и задачам органов государственной власти и управления региона.

КЕЙС 2

Содействие государственной политике в области охраны интеллектуальной собственности.

В начале 2003 г. компания «НТВ-плюс» несла значительные убытки от нелегального подключения к платному ТВ тысяч абонентов. Все это происходило на фоне огромного количества контрафактной продукции, наводнившей российский рынок. Эти факторы существенно осложняли решение важнейшей государственной задачи по охране интеллектуальной собственности. Проблемы, связанные с защитой интеллектуальной собственности, долгое время являлись одним из главных барьеров для принятия России во Всемирную торговую организацию. Именно поэтому акция, предложенная компанией «НТВ-плюс», вызвала интерес у представителей силовых структур и государственных органов в целом.

Сущность реализованной акции такова: служба безопасности «НТВ-плюс» совместно с правоохранительными органами провела рейды по выявлению точек продаж контрафактных карт «НТВ-плюс».

Примечательно, что зачастую информацию о таких торговых точках предоставляли сами пользователи. В рамках акции «Тысяча долларов за голову пирата» любой желающий мог сообщить координаты точки, торгующей поддельными смарт-картами. В случае подтверждения сведений информатору полагалось оговоренное в названии акции вознаграждение. Далее информация передавалась в правоохранительные органы. Компания «НТВ-плюс» получила обратную связь от своих потребителей, а «силовики» - проверенную информацию. Широкую огласку в СМИ получили совместные рейды службы безопасности «НТВ-плюс» и правоохранительные органов. Несколько «пиратов» были осуждены.

ЗАДАНИЕ 4

РАЗРАБОТКА ТВОРЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

Перед вами - конкретные ситуации из практики **Александра Семина**, креативного **директора одного московского рекламного агентства**. В кейсах использован профессиональный рекламный сленг. Ответьте на вопросы по каждому кейсу. Обратите внимание на глоссарий, приведенный после второго кейса!

КЕЙС 1

Творческая концепция коммуникационной кампании для сотрудников одного московского холдинга

Ситуация. В 2007 г. одного крупного международного оператора сетевых проектов возникла необходимость создания устойчивой системы коммуникаций для всех сотрудников.

Под брендами холдинга успешно работают компании сферы услуг, реализуются проекты во всех нишах рынка. Более 20 тысяч человек в 10 странах мира являются сотрудниками холдинга.

Задача создания единой эффективной и управляемой системы внутренних коммуникаций возникла постепенно. Также в эту задачу включено внедрение осознания каждым сотрудником принадлежности именно этой компании, о масштабах, истории, географии, культуре и ценностях которой не все знали. Кроме того, рядовым служащим даже был неизвестен Top Team, а специальной работы по популяризации руководства не велось.

Руководители компании поставили такие задачи рекламному агентству - каждый сотрудник должен понимать:

1. Я работаю в холдинге.
2. Холдинг - компания, которая:
 - стремится быть лидером в своих сегментах бизнеса;
 - имеет долгосрочные планы и продуманную стратегию;
 - выбрала правильный курс развития;
 - ценит и уважает своих сотрудников;
 - заботится о сотрудниках, имеет социально ответственную позицию.

В результате исследований и разработок рекламным агентством была представлена следующая концепция.

Message кампании: «Я в игре!».

Идеология: я - личность со своим видением, опытом и талантом, вступаю в игру, принимаю ее правила и становлюсь членом большой команды целеустремленных людей, способных проявлять инициативу и находить новые подходы в решении интересных и сложных задач. Без меня этой игры быть не может.

Корпоративные ассоциации

«Игра» - это:

- профиль моей компании;
- активный образ жизни;
- соблюдение правил;
- позитив;
- то, что я дарю людям своей работой.

ВОПРОСЫ ПО КЕЙСУ:

1. Как вы считаете, насколько удачный вариант был предложен агентством?
2. Придумайте визуализацию этой игры (игра должна быть с веселым настроением, на открытом воздухе, игра для отдыха).
3. Составьте этапы реализации этой кампании.
4. Придумайте по несколько инструментов для каждого этапа реализации.
5. Какие дополнительные мероприятия вы могли бы провести?

ПРЕДЛОЖЕННЫЙ ВАРИАНТ (ОТВЕТ НА КЕЙС)

Визуализация: Игра фрисби (Frisbee) - летающий диск.

Контекст образа: эллипсы на логотипе компании.

- Фрисби - это игра, в которую невозможно играть одному.
- Это география моей компании: *мы играем в 10 странах мира, перекидывая друг другу фрисби!*

- Мы связаны: я подаю - ты принимаешь!
- От силы моего броска зависит результат!
- Мне это понятно и знакомо!
- А я не играла никогда, но всегда мечтала попробовать!
- Это отдых и развлечение - профиль моей компании.

Результат:

- Внутрикorporативная коммуникация с сотрудниками выстраивается в формате развлекательной игры.
- Все нововведения, образовательные программы, стандарты и т. п. доносятся исключительно в игровой форме.
- За основу берется стилистика и идеология фрисби.
- Главный визуальный образ - оранжевая тарелка фрисби (обыгрывание логотипа компании). Образ транслируется через все визуальные инструменты коммуникации.

Инструменты реализации кампании

Этап 1. Исследования, фокус-группы.

- Диагностика корпоративного настроения.
- Определение уровня осведомленности о компании.
- Восприятие сотрудниками компании и своего места в ней.

Этап 2. Подведение итогов. Анализ результатов. Внутренняя презентация корпоративной программы «Я в игре!».

- Презентация на всех уровнях руководства холдинга.
- Ознакомительный тренинг сотрудников отдела HR.
- Создание информационных внутренних материалов по программе «Я в игре».
- Распространение материалов по всем HR-отделам филиалов холдинга.

Этап 3. Запуск программы «Я в игре!». Использование инструментов кампании согласно стратегии.

Этап 4. Подведение итогов. Исследования, фокус-группы.

- Диагностика корпоративного настроения.
- Определение уровня осведомленности о компании.
- Восприятие сотрудниками компании и своего места в ней.
- Выводы, сравнительный анализ.
- Презентация итогов руководству компании.

Тизерная кампания

Постеры «Я в игре!»

■ В офисах развешиваются постеры с изображением человека, бросающего фрисби.

■ Создается ощущение, что зрителю предлагается вступить в игру, поймать тарелку.

■ Всего 10 баннеров, и каждый «бросающий» символизирует тот или иной филиал холдинга. У каждого игрока за спиной отличительный фон, говорящий о географическом расположении. Таким образом, доносится идея игры среди всех филиалов компании. Москва бросает Сахалину, Сахалин - Питеру и т. п.

По идентичному принципу вся корпоративная информация будет преподноситься в виде постеров с игроком, бросающим фрисби. Идея: *компания предлагает поиграть в нововведения, ожидая, что сотрудник поймает и перекинет дальше*.

Имиджевый видеоролик (30 с)

■ Нарезка из эпизодов фрисби, где игроки (члены команды) ловят тарелку и вступают в игру. Действие происходит на карте мира, на тех территориях, где расположены филиалы холдинга.

■ Иллюстрированный **буклет** с использованием необходимых образов и текстов.

■ Флеш-ролик для электронной рассылки по примеру фильма.

Кроссворд

■ В офисах запускаются интерактивные постеры, в которых сотрудникам компании с помощью небольших подсказок предлагается угадать название определенной игры (фрисби).

■ Кроссворд стилизован под логотип холдинга, а неизвестными буквами в игре являются эллипсы в логотипе. Участникам нужно лишь вписать ответ в пустые эллипсы.

Имиджевые воблеры «Я в игре!»

На офисных перегородках развешиваются воблеры в виде тарелок фрисби с имиджевыми картинками и текстом, объясняющими идеологию «Я в игре!».

Значки «Я в игре!»

Среди сотрудников распространяются значки в виде оранжевой тарелки фрисби с надписью «Я в игре!». Особенность значка в том, что на его внутренней стороне будет такая же надпись, но уже с вопросительным акцентом: «Я в игре?». Прикрепить значок обратной стороной нельзя, таким образом, мы как бы указываем на утвердительный ответ сотрудника.

Корпоративный журнал «Freestyle»

■ Исходя из идеологии «Я в игре!», издание доносит игровой формат внутрикорпоративного общения в некоем развлекательном, «свободном» стиле.

■ Журнал должен стать не сухим корпоративным отчетом, а интересным и легким источником внутренней информации.

- Для запуска программы «Я в игре!» в первом номере корпоративного журнала публикуются интервью со «звездными» спортсменами, которые рассказывают о своих ярких спортивных дебютах.

Фильм-знакомство «Экскурсия с Мистером Фрисби»

■ Фильм выполнен в стилистике компьютерной игры с разнообразными меню и линками. Необходимо, чтобы зритель не только был заинтересован в просмотре фильма, но и сам управлял им.

■ По сюжету, фильм - это виртуальная экскурсия по холдингу. Гидом становится ожившая тарелка - веселый и дружелюбный Мистер Фрисби (анимация, 3D).

■ С помощью скоростных перемещений в пространстве Мистер Фрисби и зритель путешествуют по компании, оказываясь во всех 10 филиалах холдинга. В рамках путешествия Фрисби рассказывает о корпоративных правилах, нормах, стандартах и особенностях компании.

Онлайн-игра «Тарелки»

■ Специально для интранета разрабатывается онлайн-игра, отличительной чертой которой станет легкость (по примеру тетриса).

■ Тема игры - оранжевые тарелки.

■ Для участия в игре нужно объединиться в команды (по отделам, филиалам) и набирать очки.

■ Особенность игры в том, что чем больше участников в команде, тем выше шанс победить. Поэтому главным «окошком» в интерфейсе станет кнопка регистрации «Я в игре!».

■ В конце игрового периода подводятся итоги, и команду победителей обязательно ждет приятный приз (командный поход в ресторан, фитнес-клуб, зарубежная поездка).

■ Задача игры - создать «вирусное» вовлечение сотрудников. Игра должна стать некой легендой, внутренней корпоративной привычкой, предметом разговоров, споров и состязаний.

Manual book

■ Корпоративные стандарты компании и внутренний распорядок преподносятся в виде оригинального буклета в стилистике меню.

■ Согласно идее внутрикорпоративные правила являются «командным рационом», соблюдение которого становится гарантией быстрого и успешного роста в компании.

Events

■ Международный корпоративный турнир по фрисби (teambuilding).

■ Мероприятие для топ-менеджеров в ресторане одной из московских гостиниц. Ресторан находится на последнем этаже гостиницы. Уникальное по дизайну и архитектуре пространство оформлено в виде летающей тарелки.

■ «Приз бы!» - ежемесячный творческий конкурс для сотрудников (инновации).

■ Открытый молодежный турнир по фрисби (а-ля «Урбания» от «Сникерс»). В рамках программы социальной ответственности.

- «Игротека» - цикл детских праздников для детей сотрудников холдинга.
- «Overtime» - выездные обучающие семинары.
- «Happy new date!» - новогодний корпоративный праздник для сотрудников компании с кульминацией - телемостами с филиалами холдинга.

КЕЙС 2

Творческая концепция семейного праздника одной московской компании

Ситуация. Московское рекламное агентство рассматривает любое корпоративное мероприятие как важнейший инструмент внутрикорпоративной политики компании, где с помощью концепции праздника и его визуальных выразительных средств до сотрудников доносятся ключевые послания.

Компания - один из крупнейших мировых производителей чая и кофе. Изучив внутреннюю идеологию компании, агентство предлагает оригинальную концепцию мероприятия, основанную на миссии, видении и ценностях компании.

Задачи агентства. Профессиональная организация и проведение семейного праздника для сотрудников компании в Москве и в ближайшем Подмосковье.

Повышение мотивации сотрудников к достижению единой стратегической цели компании посредством сплочения вокруг пяти фундаментальных ценностей компании.

Создание четкой, моментальной, позитивной ассоциации с цифрой «5».

Продвижение внутрикорпоративной идеологии компании.

Донесение до сотрудников чувства личной причастности 15-летней истории процветания компании.

Создание чувства корпоративного единения сотрудников всех филиалов компании с помощью «прямых включений» с места событий.

Key messages

- Мы удовлетворяем потребности каждого человека в чае и кофе благодаря сплочению вокруг ценностей компании.
- Согреть души и сердца людей мы можем только в том случае, если у нас самих душа и сердце будут согреты своей компанией.
- Общие ценности - общие победы!
- Только сплочение вокруг пяти фундаментальных ценностей компании приведет к Лидерству, Качеству и Превосходству.

Идея концепции

«Главная ценность компании - это сотрудники. В профессии они - сплоченная команда специалистов, миссия которых - приносить в дом каждого из нас частицу уюта и тепла, общения и заботы. Вне работы - это люди с активной жизненной позицией и ярко выраженным образом жизни. Кто-то после работы спешит домой к обеду, кто-то на спортзал, кто-то на дискотеку. Их жизнь разнообразна, как продукция компании, но есть нечто, что объединяет их всех. Это общие ценности, которые и на работе и в жизни одинаковы. Их пять - главных, необходимых, разных. У каждого они принимают свою форму. Но девиз этих ценностей для всех один: «It's my life!».

Итак, в основе предложенной идеологии праздника лежат «5 фундаментальных ценностей», которые тематически обыгрываются в формате «Развлекательных зон», где проходят разнообразные конкурсы и состязания.

Слоган: «It's my life!»

ВОПРОСЫ ПО КЕЙСУ:

1. Как вы считаете, насколько удачный вариант концепции был предложен агентством?
2. Придумайте варианты расшифровки пяти ценностей.
3. На основе одного из ваших вариантов расшифровки основных пяти ценностей компании разработайте описание пяти площадок праздника.
4. Составьте примерную программу выездного праздника длительностью один день.
5. Разработайте основные элементы оформления.
6. Как вы думаете, из чего будет состоять тизерная кампания?
7. Придумайте по несколько инструментов для каждого этапа реализации.
8. Найдите в Интернете несколько вариантов площадок для проведения такого мероприятия. Сделайте небольшое сравнение по критериям: стоимость, вместительность, краткая характеристика.
9. Какие дополнительные мероприятия вы могли бы провести?

ПРЕДЛОЖЕННЫЙ ВАРИАНТ (ОТВЕТ НА КЕЙС)

Программа

12: 00-13:00 **Прибытие гостей.**

Ознакомительная экскурсия по развлекательным площадкам.

Играет фоновая веселая музыка. Бармен-шоу. Шаржисты рисуют дружеские шаржи гостей.

12:00-19:00 Начало работы Детской площадки. Актеры-аниматоры в костюмах встречают детей и развлекают их. Проводят конкурсы, веселые старты и эстафеты с участием детей, а также действуют детский кукольный театр, конкурс караоке, школа мыльных пузырей и т. д. (см. описание детской площадки).

13:00-13:05 Сбор гостей у Главной сцены.

Начало мероприятия. Звучат торжественные фанфары. Ведущий приветствует гостей и приглашает на сцену генерального директора компании.

13:05-13: 20 **Официальная часть.**

Торжественная речь генерального директора компании. Открытие праздника. По окончании речи выстрелы конфетти, торжественные фанфары и аплодисменты гостей.

- 13:20 Начало работы развлекательных интерактивных площадок: борьба сумо, механический бык Родео, гигантский футбол, надувная полоса препятствий, силомер, скалодром, а также другие интерактивные площадки: chill out (гамачная), настольные игры (теннис, шашки, домино и другие).
- 13:20-13:45 Выступление зажигательного бразильского шоу-балета. Танцевальная программа с участием гостей - интерактивные номера, включая национальную борьбу - капоэйра с использованием живого огня.
- 13:45-14:10 Выступление певицы - исполнение известных хитов на разных языках.
- 14:10-14:20 Ведущий проводит веселый конкурс с участием гостей.
- 14:20-14:50 Группа живой музыки. Музыка - «Дискотека 80-х».
- 14:50-15:00 Ведущий проводит веселый конкурс с участием гостей.
- 15:00-15:30 Зажигательный бразильский шоу-балет.
Веселая танцевальная программа с участием гостей.
- 15:30-15:40 Ведущий проводит веселый конкурс с участием гостей.
- 15:40-16:10 Группа живой музыки исполняет зажигательные хиты на русском и английском языках.
- 16:10-16:20 Ведущий проводит награждение самых активных участников интерактивных площадок. На сцену приглашаются победители и рекордсмены по лучшим результатам активных игр.
Церемония награждения сопровождается торжественными фанфарами, выстрелами серпантина и аплодисментами гостей.
- 16:20-16:30 Телемост с другими офисами компании. Ведущий комментирует и представляет выступающих. Трансляция на большом экране.
- 16:30-16:50 **Кульминация.**
Школа латиноамериканских танцев. Танцоры-мулаты проводят интерактивные танцевальные номера с участием гостей.
- 16:50-17:00 Ведущий проводит веселый конкурс с участием гостей.
- 17:00-17:40 Группа живой музыки исполняет известные хиты современной эстрады на русском и английском языках. Танцевальная программа.
- 17:40-17:50 Ведущий проводит веселый конкурс с участием гостей.
- 17:50-18:55 Дискотека от ди-джея. Танцевальная программа.
- 18:55-19:00 Торжественный финал. Окончание праздника.

Концепция

■ Выражение «It's my life!» становится собирательным образом разнообразной яркой жизни сотрудников компании.

■ Семейный праздник по жанру определяется как «галерея», где в качестве экспонатов - развлекательные площадки с пятью стилями жизни, основанными на пяти ценностях компании.

■ В оригинальной конкурсной форме сотрудники компании смогут попробовать на себе «Деловой», «Творческий», «Праздничный», «Активный» и «Экстремальный» стили жизни. Все они в адаптированном варианте и разных жанрах отражают 5 ценностей компании.

Контекст образа «It's my life!»

■ «It's my life!» - это моя жизнь, разная, пестрая, жизнь-калейдоскоп, жизнь, построенная на 5 главных ценностях, которые ведут меня по жизни и делают меня еще лучше!

■ «It's my life!» - это особый взгляд на жизнь, взгляд горящих глаз, готовых

■ «It's my life!» - это жизнь в моей компании и вне ее всегда по законам компании!

■ «It's my life!» - это корпоративная религия, основанная на пяти заповедях.

Оформление. В оформлении праздника используется символика пяти стилей

жизни сотрудников компании. Яркие, точные по настроению баннеры становятся неким собирательным образом многоликой жизни профессиональной команды компании. На каждом визуальном элементе - девиз праздника «It's my life!», выстроенный из фотографий сотрудников компании.

Сценическое оформление. Главный визуальный символ праздника - чайная чашка с пятью разноцветными ручками. На чашке надпись: «It's my life!». Символическая чашка на мероприятии присутствует в виде огромной бутафорской конструкции на площадке возле сцены либо в качестве изображения на сценическом заднике.

Тизерная кампания

В офисе:

■ Афиши мероприятия, выполненные в разной стилистике.

■ Разноцветные подстаканники с девизом будущего праздника.

■ Распространение внутри отделов музыкальных CD с альбомами самых известных исполнителей песен под названием «It's my life!» - dr. Alban, ABBA, Bon Jovi.

Конкурс «It's my life!»: перед мероприятием поводится творческий конкурс, в котором с помощью пяти разных визуальных жанров (видео, фото, стихотворение, песня, плакат) нужно ответить на вопрос, что такое «It's my life!». Фото и плакаты будут

выставлены в виде экспозиции «It's my life!» накануне мероприятия в общественном месте. Авторы самых оригинальных видео, литературных и музыкальных работ продемонстрируют свои шедевры на Главной сцене праздника.

Инtranет: в течение 5 дней, оставшихся до мероприятия, интранет пять раз меняет свой интерфейс в соответствии с стилями, выбранными для праздника.

Корпоративный журнал (майский номер): майский номер журнала состоит из 5 глав, каждая из которых рассказывает о пяти стилях жизни; интервью с яркими представителями (сотрудники, «звезды»).

Агитационная кампания в столовой: последние пять дней перед мероприятием в столовой аниматорская группа проводит конкурсы на тему 5 стилей. Каждый день победители получают по одной кружке определенного цвета. Задача участников - собрать пять разноцветных кружек и поставить их возле своих компьютеров. Итоги конкурсов подводит HR-группа, которая накануне праздника выявляет обладателей самых разноцветных сервизов.

Сувениры

- Разноцветные флажки, кепки, футболки, банданы, напульсники с девизом праздника.
- Значки в виде чайных пакетиков.
- Брендированные калейдоскопы.
- Наборы 5-ти мелков или цветных карандашей.
- Аудио-сборник песен под названием «It's my life» и гимна компании.

Дополнительная площадка - детская!

В рамках концепции «It's my life!» площадка становится волшебным садом из разных экзотических растений. Его хозяйка - известная мультяшная пчелка Майя. С помощью больших поролоновых цветов, костюмированных персонажей и увлекательной конкурсной программы, юные участники праздника откроют для себя пять невиданных доселе сказочных растений, пыльца которых невероятным образом превращается в конфеты и сладкую вату.

В программе:

- нон-стоп выступление кукольного театра (сказки пчелки Майя);
- детское жужжащее караоке;
- нон-стоп показ мультика про Майю на плазменных панелях;
- школа разноцветных мыльных пузырей;
- паззлы, наклейки, фломастеры, пластилин, конструкторы и другие приятные мелочи для творчества;
- детский фуршет с газировкой;
- профессиональные детские аниматоры, колуны, фокусники и т. п.;
- игры с колуном ресторана «Макдоналдс».

Краткая характеристика развлекательных площадок/стилей жизни

Стиль 1: «Деловой»	Цвет-синий Ценность - «Честное служение потребителям» Площадка брендов
Стиль 2: «Творческий»	Цвет - оранжевый Ценность - «Командный дух: атмосфера творчества и вовлеченности» Площадка спортивных и творческих развлечений
Стиль 3: «Праздничный»	Цвет - зеленый (природа, спокойствие) Ценность - «Забота и уважение достоинств каждого сотрудника» Площадка chill out
Стиль 4: «Активный»	Цвет - желтый (майка лидера) Ценность «Постоянное самообновление и улучшение» Установление рекордов
Стиль 5: «Экстремальный»	Цвет - красный Ценность - «Стремление к глобальному лидерству» Семинары корпоративного альпинизма

ГЛОССАРИЙ

Events - мероприятия (с некоторыми из них вы познакомились в этой главе).

Manual book - руководство, сборник правил и стандартов.

Message **кампании** - основное сообщение кампании.

Teambuilding - командообразование, тренинг по командообразованию.

Top Team - высшее руководство компании.

Баннер - прямоугольный планшет из пластика, картона или бумаги, подвешенный в местах скопления людей или натянутый на высоте.

Воблер - напечатанный на бумаге и вырубленный рекламный элемент любой формы, имеющий пластиковую гибкую ножку. За счет оригинальной формы и возможности колебаться от дуновения ветра воблер привлекает к себе внимание. Воблер относится к рекламным POS-материалам и является одной из разновидностей печатной рекламы.



Пример взят с <http://vwww.deloprint.ru/images/wobbler.jpg>

Инtranет - распределенная вычислительная сеть компании, предназначенная для обеспечения быстрого доступа своих сотрудников (возможно также деловых партнеров) к корпоративным информационным ресурсам и использующая программные продукты и технологии Интернет.

Контекст образа - относительно законченные по смыслу текст или речь, в пределах которых наиболее точно и конкретно выявляется смысл и значение всего образа.

Линк - ссылка на другой раздел или какую-нибудь страницу в Интернете.

Онлайн-игра - игра, в которую играют в Интернете.

Постер (от англ. *poster* - плакат) - рекламное средство в виде объявления, афиши, плаката; часто вкладывается в периодические издания.

Тизерная кампания - это один из способов рекламной коммуникации, когда для стимулирования интереса потребителя используется «завязка», интригующая фраза или картинка, которая «раскрывается» спустя некоторое время.

Флеш-ролик (Flash - это программа фирмы Macromedia, которая позволяет создавать анимационные файлы небольшого размера). Благодаря своей компактности такие файлы широко используются в Интернете, кроме того, Flash-ролик может реагировать на действия пользователя. Благодаря этой особенности Flash применяют для создания красочных интерфейсов, анимированных кнопок и схем.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы функции ответственного за связь с прессой в организации?
2. Что такое пресс-релиз? Как правильно его написать? Какие требования предъявляются к пресс-релизу?
3. Что такое бэкграунд?
4. Что такое пресс-кит и зачем он нужен?
5. В чем отличия авторской статьи, обзорной статьи, формы «вопрос-ответ»?
6. Что такое брифинг и пресс-конференция?
7. Как подготовить пресс-конференцию?
8. Какими бывают интервью?
9. Как следует готовиться к интервью?
10. Что такое информационный повод и как его создать?
11. Почему любой организации, независимо от формы собственности, необходимо взаимодействовать с органами государственной власти? Укажите несколько причин.
12. Можно ли рассматривать GR как профессиональную деятельность?
13. Какими профессиональными компетенциями должен владеть специалист в области GR?

14. Почему существует так много определений GR и чем они отличаются? Дайте свое определение GR.
15. В чем особенности GR в России? Почему эти особенности существуют?
16. Назовите варианты «цивилизованного лоббизма» в России. В чем отличие «цивилизованного» от «нецивилизованного» лоббизма? Кто заинтересован в развитии «цивилизованного лоббизма»? Аргументируйте ответ.
17. Есть ли взаимная выгода коммерческой организации и органов государственной власти и управления при реализации проектов в рамках частно-государственного партнерства? В чем она заключается?
18. Какие результаты с точки зрения GR получает компания в рамках корпоративной социальной ответственности?
19. Как вы считаете, для чего необходимо законодательное регулирование в области GR-деятельности? Кому может помочь данное регулирование, а кому помешать? Почему?
20. Какое место GR занимает в PR как системе связей с общественностью?
21. Что такое корпоративная культура и насколько она необходима организации?
22. Что включает в себя понятие «корпоративная культура»?
23. Что понимается под внешней и внутренней корпоративной культурой?
24. Зачем нужны корпоративные стандарты? Не ограничивают ли они творчество сотрудников?
25. Каковы механизмы формирования корпоративной культуры?
26. Какие элементы фирменного стиля вы знаете?
27. Какие корпоративные мероприятия вы считаете самыми действенными для сплочения персонала?
28. Как вы считаете, развитие персонала и повышение его лояльности - это больше задача менеджера по работе с персоналом или специалиста по связям с общественностью?
29. С какой целью проводятся внутренние социологические исследования и опросы?
30. Каковы функции PR-отдела по поддержке системы менеджмента компании?

Глава 6 **PR-ТЕХНОЛОГИИ**

- Создание имиджа организации
- «Черный. PR и управление слухами
- Антикризисный PR
- Интернет-технологии в PR

6.1. Создание имиджа организации

Корпоративный имидж и его типология

К началу — середине 1990-х годов резко возросла озабоченность компаний тем, как они воспринимаются своими группами общественности. В российских организациях начали активно создаваться подразделения по связям с общественностью, в числе целей которых — формирование имиджа организации.

Как утверждается, борьба на рынке сейчас в основном ведется не между компаниями и их товарами, а между их имиджами. **Имидж** — это образ организации, товара, услуги, складывающийся в восприятии различных групп общественности. Таким образом, под *корпоративным имиджем* понимают **представление об организации**, сложившееся у потребителей, деловых партнеров, конкурентов, определяющее ее место на рынке и ее взаимоотношения с внешней средой.

Специалисты утверждают, что главной функцией имиджа является формирование *положительного отношения* к кому-либо или чему-либо. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность организации на рынке. Если положительное отношение сформировано, то за ним обязательно последуют *доверие* партнеров и, в свою очередь, *высокие оценки* и *уверенный выбор* (рис. 6.1).

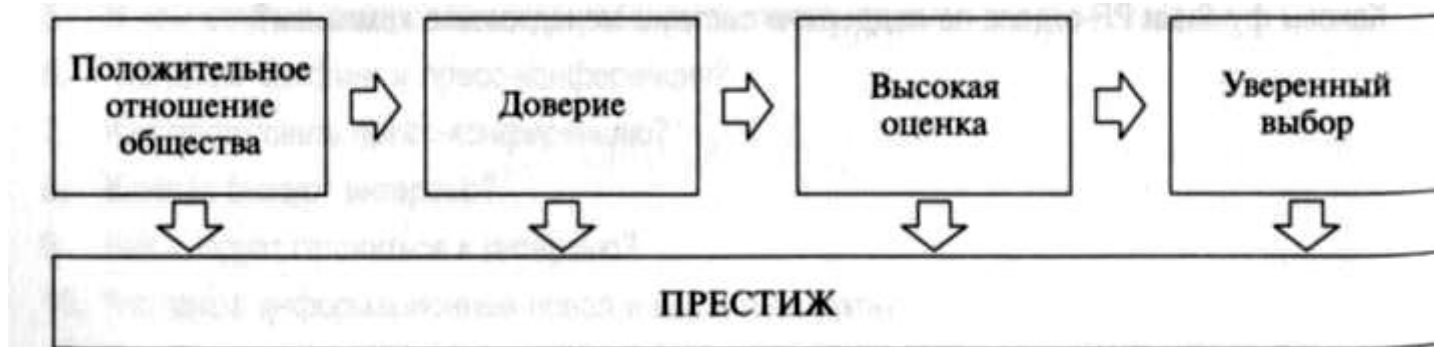


Рис. 6.1. Схема воздействия имиджа на общественность

Такова психологическая цепочка, порождаемая положительным отношением. К тому же положительный имидж, как правило, способствует повышению *престижа*, а следовательно, авторитета и влияния. Позитивный имидж является также важным фактором *высокого рейтинга*, что очень важно в насыщенной разнообразной информацией публичной деятельности. Именно поэтому известный специалист в области имиджологии В. М. Шепель утверждает, что *«имидж — это большие деньги, имидж — больше, чем деньги»*.

Приемы имиджмейкинга были известны с древних времен.



Например, во время правления фараона Эхнатона в Древнем Египте был осуществлен солнцепоклоннический переворот. Кампания была организована по всем законам PR. Жрец Эйе (главный имиджмейкер) разделил ее на несколько этапов:

- введение имени бога солнца Атона в итулатуру фараона (презентация идеи, позиционирование);
- перенесение столицы в другое место и посвящение ее Атону

(невозможность реализации новой идеи на месте с древними традициями);

- введение культа солнечного диска по всему Египту;
 - запрет старых богов.

К сожалению, введение единобожия тогда не удалось - фараон скончался на 33-м году жизни, а Египет вернулся к старым богам. Ошибка состояла в том, что не была учтена социальная специфика - менталитет египтян. Важно не только обозначить новое имя или традицию, но и **закрепить** их в сознании масс.

Несмотря на это, ученые полагают, что монотеистические идеи (единобожие) были сохранены и явились источником иудейства и христианства, а многие предания Ветхого завета есть не что иное, как мифы древнего Египта (история Моисея, найденного в корзине на берегу Нила)¹.

Понятию «корпоративный имидж» близко понятие «бренд компании». Их объединяет то, что оба они базируются, прежде всего, на эмоциональном впечатлении, складывающемся у окружающих людей о руководстве, персонале, качестве услуг и о торговой марке данной компании.

¹ См.: Шпаковский В. О., Шпаковская С. В. История связей с общественностью: электронный учебник и передачи телеканала «Культура».

Многие ученые разделяют имидж и еще одно близкое к нему понятие — «репутацию». У человека или у организации может быть и позитивный, одобряемый образ, и негативный. Корпоративный имидж компании связан с восприятием ее общественностью: либо она воспринимает корпорацию как свою, заслуживающую доверия, либо не воспринимает. Под репутацией мы понимаем совокупность сведений **о реальных делах**. Она основана на христианском принципе оценок: «по делам их узнаете их», т. е. совокупность непреложных данных о реальности и есть реальное лицо компании (при этом подразумевается, что реальные дела обладают силой исправления любого представления об этой компании). Говоря иначе, под имиджем понимается то, как компания сама себя осознает и представляет, а под репутацией — то, как ее видят клиенты¹. Авторы указанной точки зрения предлагают также разделять понятия **конструктивного** имиджа, ориентированного на общественно значимые ценности и **конформистского**, направленного на решение сиюминутных, а не перспективных задач.

Отмечая значимость деловой репутации организации, особенно в профессиональном сообществе, вернемся к определению имиджа. В данном учебном пособии мы будем понимать под **корпоративным имиджем** устойчивый и непротиворечивый образ организации, формирующийся у различных групп ее общественности под влиянием поведения данной организации, ее внутреннего и внешнего оформления, всей исходящей информации.

Формирование имиджа организации, создание ее доброй репутации, достижение положительного отношения и доверия к ней — главные цели PR-деятельности в организации. При формировании эффективного имиджа надо отчетливо представлять, какой конкретно имидж необходим.

Для того чтобы образ был именно тот, в котором организация заинтересована, он специально проектируется, целенаправленно формируется и внедряется в сознание целевой аудитории. Если компания не прибегает к направленным усилиям по формированию позитивного имиджа, ее образ, равно как и образ ее товаров или услуг, возникает стихийно. Разумеется, реальный, стихийно образованный имидж

¹ Паблик рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 1999. С. 71.

не всегда соответствует тому образу, который организация хотела бы для себя создать.

Имидж очень капризен, потому что является результатом субъективного восприятия людей. В политике есть случаи, когда за одну ночь до выборов в результате неудачных теледебатов мнение о кандидате менялось. Новые сведения, новые впечатления и эмоции могут навсегда изменить имидж. Применительно к компании эти факторы накладываются на, например, отрицательные факты о продукции или персонале компании.

Ученые выделяют несколько **особенностей имиджа**¹:

1. **Имидж ориентирован на цель** и оценивается по критерию соответствия цели. Воспринимая имидж, мы понимаем, что на наши чувства воздействуют не только с целью доставить эстетическое удовольствие, но и чтобы способствовать формированию особого отношения к какому-то объекту. Имидж должен максимально соответствовать потребностям аудитории. Если она не может распознать корысти в предъявляемых ей визуальных образах и коммуникациях, она склонна отнести эти образы к разряду художественных. К таким образам общественность больше не будет относиться настороженно и как-то ощущать их воздействие на себя. Грань между имиджем и образом очень тонкая.

2. Выраженный имидж отражает определенные **ценности**, которые аудитория принимает с доверием.

Лучший способ разрушить имидж конкурента - уничтожить доверие аудитории к нормам, на которых он основан, привнести в него ощущение действительно **чуждых** ей ценностей (а не формально заявленных как чуждые). Если покупатель чего-то хочет, то организация воплощает и показывает ему привлекательный образ желаемого. Потребителю это нравится. Он во власти образа своей же потребности - имиджа компании.

3. Имидж должен иметь в основе **выразительный художественный образ**.

Таким образом, создание позитивного имиджа является важнейшей задачей, в решении которой принимают участие специалисты по маркетингу, рекламе, PR, психологи, филологи и даже режиссеры.

¹Ульяновский А. В. Корпоративный имидж: Технологии формирования для максимального роста бизнеса. М.: ЭКСМО, 2008. С. 97.

Позитивный имидж позволяет:

■ **организации:**

1) завоевать положение на рынке и усилить свою позицию по отношению к позиции конкурента, имеющего более слабый имидж;

2) пользоваться имиджем как своеобразным гарантом качества, укреплять доверие потребителя к своим товарам и услугам и повышать их привлекательность;

3) сформировать положительное общественное мнение. Организация, которая тратит деньги не только на производство и сбыт, но и на нематериальные ценности (good will), традиционно вызывает уважение;

4) снизить расходы и скоординировать деятельность по продвижению товара или услуги. Новые, но «защищенные» известным имиджем товары и услуги выводятся на рынок с меньшими затратами; на рекламу уже известных товаров тратятся меньшие средства; проработанная концепция имиджа позволяет выдерживать единый стиль при подключении разных специалистов на разных территориях;

5) диктовать цены, не опасаясь падения спроса. Престижность имиджа обуславливает желанность товара для потребителя и обеспечивает дополнительную ценность;

6) добиться вовлеченности персонала в общее дело, повысить профессиональную отдачу каждого сотрудника;

■ **потребителю:**

1) в условиях изобилия одинаковых товаров и не менее одинаковых рекламных сообщений воспринимать имидж как критерий выбора товара и фактор, подтверждающий правильность этого выбора;

2) относиться к имиджу как к гарантии стабильности («моя парикмахерская», «мои духи», «мои сигареты»...) и символу принадлежности к определенной социальной группе. Приобретение товара, марка которого престижна в той социальной группе, с которой хочет себя отождествлять потребитель, в большей степени способствует повышению его самооценки;

■ **персоналу организации:**

1) испытывать чувство гордости, самоуважения и удовлетворения от работы;

2) ощущать собственную значимость и сопричастность к общему делу.

Общество в целом также заинтересовано в том, чтобы организации заботились о собственном благоприятном имидже, поскольку:

- имидж служит организующим началом, повышающим уровень цивилизованности бизнеса;

- работа над имиджем способствует улучшению визуальной среды в компании и за ее пределами (внутреннее и внешнее обустройство, вся исходящая информация);

- желание организации хорошо выглядеть в глазах разных целевых аудиторий приводит к реальным положительным сдвигам в ее деятельности.

Имидж может быть различным для разных целевых аудиторий, так как он должен отвечать их ожиданиям, потребностям, установкам и стереотипам поведения. Например, для широкой общественности наиболее предпочтительна гражданская позиция организации, для партнеров — обязательность и конкурентоспособность, для потребителей — надежность и высокое качество товаров и услуг и т. д.

Поэтому для правильного формирования позитивного имиджа необходимо выделить различные целевые аудитории, грамотно их исследовать и по результатам вести работу по созданию имиджа для каждой группы общественности. Необходима конкретизация, какой именно имидж будет разрабатываться, потому что это определяет характер и направленность PR-деятельности, стратегию и содержание работы по его созданию.

Типология корпоративного имиджа

Имидж различается по ряду признаков:

- 1) по направленности проявления (внешний и внутренний);
- 2) по степени рациональности (когнитивный, эмоциональный);

- 3) по степени проективности и целенаправленности (текущий, желаемый);

- 4) по объекту (корпоративный, имидж первого лица компании, имидж товарной категории, бренда, потребителя, имидж товара);

- 5) по охвату аудиторий (моноимидж, мультиимидж);

- 6) по соответствию сути (адекватный и неадекватный). Рассмотрим данную типологию подробнее.

1. По **направленности** проявления корпоративный имидж бывает:

внешним, т. е. проявляющимся в основном во внешней среде, ориентированной на клиентов или потребителей (фирменный стиль, логотип, слоган, интерьеры офиса, внешний вид персонала и пр.);

внутренним, формируемым, как впечатление о работе и отношениях персонала (культура и этика поведения, особенности делового общения, традиции и пр.).

Очевидно, что между данными типами имиджа должны быть тесные функциональные связи. Надо заметить, что в отечественной практике встречается много несовпадений, когда внешний имидж соответствует стандартам, а внутренний являет полную ему противоположность.

2. По **степени рациональности** восприятия имидж разделяют¹ на: **когнитивный**, дающий «сухую» специальную информацию (ориентирован главным образом на людей сведущих, узких специалистов);

эмоциональный, чувственный (такой имидж ориентирован на широкую аудиторию и призван вызвать сильный эмоциональный оклик).

3. По степени проективности имидж может быть текущим и желаемым. Это разделение позволяет разработать стратегию формирования

корпоративного имиджа. Описание текущего имиджа позволяет определить стратегию формирования желаемого имиджа. А. В. Ульяновский выделяет следующие этапы описания **текущего** имиджа:

1) формулировка целей или направление развития имиджа для установления доверия между компанией и рынком;

2) определение тенденций развития рынка, особенностей покупательского поведения. Выяснение отношения общественности и аудитории к сфере деятельности компании. Проведение SWOT-анализа рынка;

3) описание имиджа компании в постоянном сравнении с имиджами конкурентов;

4) характеристика аудитории — интересы, мнения, типичная деятельность и действия;

5) анализ преимуществ позиционирования.

Описав так текущий имидж, мы можем сформировать образ **желаемого** (рассмотрев действия 2—5 с точки зрения корпоративных целей).

4. По **объекту** выделяются: корпоративный имидж, имидж первого лица компании, имидж товарной категории, имидж бренда, имидж потребителя и имидж товара.

¹ Ульяновский А. В. Корпоративный имидж: Технологии формирования для максимального роста бизнеса. М: ЭКСМО, 2008. С. 101.

Корпоративный имидж — это имидж компании в целом. Это сумма чувств и оценок всех целевых аудиторий компании, ее общественности.

Рассмотрим пример разработки и реализации коммуникационной стратегии, направленной на формирование корпоративного имиджа.

Ситуация. МТС является крупнейшим оператором сотовой связи в Восточной Европе. Акции Компании котируются не только на российском, но и на американском фондовом рынке. МТС является признанным лидером в России. В этой ситуации каждый ее шаг, направленный на продвижение нового продукта либо на поглощение региональных операторов и т. д., привлекает пристальное внимание СМИ и вызывает целую волну комментариев. В условиях жесткой конкурентной борьбы эти комментарии не всегда позитивны.

Весной 2002 г. у МТС возникла необходимость разработать и реализовать четкую стратегию корпоративных коммуникаций, которая обеспечила бы устойчивость имиджа Компании, успешное продвижение новых услуг и усиление контроля над информационным полем. Эта задача была поставлена перед агентством «Михайлов и партнеры».

Действия. Агентством была разработана гибкая коммуникационная стратегия, учитывающая основные цели бизнеса Компании. МТС позиционировалась как безусловный лидер рынка, как ведущий российский оператор, использующий самые передовые технологии и предлагающий наиболее качественные услуги сотовой связи. Стратегия в полной мере учитывала высокую подвижность рынка и постоянную конфронтацию с основным конкурентом.

В 2002г. у МТС уже не было необходимости наращивать свое присутствие в информационном поле. Требовалось другое - возможность влиять на содержание информационных материалов. Поэтому важным моментом стратегии и всех реализуемых мероприятий стал упор на персонификацию отношений с представителями СМИ. С подачи Агентства МТС начала рассматривать их как отдельную аудиторию, учитывать их профессиональные интересы. Агентство в ежедневном режиме работало с журналистами, используя индивидуальный подход и стремясь предоставить информацию в полном соответствии со спецификой издания, станции или канала.

В середине 2002г. Агентство обеспечило информационное сопровождение выпуска на рынок нового тарифного плана МТС «Летний», в конце года - пакета услуг «Джисе». «Михайлов и партнеры» решало весь блок задач, связанных с организацией связей со СМИ и проведением специальных мероприятий. В числе всевозможных промоушн-акций можно особо выделить презентацию рекламного ролика «Джинс» в столичном клубе «Самолет».

Параллельно Агентство в течение всего года проводило тактические антикризисные мероприятия, направленные на нейтрализацию выпадов конкурента.

Обеспечивалось также информационное сопровождение ряда крупных сделок по приобретению региональных компаний - операторов сотовой связи. Информация о состоявшихся сделках обязательно публиковалась в ведущих деловых изданиях, таких как «Коммерсантъ» и «Ведомости».

Результаты. За время сотрудничества с Агентством корпоративный имидж МТС значительно упрочился. У целевых аудиторий - потребителей, СМИ - сформировалось устойчивое мнение о Компании, которое можно выразить словами: «качество, признанное рынком». Журналистский корпус стал проявлять большую лояльность по отношению к МТС. Тариф «Летний» и пакет «Джине» получили широкое распространение, «Летний» являлся лидером продаж. Публикации в российской и западной деловой прессе, которые пристально отслеживаются финансовыми аналитиками, дали в конце 2002 - начале 2003 г. толчок росту стоимости акций Компании на российском и американском фондовых рынках.

РА «Михайлов и партнеры»

Имидж первого лица — это одушевленный образ, поддерживающий имидж всей компании или выступающий на передний план. Нередко используется в медицине, культуре и образовании. Например, театр под руководством Олега Табакова, клиника Святослава Федорова, благотворительный фонд Чулпан Хаматовой и Дины Корзун.

Имидж товарной категории — сумма ассоциаций целевых аудиторий, сфокусированная на самых общих представлениях о пользе, функции и типичных проявлениях группы объектов. Например, имидж таких категорий, как стиральные машины, хлебобулочные изделия — сухарики, машины представительского класса.

Имидж товара связан с его репутацией. Фактически управление имиджем товара осуществляется через видение целевыми аудиториями отличий и уместности товара. Этот имидж чаще всего разрабатывается производителем, который должен выявить имиджевые черты товара, важные для его пользователей, а не милые его сердцу.

Часы «Полет» Первого московского часового завода мало чем отличаются от, например, «Rolex».

Просто часы «Полет» позиционируются для среднего класса и упор в рекламе делается на надежность и современный дизайн. Если же вспомнить рекламу «Rolex», в которой всегда присутствуют драгоценные камни, золото и деньги, то становится ясным, что рекламные кампании таких разных производителей наручных часов нацелены на различные сегменты рынка. Консультант по рекламе может

использовать принципы создания эффективного имиджа для того, чтобы продукт попал на рынок покупателей со средним доходом («Полет») или с высоким доходом («Rolex»). В обоих случаях элементы построения имиджа одинаковы, однако сами создаваемые образы кардинально различаются.

http://www.fooder.ru/page/ocformiripp_3.html

Имидж бренда — эмоциональная составляющая отношения потребителя к бренду, основа его реакции на бренд. Такой имидж формируется, когда потребитель осведомлен об особенностях бренда, уже обладает этим брендом, выражает по этому поводу собственное впечатление и испытывает конкретные чувства при мысли о бренде.

Имидж бренда может распространяться на любую область — от жевательной резинки до породы собак и марки автомобилей. Например, «я пью только воду Перье», «мы заводим только ротвейлеров», «я поменяю БМВ только на БМВ». К классическим брендам относятся такие, как Nemiroff, Wrigley, Ford и многие другие.

Имидж потребителя — это проекция некоторых черт потребителя на рекламный персонаж. Для потребителя — доказательство собственной значимости, которое передается ему от рекламного персонажа через ценности, жизненные цели, мнения, интересы или знакомые ситуации, в которые он попадает. Построение имиджа потребителя требует предварительных глубоких исследований целевой аудитории самих потребителей.

Для создания имиджа потребителя, как правило, используются образы рекламных моделей-красавцев или красавиц и характерных персонажей. Например, ковбой Marlboro



До середины 1950-х годов сигареты Marlboro продавались в мягких пачках белого цвета и позиционировались как сигареты для «уважающих себя» женщин. По некоторым данным, в то время этот бренд контролировал всего лишь 0,1% рынка США. В 1954г. руководство компании провело ряд маркетинговых исследований и решило изменить имидж Marlboro. Новой целевой аудиторией должны были стать «уверенные в себе» мужчины. Первым на рекламных плакатах появился ковбой Marlboro, которого придумало чикагское рекламное агентство Leo Burnett. Вслед за ним Philip Morris опробовала реальных летчиков, рыбаков и бизнесменов.

Но в 1962 г. компания вернулась к образу ковбоя. А через два года этот образ значительно видоизменился: на рекламоносителях появилась целая страна ковбоев - Страна Marlboro.

С 1974 г. Philip Morris рекламируется в автогонках Formula-1. Ковбой Marlboro катается на болидах команды Ferrari, за которую выступает самый харизматичный гонщик мира немец Михаэль Шумахер.

По словам Ханса Флури, президента европейского отделения Philip Morris, компания удовлетворена совместной работой. Это несмотря на то что за сезон команда Ferrari «раскатывает» сотни миллионов долларов. Однако правительства различных стран, в том числе и Европарламент, прилагают все больше усилий к тому, чтобы изжить производителей сигарет из гонок. В феврале руководство табачной компании заявило о том, что скорее всего в 2006 г. она уйдет из Formula-1.

Таким образом, закончится еще один «мужской» проект компании.

О том, какие маркетинговые ходы будет предпринимать Philip Morris взамен «Команды искателей приключений» и участия в Formula-1, в компании пока не сообщают.

Конечно, сомнительно, что Philip Morris вдруг отправит на пенсию ковбоя, который принес ее бренду популярность. Однако к смене имиджа Marlboro есть некоторые предпосылки. Во-первых, компания не без помощи различных общественных организаций - в частности, Всемирной организации здравоохранения - начинает сворачивать спортивные проекты, которые, кажется, наилучшим образом иллюстрируют мужественность и силу духа, свойственные ковбою Marlboro. Во-вторых, сегодня, по данным маркетингового агентства «Бизнес-Аналитика», эта марка занимает 1,81% российского рынка табачных изделий. В компании, правда, называют другую цифру - 2,1%. Но, так или иначе, вряд ли Philip Morris удовлетворится этим показателем. Тем более что у нее уже есть опыт радикального изменения имиджа Marlboro.

Остается только догадываться, какая новая сфера жизни заменит для маркетологов Philip Morris спорт. Пока они ничего не сообщают на этот счет. Возможно, они просто слегка растеряны.

Коваленко В. Ковбою Marlboro никто не пишет // Компания. Деловой еженедельник. 2001. Окт.

5. По охвату аудиторий выделяют моноимидж и мультиимидж.

Моноимидж, согласно мнению специалистов факультета журналистики СПбГУ, это создание устойчивого образа объекта, одинакового среди однородной группы общественности или аудитории. А **мультиимидж** — результат позиционирования имиджа для нескольких групп общественности, для каждой из которых могут быть выделены разные (но синхронизированные по смыслу) аспекты имиджа.

Например, возьмем боксерские перчатки с изображением Александра Поветкина (олимпийского чемпиона-супертяжеловеса) на прилавках спортивных магазинов. Целевые аудитории можно выделить следующие:

- обеспеченные обыватели (покупают, потому что это придаст им чувство уверенности в себе, обращают внимание на высокую стоимость перчаток);

- консерваторы (покупают, потому что перчатки удобные, спорт - традиция, обращают внимание на традиции бокса);

- целеустремленные (купают, потому что следят за здоровьем, это престижно и уважаемо, обращают внимание на прилагаемый диск с уроками по боксу);

- безразлично-беззаботные (покупают, потому что хотят удовольствия, считают, что так будут ухаживать за собой, скорее всего, положат перчатки на полку и покажут всем друзьям, так ни разу и не попробовав, обратили внимание на яркую упаковку перчаток, качественную и красивую фотографию Поветкина);

- люди, живущие здесь и сейчас (покупают, проходя мимо, безразличны к рекламе).

Для всех этих категорий перчатки с изображением известного боксера позиционируются как хороший, престижный товар, при том, что для каждой отдельной категории выделяются отдельные черты товара.

В своей работе «Коммуникации стратегического маркетинга» П. Смит, К. Бэрри и А. Пулфорд выделяют такое понятие, как **монолитный бренд**. Например, это когда «название компании может добавляться к продукту или услуге, если оно воспринимается потребителями таким образом, что вызывает ассоциации с показателями надежности, доверия, удовольствия или эмоционального вознаграждения. В этом случае оно может быть названо брендом компании, монолитным брендом или корпоративным брендом»¹. Выделяются такие типы монолитных брендов, как бренд компании, бренд производителя, бренд розничного торговца или многосоставный бренд. Последний представляет собой товар или услугу, которые несут два символа бренда — бренд семейства товаров или услуг и название компании-производителя.

б. По соответствию сути определяют адекватный и неадекватный имидж.

Одна из самых интересных классификаций — она определяет имидж не по времени (как текущий и желаемый), а по **мере адекватности**.

¹ Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 345.

Согласно Б. Еремину и Т. Базарову для определения «технологической цепочки PR-мероприятий» нужно найти ответы на следующие вопросы:

- 1) Каков имидж субъекта?
- 2) Какой имидж желателен для самого субъекта?
- 3) Каким субъект представляется самому себе?
- 4) Каков он на самом деле?
- 5) Каким он должен быть в глазах общественности?
- 6) Возможно ли совпадение ответов на первые пять вопросов?
- 7) Что для этого нужно сделать?
- 8) и самый важный вопрос, — а хотел бы субъект этого?¹

Как считает А. Ульяновский, реализация всех пунктов приводит к созданию **адекватного имиджа**, отражающего сущность, ценности и принципы субъекта самого по себе и совпадающего с ценностями и потребностями общественности, представление о субъекте в сознании целевых и контактных аудиторий. Их несовпадение фиксирует неадекватный имидж.

Каждый из перечисленных выше типов имиджей имеет свою специфику, которая и определяет стратегию и методы его формирования, особенности работы связей с общественностью и рекламной деятельности.

Основные подходы к созданию корпоративного имиджа

В соответствии с выбранным организацией типом имиджа строится имиджмейкерская работа. Независимо от профиля компании целесообразно, чтобы она базировалась на следующих общих подходах:

1) **производственном**, в котором главное — дело (качество продукции или услуг, социальная ответственность, забота о потребителе или клиенте и др.), а «слава тебя найдет». Его реализация осуществляется через тщательный подбор персонала, постоянное повышение качества продукции, снижение стоимости, технологическое совершенствование и т. д., что приводит к формированию естественного имиджа;

¹ Управление персоналом / под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ. 2001. С. 493.

2) *имиджмейкерском*, где упор делается на маркетинговые исследования, интенсивную рекламу, разнообразные PR-акции, направленные на формирование искусственного эмоционального имиджа;

3) *управленческом*, гармонично объединяющем преимущества первого и второго подходов в полном соответствии со стратегией развития организации.

Технология конструирования корпоративного имиджа

Прежде чем выстраивать модель восприятия нашей организации различными группами общественности, неплохо определиться самим, для чего существует наша организация и что она собой представляет, т. е. сформулировать **миссию** организации.

Миссия — это главная общественно значимая цель существования организации. Формулировка миссии осуществляется изложением одной или целого ряда функций, которые организация призвана реализовать в обществе.

Например, миссия нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» описана следующим образом

«Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека.

Способствовать в регионах деятельности Компании долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.

Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления

http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2106_.html

А миссия ОАО «АВТОВАЗ» представлена так:

«Мы создаем для наших клиентов качественные автомобили по доступным ценам, принося стабильную прибыль нашим акционерам, улучшая благосостояние наших сотрудников и повышая ценность нашего бизнеса во благо Отечества».

<http://www.lada-auto.ru/mission.xml>

Формулировка миссии должна содержать ответы на вопросы:

- Чем занимается организация?
- Для кого/чего осуществляется ее деятельность?
- Как выполняются функции сотрудниками организации?

Известный специалист в сфере связей с общественностью А. Н. Чумиков обращает внимание на то, что миссия, через поставленную цель, описывая текущее состояние организации, помогает лучше понять ее *настоящее* — то, чем и для чего организация располагает. Что же касается будущего, то оно определяется посредством формулировки **видения**¹.

Видение — описание организации в перспективе, ее желаемого состояния в будущем. Следует рассматривать весьма отдаленную перспективу для того, чтобы не оптимизировать сегодняшнее состояние организации, а вывести ее на принципиально иной уровень



Бенгт Карлофф, западный гуру стратегического менеджмента, считает, что видение связывает бизнес с корпоративной культурой, создавая при этом эталоны ценностей, общие для индивидуальной деятельности всех служащих компании. Он уточняет, что видение - «это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора...

Это понятие неразрывно связано с предпринимательским походом к делу и высоким уровнем деловых притязаний. Именно в этом состоит одна из возможных причин его возросшей значимости. Видение должно помогать в выработке критериев достижения целей, спроектированных в будущее и сопоставимых с существующим положением дел. Однако важнейшая цель видения, пожалуй, заключается в том, чтобы придать смысл труду, а следовательно, создать мотивацию и побудить заинтересованность всего персонала компании...

Видение может так никогда и не стать реальностью, но его можно подвергнуть пересмотру по мере достижения определенных результатов»².

¹Чумиков А. Н. Связи с общественностью: учеб. пособие. М.: Дело, 2000. С. 38.

²Карлофф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991. С.

Например, видение-мечта Генри Форда, датируемое началом прошлого столетия: «Я создам автомобиль для широкой публики. Цена будет настолько низкой, что его приобретение не станет проблемой для человека с приличной зарплатой - он сможет наслаждаться с семьей отдыхом на природе. Лошади исчезнут с магистралей, и автомобиль будет восприниматься как норма».

Следует отметить, что, по нашему мнению, данное *видение* сегодня трансформировалось в *миссию*, поскольку отражает не будущее, а настоящее компании «Форд Мотор» (Ford Motor Company).

Определив миссию и видение организации, можно приступать к первому этапу разработки имиджа — поиску его концепции.

1. Поиск концепции имиджа. Имидж «вообще» — понятие беспредметное. Так, если вы не имеете никакого отношения к получению высшего образования, вам нет никакого дела до того, аккредитован ли тот или иной вуз, какова специфика предоставляемых им образовательных услуг, на каком счету учебное заведение в образовательном сообществе и т. д. В свою очередь, если вы планируете поступать в вуз, данные вопросы вас начинают интересовать, причем интересовать, вполне конкретно. Так, вы пытаетесь вначале найти вузы, осуществляющие подготовку по интересующим вас специальностям. Затем собрать информацию об этих вузах. Обратим внимание на важное обстоятельство: если вы что-то не поняли в отношении одного из выбранных вами учебных заведений, вы, как правило, прекращаете рассматривать вариант обучения в нем. И это абсолютно нормально, поскольку объект должен быть понятен клиенту, а не пугать его неизвестностью.

Для обеспечения такого понимания и служит **позиционирование** — определение, причем максимально конкретное, кто мы (организация) и что собой представляем. Так, мы должны определить наши качества и свойства, сильные и слабые стороны, возможности, преимущества и недостатки. Правильное позиционирование позволит выполнить еще одну важную задачу для разработки имиджа — **отстройку от конкурентов**. Чем именно мы отличаемся от наших конкурентов, какими ресурсами в отличие от них мы располагаем — все это поможет определиться с концепцией нашего имиджа не только в глазах клиентов, но и в глазах профессионального образовательного сообщества.

Итак, определив, кто **мы** и что собой представляем, проводим **исследование**, кто же **они** — целевые группы нашей общественности. Для этого выявляем общие представления, жизненные ценности, поведенческие мотивы, стереотипы, потребности наших реальных (если они уже есть) и потенциальных потребителей.

Важно, что концепция имиджа должна отражать восприятие нашей организации различными группами ее общественности — клиентами, партнерами, властными структурами, конкурентами и т. д. Поэтому в идеале требуется исследовать общую картину, хотя бы на уровне стереотипов различных групп общественности.

По результатам исследования станет понятно, в чем именно наши возможности соответствуют ожиданиям наших целевых групп. Если интересы последних сфокусированы на тех возможностях, которые еще в полной мере не реализованы в нашей организации, это не должно стать помехой. Напротив, стоит всерьез пересмотреть стратегию развития и включить достижение указанных возможностей в число приоритетных задач.

Итак, концепция имиджа — это соответствие возможностей организации ожиданиям ее целевых групп.

Безусловно, концепция имиджа должна быть увязана со стратегическими целями компании.

Андрей Ульяновский, известный российский маркетолог, описывая стратегии корпоративного имиджа, разделяет их в зависимости от стратегической цели¹:

- 1) корпоративный имидж на основе **доверия**;
- 2) корпоративный имидж на основе **безразличия**;
- 3) корпоративный имидж на основе **данности**.

Имея корпоративный имидж, построенный на **доверии**, справедливо ожидать, что общественность будет принимать предлагаемую ей информацию осознанно и именно на основе доверия. Тут есть две особенности. Первая заключается в том, что формирование доверия осуществляется, только если люди понимают *причинно-следственную связь* между деятельностью компании и качеством их жизни. Вторая - они должны *выделять сообщения* о компании из всего информационного потока и считать их важными, заслуживающими внимания.

¹ Ульяновский А. В. Корпоративный имидж: Технологии формирования для максимального роста бизнеса. М.: Эксмо, 2008. С. 107-113.

А. Ульяновский также определяет *минимальный уровень интереса* (доверия) к компании как согласие продолжать восприятие сообщения на основе пользы, правильности и/или общепринятого характера определенного восприятия при определенных условиях. Если интереса нет, отсутствует и повод к осмыслению информации о компании, сообщения будут сливаться с информационным фоном, доверия к компании не будет по причине того, что нет вообще какого-либо отношения к ней.

Безразличное отношение человека к компании характеризует ситуацию, когда человек может принимать информацию о ней даже с минимальным уровнем интереса, но не желает тратить на получение этой информации свое время. Человеку безразлично, «без разницы», он не видит отличия между данной компанией и любой другой. Такое безразличие формирует имидж ее фонового присутствия в информационном пространстве.

На вопрос о том, кому же нужен имидж фонового присутствия или безразличия (а не имидж доверия), логично предположить, что, прежде всего, спецслужбам; профессиональным сообществам, объединенным одним интересом или обладающим каким-то ресурсом (например, бюрократическая машина госслужащих), и другим государственным корпорациям (например, госорганам при ввозе химических отходов для переработки на территорию России).

Третий тип имиджа - **имидж данности**. Он характерен тем, что компания уже и так признается и общественностью, и государством в качестве достояния (например, государственного, национального или культурного). Так исторически сложилось и все тут.

Определив концепцию имиджа, возвращаемся к исследованию **и проверяем нашу концепцию на сходство с концепциями организаций-конкурентов**. В случае выявленной аналогии более точно производим отстройку от конкурентов. Подробнее о технологии отстройки от конкурентов вы можете прочитать в книге И. Л. Викентьева «Приемы рекламы и паблик рилейшнз».

2. Корпоративная философия. Вторым этапом разработки имиджа посвящается созданию корпоративной философии. Данное понятие тесным образом переплетается с понятием этики.

Корпоративная философия — это подробное изложение деловых норм и морально-этических принципов, которыми руководствуется организация в своей деятельности.

Следует отметить, что, не называясь столь внушительно, подобные *принципы ведения дела* были выработаны в России еще в 1912г. и до революции были неуклонно соблюдаемы большинством российских предпринимателей. Перечислим некоторые из них¹:

¹ Паблик рилейшнз: Связи с общественностью в сфере бизнеса. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 1999. С. 221.

■ Уважай власть. Власть — необходимое условие эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блкхлмтелям порядка на узаконенных эшелонах власти.

■ Будь честен и правдив. Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель обязан быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

■ Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

■ Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

■ Будь верен слову. Деловой человек должен быть верен своему слову: «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе. Слово делового человека должно цениться неизмеримо выше казенной бумаги с печатью.

■ Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй, сообразуясь со своими средствами.

■ Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Ознакомимся с *этическим кодексом бизнесмена* одной из английских фирм¹:

Профессионализм

■ Поддерживай свою профессиональную компетенцию. Помни, что только высокий уровень профессионализма дает тебе право на публичные высказывания по поводу тех или иных аспектов бизнеса.

¹ Паблик рилейшнз: Связи с общественностью в сфере бизнеса. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 1999. С. 222.

■ Осуществляй свои профессиональные функции только в соответствии с действующими законами и установленными нормами.

■ Любые рекомендации и предложения подготавливай только после тщательного анализа проблемы и учета имеющейся по данному вопросу информации.

Секреты фирмы

■ Воздерживайся от раскрытия секретов фирмы, если на это нет разрешения руководства или если эти секреты не были обнародованы.

■ Информировуй подчиненных о секретах фирмы только в той степени, которая им необходима для осуществления своих функций.

■ Воздерживайся от использования секретной информации в целях личного обогащения или для обеспечения выгодных сделок другим лицам.

Честь бизнесмена

■ Избегай попадания в сферу конфликта интересов и удерживай от этого других сотрудников.

■ Воздерживайся от любой деятельности, которая бросает тень на честь бизнесмена.

■ Избегай тех подарков, привилегий и обслуживания, которые порочат звание бизнесмена.

■ Будь в стороне от преследования лиц, имеющих благие намерения.

■ Всегда выступай против профессиональных или административных ограничений честного бизнеса.

■ Содействуй распространению полной информации о всех сферах бизнеса.

■ Соблюдай общечеловеческие нравственные заповеди.

Этические конфликты

■ Старайся принимать участие в предупреждении и преодолении этических конфликтов. Не проходи мимо ситуаций такого рода.

■ Все этические конфликты должны разрешаться путем групповых бесед с участием достойных лиц. В этих совещаниях никто не должен «потерять свое лицо».

■ Если, несмотря на усилия участников групповой беседы, этический конфликт продолжается, к участию в беседе следует пригласить вышестоящего руководителя.

■ Бизнесмен, который не получил удовлетворения в групповых беседах по улаживанию конфликта и который, по мнению большинства, ведет себя неэтично, должен уйти из фирмы.

Теперь посмотрим, как представлена корпоративная философия компании UnistafT Payroll, предоставляющей услуги по расчету заработной платы в Москве¹:

- стремление превзойти ожидания клиентов;
- индивидуальный подход к потребностям клиента;
- применение только передовых технологий и методик;
- создание реальных конкурентных преимуществ;
- высокая гибкость и динамика в корпоративном развитии;
- высокий профессионализм в обслуживании интересов клиента;
- использование эффективной организационной структуры;
- готовность к новым вызовам;
- признание в деловом сообществе.

А вот пример корпоративной философии другой российской компании - ОАО «АВТОВАЗ»².

Наши основатели Акционеры и инвесторы. Они доверяют нам свой капитал и оценивают эффективность нашей деятельности.

Наш главный ресурс Персонал. Акционерное общество представляет собой коллектив рабочих, служащих и менеджеров, в котором все работают над решением общей задачи - достижение эффективности и прибыльности бизнеса по производству современного, качественного и максимально безопасного автомобиля.

Наши автомобили Это материальное воплощение производственной культуры акционерного общества и профессионализма его персонала.

Наши поставщики Это часть нашего коллектива. Мы развиваем долгосрочные производственные связи с поставщиками на принципах сотрудничества, уважения, справедливости и взаимной выгоды.

Наши покупатели «Платят» нам заработную плату - наши успехи зависят от них.

Их мнение - главный приоритет в деятельности акционерного общества.

Наши конкуренты Это сектор нашего особого внимания. Мы готовы к открытой и честной конкуренции - как одному из главных факторов наиболее полного удовлетворения потребностей наших покупателей.

¹ <http://www.pay-roll.ru/about/philosophy>

² <http://www.lada-auto.ru/filo.xml>

Наше будущее Непрерывное развитие. Мы будем использовать все возможные инновации в технологиях и бизнесе. Мы готовы сотрудничать с автомобильными компаниями, работающими на благо россиян, во славу России.

Помимо таких понятий, как «профессионализм», «честь», «уважение», философское кредо организации часто базируется на ключевых понятиях «качество», «доверие», «забота», «внимание», «совершенство», «компетенция».

Разработка корпоративного кредо, философии организации не должно превращаться в самоцель. Во-первых, философские принципы должны быть работоспособны. Это возможно только в том случае, если они будут достаточно уникальны и конкретны и не будут носить чисто декларативный характер. Во-вторых, они не должны противоречить действующему законодательству. То есть они не могут разрешать то, что запрещено законом. Однако они могут быть более жесткими, нежели существующие законы, и запрещать то, что не отражено в действующем законодательстве. Это может касаться защиты окружающей среды, получения или дачи взяток, коммерческих интересов в организации-конкуренте и т. д.

Корпоративная философия формализуется в виде внутреннего документа организации и не преследует рекламные цели. Однако необходима и некая внешняя, общедоступная составляющая имиджа. Таковой является история организации.

Вопросы корпоративной философии тесно связаны со следующим этапом — определение стратегии корпоративного имиджа.

3. Стратегии корпоративного имиджа. Специалисты выделяют следующие стратегии корпоративного имиджа:

- фонового присутствия;
- соответствия репутации;
- привлекательности;
- заключения реальности в миф;
- «*status quo*» (исключительной активности в кризисах)¹.

¹ Ульяновский А. В. Корпоративный имидж: Технологии формирования для максимального роста бизнеса. М.: Эксмо, 2008.

Марк Шеррингтон, учредитель международной консалтинговой фирмы Added Value пишет, что стратегия отвечает на три вопроса¹:

1. Что именно вы начнете делать во исполнение стратегии?

2. Что именно прекратите?

3. Что именно вы продолжите делать с большей настойчивостью?

Основываясь на этих соображениях, А. Ульяновский проводит описание этих пяти стратегий по одной и той же схеме. Итак, приступим.

Стратегия фонового присутствия

Эта стратегия предполагает выведение компании из фокуса внимания СМИ. Это достигается организацией скучного и неинтересного информационного поля и совсем не означает манипулирование общественным мнением или трансляцию лжи. Просто подбираются неактуальные, незначимые, неинтересные характеристики вполне правдивой информации. Если внимание общественности все же обращается в сторону компании, усиливается поток более значимых, привлекающих внимание и интересных для этой общественности фактов об окружающей среде. Соотношение важная/неважная информация в сознании людей подменяется соотношением скучная/нескучная.

Эта стратегия реализуется, как правило, госорганами, спецслужбами, компаниями-монополистами или чиновниками.

Стратегия соответствия репутации

Эта стратегия наиболее универсальна. При помощи PR образ компании максимально приближается к истине. Стратегия рассчитана на публичную политику и накопление капитала публичности.

В рамках данной стратегии необходимо донести до общественности:

1) чем компания и ее первые лица занимались в последнее время;

2) чем компания занимается сейчас;

3) чем она займется в ближайшем будущем.

Рассмотрим пример: Lada Kalina шутит про свое качество в Интернете. Здесь PR не создает привлекательный корпоративный имидж, а скорее включает уже создавшуюся корпоративную репутацию в заявления, деятельность и политику, отталкиваясь от реальности.

¹ Шеррингтон М. Незримые ценности бренда. М.: Вершина, 2006. С. 99.

Для тех, кто пересел на LADA Kalina с другой российской машины

1. Не хлопайте дверь! Просто прикройте ее тихонько, она захлопнется с легким чмокающим звуком.
2. Не перегазовывайте! Двигатель не заглох, он работает, просто в городском шуме вы его не слышите.
3. Не пытайтесь включить задний ход по старинке. Надо приподнять колечко на рычаге, и электроблокировка задней передачи отключится.
4. Не прикладывайте к рулю чрезмерных усилий, помните: он оснащен электроусилителем.
5. Не давите изо всех сил на педаль тормоза - она легкая, а тормоза эффективные.
6. Зимой вы можете выходить из дома на 10 минут позже - Kalina очень быстро прогревается.
7. Не бойтесь полностью открывать дверцу - для облегчения посадки она открывается почти под прямым углом.
8. Не верьте фильмам, в которых подушки безопасности раскрываются от пинка по бамперу. В Kalina датчики, управляющие подушкой, активизируют ее только в случае опасного столкновения.
9. Не доверяйте «мастерам-самоучкам», обслуживайте машину у официального дилера. Гарантия на LADA Kalina - 3 года.

Для тех, кто пересел на LADA Kalina с иномарки

1. Не бойтесь съезжать с дороги! У LADA Kalina короткие передний и задний свесы и большой дорожный просвет - 16 сантиметров.
2. LADA Kalina, в отличие от некоторых «бюджетных иномарок», многими опциями оснащена уже в самой дешевой комплектации «стандарт». Подогрев заднего стекла, регулируемая по углу наклона рулевая колонка, окрашенные в цвет кузова бампера, иммобилайзер, аудиоподготовка, центральный замок, отдельное заднее сиденье, бортовой компьютер, передние электростеклоподъемники - за все это не надо доплачивать.
3. Не бойтесь морозов - LADA Kalina гарантирует уверенный запуск при - 27°, а надежную эксплуатацию - при температуре до - 40°.
4. Не бойтесь повышения цен на бензин - средний расход топлива у новой LADA Kalina с мотором 1,4 - около 7 л на 100 км.
5. Не бойтесь полностью наполнять багажник седана LADA Kalina - петли крышки не «съедают» полезный объем.

Стратегия привлекательности

Данная стратегия противоположна стратегии соответствия репутации. В ее основе лежит изучение потребностей общества и отражение

их в своем имидже. Стратегия направлена на повышение инвестиционной привлекательности и капитализации компании. Рассчитана на публичную политику, добровольно вносит вклад в жизнь общества, но при этом не накапливает (как предыдущая стратегия) доброжелательности общественного мнения. Это так называемые бренды веры, основанные на привлекательности ценностей компании, в которых потребитель узнает свои и к которым лоялен.

Компания «Нижфарм» стала победителем независимого исследования «Trusted Brand 2004» (Марка доверия) в категории ((обезболивающие средства).

Независимое исследование «Trusted Brand» проводится журналом «Ридерз Дайджест» начиная с 2001г. во всех европейских странах, где издается журнал. Цель исследования - определить торговые марки, пользующиеся наибольшим доверием в каждой стране.

Исследование является уникальным, так как его результаты основаны на голосовании самих же читателей. Товары/услуги оцениваются по пятибалльной шкале по пяти критериям - качество, стоимость, положительный облик, понимание нужд потребителя в целом и собственное желание купить товар.

По результатам исследования 2004г. в России в категории «обезболивающие средства» торговая марка «Анальгин», выпускаемая компанией «Нижфарм», стала победителем.

На церемонии вручения награды директор департамента маркетинга «Нижфарм» Олег Глазков отметил, что именно уверенность потребителей в качестве и эффективности производимых компанией «Нижфарм» лекарственных препаратов формирует их доверие к продукции компании.

<http://www.nedug.ru/news/8732.html>

Стратегия заключения реальности в миф

Фактически это создание поля сообщений, выстроенного при помощи конкретных норм, правил, стандартов и ситуаций вокруг потребителей. Таким образом, получается, что люди живут в созданном мифе компании. В зависимости от масштаба компании эти мифы начинаются с повседневных привычек, могут продолжаться определенным стилем жизни и доходить до полного погружения в миф (определяются смысл жизни, жизненные стратегии и формы их реализации).

Негативно, противозаконно данную стратегию корпоративного имиджа реализуют секты «Аум Сенрике», «Белое Братство», Центры духовной технологии Рона Хаббарда и т. п.



Л. Рон Хаббард (1911-1986) - американский писатель и философ, создатель дианетики и саентологии. Написал более 500 художественных произведений. Ему принадлежит знаменитая фраза: «Если хочешь разбогатеть - создай собственную религию, потому что настоящее состояние можно сделать только в этой сфере»

После того, как Хаббарда исключили из университета за неуспеваемость, он принимал участие в экспедициях по Карибам и Аляске. Получив лицензию капитана, он отправился служить в военно-морские силы США (1941-1945), откуда был уволен «как несоответствующий занимаемой должности» в тыл, где и пробыл цензором до конца войны. После войны был демобилизован, проходил лечение, в том числе психиатрическое. Во время этого лечения, по его словам, он оказывал помощь по реабилитации военнопленных. Далее Хаббард переехал в Калифорнию, где продолжил исследование дианетики и саентологии и работал с голливудскими актерами, режиссерами и писателями. В 1950 г. опубликовал руководство по применению дианетики, проводил обучение в форме высокооплачиваемых курсов и лекций. Научная общественность не признала дианетику наукой.

В 1952 г. Хаббард выпустил новый продукт - саентологию и с 1954 г. организовывал во многих странах мира местные отделения церкви саентологии.

В 1965 г. - публикация «Мост к полной свободе», представляющая собой таблицу последовательного перечня конкретных действий на пути к более высоким духовным состояниям. Согласно таблице, продвигаясь по этому Мосту ступень за ступенью, человек постепенно поднимается из той точки, где он впервые узнал о саентологии, на самый верх Моста, где находится состояние полной свободы.

В 1966 г. основал программу реабилитации наркоманов «Наркокон», после чего начинается серия запретов саентологии в странах мира. Скончался Хаббард в 1986 г.

На публике Хаббард был общительным и дружелюбным. В своем дневнике он писал такие фразы, как «все люди - мои рабы» и «можно быть безжалостным, когда препятствуют твоей воле, у тебя есть право быть безжалостным», был склонен к самовосхвалению и хвастовству.

Деятельность центров Рона Хаббарда признана в России сектантской.

***Википедия.** Свободная энциклопедия*

Нейтральная иллюстрация стратегии заключения реальности в миф — сообщества поклонников культовых произведений жанра фэнтези (школа «Хогвардс» в Интернете, «толкиенисты» и «Властелин колец», «Матрица», «Ночной дозор»), в которых предложены актуальные смыслы, картины Мира (не ведущие к асоциальности или уходу из жизни).

Стратегия «status quo»

Это стратегия особенной активности в кризисах. Компания в момент кризиса встает перед выбором новой стратегии. Подробно антикризисный PR будет рассмотрен в п. 6.3.

Рассмотрим пример - проблему коммуникации в банковской сфере. Информация здесь носит преимущественно конфиденциальный характер, поэтому применение методов PR в этой области становится деликатным и сложным вопросом. Как мне сообщили в одном из московских PR-агентств, для него открыты в среднем три из пяти показателей в банковских документах. Вообще, возникает вопрос: как можно быть до конца честными и правдивыми с общественностью при недостатке информации? Из нашей банковской практики мне известен такой случай. О некоем банке «А» в прессу просочилась информация об отзыве его лицензии. Стояла задача опровергнуть этот слух в печати, восстановить доверие к банку. Как известно, Центробанк России устанавливает определенные нормативы бухгалтерской отчетности для банков. Наш банк «А» нарушил эти нормативы, вследствие чего Центробанк направил ему письмо, в котором говорилось о том, что его лицензия на привлечение средств с юридических лиц ограничивается сроком на 6 месяцев. Получается, что лицензия как таковая была - и это правда. В СМИ была развернута целая кампания по опровержению слухов, проведенная достаточно успешно. В результате люди продолжали нести в банк деньги. Однако информация о письме Центробанка осталась в тайне. По существу, для службы PR были открыты два источника информации в банке - годовое аудиторское заключение и баланс (который часто не отражает реального положения дел). В конечном счете наш банк «А» рухнул, оставив после себя лишь несчастных и обманутых вкладчиков.

http://business.polbu.ru/sazonova_crisispr/ch05_ii.html

История (легенда) организации

В странах с развитой рыночной экономикой практически любая организация, ориентированная на развитие и длительное функционирование на рынке, уделяет большое внимание своей истории. В имиджевых роликах информация о фирме и ее товарах подается, как правило, через историю фирмы. Действительно, история придает солидность и надежность, способствует вербальному восприятию организации.

Особенно актуально формирование истории фирмы для нашей страны. Организации-«фантомы», заполонившие Россию на начальном этапе становления рыночных отношений, самопроизвольно исчезающие,

нередко вместе с деньгами потребителей, в значительной степени подорвали доверие населения к негосударственным организациям. К счастью, период «экономической пены» подошел к концу, однако справедливый стереотип потребителя — «организация, не имеющая прошлого, наверняка не имеет и будущего» — остался.

В основу корпоративной истории должны быть положены стратегическая цель, а также стратегия корпоративного имиджа.

А. Ульяновский приводит следующие примеры¹.

Компания реализует *цель данности*. Компания уже признается общественностью в качестве достояния. Эта цель реализуется *стратегией соответствия репутации*. Коммуникации не создают имидж заново, а защищают и поддерживают политику, репутацию компании. Корпоративная история ориентируется на соответствие исторической правде. Большую помощь в создании истории окажут сохранившиеся вещи.

Компания реализует *цель доверия*, т. е. цель налаживания и укрепления диалога между компанией и ее окружающей средой. Тут могут быть использованы *стратегии*:

- *привлекательности*. Поиск внушающих доверие фактов в прошлом и соотнесение их с факторами привлекательности современных аудиторий;
- *соответствия репутации*. Совмещение в корпоративной культуре исторической правды и факторов, вызывающих доверие общественности;
- *заклучения реальности в миф*. Поиск желаемого для аудитории исторического ракурса и совпадающей с ним корпоративной истории.

Мыльная опера. Как Dove делал мир чище

На протяжении всего своего существования бренд Dove старательно пытался убедить покупателя в неочевидном. Изначально предметом обсуждений был сам продукт - мыло, «на четверть состоящее из увлажняющего крема». Теперь же бренд-менеджеры Dove замахнулись на святое - каноны красоты, принятые в обществе. Неизвестно, выйдут ли из мыльной пены Dove новые Афродиты, но взбудоражить общественное сознание бренду уже удалось.

¹ Ульяновский А. В. Корпоративный имидж: Технологии формирования для максимального роста бизнеса. М.: Эксмо, 2008. С. 107.

Корпоративная легенда бренда Dove гласит, что уникальная формула была создана на основе разработок медицинского средства для ухода за кожей ожоговых больных. По другой версии, Dove создавался для армии США во время Второй мировой войны - солдатам необходимо было моющее средство, которое бы пенилось в морской воде, а после войны разработки были продолжены, чтобы создать средство, дающее меньше пены по сравнению с обычными. Так или иначе, чтобы снизить негативное воздействие мыла на кожу, в него стали добавлять стеариновую кислоту - один из основных компонентов косметических кремов. Уникальность формулы получившегося продукта заключалась в высоком содержании увлажняющих веществ и отсутствии щелочи, и Unilever, оценив маркетинговый потенциал открытия, немедленно запатентовала его состав. Dove был запущен в продажу в 1956 г. по цене, вдвое превышающей стоимость другого продукта Unilever - мыла Lux. Специфическое позиционирование продукта - «крем-мыло» - было соответствующим образом поддержано рекламными обещаниями вроде «Dove не высушит кожу так, как это может сделать мыло».

Сегодня Dove - бренд № 1 в мире в категории средств личной гигиены, занимающий в портфолио компании Unilever почетное третье место после бульонов Кнопг и чая Lipton. При этом расходы на бренд многократно превышают траты на любую другую торговую марку Unilever: в 2004 г. общий медиабюджет Dove составлял 144 млн долл., или почти четверть общих расходов компании.

<http://www.adme.ru>

Компания реализует *цель безразличия*. Общество принимает информацию, но утруждать себя дальнейшим ее получением не горит желанием. Используем *стратегию фонового присутствия*: максимально удалимся от фокуса внимания СМИ, станем скучными, неяркими, покроемся пылью, оденем лохмотья и дурно запахнем.

Заглянув в книгу по технологиям мифов¹ или в сборник народных сказок, легко выделить перечень вопросов, на которые должна отвечать любая уважающая себя история:

- Вопросы о случившемся: Кто? Когда? Как? Зачем? Почему?
- Вопросы о зафиксировавшем историю: Кто? Почему он это сделал? Как ему это тогда удалось? Зачем он ее зафиксировал?
- Вопросы об исторических вещах и подтверждениях: Где хранятся? Была ли экспертиза, кто провел?... и т. д.

¹Ульяновский А. В. Мифодизайн: Коммерческие и социальные мифы. М.: Питер> 2005. С. 97.

Хорошо бы добавить в историю помимо достижений неудачи. Конечно, в каждой истории должен быть герой. А лучше герой-деятель (например, основатель компании), совершающий невозможное и получающий некий ресурс (например, открытие, формула), который он потом подарил людям (вспомним огонь Прометея). У нашего героя есть помощники — мудрецы-ученые, изобретатели, есть соратники (каждый по-своему помогает герою), есть абсолютный враг (например, конкуренты, разведка или угрозы всему человечеству — войны, болезни, нищета, старость). Побороть врага нашему герою мешают ставленники врага (все время мешают, подлые и низкие). Рано или поздно происходит свержение при помощи уникального добытого ресурса или заточение врага, и тут приносится жертва (иначе невозможна стыковка корпоративной истории компании с ее настоящим). Не будет жертвы — никто, к сожалению, в такую корпоративную историю не поверит.

Можно привести множество примеров корпоративных историй, слухов и баек.

Наталья Чижова, директор по развитию тренингового агентства «Мастер-класс»:



«Интересные эмоциональные байки очень хорошо запоминаются сотрудниками и продолжают свое существование уже в их пересказах. По своей тематике легенды и мифы компании могут быть самыми разными. Главное, чтобы они формировали позитивные модели поведения. Истории могут быть: о взаимоотношениях в организации, о том, кто и как добился успеха внутри фирмы, о переговорах с партнерами, о самых удачных сделках.

Мы приводим несколько реальных историй, которые рассказываются в компаниях. Без оценки. Просто задумайтесь, какое воздействие эти истории оказывают на слушателей в корпоративной среде.

«Взяли на работу девушку - нового менеджера по работе с клиентами. Совершенно ничего не понимала в продажах, не знала даже, кому делать первые звонки. Еще до обучения позвонила знакомому и спросила, не знает ли он, кому можно предложить услуги фирмы. А как раз ему и оказалось надо. 400 долл. - первые комиссионные за первые 15 минут работы...»

«Прораб не знал, кого бригадиром назначить. Думал, предлагал, спорил с рабочими. Потом предложил им самим выбрать. Сработало. Своего, понятно, работяги стали слушаться...»

«В прошлом январе тоже продажи плохо шли, зато в феврале народ как с ума посходил...»

«Когда нас оштрафовать хотели, Марьянна в налоговую съездила, ну там вина хорошего отвезла, фруктиков (их там от конфет и шампанского мутит уже), поговорила нормально - ничего, обошлось. Со всеми можно договориться...»

Если с историей возникают проблемы, создается **легенда**. Желательно, чтобы легенда была не чистой выдумкой, а красиво, эффектно и в нужном ракурсе представленными реальными событиями. Существует даже целое направление в науке — мифодизайн. Мифодизайн разрабатывает методы и методики построения мифов и историй. Выделяют несколько технологий мифодизайна. Пожалуй, самые распространенные из них — **вязание** (целенаправленное формирование связи событий в пространстве и времени), **рефрейминг** (изменение оценки исторических событий путем уточнения какого-то смысла) и **выделение исторических событий из фона** (например, ролики «Всемирная история — банк Империял»).

История или легенда может быть связана не с самой организацией, а ее руководителем. В этом случае руководитель становится символом организации, ее эмблемой. Концепция имиджа выстраивается, в свою очередь, «вокруг руководителя». Типичным примером является компания «Майкрософт», концепция имиджа которой персонифицирована, и символом компании является ее основатель и руководитель Билл Гейтс.

В российском шоу-бизнесе таким примером является Андрей Макаревич, ставший символом, брендом группы «Машина времени».

Создав некий вербальный образ организации в виде истории или легенды, приступаем к разработке ее визуального образа.

5. Визуальный образ организации, антропоморфные персонажи. Антропоморфные персонажи — это образы, персонажи, часто похожие на людей. Если имидж организации ассоциируется строго с имиджем ее руководителя, то визуальный образ уже найден — это изображение самого руководителя. Сложнее, когда необходимо конструировать этот образ, поскольку в дальнейшем он будет постоянно эксплуатироваться, и наша ошибка, допущенная при его создании, дорого обойдется компании. Что это может быть за ошибка? Например, если созданный нами визуальный образ вызывает у потребителей ассоциации, прямо противоположные тем, которые ожидали мы. Или если нашими

конкурентами уже используется подобный визуальный образ, причем в более необычной и интересной интерпретации.

Наиболее часто специалистами эксплуатируется образ дома как символа стабильности и надежности. Например, ключевые понятия для имиджа банка — традиции, устойчивость, надежность, — и это находит отражение в изображениях фундаментальных солидных домов. Высшие учебные заведения также предпочитают изображение здания. Дело в том, что нередко вуз с громким и привлекательным названием не имеет своих площадей, а арендует их в научно-исследовательском институте, театре или подвале жилого дома. Поэтому серьезные вузы, заботящиеся о высоком качестве оказываемых образовательных услуг, инвестируют в собственное развитие и создают материальную базу для приобретения здания, которое нередко выступает в качестве визуального образа.

Однако это необязательно. Образом может выступать автомобиль, обувь, мяч, земной шар или любой другой фантазийный персонаж. Назначение таких персонажей — решать частные задачи в рамках корпоративного имиджа, например, такие:

- создавать дополнительные отличительные признаки компании;
- повышать доверительность корпоративного имиджа;
- вызывать расположение специфических аудиторий;
- способствовать привнесению новых ассоциаций в корпоративный имидж и др.

Такие персонажи, как правило, развиваются как бренды или мифы, но не как имиджи живых людей. Имя такого персонажа может не совпадать с именем бренда или компании, но должно быть постоянным. Для проектирования такого персонажа специалисты рекомендуют пройти следующие этапы:

■ Выявить определяющие ценности для данного персонажа: безопасность, любовь, доброта, человечность и т. д. Вспомним белого человечка Бибендум компании Michelin. Он был создан в 1898г. и держал в руках битое стекло и гвозди, которыми он питался и поднимал как тост в честь своей надежности. Стекло и гвозди скоро пропали, образ стал человечным и добрым (см. рис. 6.2).

■ Определить характерные нормы поведения и дела персонажа. Они содержатся в его стиле, внешности, движениях. Например, туканчик Мифа — образ бренда МФПА может и читать, и изучать (см. рис. 6.3).

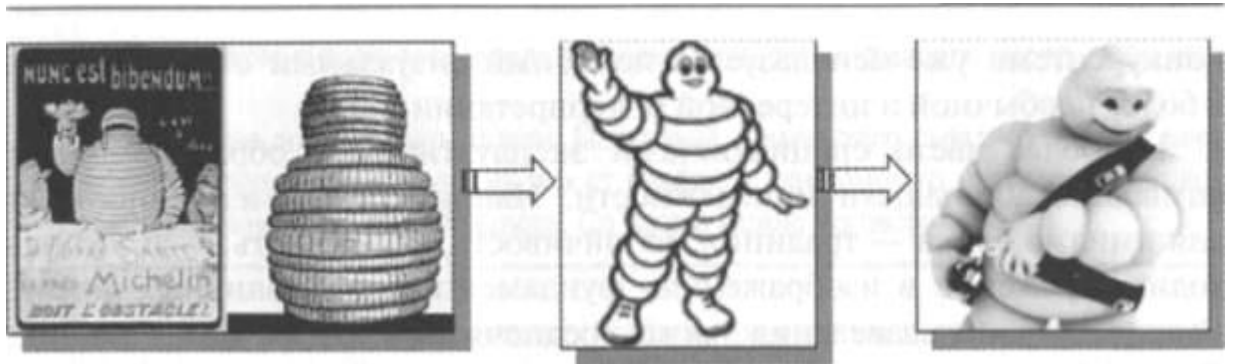


Рис. 6.2. Эволюция персонажа



Рис. 6.3. Туканчик Мифа, его действия

- Придумать, подобрать имя персонажа.
- Выявить индивидуальность персонажа — совокупность характерных черт его личности, отличающих его от других. Придумать речь персонажа, его одежду, аксессуары, мимику, жесты и стиль, выявить его интересы и мнения.
- Определить социальные, личностные и культурные роли персонажа. Целевой аудитории должно быть комфортно общаться с этим персонажем. Комфортно значит предсказуемо, ожидаемо. Выделяют три манеры общения (три роли): персонаж общается с аудиторией как ребенок, как взрослый (наравне) или как родитель (свысока).

6. **Корпоративные принципы.** На данном этапе разрабатываются внутрифирменные «правила игры», называемые в различных организациях по-разному. Это и корпоративные кодексы, и корпоративные принципы, и корпоративные стандарты.

Задачи корпоративных принципов:

- создать или подчеркнуть внутрифирменную индивидуальность;
- сформировать у персонала чувство причастности к миру фирмы;

- способствовать созданию командного духа, формированию коллектива единомышленников, проповедующих идеи организации;
- создать определенный визуальный образ персонала организации.



Вот как описаны владельцем компании, г-ном Нуралиевым, принципы работы фирмы «1С»:

- ориентироваться на удовлетворение реальных потребностей массового пользователя;
- работать рентабельно;
- быть надежным и выгодным партнером, честно относиться к партнерам, конечным пользователям, сотрудникам;
- работать хорошо, делать и продавать продукцию лучше конкурентов;
- опираться на собственные силы;
- изучать чужой опыт, но думать своей головой.

<http://1c.ru/rus/firm1c/firm1c.htm>

Заметим, что на корпоративные принципы могут (а в идеале и должны) возлагаться задачи оптимизации внутрифирменных коммуникаций. Принципы определяют корпоративные договоренности в отношении рассылки электронных писем, подготовки к совещанию, соблюдения временного регламента и другие.

7. **«Свои» и «чужие».** Следующим этапом разработки корпоративного имиджа является определение «друзей» и «недрузгов» организации. Впоследствии наши «друзья» при проведении рекламных кампаний или каких-либо имиджевых акций будут помогать нам противостоять нашим «недругам», как, например, соседка тетя Ася в борьбе с пятнами.

Или мы сами будем помогать нашим друзьям, как «Межкомбанк» редким животным.

Если же удастся сделать своими друзьями любимцев наших целевых групп, успех нам обеспечен. Так, одной из наиболее удачных рекламных кампаний середины постперестроечного периода специалисты считают кампанию АО «МММ». Дело в том, что рост этой грандиозной Финансовой пирамиды пришелся на период, когда страна смотрела один из первых сериалов «Просто Мария». И, соответственно, страдала и радовалась вместе с его главной героиней. Участие в знаменитом рекламном клипе с Леной Голубковым актрисы, играющей Марию, и в завершение слоган «Просто Мария — АО «МММ» обусловили беспредельное доверие к фирме сотен тысяч людей.

Итак, наши друзья — это те, кто поддерживает наши идеи, те, о ком мы заботимся и кто заботится о нас. Это образованность и культура, чистота и здоровье, природа и красота.

Однако у нас наверняка есть и недруги. И если размышлять «от обратного» то это — безграмотность и невежество, бескультурье, грязь и болезни, загрязнение окружающей среды и т. д.

Помним о том, что бороться с нашими недругами, скорее всего, предстоит нашему персонажу — визуальному образу. Поэтому, разрабатывая круг «своих»-«чужих», необходимо увязывать его с нашим персонажем.

8. Учитывать имидж при проведении коммуникативных событий. Известная поговорка гласит: «Положение обязывает». Действительно, любая акция, любая исходящая информация должна вписываться в разработанный имиджевый контекст и соответствовать поставленной стратегической цели.

Проверку на соответствие выстроенной концепции имиджа следует проводить при подготовке любых мероприятий и осуществлении какой-либо деятельности организацией. Если же выявляется расхождение, то необходимо подготовить конкретные предложения, что нужно сделать, чтобы данная деятельность или мероприятия не противоречили нашему имиджу. И, безусловно, способствовать их реализации.

Рассмотрим примеры соответствия проектируемых имиджевых акций различным имиджевым стратегиям.

Стратегия соответствия репутации предполагает проведение акций, увязанных с принципами организации и направленных на приумножение числа их сторонников.

Так, Московская финансово-промышленная академия, начиная с 2005г., способствуя развитию в России современных образовательных технологий, совместно с Министерством образования и науки РФ, а также компанией МТУ ИНТЕЛ проводит российские онлайн-олимпиады среди школьников.

Или, показывая, что с серостью и безликостью вполне можно справиться своими руками, провела граффити-фестиваль, в результате чего длинный высокий серый забор по дороге к академии превратился воистину в произведение искусства.

Для реализации *стратегии заключения реальности в миф* в первую очередь используются инструменты прямой рекламы: реклама в прессе; оплаченный продакт плейсмент (в сериале «Папины дочки» героини пользуются шампунем «Shauma» и едят витамины «Пиковит»), почтовые рассылки и наружная реклама.

6.2. «Черный» PR и управление слухами

«Черный» PR как средство формирования общественного мнения

В попытках управлять общественным мнением немаловажную роль играет так называемый «черный» PR. Вспомните словосочетания «черный вторник», «черная магия», «черные мысли» — все они подразумевают определенный негатив. Характерен он и для данного вида PR. По силе воздействия и по эффекту «черный» PR можно сравнить с рейдерской атакой. Целью рейдеров является присвоение бизнеса через его уничтожение или захват. «Черная» же акция нацелена на психику человека и призвана захватить аудиторию и оказывать на нее влияние.

Сегодня большая часть специалистов заявляет, что использует только «белый» PR. Между тем, провести четкую полосу между «белым» и «черным» PR удастся не всегда. Сквозь некоторые «белые» технологии нередко просвечивает «черная подложка».

Например, для дискредитации своего оппонента выборный штаб политика П. может взять интервью у сексменьшинств, провоцируя их рассуждать об этом человеке, или же снять сюжет, где его имя косвенно свяжется с фашизмом.

Причем, никаких прямых обвинений и фактов приводиться не будет. Но упоминание «дискредитируемого» объекта рядом с фактами, имеющими интенсивно негативную окраску, может весьма отрицательно сказаться на имидже «неугодного».

Между тем граница «белое»-«черное» размыта. К «черной» технологии это вроде бы не причислишь - никаких прямых обвинений, оговоров нет. В то же время и «белой» эту технологию вряд ли можно назвать.

Цели «черного» PR:

- самореклама (возвеличивание себя на фоне конкурента);
- оказание влияния, давления на оппонента, партнера, власть;
- атака конкурента посредством жесткой конкурентной борьбы.

Задачи «черного» PR:

- подрыв деловой репутации;
- разрыв бизнес-связей;
- испугать нужного субъекта, «чтобы стал поговорчивее»;
- уничтожение бизнеса.

Отсюда вытекают **признаки информационных сообщений в рамках «черного» PR:**

- направленность на намеренный подрыв личной и профессиональной репутации конкурента (путем клеветы, фальсификации, оскорблений, заказных рекламных или ругательных статей, где заказчик остается в тени);

- распространение негативной информации, касающейся продукта или услуг компании-конкурента;

- использование компромата или собранной незаконными методами информации (вполне достоверной);

- осуществление за счет скрытого финансирования (так называемого «черного нала»).

Нередко разделяют *популярный* и *профессиональный* «черный» PR. Если в рамках *популярной* «черной» акции в ход идет все: проплата журналистов, фальсификация данных, давление на конкурента с помощью властей и фискальных структур, — то в *профессиональном* «черном» PR не требуется подкупа журналистов. Профессионально построенная «черная» акция создает настолько интересное, азартное новостное событие, что пресса сама сражается за право написать о нем первой. Как написал в своем романе «Generation «П» Владимир Пелевин, «черный» — это PR «за взятку», тогда как «белый» делается СМИ «за интерес».

Отметим различие в подходах к публикации новостной информации со стороны западных и отечественных СМИ. Западные СМИ, финансово зависящие от читателей, «гоняются» за новостями и событиями. А иногда и сами готовы заплатить за «красивую» новость. В этом — их особенность. В России все несколько иначе — наряду с изданиями, существующими только за счет самофинансирования и являющимися независимой прессой, есть СМИ, имеющие владельца, в интересах которого и предоставляется информация. Это в первую очередь финансовый интерес.

Временами «черные» акции превращаются из борьбы за рынок в настоящую войну.

Кто проигрывает в этой войне — понятно. Тот, против кого направлена информация, если он окажется не готов к отражению атаки. Для защиты от «черного» PR необходимо, чтобы в организации были специалисты, способные почувствовать, предвидеть, просчитать надвигающуюся репутационную угрозу. Распространение негативной информации о компании, влияющей на ее репутацию, называется *кризисом*, а действия PR-менеджеров по восстановлению доверия заинтересованных сторон

компании — **антикризисным PR**. Антикризисная команда быстрого реагирования существует практически во всех крупных компаниях. Подробнее об антикризисном PR будет изложено в п. 6.3.

Чтобы противостоять угрозе, очень важно понимать цель акции, проводимой, например, конкурентом. Ибо из поставленной цели вытекают методы, ресурсы и технологии проведения акции. Весьма важно перед началом военных действий оценить и взвесить свои ресурсы и ресурсы противника.

Есть ли в этой борьбе выигравшие? Безусловно. Потребителю часто весьма на руку получение информации о недобросовестном производителе. Ибо в рекламных акциях весьма часто завышаются технические характеристики. Например, время работы аккумулятора телефона или компьютера. И если подобная информация получает огласку через Интернет или любым другим способом, потребитель приобретает возможность более определенно сформулировать собственные требования к характеристикам и качеству товара. Поэтому «черный» PR отчасти способствует росту качества производимой продукции. Или же указывает на очевидный обман потребителей.

Как и в любой другой, в этой борьбе побеждает сильнейший — возможно, более креативный и изобретательный. Именно поэтому, столкнувшись с «черным» PR, не всегда можно его разглядеть.

Как уже было изложено, основной задачей PR-кампании является привлечение внимания к определенному объекту. Не является исключением и «черный» PR. Рассмотрим способы привлечения внимания на примере «черного» PR в политике.

Для того чтобы обеспечить внимание, нужно вызвать интерес. В свою очередь, для того, чтобы вызвать интерес, нужна **«приманка»**:

- использование кандидата-однофамильца с явно асоциальным поведением, публикации о нем в прессе;
- раздача населению продуктовых наборов заведомо низкого качества от имени кандидата;
- благотворительные столовые с мухами в блюдах и тараканами на столах;
- расклеивание листовок в поддержку кандидата (листочки высочайшего качества) несмываемым клеем к стеклам машин и витринам магазинов;
- от имени кандидата-конкурента делаются заявления, разжигающие национальную рознь;

■ организация голосования в поддержку кандидата за деньги или водку (для того, чтобы дискредитировать кандидата, от его имени нарушаются постановления и положения. Обеспечивается необходимое количество свидетелей — «возмущенных граждан». Далее факт обнародуется. В итоге либо кандидат выбывает, либо его оппоненты получают довольно яркий информационный повод, подтвержденный фактами и свидетелями);

■ информация в СМИ о причастности к мошенничеству, коррупции, отношениях со спецслужбами (здесь могут использоваться и неоднозначно трактуемые факты, содержащие «намекы», «вопросы». Причем, учитывая то, что фальсификация компромата преследуется по закону, часто используются анонимные источники, где отыскать автора просто невозможно);

■ публикация информации об обучении детей за границей, информация о шикарной жизни ближайших родственников кандидата.

Также нередко используются и «хитрые» **предвыборные технологии:**

■ сделать от 5 до 7 туров голосования за кандидата (в результате уставший избиратель не идет голосовать);

■ создание преждевременного пика популярности оппонента с целью спровоцировать перегорание еще до старта. Сюда же можно отнести создание настолько позитивно-елейного имиджа кандидата, что, кроме отвращения и недоверия, он не вызовет у избирателей никаких чувств. Например, о хорошем начинании кандидата — строительстве школы, дороги — пишут так много и так превозносятся кандидата, рекламируя его «спонсорство», что через какое-то время слышится недовольное «ворчание» аудитории: «Чего столько говорить-то. Не сам же он лично, в конце концов, строил и не на свои сбережения»;

■ голосование «строим», которое присуще не только армии, но и некрупным районам, где владельцы предприятий, обеспечивающих рабочие места, могут диктовать условия выбора местного лидера (например, предварительно объясняя, что именно с данным лидером можно обеспечить условия развития предприятия);

■ продвижение одновременно двух кандидатов, один из которых на фоне другого очевидно выигрывает (усиление одного за счет другого);

■ использование способа «лягушачье зрение». Как известно, лягушка видит только движущиеся предметы, остальные она не замечает. Правильно выстроенная траектория активизации политика и его «ухода в тень» позволяет привлекать к нему внимание при каждом появлении;

■ использование поддержки по принципу «камень на шее». Когда крайне непопулярная личность организывает митинги в поддержку кандидата, «моего друга» или «моего соратника». Негативный образ поддерживающего камнем виснет на шее кандидата, проецируя на него негативное восприятие;

■ псевдосоциологические опросы.

На этих технологиях основан сбор информации о конкуренте, призванный задать негативный контекст по отношению к кандидату. Например, опрашиваемым задается следующий вопрос: «Что мешает губернатору работать эффективно?» Вопрос уже по своей форме не подразумевает ответа «ничего не мешает».

Или же, с целью дискредитации противника, организуется телефонный опрос. В его рамках человек, представляющийся специалистом социологической службы, задает вопрос: «Верите ли вы в то, что кандидат Р. принадлежит к сексменьшинствам (берет взятки и т. д.)?» Суть вопроса может быть любой, его задача — связать имя кандидата с компрометирующей информацией. И чем более абсурдной она будет, тем выше вероятность того, что опрашиваемый поделится услышанным (в виде вопроса) с другими людьми, став невольным участником цепочки «сарафанного радио».

Избирательная кампания может строиться не столько на формировании позитивного имиджа кандидата, сколько на сборе и представлении компромата на его противника. Причем о «честном» компромате речь идет далеко не всегда, ибо если компрометирующей информации нет или она недостаточно остра, ее придумывают.

Народ всегда проще объединяется в борьбе с несправедливостью, чем в поддержку адекватности. Для этого иногда создается «искусственная оппозиция», которая в итоге оказывается поверженной с помощью народа, избирателей. И чем ужаснее будут деяния оппонента-врага или оппозиционных кругов, тем больше гарантии того, что удастся заполучить потенциальных сторонников.

К тому же использование стереотипов восприятия обеспечивает «нужный ракурс». Например, нетрудно заранее предсказать ответ

на вопрос, сформулированный подобным образом: «Какая часть российских чиновников коррумпирована?»»

Нередко «приманкой» является *специальное событие*, благодаря которому, вроде бы не преследуя рекламных целей, а просто проводя благотворительные акции, отмечая дни рождения, объявляя награждения, привлекается внимание к нужному объекту. При этом важен масштаб, качество празднования. Только в случае обеспечения широкого размаха мероприятия удастся привлечь к себе внимание прессы и общественности.

Помним о том, что если реального информационного повода для события не находится — создается «псевдособытие».

Если у адресата атаки обнаружены какие-то нарушения закона или моральных норм, возможна организация акций с призывами:

«Прекратить произвол!»

«Уйти в отставку!»

«Не позорить компанию и страну!».

Также можно добавить *эмоциональной окраски* событию, высвечивая его как новое:

1. Сенсация!
2. Впервые в мире (в стране, в регионе...)
3. Открытие (новый метод)
5. Горящие новости!
6. Катастрофа грозит...

Или же подать событие как возможность получить желаемое или избежать нежелательных последствий:

1. Как избежать...
2. Как стать...
3. Как не попасть...

Таким образом будет создан информационный повод, способствующий распространению информации об адресате. Сенсация увлекает, опасность заставляет обратить внимание и насторожиться... Это гарантирует необходимый общественный резонанс.

Но далеко не всегда необходима жесткая атака на конкурента. В этой борьбе часто вполне *достаточно заронить зерно сомнения*. Даже в пресловутых продажах опытный специалист знает, что обливать грязью конкурента — дело безнадежное. Люди не просто мало доверяют такому варианту предоставления информации, но даже испытывают негатив и отторжение по отношению к «разносчику информации».

Именно поэтому куда проще вызвать у клиента некоторое сомнение в уровне сервиса или других ключевых позициях конкурента. Для этого можно задать наводящие вопросы, предоставить сравнительные характеристики, концентрируясь на достоинствах своей компании, а не на недостатке компании конкурента.

PR-менеджеру достаточно просто нетенденциозно преподнести факты, создав возможность донесения их до целевой аудитории. И предоставить ей право самой делать нужные вам выводы.

Например, «...не могу утверждать, что г-н Пилигин никогда не уходил от налогов».

Еще одним способом привлечения внимания является *безадресная дезинформация*. Суть состоит в том, чтобы нанести удар по информации, распространяемой конкурентом. Так, например, во время избирательных кампаний распространялись листовки с якобы избирательной программой кандидата. Секрет в том, что программа была неприемлема для электората. Таким образом, кандидат вынужден был оправдываться, опровергать достоверность материала. Но зерно сомнения уже было засеяно в головы избирателей.

Причем обвинить кого-либо в изготовлении данных листовок невозможно, ибо все сделано анонимно и в точности повторяет дизайн «настоящих» листовок кандидата.

Другой пример: много дискуссий вызвал фильм «Код да Винчи». В статье «Код да Винчи - акция «черного» PR против христианства», опубликованной на сайте <http://www.press-attache.ru>, Антон Вуйма рассуждает:

«Хотя и фильм и книга позиционируются, как исключительно развлекательные, они являются отличным образцом «черного» PR против христианства. В профессиональном «черном» PR главное - вызвать сомнение в чем-то, а не опровергать или ругать. Позже это сомнение успешно может перерасти в разуме человека в отрицание и неприятие того объекта, который был атакован при помощи «черного» PR. Именно эту функцию «Код да Винчи» превосходно исполняет.

«Код да Винчи» не опровергает христианство и не ругает его, но заставляет людей усомниться в истинности веры, причем делает это в максимально приближенной к простому народу форме. И книга, и фильм являются прямой агитацией против христианства, с целью выбить малейшие зачатки веры у значительного количества людей, живущих на планете. И самое интересное, что это не единственная атака на мировые религии, происшедшая в последние два года... С усилением глобализации транснациональные компании получили возможность подгонять мировую идеологию под себя. И тут они увидели, что, устранив и дискредитировав христианство, можно делать гораздо большие деньги и иметь значительно большую власть. Можно закабалить всех людей кредитами и страховками, сделав их экономическими рабами».

При проведении «черной» акции важно концентрировать **максимум усилий на ключевых характеристиках бизнеса конкурента**, не увязая в мелочах и второстепенных деталях. То есть если решено атаковать промышленное предприятие с целью выкупа его и изменения профиля его деятельности, то целевой аудиторией будет администрация и сотрудники завода (имеющиеся и потенциальные). Есть смысл сосредоточить внимание на уровне экологической опасности, угрозы кризиса в данной отрасли и ветшания строения предприятия, что грозит здоровью сотрудников. Нет смысла обсуждать с электоратом моральный облик директора, имеющего любовницу, или уровень необразованности руководства и т. д. Причем предоставляемая **информация должна быть достоверной**, поскольку при подготовке контратаки ищутся именно те факты, где намеренно или по недосмотру была представлена недостаточно правдивая информация. Отбить такую контратаку можно только в том случае, если имеются документальные факты, подтверждающие информацию, которая была вами использована.

Если реальных негативных данных нет - их создают. Дмитрий Бех, директор компании «Финансовые технологии», в статье Елены Барковой, опубликованной в «Экономическом обозрении» от 4 июня 2007 г., рассказал случай, когда в молоке производства известной краевой компании была найдена мышь. Вызывает некоторые сомнения, что «инородное тело» попало в упаковку естественным путем. Но резонанс от события был мощным и негативно сказался на деятельности компании, ведь внимание прессы было просто приковано к обсуждению нюансов расследования данного события.

Поэтому очень важно отслеживать информацию, которая вращается вокруг компании. Если в адрес компании один раз прозвучали нелестные отзывы (например, недовольных клиентов) или даже два, три раза, - это повод насторожиться и проанализировать ситуацию: не пробует ли кто-то на рынке вашу компанию «на зубок»? И если так - постарайтесь заранее предпринять действия, в результате которых вас не только не захочется «жевать», но даже мысль о компании будет «отбивать аппетит» у «прожорливого» конкурента.

Но не всегда именно конкуренты заинтересованы в создании «черного» PR. Иногда этим способом пользуются и сами PR-специалисты

в целях создания активности вокруг имени своего кандидата. Например, кандидата в губернаторы. Страх аудитории, что ею манипулируют, используя самые коварные и профессиональные приемы, привел к созданию специалистами по PR приема «ложная антиреклама». Суть ее в том, что когда становится очевидным, что за личностью, которую в данный момент «пиарят», оказывается много грешков, так называемый реальный компромат, который активизировали противники, кандидат сам выпускает против себя «черные листовки», публикует материалы в прессе. Особенность приема в том, что в этих материалах излагаются неправдоподобные, абсурдные факты: о сделанных кандидатом пластических операциях, о его перемене пола, о принадлежности к вождям племени людоедов. Чем более нереальными и оскорбительными будут материалы — тем лучше. В то же время в «белой прессе» печатаются обращения к здравому смыслу избирателей, приводятся цитаты из «ложной рекламы».

Это пример расчета на то, что ни один избиратель не хочет, чтобы его мнением манипулировали. Именно поэтому ставка делается на «праведный гнев народа», который должен воспринять все факты, публикуемые против кандидата, как «грязный пиар». Особенность ситуации в том, что обычно избиратели отменяют сразу все обвинения в адрес кандидата, не разделяя «абсурдные» и «реальные». И если в этот момент другие кандидаты предпринимают атаки на данное лицо, то их попытки заявить о каких-то фактах кажутся смешными на фоне того «ушата грязи», который уже вылился на кандидата. Да и достоверность информации уже вызывает сомнение.

В книге «Современное социальное программирование. Уши машут ослом...» приведен любопытный пример: «Все эти «общечеловеческие речи» на тему грязных выборов небезопасны. По сути, эти «этичные господа» льют воду на мельницу самых отъявленных проходимцев, так как именно им выгодно, чтобы царствовала только «позитивная реклама», а любые упоминания об их прошлом тонули в буре гнева по поводу «черных» методов. Вот один из довольно свежих вопиющих примеров. В одном из трех главных городов России по одномандатному округу в Государственную думу был избран человек, который:

а) практически ни разу не появился в Думе на протяжении прошлого срока (и это в камеру ТВ говорили коллеги-депутаты);

б) женился в прошлом на бомжихе, чтобы получить квартиру и прописку, и до сих пор с ней не развелся (и эта бомжиха сама пришла на телевидение, и ее показали все каналы);

в) устроил пьяный дебош в бизнес-классе самолета (и по ТВ выступали стюардессы, экипаж, пассажиры этого самолета);

г) во время одного из походов с проститутками в баню напал с топором на сторожа (и этот сторож, хотя кандидат предлагал ему деньги за молчание, все-таки дал интервью во всевозможных СМИ);

д) связан с одной из самых серьезных криминальных группировок России (тоже не секрет для тех, кто знает «крыши фирм», с которыми сотрудничает кандидат и другие факты). Все это озвучивалось, и неоднократно. Этот кандидат не подал ни одного иска в суд, потому что все обвинения были правдой. Он просто развернул кампанию на тему: «Меня хотят убрать, так как я неудобный человек, я слишком хорошо защищал интересы народа». И он был избран. В огромном городе, не в деревне. В городе, где много интеллигенции, где серьезные политические традиции»¹.

«Черная» PR-программа готовится точно так же, как и любая другая (см. главу 4). Так, необходимо определить **целевую аудиторию**, на которую будут нацелены мероприятия. Кроме того, важно сразу понимать, чье мнение будет подвержено корректировке по затрагиваемому вопросу.

Заранее продумать **информационные сообщения** и **каналы распространения информации**. Определить **бюджет** проводимых мероприятий.

Одноразовая акция может быть удачной, но для получения долговременного и надежного результата рекомендуется использовать комплекс мероприятий.

Это могут быть акции протеста, сожжения недоброкачественной продукции конкурента на центральной площади города, подача жалоб в официальные органы на качество продукции или услуг конкурента.

Например, региональное информационное агентство «Кремль» опубликовало на своем сайте информацию о том, что в г. Дзержинске на Вокзальной площади будет проведена акция «Стена черного PR», где будут вывешены все поддельные листовки, плакаты и газеты, выпущенные против одного из кандидатов в депутаты Государственной Думы.

<http://www.riakrem1.ru>

¹ Гусев Д, Матвейчев О., Хазеев Р., Черенаков С. Уши машут ослом: Современное социальное программирование. Екатеринбург: Бакстер-групп, 2002.

Но особенно сильное воздействие данные акции имеют тогда, когда они проводятся общественными организациями. Таким образом, они приобретают оттенок «независимого мнения общественности». Также всегда полезно иметь знакомства среди известных лиц, которые могут дать комментарии в вашу пользу.

Иногда акции бывают и откровенно **хулиганскими**. Например, в газете публикуется объявление о вашей компании «Предоставляем жилье иностранным гражданам по цене ниже рыночной. Собственное общежитие производства. 75 однокомнатных номеров». Объявления с таким же текстом расклеиваются в местах обитания целевой аудитории. Все. Работа фирмы парализована. Количество поступающих звонков перегружает линию. Сотрудники отвлечены на обсуждение происходящего.

Еще вариант — **«похвалить так, чтобы не поднялся»**. Если, например, в поддержку мэра вдруг выступают парадом гей-меньшинства, гордо неся плакаты с надписью «Миронов — наш мэр», едва ли это добавит положительного рейтинга мэру, особенно в период предвыборной кампании. Понятно, что парад может быть одобрен любым количеством непристойных воззваний, которые будут ассоциироваться с кандидатом, помогут его «добить».

Как мы видим, в основе «черного» PR лежат технологии манипулирования. Оперирование этими технологиями может осуществляться как на рациональном, так и на эмоциональном уровне.

Хорошо известен такой созданный информационный повод, где воздействие на аудиторию было основано на **чувстве страха**. Во время предвыборной кампании Б. Н. Ельцина в 1996г. специалисты умело эксплуатировали страх людей относительно возможной гражданской войны. Они ярко и зловеще описывали вероятность вспыхивания гражданской войны, если Ельцина не будет у власти. Так родилась кампания «Голосуй сердцем!», где информация о самом кандидате и его программе была вторичной, не главной. Это вполне хрестоматийный при-ер, где «повод» был создан как политическая манипуляция.

Еще в 30-е годы XX в. политтехнолог Кошмаров применил во время предвыборной кампании грязные технологии, разработанные в США. Среди пиарщиков тогда возник термин, производный от имени этого человека и звучал он так «кош-марить население». Сегодня это понятие прижилось и связано с технологией разработок «пугалок» для общественности.

К манипуляциям относятся и **яркие обещания**, имеющие печальную историю в нашей стране, где пролито море слез доверчивых вкладчиков ГКО, МММ, «Чары». Стоит ли говорить о том, что акции этих компаний были построены на доверии.

В 1995г. на территории Москвы работала компания «Сайдз». Каждый сотрудник этой компании работал с 8 утра до 9 вечера. Рабочий день превосходил все разумные нормы. При этом люди получали гроши. Почему трудились эти люди? Каждому сотруднику компании, проработавшему 1 год и 3 месяца, компания обещала подарить автомобиль. Мечта о новенькой «пятерке» заставляла их верить. Двух самых старых сотрудников уже наградили, и они стали счастливыми обладателями авто.

Правда, никто не афишировал, что оба «старых сотрудника» - родственники владельца. Следующий же кандидат, который получит машину через пару месяцев с целью поддержания легенды справедливости вознаграждения, тоже состоит в неформальных отношениях с руководителем компании.

Таким образом, обещания могут заменять блага сегодняшнего дня.

По мнению психологов, манипулирование основано на запуске механизма «самовнушения». Именно поэтому манипулирование сознанием увязывают с таким понятием, как *блеф*.

Блеф обычно ассоциируется с карточной игрой, в которой игрок должен сформировать у своих партнеров нужное ему впечатление об имеющихся у него на руках картах независимо от того, какие карты находятся у него на самом деле. Говорить о блефе исключительно негативно — значит упрощать картину, сводить все к банальному мышлению в черно-белых тонах. Как любят повторять PR-специалисты, в любом публичном деле можно иметь гораздо более высокий шанс на победу, если обладать тремя составляющими:

- интеллектом;
- амбициями;
- умением блефовать.

Можно с уверенностью назвать специалистов, использующих этот инструмент, игроками.

В целом блеф — умение расставлять ловушки: эмоциональные и логические. Его цель — заставить соперника признать вашу картину реальности, принять предложенное вами как неизбежное. Подробно данный инструмент «черного» PR будет нами рассмотрен в следующем параграфе.

Блеф и манипуляции в PR

Что такое манипуляция?

Дать однозначное определение трудно, в разных источниках приводится до 100 различных трактовок. Основное значение этого слова — мастерство рук человека, который ловко управляет предметом. Например, цирковой фокусник. Также манипуляторами называли людей, которые управляли куклой «на шарнирах», дергая ее за ниточки.

Именно о такой манипуляции мы и будем говорить. Как «дергать за ниточки» с целью получить нужную реакцию, в которой заинтересована сторона-заказчик.

Необходимо отметить, что манипуляция требует значительно мастерства и знаний. Несмотря на то что есть индивидуумы, способные на интуитивном уровне манипулировать сознанием окружающих, используемые ими техники скорее можно отнести к доморощенным. В случае когда мы говорим о политике, общественном сознании, к разработке действий привлекаются, как правило, профессионалы, владеющие специальными техниками и специальными знаниями. Ибо программирование поведения людей через эмоциональное, духовное воздействие в бизнесе требует определенных гарантий. Это становится возможным только в результате постоянного анализа воздействия и разработки специальных технологий. Но эти технологии быстро устаревают, как только становятся достаточно очевидными и начинают использоваться широко. Мы рассмотрим базовые принципы манипулирования сознанием и поведением потребителей и избирателей.

Фраза, произнесенная Уинстоном Черчиллем, — «Кто владеет информацией, тот владеет миром» — на сегодняшний день не потеряла своей актуальности. Стоит ли говорить о возможностях тех, кто может управлять информацией, трансформировать и подавать ее под тем «соусом», который позволит получить запрограммированную, ожидаемую реакцию.

Бывший президент США Р. Никсон считал один доллар, вложенный в пропаганду и информационные потоки, более ценным, чем 10 Долларов, вложенных в создание оружия. Ибо оружие может быть использовано, может быть законсервировано, информация же работает повсеместно и ежечасно.

Недаром в период первых экономических войн олигархи активно скупали различные издания. Сделано это было отнюдь не с целью

получения буквальной денежной прибыли. Скорее это было оружие, позволявшее проводить «обстрел», а то и «расстрел» целевых фигур. Публикуя материал о коррупционных махинациях на заводе «Гамма», человеческой непорядочности и просто опасности, которая будет нарастать, пока, например, директор данного завода, господин А. остается на нем начальствовать, можно, как результат проведенной акции, получить благородное волнение трудящихся, готовых поддержать изменения, свергнуть А. в надежде на лучшую жизнь. Изменения, которые могут быть проведены, увы, не обязательно будут в их пользу, но под «утешительными» многообещающими демократическими лозунгами. Олигарх Б., заказчик акции против А., желающий приобрести предприятие «Гамма», при этом имел явную выгоду: отсутствие сопротивления сотрудников приобретаемого предприятия (а народ, как известно, может и с вилами выйти) и, более того, их эмоциональную поддержку, которая находит свое отражение в множестве изданий, публикаций, на ТВ. Когда захват территории произведен, мнение «народа» имеет уже весьма относительное значение. Информация сделала свое дело.

Приемы манипулирования информацией:

- умолчание, утаивание;
- искажение, перестановка;
- целенаправленные информационные акценты;
- привлечение авторитетного посредника;
- подгонка опросов и рейтингов;
- подбор цитат;
- эмоциональная подпитка;
- монтаж.

СМИ часто использует способ «шумихи», когда нужно «притенить», сделать максимально незаметным сообщение, которого невозможно избежать. Оно транслируется в общем потоке информации, что снижает весомость и мешает слушателю сосредоточиться на наиболее значимой информации.

Г. Шиллер, характеризуя манипулятивное воздействие, указывает, что «для достижения успеха манипуляция должна оставаться незаметной. Успех манипуляции гарантирован, когда манипулируемый верит, что все происходящее естественно и неизбежно... Для манипуляции требуется фальшивая действительность, в которой

ее присутствие не будет ощущаться»¹. Это нюанс важен, ибо природа манипуляции состоит в наличии «второго дна» - двойного воздействия. Одно сообщение посылается открытым, наряду с ним манипулятор отправляет «закодированный» сигнал, направленный на то, чтобы разбудить в сознании адресата образы, нужные манипулятору. «Второе дно» опирается на способности адресата создавать образы, опираться на свой подсознательный опыт, влияющий на чувства, мотивы, поведение. И если манипулятор действует успешно, то адресат, сам того не осознавая, или осознавая лишь частично, запускает процесс воображения в нужное русло.

Идеальной средой манипуляции является, безусловно, тоталитарная среда, изолирующая адресата от альтернативных мнений и дополнительной информации. Полная подконтрольность источников информации обеспечивает отсутствие постороннего влияния и повышает уровень внушаемости адресата.

Порядок действий при манипулировании информацией:

1. Получение информации об объекте воздействия.
2. Определение болевых точек объекта — точек восприятия. Эти точки станут так называемыми *мишенями воздействия*.

Мишенями воздействия могут являться:

- страх;
- сознание объектом своей слабости;
- потребность в безопасности;
- вера в возможности «простого парня»;

У нас в стране лозунг о том, что «любая кухарка может управлять государством» внушил уверенность в том, что шансы приблизиться к верхушке власти есть у всех. Сюда же можно отнести знаменитую «американскую мечту». Недаром фильм «Красотка», где девушка легкого поведения выходит замуж за миллионера, покорила сердца огромной аудитории, и не только женской.

■ стремление человека быть лучшим, лидировать, стремиться к успеху, выделяться среди равных.

Мишени воздействия на детскую аудиторию:

- желание казаться старше;
- быть похожим на кумира...

3. Реализация программы действий, направленной на сознательное искажение действительности с целью заставить объект воздействия

¹ Шиллер Г. Манипуляторы сознанием / пер. с англ. М.: Мысль, 1980.

воспринимать предмет или действительность такими, какими их хотят представить, а не такими, какими они являются на самом деле.

Приведем легенду, рассказанную **Алексеем Воеводиным**:

«Император и его штаб спланировали наступательную операцию. Первый этап операции предполагал массовую переброску войск морским путем.

Войска были мобилизованы, необходимый флот построен.

Но сразу после отплытия флота разыгралась буря, и флот был возвращен.

Император был напуган и после первой неудачной попытки решил отказаться от нового путешествия. Время шло, необходимо было что-то предпринимать.

Штаб решил заманить императора на корабль и тогда обратной дороги уже не будет. Был построен корабль, замаскированный под обычный дом.

Император, ничего не подозревая, вошел в дом, где начался небольшой банкет, и обнаружил, что находится на корабле, когда он сам и его войско находились уже далеко в пути.

Император воспринимал происходящее через призму своего опыта - восприятие дома никак не было связано с морскими путешествиями.

Таким образом, были проведены действия, реальная цель которых была скрыта.

В действительности вместо дома оказался корабль, более того, одновременно с отплытием дома-корабля в путь тронулось все его войско.

Был создан такой контекст (дом), в котором предмет (корабль) был воспринят как безопасный. И император, которого вроде бы обманули, пережив первый приступ страха, смог убедиться, что опасности нет, половина пути уже пройдена».

*Воеводин А. «Стратегемы – стратегии войны, манипуляции, обмана»
[Электронный ресурс] <http://vmw.pseudology.org>*

4. Получение необходимых реакций адресата и их трактовка. Нужные реакции можно получить как с помощью размещенной информации, так и с помощью провоцирующей, так называемой эмоционально окрашенной лексики, придающей словам «недобрый оттенок». Так, все мы с детства помним что наш, советский — это всегда «разведчик», а вражеский — всегда «шпион».

Отсюда — формирование у адресата требуемого подсознательного восприятия.

Например, вместо «знаменитый, известный» использование слов «пресловутый, так называемый», вместо «подробные объяснения» - «многословные, невразумительные объяснения», вместо «молодой человек» - «малоопытный, юнец».

Методы манипулятивного воздействия в PR

1. **Метод «давления авторитетом».** В его рамках используются авторитетные, известные для оппонента люди или группы людей. Подойдет любая сфера деятельности авторитетной личности, лишь бы этот человек вызывал доверие, был в достаточной степени известен, имел сходство (реальное или мнимое) с той группой, которой послание адресовано.

Примером применения данного метода является телевизионный рекламный проект с участием Армена Джигарханяна - человека «в годах», голос которого сам по себе располагает к дружеской беседе, откровению. Известный артист рекомендовал всем носить браслеты, нормализующие давление. А. Джигарханян, ссылаясь на собственный опыт, выглядел человеком, который нашел выход из мучительной ситуации. И, ничего не навязывая, тем не менее формировал требуемое убеждение в сознании потребителей.

Лев Дуров мягко призывал купить автомобиль, приняв за основу тезис: «ИЖ -это просто». Как совет доброго знакомого. Никакой активной агитации проведено не было.

Певица Лариса Долина продемонстрировала женщинам на личном опыте (самый мощный аргумент!) возможности препаратов для сжигания лишних килограммов.

Правда, профессионалы утверждают, что если бы она не делала прямых агитационных заявлений, а только косвенно давала интервью, интерес к препарату, требующему рекламы, держался бы значительно дольше и его продажи, возможно, шли бы гораздо активнее.

Элемент умелого использования нюансов данного метода прослеживается в действиях отечественной компании под названием Wimm-Bill-Dann в начале 90-х годов XX в. Отечественный потребитель тогда отдавал предпочтение западным продуктам питания. Использование западного названия сока «J7» сыграло определенную роль в его популяризации. А многие отечественные потребители до сих пор считают компанию Wimm-Bill-Dann западной, хотя своего «российского паспорта» она не скрывает.

2. **Метод «убеждающих заявлений» (другое название — Метод безапелляционных заявлений).** Метод предполагает использование в информационных материалах научных (или псевдонаучных) терминов и утверждений, якобы не требующих доказательств, со ссылкой

на авторитетные источники. Используются также высказывания в виде мудрых мыслей.

Например, современная реклама весьма злоупотребляет образом всезнающего лекаря. Как правило, врач - актер, приглашенный для съемок. Но белый халат создает новую реальность. И вот стереотипное восприятие искажает логическое мышление, воспринимая рекламную акцию как «рекомендацию врачей». Доверие к людям в белых халатах не требует дополнительных способов воздействия. Особенно если подключается еще одна стереотипная реакция - название отечественного препарата пишется на английском языке, то статус его мгновенно возрастает. Ибо мы заложники сложившихся стереотипов, мощно влияющих на нашу психику.

Вам что-нибудь говорит «новая формула зубной пасты с триклозаном»? А «крем для лица с коэнзимами», жевательная резинка «Стиморол» с новыми голубыми гранулами «про-зет» или новый революционный БАД с «флавоноидами»? Но звучит-то серьезно. В рекламе чистящего порошка «Комет» говорится, что в нем содержится уникальная новая формула - с хлоринолом. Между тем хлоринол - основа всех чистящих средств, и в нем нет ничего уникального.

Потребители, привыкшие доверять тому, что «научные исследования доказывают», «клиническая практика подтверждает», довольствуются ссылкой на непонятный авторитетный орган. И все - информация воспринимается как факт, не требующий дальнейшего подтверждения.

Именно на стереотипах восприятия построено воздействие и влияние на аудиторию: слушателя, покупателя, избирателя.

В политике применение данного метода прослеживается, в том числе, в рекламных слоганах, содержащих те или иные декларативные утверждения. Формируя требуемое общественное мнение благодаря воздействию на подсознание и использованию тех же стереотипов восприятия, данные утверждения (или послания, выраженные иным образом, например, посредством фотографии) вполне могут стать объектом встречной манипуляции.

Во время избирательной кампании 1996г. Бориса Ельцина в городе появились рекламные щиты, на которых Ю. Лужков пожимает руку Б. Ельцину. Надпись гласила: «Москвичи свой выбор сделали». Этот щит появился вскоре после весьма убедительной победы Ю. Лужкова на выборах мэра.

Одна из интерпретаций данного рекламного послания могла бы была такова: москвичи поддержат Ельцина так же, как поддержали Лужкова (они выступали

на тот момент единой командой - именно таким было коммуникативное послание лидеров). И рукопожатие - свидетельство взаиморасположения и поддержки.

Другие интерпретации не возникали до тех пор, пока не были озвучены оппонентом Б. Ельцина - Геннадием Зюгановым, который на пресс-конференции изложил свою версию рекламного девиза и рукопожатия: «Вот Ельцин уже завесил всю Москву рекламными щитами, на которых с ним прощается Лужков». Данная интерпретация была неожиданной даже для разработчиков этой рекламы. И призвана была, вероятно, обратить внимание на плохое физическое состояние Бориса Николаевича и его неспособность руководить страной.

Вскоре на рекламных щитах появился дополнительный девиз, стирающий негативную интерпретацию. Звучал он так - «Только вместе».

Этой ситуации можно было бы избежать, если бы специалисты заранее просчитали и протестировали на фокус-группах все возможные интерпретации данного сообщения.

3. Перегруз информацией. Получение информации в сверхобъеме, не дающем выделить главное и понять суть. Или же главные достоинства рекламируемого продукта подаются в нужном контексте, меняющем смысл. Невыгодная же информация быстро проговаривается, без всяких акцентов.

4. Разбивка информации. Информация подается мелкими блоками. Воспринимать ее как целостную не получается. В то же время невозможен упрек в утаивании какой-то части информации.

5. Использование ресурса конкурента. Данный метод предполагает применение какого-либо удачного приема или иного ресурса, использованного конкурентом в рекламных и PR-акциях.

Например, актер А. Градов, рекламировавший ранее на телевидении «Фейри», теперь продвигает AOS (тоже средство для мытья посуды). «То для работы, а это для дома», - объясняет он в рекламном ролике.

Сюда же относятся и фальшивые бренды, когда, например, в названии товара меняется одна буква, а его внешний вид претерпевает минимальные изменения, незаметные потребителю, но выводящие производителя из-под юридической ответственности.

6. «Подшлейфовые» методы: воздействие на подсознание с помощью музыки и запахов. Воздействие с помощью *музыки* обеспечивается изменением музыкальной подложки на момент сообщения, которое требуется «донести». Оно объясняется тем, что ухо человека чутко

реагирует на смену фонового звучания и на некоторое время становится более восприимчиво к поступающей информации. Музыка, являющаяся аудиальным якорем¹, — мощнейшее средство воздействия на личность. Мы не раз видели, как в «День Победы» плачут старики, ощущали, как воспоминание «цепляется» за привычное сочетание нот. Иногда это не дает сосредоточиться, и любимая мелодия, доносящаяся из радиоприемника, уносит нас в Сочи, где еще месяц назад «душа с восторгом улетала». Какая уж тут работа?

В художественных фильмах музыка создает настроение, мажорное или минорное. Тот же принцип используется при передаче информации любого рода, например, новостей, которым нужно негласно придать тот или иной оттенок. Для работы с музыкой в виде «фона» не используется популярная музыка. Она не должна вызывать простых и четких ассоциаций, дабы воздействовать исподволь, влиять неуловимо и бездоказательно.

Например, в фильмах с субтитрами в напряженные моменты появлялась надпись «звучит тревожная музыка». И наоборот, в фильме «Джентльмены удачи», где происходят вроде бы мрачные события - готовится заговор - легкая музыка призвана продемонстрировать комичность ситуации.

Совершенно иным способом — абсолютно открыто воздействуют музыкальные «липучки» — одна-две строчки, призванные улучшить запоминаемость названия рекламного продукта или же номер телефона, рекламный слоган. Здесь вряд ли можно говорить о скрытом воздействии, ибо оно очевидно.

Воздействие музыки, ее ритма трудно переоценить. Сегодня любой ресторан быстрого питания, магазин знает, что если включить быструю, активную мелодию, народ начнет передвигаться быстрее, громче разговаривать, настроение потянется за ритмом, совершать покупки

¹ Термин НЛП (нейролингвистическое программирование), означающий связку в подсознании определенных звуков или мелодии с конкретным объектом или действием. Например, в период влюбленности вы все время слушали определенную музыку. Через несколько лет, услышав данную музыку, вы немедленно вспомните человека, в которого вы были влюблены, и ощутите вновь те чувства и переживания. Якоря могут быть аудиальными (то, что мы слышим), визуальными (то, что мы видим) и кинестетическими (то, что мы чувствуем, в том числе вкус и запах).

захочется энергичнее, а тем, кто засиделся за столиком кафе — скорее вырваться на улицу, двигаться активнее. Мажорность звучания передает положительный энергетический заряд. Если же в кафе народу мало, то музыка предлагает расслабиться — медленные, романтические аккорды предлагают не торопиться, сделать еще заказ и, отказавшись от суеты, провести здесь весь оставшийся вечер.

Поэтому мастерство влияния с помощью музыки — весьма действенный способ.

Психологи также утверждают, что когда слышен музыкальный ритм, сердце начинает подстраиваться под него. Думаю, многие замечали, что даже если без настроения войти в зал, где играет оживленная музыка, через пару минут оно улучшается.

Эту особенность человеческого организма часто используют в восточных магазинах, торгующих элитными товарами — ювелирными или меховыми украшениями, предметами старины. Когда клиент входит в магазин, играет приятная мелодия. Постепенно нарастает ритм, активность мелодии. Как правило, музыка играет негромко, поэтому связать свое улучшившееся настроение со звучащей мелодией клиенту сложно. Между тем у покупателя постепенно нарастает ощущение радостного возбуждения. В таком состоянии ему гораздо легче решиться на покупку, которую учтиво предложит в нужное время продавец.

В Японии же выпущены диски с музыкой «для торговых залов», в которых на нескольких языках на частоте 20 мГц записано послание отказаться от краж в магазине и помнить, что это преступление. Сознание эту информацию не воспринимает, зато на подсознательном уровне она вбивается в голову, как принцип. Диски пользуются огромной популярностью.

Музыка — исключительно мощный стимулятор эмоций, создающий настроение и провоцирующий потребителя на определенные действия. Но отнюдь не единственный.

Еще одним важным стимулятором желаемых действий покупателей является *запах*. Например, запах горячего хлеба не нуждается в рекламе. И качество самого батона уже не имеет решающего значения. Люди очень остро реагируют на обонятельные впечатления. Запах сырокопченой колбасы сам заманивает покупателя в отдел. Запахи тесно связаны с памятью. Еще в 1840г. доктор Берар в «Медицинском словаре» писал, что обоняние затрагивает воображение и воспоминания о прошлом. Невозможно вызвать в памяти запах, не связав его с определенным

предметом. Так же, почувствовав запах, можно погрузиться в уже пережитые ощущения.

Девушка, желающая вызвать у мужчины воспоминание о самых восхитительных моментах, использует духи. Применив тот же запах даже через большой промежуток времени, можно разбудить самые нежные воспоминания и даже чувства.

У индейцев даже существовал такой обычай — они носили на ноге капсулу из кости животного, наполненную веществом с сильным ароматом. И в те минуты, когда происходили события, воспоминания о которых человек хотел удержать в памяти навсегда, он открывал капсулу и вдыхал ее аромат. Это позволяло, вдохнув тот же запах, даже через много лет пробудить воспоминания, очень яркие и живые.

Сегодня использование искусственных заменителей запаха запрещено. Тем не менее они активно используются.

Например, запах кофе. Даже если в кофейне замечательно пахнет свежемолотым кофе - запах выветрится сразу же, как только хозяин «кафешки» с наступлением теплого сезона откроет дверь нараспашку.

Для того же, чтобы продемонстрировать гостеприимство с помощью открытой двери и в то же время безо всякой рекламы рассчитывать, что клиентов в заведение «приведет нос», а не реклама — достаточно использовать заменитель запаха кофе, распыляющий сказочный аромат в постоянном режиме. Тут вполне можно обойтись без *ай-стопперов* (предметы, знаки, люди, использующиеся в рекламе и PR для привлечения внимания).

Например, живые ай-стопперы: сэндвичмены - «плакатоносцы», т. е. люди, изображающие за сдельную оплату сотовый телефон, гигантскую чашку. Иногда в виде ай-стопперов приглашают знаменитостей, в качестве «свадебного генерала»).

А чего стоит запах машины, который будоражит воображение, когда потенциальный владелец выбирает себе авто? Нет проблем — аэрозоль «запах новой машины» уже на прилавках. Создавайте новому покупателю приподнятое настроение!

Туристические агентства используют ароматы цитруса, кокоса, запахи экзотических цветов, распыляемые в офисе. Эти запахи призваны

возбудить вашу фантазию и облегчить принятие решения, не выходя из офиса туристической компании.

В Японии используются запахи, призванные понизить уровень стресса сотрудников в офисе. Так, лаванда снижает раздражительность, а запах ванили уменьшает чувство беспокойства, цитрусовые — бодрят.

Все это — мощные мотивационные стимулы, подталкивающие к принятию нужного решения.

К тому же сегодня слуховые и визуальные каналы человека безумно перегружены поступающей информацией. Поэтому обоняние — самый «чистый» канал, анализирующий информацию.

7. Метод «очеловечивания и приближения к народу». Во время предвыборных кампаний для этого используются фотографии детей, детские фотографии самого кандидата, его родителей, фото за работой, причем лучше «по хозяйству».

Например, рождение щенков Лабрадора Кони, питомца В. В. Путина, которое освещалось в СМИ. Особенно момент, когда президент подарил двух щенков 6-летней девочке из Смоленска. А еще одного - бывшему инженеру-строителю из Ростовской области, ныне пенсионеру Алексею Белевцу, который очень убедительно просил именно его семье подарить одного из щенков, причем обстоятельно указывал даже, какого пола этот щенок должен быть. Президент выглядел в данном контексте не главой государства, а скорее, главой семьи.

Во время прямой линии с президентом вопрос, кому он отдаст своих щенков, вошел в число самых часто задаваемых.

8. «Перенос положительного образа». Этот метод состоит в создании проекции положительных качеств одного человека (предмета) на другого человека (предмет) или группу.

Например, желая показать образ здорового, сильного национального героя-«продвиженца», используют выражение «современный Илья Муромец». А в случае если требуется создать имидж простого «трудяги», героя демонстрируют в контексте сельской жизни, идущего широкой поступью по колоссящему полю, дышащего полной грудью и вглядывающегося в светлую даль.

9. «Наклеивание ярлыков». Метод организован по принципу «наизнанку» относительно метода «переноса положительного образа». В данном

случае переносится негативный образ, построенный на эксплуатации стереотипов с отрицательным эмоциональным полем, предрассудков. Ярлык идентифицирует объект с тем, чего опасается, что презирует, ненавидит аудитория. Такие эмоции призваны были вызвать ярлыки «враг народа», «скандально известный...», «известный в криминальных кругах...».

10. Метод «красная селедка». Используется принцип отвлечения от ненужного события или информации путем создания другого события. Так, например, в 1980 г. США игнорировали проведение Олимпийских игр в Москве (как реакция на ввод войск в Афганистан). Для повышения эффективности бойкота и снижения интереса к событию в Москве были организованы «альтернативные игры», подробно и красочно освещавшиеся в прессе.

К области применения этого же метода относится и активизация сексуального скандала, в котором был замешан президент США Билл Клинтон. Тема обсуждалась очень активно, ибо на вопрос о том, имели ли место личные отношения, был получен ответ «нет». Суть заключалась не столько в аморальном поведении первого лица государства, сколько в том, что информация была предоставлена под присягой, а ее недостоверность явилась нарушением закона. Для переключения внимания срочно поднимается иракская тема, террористы. Грозящая война по масштабности затмевает скандал с Моникой Левински. Отвлекающий маневр — основа данного метода.

Сегодня, когда телевизионные и радиоканалы воюют за зрителей и слушателей, их задача — заполучить максимальную аудиторию в прайм-тайм. (Для ТВ и радио это время различно.)

Именно этим объясняется, что интересные фильмы и развлекательные программы идут по нескольким каналам одновременно. Один канал пытается «выбить» зрителя, подкинув еще более аппетитную информацию. И каждый старается создать «манящий анонс», призывающий «не переключаться». Выдержать же 10-минутный рекламный блок - под силу не каждому, именно поэтому зрители берут в руки пульт и ... вот уже можно говорить о «заппинге». Так психотерапевты называют привычку переключать каналы. Ею «болеет» более половины всех телезрителей. И шутка «пульт от телевизора - символ власти в семье» стала актуальной. Ибо именно «владелец» пульта будет определять, какую информацию будут сейчас получать остальные домочадцы.

11. **Эпатаж.** Привлечение внимания к компании, образу, товару пусть даже на короткий период времени, но действительно, через яркий, нередко шокирующий «экшн».

Многие помнят оригинальную акцию, проведенную радиостанцией «Серебряный дождь», когда в апреле 2004 г. автолюбителям, протестующим против произвола чиновников (например, против завышенных тарифов государственной системы обязательного страхования автогражданской ответственности (ОСАГО), против «мигалок» и т. д.), было предложено повязать белую ленточку на антенну, дворник, багажник своего авто. Акция проходила под девизом «Мы против несправедливости и беззакония на дорогах! Скажите «НЕТ» тем, кто мешает вам свободно двигаться».

smi.ru; Газета.ru

Компания «Евросеть» предлагала желающим снять с себя одежду и получить мобильный телефон. Желающих было так много, что пришлось даже перекрывать движение двух полос на Тверской улице. Такое событие получает мощнейший резонанс.

http://www.rb.ru

11. **Высмеивание «без комментариев».** Метод предполагает публикацию картинок без каких бы то ни было текстовых пояснений. Особенно часто используется с помощью сети Интернет. Контроль распространения при этом невозможен. Источник «информации» установить практически нереально.



Картинка, «гуляющая» в сети Интернет. Остается только догадываться, имеется ли заказчик у этой акции, или же это просто шутка сетевиков.

13. **Публикация в «желтой» прессе.** Термин «желтая пресса» появился в XIX в., когда некоторые французские газеты, рассчитанные не на деловую, а на развлекательную информацию, стали выходить на желтой бумаге. Эту прессу читали, как правило, во время прогулок.

Сегодня желтая пресса — действенное орудие в борьбе за внимание «неделовых» масс.

С помощью данных изданий можно опубликовать не столько очерняющую информацию, сколько информацию, трактуемую, как «странная» (примешивается НЛЮ, эзотерика, медицинские ужасы, зловещие истории и т. д.). А странный человек, странная компания вызывают меньше доверия.

Например, такая история. Экспедитор, сопровождавший машину для погрузки, придя на территорию склада, заигрался с двухмесячным щенком, пока ожидал своей очереди. Щенок, в порыве баловства, повис у экспедитора на штанине, пока тот шел по дороге к складу. Статья вышла под заголовком «Охранные псы чуть не растерзали экспедитора».

14. Навязывание дискуссии. Чаще всего используется на радио или ТВ. Потенциальной жертве нападения навязывают тему беседы, в которой она некомпетентна. Если адресат вступает в полемику, его заготовленными вопросами и фактами загоняют в тупик, демонстрируя ограниченность в сравнении с блестящим умом заказчика. Если же адресат все же благоразумно отказывается от вступления в дискуссию, его обвиняют в равнодушии к проблемам «простого народа», «больных детей». Это и является зацепкой для раскрутки дальнейшего действия.

15. Подсознательное антирекламное сообщение. Предполагает использование образа преступников. Стоит показать по телевизору, что задержана партия фальсифицированного стирального порошка и указать конкретное название, как его имидж сам по себе проецируется на все остальные товары этой фирмы: «Может быть, и это порошок не настоящий». Особенно если сопроводить его текстом о том, что внешне отличить порошок невозможно. Определенное число покупателей непременно воздержится от покупки этого вида товара, хотя бы на время.

Различные интерпретации того или иного информационного послания связаны, в первую очередь, с особенностями восприятия и запоминания человеком информации, что нередко приводит к ложным умозаключениям.

Особенности переработки информации человеком:

1. Избирательное восприятие:

- человек склонен в первую очередь обращать внимание на сообщения, связанные с имеющимися у него потребностями;
- человек замечает в первую очередь сообщения, резко контрастирующие с другими.

2. Избирательное искажение:

- тенденция человека изменять информацию таким образом, чтобы она соответствовала уже сложившимся представлениям; способность не замечать или исказить сведения, противоречащие ожидаемым;

- снижение критичности по отношению к предложению, которое по каким-то причинам нравится.

3. Избирательное запоминание информации:

- лучше запоминается информация в начале и конце сообщения (эффект края);

- многократное повторение улучшает запоминание (в том числе, несмотря на негативное настроение слушателя);

- лучше запоминается необычная информация;

Компания Saatchi & Saatchi (New Zealand) сделали настоящий короткометражный анимационный ролик с помощью билбордов, размещенных близко к друг другу. Автомобилисты, проезжающие мимо на скорости более 100 км/ч, могли увидеть фотографии, сливающиеся в ролик, который внезапно заканчивался вспышкой с надписью «Не позволяйте вашей жизни пронестись перед глазами. Сбавьте скорость».

- запоминается информация, содержащая подтверждение правильности уже принятого решения (эффект подтверждения).

Для массового сознания характерно следующее восприятие информации:

1. Максимальное доверие к визуальному каналу (тому, что вижу) при многоканальном восприятии информации.

2. Преимущественно эмоциональное, а не рациональное восприятие информации.

3. Опора на стереотипные представления при обработке информации.

4. Стремление присоединиться к большинству.

Вопрос о том, какие информационные сообщения можно считать манипуляцией, а какие нет, является достаточно дискуссионным. Однако можно с определенной уверенностью утверждать, что использование рациональной аргументации в пользу того или иного товара или политического лидера, не содержащей дополнительного подтекста, не является манипуляцией, поскольку исключает скрытое воздействие на потребителя или электорат.

Манипуляция сознанием осуществляется самыми разными способами. Один из них, самый древний и наиболее распространенный — манипуляция с помощью слухов, — метода, который хорошо известен в нашей стране. Существуют «стандартные», «шаблонные» для России слухи. Например, «слухи о грядущем подорожании». Рассмотрим далее, каким образом работает механизм воздействия на сознание с помощью слухов.

Управление слухами

Слухи — тема весьма актуальная для современного рынка. Говорить о том, полезны они или вредны — дело неблагодарное, слухи просто есть. О них в обществе бытуют прямо противоположные мнения:

1) слухи — это конкретная информация, распространяемая с определенной целью, задачами, и за каждым слухом стоит конкретный человек или группа людей, которые добиваются конкретной выгоды;

2) слухи живут своей жизнью, и управлять ими можно не более, чем погодой.

Какие только определения не давали слухам:

- коллективный гипноз;
- стиль коммуникации людей, подверженных необоснованным тревогам и беспокойствам;
- распространение неправды о других и т. д. Мы определяем слух следующим образом:

Слух — информационное сообщение, которое распространяется между людьми, как правило, в устной форме, без предоставления доказательств его достоверности.

Старая управленческая истина гласит: «Хочешь управлять — измерь». Отсюда, если мы хотим управлять слухами, нам необходимо знать *способы измерения скорости распространения слухов и направления движения слухов*.

Отечественные базовые технологии управления слухами пришли к нам из времен НКВД в СССР. Анекдоты и слухи-байки запускались с целью отследить, насколько быстро распространяется актуальная для народа информация по территории страны.

Например, за какое время слух, запущенный в Москве, достигнет севера. Отслеживание скорости распространения информации показывало, насколько

оперативно «нужную» информацию можно «слить», запустить в массы. И какая информация является наиболее актуальной и востребованной в народе. Политические анекдоты во времена Советского Союза распространялись почти в 2 раза быстрее бытовых, а объем распространения был огромен и охватывал около 70% населения.

Сама природа слухов, имеет, конечно, более старые корни: верования, мифы, предания... Слухи появились тогда, когда люди научились общаться друг с другом. И являлись разновидностью устного народного творчества. Наиболее массовым в современную эпоху слухом стало ожидание конца Света, которое беспокоило миллионы людей накануне наступления второго тысячелетия.

Те, кто успел застать пионерские лагеря, и сейчас ощущают мурашки под кожей от истории из-под одеяла: «в черном-черном городе, на черной-черной улице...». Или еще классическая история: человек в длинном плаще поспорил с приятелями, что решится ночью сходить в одиночку на кладбище и, чтобы ни у кого не оставалось сомнений, прибьет гвоздь к свежей могиле. От волнения бедняга не заметил, как гвоздь пробил полу пальто, а вставая, почувствовал, что покойник его «не отпускает» - и умер от разрыва сердца. Каждый рассказчик уверял, что этот правдоподобный случай произошел именно в его городе, а то и дворе.

Основной движущей силой распространения слухов является сочетание *любопытства и тревоги*.

В отношении распространения слухов справедливы следующие утверждения:

- Слухи передаются по цепочке *заинтересованных* людей.
- Достигая «незаинтересованного уха», цепочка обрывается (происходит потеря актуальности).

Например, после Чернобыльской катастрофы партийные власти «из кожи вон лезли», чтобы разоблачить слухи об опасной радиации. Но информация будоражила массы, поскольку имела непосредственное отношение к здоровью (да и жизни) каждого белоруса, россиянина, украинца и т. д.

И наоборот, слух о том, что такой-то банк перестал принимать вклады от физических лиц и, кажется, грядет беда, «умрут» на том человеке, у которого нет вклада в этом банке или нет вклада вообще. Незаинтересованный человек не станет передавать неактуальную для него информацию по цепочке.

Причины появления слухов

К причинам возникновения и распространения слухов относятся следующие:

- повышенная тревожность общества (компании);
- дефицит значимой информации;
- «недозагруженность» сотрудников компании (избыток свободного времени);
- закрытость руководства (компании, города, страны);
- ошибочно услышанная (полученная) кем-то информация;
- желание преувеличить свою значимость и информированность — формирование имиджа «особой осведомленности»;
- антиреклама конкурентов.

И. Китов сравнивает человека, услышавшего сплетню, с голодным. Если он набросился на первую попавшуюся ему на глаза еду и с несвойственной ему обычно жадностью утолил голод, стыдить его за недостойное поведение бессмысленно, а кормить поздно - он сыт. Точно так же при глубоком информационном голоде любой слух, даже самый невероятный, утоляет жажду познания, по крайней мере, притупляет ее, и интерес к правдивым сведениям утрачивается¹.

Искажение информации. Все мы помним детскую игру в «испорченный телефон». В основе данной игры лежит принцип искажения информации при ее передаче. Безусловно, при передаче от одного уха к другому слух искажается и обрастает новыми подробностями и нюансами. Происходит деформация первичной информации.

Причины искажения информации:

1) особенности личности людей, передающих и принимающих информацию. К данным особенностям относятся стереотипы передающего и принимающего канала, личный опыт, специфика восприятия информации, а также тип личности, в частности степень ее невротизации и внушаемости;

2) степень значимости для человека передаваемой информации. В зависимости от этого происходит искажение информации в форме сглаживания, заострения или упрощения;

¹ Китов А. И. Личность и перестройка: Заметки психолога. М.: Профиздат, 1990.

3) принятые социальные нормы — ценности, образцы поведения людей.

В знаменитой книге «Пусть о вас заговорят: как формировать спрос с помощью молвы»¹ приведен любопытный способ оказания воздействия на умы и ощущения потребителя. Речь идет о **шок-технологиях**. Их использование авторы считают эффективным по следующим причинам:

- шок-приемы хорошо запоминаются людьми (задевают, заставляя запоминать источник потрясения);

- «задевают за живое» (правильно организованные, могут вызвать в буквальном смысле физиологическую реакцию: гнев, удовольствие, злость; в результате, благодаря этим ощущениям, в бренд можно вдохнуть новую жизнь);

- вносят разнообразие в уже привычные приемы воздействия.

Авторы приводят пример, где описывается, как компания «Хайнц», выпускающая всемирно известный кетчуп, создала о себе активный слух, создав новый кетчуп зеленого цвета.

Ничего остро волнующего в этой акции не было, но слухи о новинке вызвали ажиотаж. И закупщики этого продукта проявили завидную активность в приобретении и распространении «изюминки». Зеленый кетчуп позволил получить паблисити, которое было оценено в 10 млн долл., что в 3 раза превзошло те суммы, которые тратились компанией на рекламу в масс-медиа. Цвет был только одним из шоковых нюансов, вторым был новый вид упаковки зеленого «Хайнц». Она представляла собой шприц. Предполагалось, что дети захотят «рисовать» кетчупом. Причем, этот факт даже превзошел по степени популярности новый цвет. Слух о зеленом «шприцевом» кетчупе разлетелся задолго до его появления в продаже. Вдогонку компания, вдохновленная революционной идеей изменения цвета, принесшей огромные доходы, создала кетчуп «Хайнц» уже фиолетового цвета.

Более жесткие и не менее действенные шоковые формы используются при проведении социальных акций.

Например, в Великобритании по телевидению был показан видеоролик, призванный убедить водителей ограничить скорость. В сюжете крупным планом показана

¹ Зальцман М., Мататиа А., О'Рейли Э. Пусть о вас заговорят: Как формировать спрос с помощью молвы. М.: Вильяме, 2007.

умирающая девочка, сбита водителем. Перевод рекламного ролика: «Если Вы собьете меня на скорости 40 миль в час (около 64 км/ч), с вероятностью 80% я умру. Сбейте меня на скорости 30 миль в час (около 48 км/ч) - и у меня будет 80% шансов остаться в живых».

А несколько лет назад в Москве действовала выставка восковых фигур, где на первых стендах были представлены молодые ребята, с наслаждением использующие наркотики, на последующих - они же с искаженными от боли лицами и процесс их гибели.

Шоковая тактика была использована и в рекламе Gucci. Она изображала обнаженную женщину, интимное место которой выбрито в форме буквы G — заглавной буквы скандального бренда¹. Стоит ли доказывать, что информация о подобного рода акциях становится саморазносящейся. Ее обсуждают, осуждают, поддерживают... Но равнодушных не остается.

Так, с помощью манипулирования людьми на уровне подсознания и эксплуатации эмоций и инстинктов, оказывается воздействие на потребителей и избирателей.

Главное — запустить информацию, которая сможет «зацепить ухо», стать острой — той самой информацией, которая автоматически впечатывается в память, по поводу которой хочется обмениваться мнениями с друзьями, коллегами и соседями. Самораспространение слухов больше рассчитано именно на эмоциональный аспект. У PR-специалистов появился даже специальный термин — «эмоционирование бренда».

Способы управления слухами

Выделяются следующие способы управления слухами:

- игнорирование;
- устранение;
- прививка;
- использование.

Игнорирование. Отсутствие какой-либо (положительной или отрицательной) реакции. В ответ на провокацию, настоятельное требование ответа в случае, когда принято решение игнорировать происшествие на данный момент, игнорирование выражается ответом «без комментариев». Игнорирование может быть как полным (не пытаться

¹ Мода и дизайн: Исторический опыт — новые технологии / материалы IX Международной научной конференции. СПб.: СПГУТД, 2006.

опровергать информацию и доказывать ее ложность, «желтизну» и неправдоподобность, разыгрывая ситуацию «мы выше этого»), так и временным (когда на данном этапе требуется время для «конструирования» нужной реакции).

Устранение слуха. Осуществляется следующими способами:

1) ликвидировать сам повод («исправить», уволить или публично «высечь» сплетника, аргументированно опровергнуть слухи);

2) затруднить канал передачи информации (разрушить неформальные коммуникативные каналы — лишить наиболее активных сплетников возможности часто встречаться, направить в командировку, перевести одного из «активистов» на другой участок и т. п. и, конечно, минимизировать «пустое время» на скуку);

3) дискредитировать сплетника («заронить зерно сомнения» в отношении личности информатора);

4) сместить акцент на другие слухи (перевод стрелок). В фильме «Хвост виляет собакой» для того, чтобы сместить акцент с неверного поведения президента, затевается псевдвойна с Албанией, снимается имитационный (сделанный в павильоне) фильм, демонстрирующий беспорядки в стране. Внимание народа и СМИ немедленно переключается с президента на события в Албании. Акцент смещен;

5) проводить профилактику слухов (объявлять в организации важнейшие новости: летучка, корпоративная доска, сайт).

Прививка. Одним из способов прививки является информирование «группы риска» о темах возможной дезинформации (исходим из того, что предупредить легче, чем бороться с последствиями) или предоставление малой порции информации о событии для так называемого «переваривания», выработки определенной позиции целевой аудитории (в дальнейшем — предоставляется остальная часть информации).

Ирина Хакамада на одной из встреч привела интересный пример «прививки» слухов, связанный с Б. Немцовым. Накануне выхода разгромного материала о любовных похождениях Б. Немцова весь СПС трясло - опровергать материал было нереально, это только подогрело бы интерес публики, тем более что часть информации действительно была достоверной. Другой вопрос, под каким соусом будет подаваться материал? Прогноз не был оптимистичным. И тогда был предпринят следующий ход: Б. Немцов в срочном порядке дал интервью на эту тему известному изданию, опередив желтую прессу, славящуюся излишней склонностью к описанию «пикантных подробностей». Он рассказал и о своей жене, и о любовнице, сказав, что ценит и дорожит обеими

женщинами в одинаковой степени. Таким образом, были признаны факты, сохранен имидж политика и «живого человека», который умеет любить. Желтая пресса и вторящие ей захлебнулись в ненужных грязных подробностях, которые уже не вызывали активного интереса после «признания» Немцова уважаемому изданию. Этот прием еще называют «Вот факты, судите сами».

Другой важный прием прививки — **юмор и самоирония**.

Например, ироничное признание компании (человека) о своих незначительных промахах, ошибках — испытанный способ противодействия слухам, имеющий место даже в таком нешуточном деле, как политика.

Самоирония - в американской политической традиции. Так, Билл Клинтон в своем выступлении сказал: «Каждый божий день моя электронная почта приносит мне шутки на мой счет. Я решил поделиться ими с вами. Посмейтесь за мой счет». И открыл соответствующий сайт.

Во время пресс-конференций часто задают «неудобные», неприятные вопросы, серьезный ответ на которые может спровоцировать массу слухов. Одним из спасительных рецептов на этот случай является юмор. Отшутиться, довести до абсурда мысль и тем самым сделать ее несерьезной и не стоящей обсуждения — вот в чем суть данного приема.

Использование. Варианты использования слухов:

1. Как мощного канала распространения информации (внутри компании и во внешней среде).
2. Как источника информации о «подводных течениях» в организации.

Екатерина Демко, бизнес-консультант компании «Организация времени», ведущий специалист «Русской переговорной школы», управляющий партнер консалтинговой группы Training News:

Сбор корпоративных слухов и сплетен - лакмусовая бумажка «болезней» и страхов организации. Прислушайтесь, о чем говорят сотрудники в курилке, на выездах, - и огромный пласт проблем организации предстанет, как на ладони. Помните, что говорят только о том, что актуально для людей. В одной производственной компании мы познакомились даже с «реестром страхов», который ведет специалист по управлению персоналом (к сожалению, мы не вправе озвучивать имя компании). Руководитель компании поделился с нами историей возникновения реестра. Несколько лет назад была проведена реструктуризация компании. Люди всегда

болезненно реагируют на изменения, да еще если это связано с кадровыми изменениями и уходом кого-то из топ-менеджмента. В данном случае за 3,5 месяца более 40 сотрудников подали заявления об увольнении, предполагая, что ситуация на предприятии близка к критической. Поток желающих покинуть компанию не иссякал. Официальные заявления о стабильности не давали результата, а руководителя коммерческого отдела, регулярно выступающего перед сотрудниками даже назвали «тетя Валя» (по аналогии с тетей Валею из передачи «Спокойной ночи», рассказывающей сказки малышам).

Руководство отдела маркетинга предложило «собрать слухи», неофициальную информацию, витающую среди сотрудников и будоражащую их воображение предстоящим банкротством.

По факту оказалось, что в офисе компании есть следующие сразившие всех слухи-пугалы:

- о переезде офиса за пределы города (по факту туда собирались перевести только производство и склады): «Мало того - даль несусветная, да еще там рабочая сила дешевая, нас всех попрут, местных за копейки наберут». И т. д. в стиле «спасайся, кто может»;

- уходивший топ-менеджер (обойдем стороной корректность такого поведения) запустил «совершенно достоверную информацию» о предстоящем разделении компании между владельцами (обсуждалась акционерами тема четкого разделения «зон контроля» каждого учредителя над определенным участком работы). Неправильно услышанная или «вывернутая наизнанку» мысль и была «брошена в массы»;

- планировалось внедрение новой системы складского, финансового и прочего учета Navision (в компании трудилось много сотрудников, которые в автоматическом режиме, за много лет постепенно освоили предыдущую программу и панически боялись, что не смогут освоить премудрости новой системы учета).

Также выявились еще несколько «страхов».

Руководство компании вздохнуло с облегчением. В кратчайшие сроки были предприняты меры по доступному и четкому изложению информации для сотрудников. В течение месяца компанию перестало «лихорадить», опок сотрудников практически прекратился (на 85%).

3. Использование «слуха-спутника» с целью отследить реакцию сотрудников на значимые предстоящие изменения. Данный вариант работает по принципу: «запустил слух — наблюдай — принимай решение».

При принятии решения стоит учитывать даже такие малозначимые на первый взгляд факты, как изменение в питании сотрудников.

В российской производственной компании с приходом нового управленца была сокращена статья расходов на питание сотрудников. Обедом кормить продолжали, а вот булочки и соки, которые раньше доставляли в компанию в 11 утра, было решено отменить. Смешно сказать, но многие другие изменения сотрудники приняли как должное, лишение же булочек, именно в силу их стоимости, посчитали отчаянной мелочностью. К тому же в компании стала все чаще витать мысль о том, что скоро и «остальное урежут, раз уже до таких незначимых трат докатились. Видать, денег вообще нет».

Было бы значительно проще «закинуть слух-спутник» и понаблюдать резонанс в компании на данное изменение. Поняв, что оно будет так болезненно воспринято, взвешенно принимать решение о том, «быть или не быть».

Отметим, что новая управленческая команда не справилась со своей задачей и через полгода покинула компанию. Угадайте, что им припомнили, прощаясь. Правильно, булочки!

6.3. Антикризисный PR

В любой организации в силу экономических, политических или социальных причин могут возникнуть разного рода проблемы.

Таковыми **проблемами** являются:

- потеря значимого потребителя или доли рынка;
- потеря финансовой поддержки;
- изменение государственного регулирования, обуславливающее серьезные негативные последствия для организации, и другие.

При запоздалом обнаружении и несвоевременном реагировании эти проблемы легко перерастают в кризисы для организации. Подобные кризисы приводят к снижению доходности бизнеса, падению объемов продаж, резкому ухудшению репутации компании на рынке. **Кризисы** можно классифицировать на:

- преднамеренные (слухи, «черный» PR, угрозы, разглашения);
- непреднамеренные (биржевые крахи, проблемы на производстве, разрушения, аварии и т. п.). Второй вид кризисов вызывается катастрофическими ситуациями, потенциально возможными в каждой организации и требующими немедленного и эффективного применения PR.

Изложим также иную классификацию кризисов, предлагаемую Сэмом Блэком:

1. «Известное неизвестное». Это кризисы, потенциально возможные в силу самой природы предприятия.

Например, в производстве радиоактивных веществ постоянно присутствует опасность их утечки; в морских и авиаперевозках присутствуют свои специфические формы возможной опасности.

Во многих случаях известно, что может произойти, но не известно, произойдет ли и если произойдет, то когда.

2. «Неизвестное неизвестное». Это катастрофы, которые было невозможно предусмотреть.

Например, невыясненные побочные эффекты от применения лекарственных препаратов или возникновение токсических веществ в продуктах питания из-за нарушения в технологии их обработки, т. е. события, ставящие под угрозу само существование предприятия, о возможности которых никто не подозревал.

В силу этого в американских компаниях учреждена должность «управляющего проблемами» (*issue manager*). Если управление в кризисной ситуации (*crisis management*) — «борьба с огнем», то управление проблемами (*issue management*) — «профилактика», помощь организации в выявлении и разрешении ее проблем. В России антикризисный PR — словосочетание не совсем привычное. Однако вся его философия также может выразиться фразой: «Будь готов к решению проблемы задолго до того, как она возникла».

Управление проблемами включает следующие этапы:

1. Определение проблем, которые могут негативно повлиять на деятельность организации и ее имидж. Выявление и анализ ускоряющихся изменений и тенденций в экономике, политике, науке, технологиях в отрасли, регионе, стране, мире. Прогнозирование их последствий, в частности для организации.

2. Ранжирование проблем по степени значимости для организации.

3. Определение целей и выработка различных вариантов стратегий действий.

4. Реализация программы действий с целью:

- сообщения своей позиции общественности;
- влияния на восприятие организации.

5. Оценка программы (были ли достигнуты цели организации).

Екатерина Демко, бизнес-консультант компании «Организация Времени», ведущий специалист «Русской переговорной школы», управляющий партнер консалтинговой группы Training News:

Если в бизнесе возможны слияния, поглощения, технические аварии, если бизнес проблемный (этому немало способствует несовершенство законодательства), PR-служба с разработанной антикризисной программой для такой компании - производственная необходимость, а не дань моде. Главная задача в докризисный период - провести SWOT-анализ, определив болевые точки и сильные стороны компании, предугадав возможные угрозы и просчитав возможности компании.

Мы можем говорить о том, что PR-специалист иногда должен знать больше, чем знает адвокат, ибо адвокат устраняет последствия, а PR-специалист - их предупреждает и купирует.

После этого необходимо просчитать риски и составить бюджет данного проекта.

Из тех крупных компаний, с которыми нам приходилось сталкиваться в работе, более 80% не имеют антикризисных планов. А ведь именно на создание первичной стратегии, как правило, уходит самое значительное время.

Кризисные (чрезвычайные) PR

Необходимо разработать список возможных аварий и произвести оценку способности организации справиться с ними.

Утвердить составленные документы у руководства организации.

Разработать систему мер, обеспечивающих немедленное эффективное реагирование с целью преодоления кризиса.

Помните, в ситуации с «Норд-Остом», как долго не было предпринято никаких активных действий? Предполагается, это произошло из-за того, что слишком затянувшейся была дискуссия по утверждению программы антикризисных действий.

Подготовить ответственных исполнителей, которые будут выступать от имени компании на пресс-конференциях, по ТВ, отвечать по телефону и т. д.

Проводить практические занятия, моделирующие реальные ситуации, которые могут возникнуть в данной компании с последующим обсуждением.

При возникновении **чрезвычайной ситуации** очень важны:

- 1) немедленная реакция;
- 2) обеспечение СМИ точной информацией;

3) осуществление всех возможных мероприятий в интересах пострадавших и их родственников.

Весьма эффективная стратегия оперативного реагирования была продемонстрирована компанией «Пан-Американ», самолет которой потерпел крушение в 1982 г. В результате аварии погибло 174 человека.

Когда самолет потерпел крушение, об этом одним из первых узнал специалист PR-службы, оказавшийся на месте в неурочное время. Уже через несколько минут после катастрофы он предоставил СМИ информацию. В своих действиях он опирался на инструкцию, разработанную компанией. Он предоставил все контакты, по которым СМИ сможет получать всю дальнейшую информацию. Также проинформировал о том, что компания полностью признает ответственность, и описал действия, которые будут приниматься.

Далее компания продолжила действовать по антикризисной схеме.

Пресса не распространила никаких негативных отзывов о «Пан-Американ». Статьи содержали информацию о предпринимаемых мерах.

Остается лишь догадываться, какой резонанс общественности и активности конкурентов вызвала бы эта катастрофа, если бы специалисты PR-службы не «купиرو-вали» процесс.

Девизом PR-профессионалов стал тезис известного специалиста в области кризисного менеджмента Майкла Реджестера: «Имей свою версию. Расскажи все. Расскажи быстро». Он ставит в пример принципы, положенные в основу действий в чрезвычайных ситуациях фирмой Dow Canada:

- Честность прежде всего и всегда.
- Сочувствие и сострадание.
- Гласность, доступность и искренность.
- Своевременность.
- Упреждение, а не просто реагирование¹.

Рассмотрим подробнее действия организации в условиях кризиса.

Предположим, что в отношении организации предпринят «черный» PR со стороны компании-конкурента.

Разбирательство в суде, прямое опровержение через прессу часто бывает мало-эффективным и даже выглядит, как попытка оправдаться. Особенно в случае, когда

¹Блэк С. Введение в публик рилейшнз. Ростов н/Д, 1990. С. 44.

в негодующих речах обороняющегося содержатся такие слова: «Пресса опубликовала, что наши медицинские препараты содержат вредные и даже опасные для жизни примеси. Это все неправда. Конкуренты, предоставившие данную информацию, откровенно врут». Это сообщение разве что привлечет дополнительное внимание к предмету информационной атаки.

Типовыми ошибками, которые допускаются в кризисных ситуациях, являются две крайности:

- крайняя пассивность: ничего не говорить, никак не реагировать, наблюдать, как развиваются события;

- крайняя активность: все отрицать, срочно принять меры на основании имеющихся на текущий момент данных.

В отечественных компаниях, как правило, практически нет специалистов, готовых работать во внештатных ситуациях, поэтому для создания команды «антикризисников» уходит куда больше времени, чем нужно для оперативного «купирования» ситуации.

Западная практика, например, основывается на таком постулате: если в пределах 6 часов после атаки на компанию она не сделала встречных заявлений, ее репутация для рынка мертва.

Гораздо надежнее действовать, конечно, с помощью **профилактических мер**, которые подразумевают нахождение компромисса между интересами организации и выгодой ее заинтересованных сторон, будь-то клиенты, конкуренты, местные жители или кто-то еще.

Если вы планируете построить во дворе парковку на 40 машино-мест, но жителей района беспокоит, что малышам при этом будет мало места для игр, постройте детский городок с лавочками для бабушек. Создайте площадку «Мой малыш», как это сделали в одном из дворов г. Тулы - для ее организации потребовался навес от солнца, высадка травы и 7 лавочек для мам, гуляющих с детьми в «больших» колясках. Затраты - минимальны (к тому же ЖЭК подключился). Зато информация о компании, которая заботится о детях, и о ее благотворительной акции имела достойный резонанс в СМИ. Таким образом, заблаговременный «белый» PR компании застраховал ее от негативных последствий.

Предотвратить масштабный кризис практически невозможно, а вот скорректировать тактику компании — можно вполне. Ибо создаваемая годами репутация может быть разрушена в один момент.

Очень важно отследить *начало распространения кризиса*. Для этого компании содержат **службу мониторинга СМИ**. Известно, что даже внешние разведки стран получают до 90% информации из открытых источников.

Рассказывают такую историю: когда Наполеон III напал на Пруссию, военный советник Отто Бисмарка - фон Мольтке - спал. Его разбудили, чтобы сообщить о вторжении. «План в третьем ящике комода», - сказал Мольтке, повернулся на другой бок и продолжал спать. Вывод, он же призыв, очевиден: каждой компании - по своему Мольтке!

Как уже было изложено, началом кризиса может послужить негативная информация, опубликованная в СМИ. При этом крайне важно понять, от кого исходит данная информация — тогда будет проще определить причины ее возникновения и продумать ответную реакцию.

Екатерина Демко, бизнес-консультант компании «Организация Времени», ведущий специалист «Русской переговорной школы», управляющий партнер консалтинговой группы Training News:

Если в прессе появилось сообщение о том, что вы - взяточник, бесполезно изматывать себя праведным гневом, даже если вы знаете, что это - гнуснейшая ложь. Важно осознать, что вы стали объектом атаки. Подавать в суд на газету - дело бесполезное. **Ищите заказчика**.

Также всегда есть возможность просто попробовать **договориться с конкурентами, найти компромисс**. Таким образом, в процессе переговоров вы получаете достоверную информацию об их требованиях и зонах интересов.

Если все «белые» способы исчерпаны - сохраняется **возможность перейти в контратаку** с «черным цветом», попробовав предпринять шаг на дискредитацию конкурента. Важно, чтобы событие, которое вы создаете, по силе воздействия было ярче, чем организованное противником. Тут необходимо быть достаточно аккуратным и не использовать услуги «карьерного журналиста». Ибо возможность разглашения, перекупки такого специалиста весьма велика.

Данный способ получил название **«метода вспышки»**. Важно, чтобы информационное сообщение лежало в информационной плоскости, кардинально отличающейся от той, которую атакует конкурент. Он - о консервантах, содержащихся в продукции вашей компании, вы - о том, что он пособник талибов и что не первый раз замечен беседующим с человеком, не говорящим по-русски, к тому же - обрил голову наголо. Без всяких оскорблений и явных намеков - только предоставление информации.

Безусловно, данные рекомендации весьма сомнительны с этической точки зрения. Однако в данном случае речь идет об оборонительной стратегии компании. Важно не «перевоспитывать» безнравственных конкурентов, а быть готовыми к защите, а по необходимости и к атаке, гарантирующей безопасность и развитие вашего бизнеса.

Итак, **действия организации в ситуации обрушившегося кризиса** (по причине внешней атаки или внутренних обстоятельств, которые будут использованы СМИ и конкурентами):

- централизовать коммуникации (только один специалист от компании имеет право делать заявления для прессы);

- определить сегменты (ими могут быть: финансовое положение компании, например долговые обязательства, качество продукции, добросовестность сотрудников, имидж первых лиц и т. п.), которые затронул кризис (логично предположить, что самый сложный кризис — затронувший все сегменты). Аудиторию, значимую для вашей компании, которую затронул кризис;

- назначить ответственных лиц по координации мероприятия. Четко оговорить (прописать) полномочия;

- поддерживать связь со СМИ. СМИ склонны искать сенсации, слухи, острые факты. Кроме того, они имеют право комментировать происходящее. С этой целью, как правило, сами ищут встреч с руководством, сотрудниками (особенно опасно, если эти сотрудники вступают в контакт со СМИ, будучи неподготовленными и находящимися не в курсе политики компании на данный период);

- подключить внешнюю общественность (клиентов, потребителей, партнеров, ученых, чиновников и т. д.), а именно: предложить им дать интервью прессе, опубликовать отзыв, дать положительные рекомендации, сослаться на опыт стабильного сотрудничества;

- проинформировать своих сотрудников о ситуации (предотвратить панику, объяснив, что кризис временный), вовлечь сотрудников в игру «спасение фирмы». Имеется в виду активное участие сотрудника в разрешении кризисной ситуации, причем его личная роль и значимость участия немного преувеличивается (в беседе с непосредственным или высшим руководством, специалистом по работе с персоналом или другим полномочным лицом), что создает дополнительную мотивацию сотрудника, призванную гарантировать его интерес к ситуации, ощущение личного контроля и управления «спасением» (сотрудники должны понимать, что есть план действий, ощущать прозрачность и безопасность ситуации);

■ понять, какую позицию вы занимаете в кризисе: активного организатора, совещательного органа, лица, контролирующего ситуацию в целом или ее сегмент и т. д.;

■ разработать антикризисную стратегию. В первые сутки необходимо продумать и организовать действия компании на 4—8—12—24 часа. Назначить «координационные точки» — время, когда все представители компании, осуществляющие реализацию антикризисной стратегии, встречаются для обсуждения и корректировки дальнейших действий. После чего необходимо самостоятельно или с привлечением консультантов продумать последовательную стратегию возврата и укрепления имиджа. Например, организация интервью, публикаций и видеосюжетов, призванных нейтрализовать «черную» информацию и способствовать созданию положительного образа человека или компании в глазах электората, потребителей, клиентов и чиновников;

■ проводить мониторинг кризиса (определить момент возникновения, пика, угасания);

■ продумать позиционирование компании в посткризисный период (вывести показатели цитируемости в СМИ, провести встречи со значимыми внешними лицами).

Не лишним будет и контакт с инвесторами компании, дилерами, поставщиками. В зависимости от остроты кризиса, может понадобиться контакт с госорганами (например: участие в конференциях, совещаниях с целью высказывания своей позиции по существующему вопросу; личные встречи с представителями власти для разъяснения ситуации; демонстрации позиции открытости, дабы исключить создание иллюзии избегания, желания скрыться, что способствует созданию имиджа виновного). Не исключено, что потребуются взаимодействие с местными жителями (например, в форме публичного выступления или обращения через СМИ).

Иногда в компаниях проводится «учебная тревога» — *спровоцированный кризис*.

На сегодняшний момент такую услугу предлагают некоторые консалтинговые компании. Это помогает держать команду специалистов по антикризисному PR «в тонусе». Рекомендуются постоянно обновлять антикризисную стратегию, хотя бы раз в 6 месяцев.

6.4. Интернет-технологии в PR

В сфере PR, равно как и в других областях, Интернет развивается невероятно быстро. Практически каждая российская компания сегодня имеет сайт в Интернете. Мало того, нередко именно по сайту судят о компании в целом. Организации взаимодействуют со своими потребителями по электронной почте и осуществляют мониторинг действий конкурентов через Интернет. Анализируя численность пользователей Интернет, специалисты отмечают тенденцию ее колоссального роста.

27.04.2007

Число пользователей Интернет в России быстро растет и превысило 25 млн человек, - эти данные озвучил Владимир Путин в Послании президента РФ Федеральному Собранию.

За последние четыре года, сказал президент, количество печатных СМИ в России увеличилось на 40%, электронных - в 2,5 раза. Но безусловным лидером остается Интернет: «число его пользователей увеличилось в 4 раза и превысило в РФ 25 млн человек», - сообщил президент.

Этот информационный и технологический сегмент развивается в России быстрыми темпами, но даже скорость охвата новых пользователей не позволяет пока догнать мировых лидеров.

На родине Интернет - в Америке количество пользователей перевалило за 200 млн человек. На втором месте в мире находится Китай: по последним данным Всемирной сетью там пользуются 137 млн человек (75% из них используют широкополосный Интернет), третьим лидером является Япония - 85 млн охвачены Всемирной паутиной.

Как отмечает электронная газета e1.ru, Россия пока стоит на 11 месте в мировом списке стран по количеству пользователей и на первом - среди стран Восточной Европы и СНГ. Общее количество людей, освоивших Интернет на планете, превысило 1 млрд человек.

<http://www.sotnya.ru>

15.03.2008

К 2010 г. проникновение Интернета в России может вырасти в 3 раза: до 51 пользователя на 100 человек населения - сообщает ПРАЙМ-ТАСС со ссылкой на материалы, представленные Мининформсвязи РФ к докладу министра информационных технологий и связи Леонида Реймана на заседании правительства.

Также предполагается, что к 2010 г. число компьютеров в России составит 43 единицы на 100 человек населения по сравнению с 17,6 в настоящее время.

<http://www.kushewskaya.ru>

Особенности Интернета как канала коммуникаций:

1) отсутствие централизованной организационной структуры, что обуславливает распространение в Сети информации случайным образом — так, как распространяются анекдоты и слухи;

2) высокая скорость распространения информации — сообщение, появившееся, например, на сайте, может быть практически мгновенно растиражировано вначале сетевыми изданиями, а затем и печатными;

3) незначительность материальных затрат по продвижению информационного сообщения (однако оно должно быть грамотно создано и «запущено»), поскольку интересная информация будет распространяться самостоятельно; сравнительно невысокая стоимость коммуникации (стоимость одного контакта);

4) возможность фокусировать воздействие на конкретную целевую аудиторию — формирование интернет-сообществ, использование сетевой рассылки и т. д.; специалисты при этом отмечают, что большой процент аудитории Интернета составляют активные слои населения, которые участвуют в процессе принятия решений¹;

5) интерактивность интернет-коммуникаций, возможность активного взаимодействия сторон;

6) возможность своевременной обратной связи и принятия оперативных управленческих решений;

7) возможность реализации PR-кампаний на глобальном виртуальном электронном рынке с учетом географического охвата, временных зон, особенностей пользователей из разных регионов;

¹ Герасимюк Т., Соломович Т. Интернет как среда и инструмент реализации Паблик Рилейшнз [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом (<http://business.peterlife.ru>).

8) неограниченное электронное коммуникативное пространство — возможность размещения информации в любом объеме.

Технологии развития PR-коммуникаций в Интернете

1. **Электронная почта.** Сегодня электронная почта является наиболее распространенным инструментом общения организаций. С одной стороны, это инструмент внутрифирменного PR, позволяющий оперативно и своевременно распространять в организации информационные письма, бюллетени и сообщения разного рода, а также обмениваться мнениями. С другой стороны, это ценный инструмент коммуникаций организации со своей внешней общественностью: клиентами, инвесторами, партнерами, представителями СМИ. Электронные информационные письма, в отличие от печатных, должны удовлетворять следующим требованиям:

- располагаться на одной странице, чтобы можно было оперативно ознакомиться с информацией прямо с экрана компьютера;

- содержать ссылки на другие электронные информационные материалы, чтобы читатель мог получить необходимую справочную или иную дополнительную информацию;

- распространяться регулярно, чтобы читатель представлял себе, когда приходят определенные письма, и ждал их.

2. **Интернет-сайты.** Наличие у организации сайта сегодня — дело не престижа, а необходимости. При упоминании в Интернете определенной организации делается ссылка на корпоративный сайт. Для того чтобы сформировать представление об организации, потребитель также прежде всего заходит на сайт.

Заметим, что хороший сайт может сформировать у потребителя впечатление, нужное организации, но совершенно ошибочное с объективной точки зрения. Поэтому желательно анализировать и другие источники, к которым относятся как неофициальные сайты, так и различные официальные рейтинги.

Отсюда закономерен вопрос: каковым должен быть эффективный сайт, как его создать и поддерживать?

Автор известной книги «Современные паблик рилейшнз» Фрэйзер П. Сайтэл рекомендует перед разработкой сайта ответить на следующие стратегические вопросы¹:

■ *Какова наша задача?* — Расширить бизнес? Продать больше продуктов? Получить поддержку нашей позиции? — Как и в любом другом направлении PR-деятельности, все начинается с определения цели, ради которой затевается тот или иной проект.

Например, специалисты одного из ведущих российских интернет-агентств - компании «Аргус» советуют, чтобы «идеальный» сайт банка был реализован не по принципу «промо-проекта», а по информационно-коммерческому принципу. Стиль подобного сайта характеризует строгий солидный дизайн, большое количество информационных блоков на главной странице сайта, отсутствие больших графических и анимационных элементов. Для сайтов, чья задача - доведение большого количества информации до клиентов, такой стиль является самым подходящим, поскольку он обеспечивает быструю загрузку страниц с необходимой информацией для посетителя сайта.

www.artus.ru

■ *Каким содержанием мы наполним сайт? Какова будет его структура?* — Прежде чем начинать работу над сайтом, следует тщательно продумать содержание — и по сути, и по организации.

По мнению экспертов компании «Артус», главная страница «идеального» сайта банка должна содержать как в навигации, так и, что очень важно, в информационной структуре страницы пункты (информационные блоки), предназначенные для каждого сегмента целевой аудитории. То есть не только в навигации, но и в информационной структуре страницы должны быть блоки, направленные как на клиентов - физических лиц, так и на клиентов - юридических лиц, а также на партнеров, если они являются существенным сегментом целевой аудитории. При этом содержание блоков должно быть не только техническим (перечень услуг банка), но и маркетинговым. То есть для каждого сегмента целевой аудитории должны быть четко указаны конкурентные преимущества банка и понятно его позиционирование.

На внутренних страницах сайта должна быть не только основная информация (например, описание услуги банка), но и в дополнительных областях отображения (как правило, правая колонка) должна присутствовать маркетинговая информация,

¹ Сайтэл Фрэйзер П. Современные паблик рилейшнз / пер. с англ. М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»; ИНФРА-М, 2002.

оказывающая влияние на принятие решения посетителем сайта обратиться именно в этот банк.

www.artus.ru

- *Как часто мы будем редактировать сайт?* — Необходима регулярная актуализация информации на сайте, отслеживание работоспособности приводимых ссылок, тщательная структуризация информации исходя из характеристик целевых аудиторий.

При проектировании внутренних страниц сайта должно быть учтено, что целевая аудитория сайта банка очень дифференцирована и у разных разделов (а то и страниц) сайта может быть своя целевая аудитория, не пересекающаяся с соседним разделом. Поэтому на «идеальном» сайте банка маркетинговая и информационно-структурная концепция внутренних страниц должна разрабатываться не по единому шаблону, а с учетом особенностей целевой аудитории данной страницы. Например, для корпоративных клиентов допустимо давать массу сложной профессиональной информации, а для частных клиентов структура страницы должна быть упрощена и подача материала должна вестись не на техническом, а на маркетинговом языке.

www.artus.ru

- *Как мы сможем улучшить дизайн?* — Интернет — это в большей степени визуальное средство, поэтому непривлекательная страница вряд ли обеспечит большое количество посещений. Например, поскольку мы читаем слева направо, то наиболее важная информация должна располагаться в левой части экрана; лучше всего использовать стандартную цветовую гамму, поскольку она легче воспринимается компьютерами и поисковыми системами; информация должна быть легко доступной, располагаться в логической последовательности; гиперссылки должны быть точными и хорошо выделенными и т. д.

В этом плане колоссальную роль играет корпоративный имидж и, в частности, фирменный стиль организации. Очень важно, чтобы первое впечатление, сформированное сайтом, например, у потребителя, не вступило в противоречие с тем, что он впоследствии увидит и услышит в офисе компании.

Например, в одной из крупнейших российских компаний по производству пластиковых и деревянных окон «Окна роста», имеющей профессионально выполненный сайт, способствующий привлечению клиентов, вся дальнейшая работа с потребителем организована настолько точно, эффективно и бесппроблемно, что он не только сам осуществляет покупку, но и в дальнейшем с удовольствием рекомендует компанию всем остальным, запуская, таким образом, «сарафанное радио». В свою очередь, человек, которому рекомендовали компанию, для проверки заходит на ее сайт, а тот говорит сам за себя. Далее круг замыкается.

▪ *Насколько интерактивным будет сайт?* — Привлекательность Интернета заключается в том, что обучение в его пространстве может быть двусторонним. Поэтому создание на сайте форумов, чатов, обеспечение взаимодействия компании с целевыми аудиториями по электронной почте или через ICQ — важная задача разработчиков сайта. Кроме того, должна быть предусмотрена немедленная реакция компании на запрос (например, если пользователь послал вопрос по электронной почте, то он непременно должен в течение нескольких часов получить ответ или хотя бы уведомление о том, когда он его получит).

Примером удачного форума, посвященного PR-деятельности, является форум компании «Система ТРИЗ-ШАНС» (г. Санкт-Петербург). ТРИЗ - аббревиатура от теории решения изобретательских задач. «Эксклюзив» разработчиков - в нестандартном подходе к осуществлению рекламной и PR-деятельности, предполагающем проекцию инженерных подходов, методик и технологий решения изобретательских задач на сферу PR и рекламы.

Взгляд на рекламные и PR-проблемы организации как на задачи, требующие решения, и разработка разнообразных приемов и методик, которые объединяет технологичность реализации, - вот что, на наш взгляд, составляет определенную уникальность «Системы ТРИЗ-ШАНС». Именно данной организации принадлежит авторство на компьютерные программы по поддержке PR-деятельности.

Возвращаясь к форуму «Системы ТРИЗ-ШАНС», следует указать, что на нем параллельно обсуждается несколько сотен проблем. Выделив сферу профессионального применения (например, спорт), вы получаете обсуждения всех проблем, которые были поставлены на форуме по данной сфере, и можете анализировать мнения и отбирать то, что, возможно, вам пригодится. Если же вы не нашли нужного решения, обозначьте вашу проблему на форуме и помощь не замедлит прийти. Помните,

однако, что долг платежом красен. Возможно, именно ваш опыт и ваша помощь понадобится другому участнику форума.

www.triz-ri-ru/forum

▪ *Как мы будем отслеживать использование?* — Основная форма измерения — это примерная оценка «заходов» на сайт, по которой, однако, сложно отследить, понравилась ли информация и были ли предприняты дальнейшие действия в пользу компании. Поэтому для читателя желательно предусмотреть на сайте возможность изложить свое мнение по тому или иному опубликованному материалу.

Важным показателем эффективности сайта является его цитируемость — количество интернет-ресурсов, с которых есть ссылки на данный ресурс. Повышение цитируемое™ сайта — одна из задач управления сайтом, к рассмотрению чего мы сейчас и перейдем.

▪ *Кто будет отвечать за сайт?* — Необходимо выделить специалиста, ответственного за управление сайтом. Эта работа не должна выполняться параллельно с другими делами, ее также не должен выполнять специалист, работающий по совместительству.

▪ *Как будет осуществляться управление сайтом?* — После размещения сайта в Интернете нужно зарегистрировать его в каталогах (прежде всего, в Yandex, Rambler и Mail). Затем нужно заняться увеличением собственного информационного присутствия в Сети (повышением цитируемое™ сайта). Это увеличит количество материалов о сайте компании, выдаваемых такими поисковыми машинами, как Яндекс или Апорт, в соответствии с тематическими запросами, что позволит оказывать влияние на информационное пространство рынка по данному сегменту в Интернете. Так вероятность того, что журналист или клиент, которые ищут информацию по компании, найдут благоприятные, корректные и подготовленные самой компанией сведения, а не размещенные конкурентами негативные материалы, будет больше.

В 2006 г. интернет-агентство «Артус» в рамках номинации «Лучший интернет-сайт банка» Первого Всероссийского конкурса «Рекламная кампания в банковской сфере» проводило анализ российских сайтов. При этом одним из формализованных

критериев оценки грамотного PR-продвижения банка специалисты определили данные индекса цитирования сайта отдельно исследуемого банка. По мнению специалистов агентства, роль **индекса цитирования (ИЦ)** в адекватной раскрутке сайта банка высока и в первую очередь характеризует (хоть и немного косвенно) известность банка в сети Интернет. ИЦ - это абсолютное значение важности страницы, являющееся общим обозначением численных показателей, оценивающих популярность того или иного ресурса.

Тематический индекс цитирования (ТИЦ) определяет «авторитетность» интернет-ресурсов с учетом качественной характеристики ссылок на них с других сайтов. Эту качественную характеристику часто называют «весом» ссылки. Само по себе количество ссылок на ресурс также влияет на значение его ТИЦ, но ТИЦ (в отличие от ИЦ) определяется не количеством ссылок, а суммой их весов.

Эксперты агентства отмечают, что ТИЦ как средство определения авторитетности ресурсов призван обеспечить релевантность расположения ресурсов в рубриках каталога Яндекса. ТИЦ не является чисто количественной характеристикой, поэтому поиск ТИЦ по каталогу системы Yandex, например, показывает некоторые округленные значения, которые помогают ориентироваться в «значимости» («авторитетности») ресурсов в каждой области (теме).

3. Взаимодействие со СМИ. Считается, что корпоративные сайты являются вторым основным источником информации для журналистов после личных контактов с руководителем организации или PR-специалистом. Поэтому активное взаимодействие со СМИ в Интернете так же важно, как и традиционное сотрудничество со СМИ, и протекает оно практически по той же схеме. В основу онлайн-отношений со СМИ входит следующее:

- создание отдела новостей на сайте, включающего весь традиционный материал, требуемый СМИ (пресс-релизы, выступления руководителей, годовые отчеты, интервью, фотографии и т. д.);
- выпуск пресс-релизов через информационные агентства;
- онлайн-паблисити — рассылка информации непосредственно в издания, читаемые целевыми аудиториями организации.

СМИ в Интернете включают в себя, во-первых, издания, существующие исключительно в электронной сетевой версии (например, lenta.ru), во-вторых, сайты, полностью дублирующие печатные издания (trud.ru), и, в-третьих, специальные интернет-версии печатных изданий (cosmopolitan.ru). Если еще совсем недавно существовала пропасть между печатными СМИ и сетевыми, то сегодня наблюдается их интеграция. Более того, крупные ежедневные печатные издания (например,

газета «Коммерсантъ» (commercant.ru)) выставляют на своих веб-сайтах свежие выпуски, которые появляются почти одновременно с выходом газеты из типографии; даже при оформлении подписки на периодические издания у подписчика теперь есть выбор - подписаться на электронный или печатный вариант. Особенностью интернет-СМИ является то, что информация в таком издании может появиться очень быстро (опубликование новости или статьи занимает всего несколько минут и возможно в любое время суток), а затем ее стремительно будут растиражируют другие СМИ, в том числе традиционные¹.

4. Онлайн-мониторинг. Нередки ситуации, когда на интернет-форумах возникают негативные публикации. Возможно, это клиенты, недовольные нами. И не исключено, что это конкуренты, пытающиеся влить «ложку дегтя» в нашу «бочку меда». Поэтому необходим регулярный мониторинг профильных веб-форумов, дискуссионных групп, чатов и неофициальных сайтов. Например, на форуме обсуждается, что в вашем магазине продавцы невнимательны и обслуживают очень медленно, кредитные карточки не принимаются, но очень удобная парковка и разнообразный ассортимент продуктов. Такая информация должна анализироваться и использоваться отделом маркетинга. По сути, это та самая PR-деятельность, которая позволяет спрогнозировать и предупредить коммуникационные проблемы и даже кризисы в организации.

Кроме того, онлайн-мониторинг позволяет продвигать саму компанию и ее услуги. Например, можно подсказать участникам некой дискуссии обратиться для решения их проблем в вашу компанию или развернуть новую дискуссию, в которой прямо или косвенно будет затронута выгодная для компании тема.

5. Продвижение продуктов. Данная технология довольно тесно связана с предыдущей. Мы не имеем в виду весь инструментарий интернет-маркетинга — он обширен и является отдельным предметом обсуждения, а излагаем возможности его PR-поддержки. К таковым относятся публикация обзорных материалов, в выгодном свете позиционирующих нашу продукцию, выступления на форумах, изложение экспертных мнений и т. д.

¹ Герасимюк Г., Соломович Т. Интернет как среда и инструмент реализации Паблик Рилейшнз [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом (www.business.peterlife.ru).

Безусловно, популярным средством продвижения является рекламная ссылка. PR, ориентированный на взаимодействие с самыми разными целевыми группами, способен обеспечить взаимовыгодные договоренности с компаниями-партнерами, касающиеся применения так называемых перекрестных рекламных ссылок.

Интернет-маркетинг позволяет выйти на новый уровень взаимодействия с потребителями. Например, на хороших сайтах не только предоставляют необходимую информацию, но и обучают клиентов, что, безусловно, способствует формированию позитивного общественного мнения и позволяет PR-профессионалам влиять на предпочтения потребителей.

6. Создание специальных событий. С целью привлечения внимания к компании или продукту в Интернете проводятся также PR-мероприятия. Это может быть, например, проведение лотереи, викторины или конкурса с призами. Так, агентство Promo.ru для своего клиента Avantix проводило на день Святого Валентина викторину «Рассказ самой захватывающей истории о любви», победители которой получали поездку в Египет. Акция проходила в сети Интернет.

На сегодняшний день очень популярны пресс-конференции в режиме онлайн, которые дают возможность выйти на прямой контакт с аудиторией, а затем поместить состоявшуюся дискуссию в общедоступный архив. В зависимости от целей пресс-конференции это может быть как обсуждение конкретной проблематики, так и интервью с известными личностями. Существуют интернет-пресс-центры, которые представляют собой офис информационной службы, оборудованный для проведения конференций в режиме онлайн-видео по каналам Интернета. Они позволяют проводить интерактивные конференции, когда у журналиста даже из удаленного региона есть возможность задать вопрос и получить ответ ньюсмейкера в режиме реального времени. Пример такого пресс-центра - «ИнтернетМедиаКом».

www.imk.ru

7. Связи с инвесторами. Все большее распространение получает применение PR-инструментария, характерного для финансовой сферы, в интернет-среде. Однако прежде всего необходимо рассмотреть особенности этого инструментария независимо от того, в какой среде он применяется — реальной или виртуальной. Этому будет посвящена следующая глава.

ЗАДАНИЕ 1¹

Рассмотрите **кейсы по применению антикризисных программ** в условиях возникновения чрезвычайных ситуаций в компаниях.

Ответьте на вопросы:

1. Какие действия руководства сыграли решающую роль в антикризисных программах?
2. Если бы подобные ситуации произошли в России, развивались бы они похожим образом? Почему?
3. Какие решения по выходу из кризисов вы могли бы предложить?

КЕЙС 1

Ситуация. В 1993 г. телестанция в Сиэтле сообщила, что семейная пара нашла в банке с Diet Pepsi шприц. На это моментально отреагировало Управление по контролю за продуктами и лекарствами, которое рекомендовало перед употреблением переливать напиток из банки в стакан. СМИ гудело 24 часа. Репортаж о Pepsi был главной новостью всех информационных выпусков.

Это событие могло как нанести урон репутации компании в целом, так и снизить объемы продаж на этом этапе.

Принципы антикризисного реагирования

И только мощная антикризисная программа, предпринятая компанией, помогла спасти ее от провала. Она включала в себя:

- полную открытость перед СМИ;
- готовность отвечать на любые возникающие вопросы любой аудитории;
- тесное сотрудничество с Управлением по контролю за продуктами и лекарствами для определения истинной причины появления шприцов в банке.

Целевая аудитория

Антикризисная команда определила целевую аудиторию следующим образом:

- потребители;
- чиновники из разрешительных организаций;
- представители СМИ;
- владельцы акций и сотрудники компании;
- оптовые заказчики продукции.

Антикризисная программа

Были разработаны аргументы, пресс-релизы, видеопослания и организована горячая линия, где эксперты (около 60 человек) консультировали потребителей и отвечали на вопросы профессионалов, касающиеся процесса розлива напитка в банки.

¹Задание к п. 6.3 «Антикризисный PR».

Результаты

Через 7 дней атака на компанию завершилась.

Около 94% потребителей сказали, что одобряют действия компании в этот период и доверяют ей.

Телевизионные передачи, организованные компанией для обсуждения этого события, привлекли огромную зрительскую аудиторию. Вышло 4 таких выпуска в течение 7 дней.

Удивительно, но несмотря на потери, которые понесла компания в «скандальный» период, объемы ее продаж уже через месяц поднялись на 7%. А огромное количество потребителей через ТВ, письма и телефонные звонки высказали поддержку компании.

Эта ситуация стала одним из базовых кейсов для специалистов, работающих с PR-технологиями, как способ разработки программы быстрого и грамотного реагирования в ситуации «черной» PR-акции.

www.elitarim.ru

КЕЙС 2



Ситуация. 29 сентября 1982 г. подхватившая простуду 12-летняя Мэри Келлерман из Чикаго приняла одну капсулу популярного болеутоляющего и жаропонижающего препарата «Тайленол» и мгновение спустя упала замертво на пол ванной. В течение следующих 15 часов в Чикаго и его пригородах было отмечено еще шесть случаев отравления этим препаратом. Все пострадавшие скончались. Как выяснилось уже к 1 октября, причиной их смерти стало огромное количество цианида, обнаруженное в таблетках «Тайленола». В каждой капсуле препарата находилось до 65 миллиграммов этого вещества. Учитывая, что смертельная доза цианида составляет около 5 миллиграммов, шансов выжить у пострадавших не было.

Печальное известие мгновенно стало достоянием общественности, и Америка впала в панику. Десятки тысяч упаковок «Тайленола» были немедленно выброшены в мусорные ведра. Продажи препарата за день упали до нуля. Уже 2 октября FDA - Администрация по контролю за лекарствами и пищевыми продуктами - официально рекомендовала отказаться от использования «Тайленола» до завершения расследования. В центральную больницу Чикаго за день поступило около 700 звонков от граждан, обеспокоенных случившимся. Более 100 человек по всей стране были срочно госпитализированы из-за того, что в течение предыдущих 24 часов они принимали злосчастное лекарство. Власти США зафиксировали несколько сотен случаев подозрения на отравление «Тайленолом», большая часть которых, как выяснилось, была вызвана истерической реакцией на произошедшее.

Слово «Тайленол» за считанные часы стало синонимом слова «опасность». Все аналитики фармацевтического бизнеса сошлись во мнении, что в успешной истории этого лекарства - самого продаваемого на тот период жаропонижающего препарата в США - поставлена жирная точка.

Результаты официального расследования и развитие ситуации

Некоторое время спустя, проведя тщательное расследование, полиция и FDA все-таки выяснили, что компания, скорее всего, в случившемся не виновата. После долгих поисков в аптеках Чикаго было обнаружено около сорока упаковок с отравленным «Тайленолом», однако маркированы они были четырьмя различными сериями и даже произведены на двух разных заводах. Несмотря на то что некоторые цианиды действительно использовались в химическом синтезе различных препаратов и находились на складах компании McNeil Consumer Products (подразделению концерна Johnson & Johnson), следователи не нашли никаких подтверждений тому, что по недосмотру или злему умыслу они могли попасть в готовый «Тайленол». Более того, хотя лекарства четырех подозрительных серий были развезены почти по всей стране, отравления наблюдались только в районе Чикаго. Наконец, в начале октября в Johnson & Johnson пришло письмо, в котором неизвестный требовал 1 млн долл. за прекращение отравлений.

Руководство компании оказалось перед неприятным выбором. Необходимо было найти эффективный путь решения проблемы «отравленного Тайленола», при этом не навредив репутации компании, и по возможности спасти сам продукт - самый прибыльный за всю ее историю. В сознании общественности «Тайленол» стал неразрывно связан с ядом вне зависимости от того, кто и в какой степени был виноват в отравлениях. Один из специалистов по рекламе Джерри Делла Фемина (в то время глава рекламного агентства Delia Femina Trivisano & Partners) в первые же дни после трагедии заявил в интервью New York Times: «Не думаю, что компании удастся когда-нибудь возобновить продажи препаратов под этим названием». И добавил: «Если же найдется такой гений, который сможет спасти «Тайленол», то я готов его тут же нанять на любых условиях».

Делла Фемина, как выяснилось, сильно рисковал своим кошельком, ибо от превращения в жизнь своего обещания его избавило только то, что президент Johnson & Johnson Джеймс Берк, предложивший свой план спасения «Тайленола», не стал обдумывать возможность смены кресла президента на стул рекламиста. Разработанный им план вошел в дальнейшем во все учебники экономики как пример образцово-показательной реакции компании на кризис.

Антикризисная программа

План по спасению «Тайленола» состоял из двух частей. Первая часть касалась немедленных действий. Вторая заключалась в последующем возвращении к рекламе препарата.

Первая часть плана спасения была реализована сразу после того, как выяснилось, что смерти действительно связаны с капсулами «Тайленола». Поставив во главу угла безопасность покупателей, Johnson & Johnson немедленно отозвала из продажи все упаковки «Тайленола», поступившие к тому моменту в аптеки, - 31 млн упаковок суммарной стоимостью более 100 млн долл. При этом представители фирмы не забыли широко проинформировать об этом шаге общественность. В ответ СМИ с одобрением отозвались о «социально ответственном решении» компании.

Менеджеры Johnson & Johnson немедленно вступили в тесный контакт с представителями ФБР, чикагской полиции и FDA. В начале октября они назначили цену за предоставление любых сведений о «чикагском отравителе» - 100 тыс. долл.

Высшее руководство компании приехало на похороны первых трех жертв отравлений, которые транслировались на всю страну в прямом эфире. Вся Америка видела, как директора компании плакали на похоронах, причем «не только из чувства скорби, но и от сознания вины». СМИ растиражировали сравнение, удачно подобранное кем-то из специалистов фирмы: «У нас такое ощущение, словно мы дали кому-то свою машину, а он разбился на ней в аварии».

И наконец, последним аккордом этой части антикризисного плана стала акция немедленного бесплатного обмена капсул «Тайленола», выпущенных в любое время, на этот же препарат, но в таблетках. В отличие от капсул, расфасованных во флаконы, таблетки были герметично упакованы в блистеры, куда при всем желании нельзя было подсыпать яд.

Главной объединяющей составляющей всех антикризисных действий была полная открытость всего руководства компании для общения с прессой. Все высшие менеджеры компании обязывались идти на контакт с представителями СМИ и сообщать им любую информацию. Всего за две недели после первого отравления менеджеры компании ответили на 2500 вопросов журналистов. Сама же история с отравлениями стала главной новостью года и вышла на второе место по числу упоминаний в прессе после убийства президента Кеннеди.

Вторая часть плана была обнародована шесть недель спустя на конференции компании McNeil Consumer Products в Брюнсвике, штат Нью-Джерси. Во-первых, компания предложила «Тайленол» в абсолютно новой упаковке. Johnson & Johnson впервые ввела в практику флаконы с контролем первого вскрытия, под крышкой которых была натянута и запаяна предохранительная полоска из фольги. Вскоре FDA, оценив преимущества такого типа упаковки, сделала его обязательным для всех производителей, желающих фасовать свои препараты во флаконы. Введение новой упаковки сопровождалось рекламной акцией, призванной донести до покупателей все преимущества этой упаковки.

Чтобы вернуть к «Тайленолу» тех потребителей, чье доверие было подорвано, компания начала распространение купонов, дающих право на скидку в 2,5 долл. при покупке любого «Тайленола». Эти купоны печатались в крупнейших национальных газетах, их также можно было получить, позвонив по бесплатному телефону по всей территории США.

Для оптовых покупателей предусматривались грандиозные скидки, достигающие 25% - это очень высокий показатель для фармацевтической индустрии того времени. В бой была брошена целая армия медицинских представителей - более 2500 человек, получивших указание рекламировать «Тайленол», делая особый упор на безопасность самого препарата, а также на уникальные защитные качества новой упаковки, гарантирующие от повторения подобных трагедий в будущем. Одновременно на ТВ и радио была начата массивная рекламная кампания, также направленная на акцентирование положительных свойств самого препарата и на преимущества его новой упаковки.

Результаты

По приблизительным подсчетам, Johnson & Johnson потратила на спасение «Тайленола» около 170 млн долл., причем основные потери были связаны с добровольным отзывом препарата в полном объеме. Стоит отметить, что такой ход до сих пор не имеет аналогов в мировой фармацевтической практике - как правило, компании полностью отзывают препарат, только снимая его с производства (например, после обнаружения фатальных побочных эффектов).

Довольно скоро затраты Johnson & Johnson полностью оправдались. Уже к концу 1982 г. «Тайленол» вернул себе 25% американского рынка анальгетиков и антипиретиков (болеутоляющих и жаропонижающих средств). Еще год спустя «Тайленол» окончательно оправился от кризиса и практически вышел на уровень 35% - показателя середины 1982 г.

*По материалам статьи Дмитрия Сомова
«Как тайленол
стал самым продаваемым
анальгетиком» / Компания.
Деловой еженедельник.
№ 368. 06.06.05.
www.ko.ru*

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое корпоративный имидж?
2. Каким образом с помощью инструментов PR можно сформировать необходимый имидж?
3. Что дает позитивный имидж организации и потребителю ее товаров/услуг?
4. Какова типология корпоративного имиджа?
5. Какие подходы к формированию корпоративного имиджа вы знаете?
6. Что такое миссия и зачем ее определяет организация?
7. Чем отличается миссия от видения?
8. Как осуществляется поиск концепции имиджа?
9. Что такое корпоративная философия?
10. Какие стратегии корпоративного имиджа вы знаете?

11. Что такое «черный PR», каковы его цели и задачи?
12. Каковы признаки информационных сообщений в рамках «черного» PR?
13. Приведите примеры «черных» способов привлечения внимания в политике.
14. Каким образом используется эмоциональная окраска информационного сообщения?
15. В чем суть приема «ложная антиреклама»?
16. Каковы приемы манипулирования информацией в PR?
17. Что такое «мишени воздействия» при манипулировании информацией?

Приведите примеры.

18. Какие методы манипулятивного воздействия вы знаете?
19. Как используется блеф в «черном» PR?
20. Какое восприятие информации характерно для массового сознания?
21. Что понимается под коммуникационными проблемами и кризисами?
22. Каковы этапы управления проблемами в организации?
23. Как осуществляется подготовка к кризисным (чрезвычайным) ситуациям в компании?
24. Каковы действия организации в условиях кризиса?
25. В чем заключаются типовые ошибки, допускаемые в кризисной ситуации?
26. Что понимается под профилактическими мерами в антикризисном PR?
27. Какова роль мониторинга СМИ в антикризисном PR?
28. Что такое централизация коммуникаций и зачем она осуществляется?
29. Каким образом ведется работа с внешней общественностью в условиях кризиса?
30. В чем заключается работа с внутренней общественностью в условиях кризиса?
31. Чем обусловлена важность интернет-технологий в современных PR?
32. Каковы особенности Интернета как канала коммуникаций?
33. Каковы технологии развития PR-коммуникаций в Интернете?
34. Перечислите требования, предъявляемые к электронным информационным письмам.
35. Что необходимо продумать перед началом разработки сайта?
36. В чем состоят онлайн-отношения со СМИ?
37. Зачем нужен онлайн-мониторинг и как он осуществляется?
38. В чем может состоять PR-поддержка интернет-маркетинга?
39. Какова специфика специальных событий, проводимых в Интернете?
40. Какие PR-инструменты целесообразно применять в интернет-среде, а какие - нет?

Глава 7 ОСОБЕННОСТИ ОТРАСЛЕВОГО PR

- Связи с общественностью в финансовой сфере
- Отношения с общественностью в производственной и коммерческой деятельности
- Работа с общественностью благотворительной организации
- Спортивный PR

7.1. Связи с общественностью в финансовой сфере

Начиная с 1990-х годов интенсивно развиваются и играют все большую роль в жизни компаний финансовые PR, получившие название «Investor Relations» (*отношения с инвесторами*).

Екатерина Токарева, начальник отдела маркетинга ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»:

Говоря о банковской PR-деятельности, следует упомянуть одну ключевую особенность, которая определяет специфику связей с общественностью банка. Понятие «общественность» в данном случае включает в себя не только рынок конечного потребителя, но и инвесторов. Если большинство компаний задумываются о связях с инвесторами только в случае привлечения капитала, то банк вынужден уделять этому внимание постоянно, так как привлечение денежных средств является частью его основной деятельности.

Сообщение формирует в общественном сознании определенное восприятие того или иного продукта, политики банка или в целом его имиджа. И то, что в глазах потребителя будет выглядеть как явное конкурентное преимущество, глазами инвестора может быть воспринято совсем наоборот.

Например, формируя имидж банка с лояльной кредитной политикой, мы можем существенно увеличить уровень продаж кредитных продуктов, однако насторожить инвесторов, решающих приобрести кредитный портфель банка. Позиционируя кредитные продукты банка только в ракурсе потребительских преимуществ (кредиты без первоначального взноса, учет «серых» доходов, минимальный набор документов и т. п.), мы рискуем спозиционировать данные продукты как низкодходные и высокорискованные для инвесторов. Конечно, инвесторы делают свой выбор отнюдь не на сообщениях в прессе, но это формирует определенные установки в их восприятии. Резюмируя, можно отметить, что при формировании стратегии позиционирования банка банковский имидж и каждый банковский продукт должны быть конкурентны и привлекательны на обоих рынках. Это должно быть реализовано

в четком разделении сообщений в зависимости от целевой направленности СМИ, в грамотном создании сообщений, учитывающих вышеупомянутые особенности.

Очевидно, что деятельность PR в финансовой сфере требует одновременного знания финансов и коммуникаций. Она предполагает работу со следующими группами общественности:

- финансовыми аналитиками;
- держателями акций;
- финансовыми журналистами;
- брокерами и др.

Конечная цель PR в финансовой сфере — обеспечение достижения акциями компании своей рыночной цены. Высокая цена акций:

- отражает высокую ценность компании в глазах инвесторов, аналитиков, консультантов и т. д.;
- предохраняет компанию от покупки ее акций компаниями-поглотителями, обеспечивая тем самым свободу действий ее менеджменту;
- останавливает акционеров от продажи акций, поскольку считается свидетельством надежности и выгоды вложения средств.

Стратегическое доверие складывается в восприятии заинтересованных сторон компании (финансовые аналитики, инвесторы, клиенты, специализированные СМИ) на основе понимания ее целей, стратегии и обусловленной ими деятельности. Например, являются ли приобретения или продажи компании достаточно продуманными? Стратегическое доверие формируется на основе корпоративной информации — годовых отчетов, стенограмм выступления генеральных директоров перед финансовыми аналитиками и другие документы, связанные с формированием корпоративного имиджа и репутации.

По утверждению Ричарда Хиггинса, стратегическое доверие возникает как совокупность целого ряда факторов, главными из которых являются¹:

- стратегический потенциал компании;
- эффективность деятельности компании в прошлом;

¹ Хиггинс Р. Отношения с инвесторами: Передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

■ степень доверия к высшему руководству компании, особенно генеральному директору;

■ информированность заинтересованных лиц о стратегии компании.

Результатом стратегического доверия является улучшение отношений с финансовым сообществом и акционерами. Немаловажным результатом является также улучшение морального состояния работников компании.

Стратегический потенциал является ключевым фактором стратегического доверия и зависит от степени проработанности стратегии компании и эффективности стратегического планирования. Однако встречаются компании, не обладающие заметным стратегическим потенциалом, однако демонстрирующие высокоэффективную деятельность. В подобных случаях инвестиционное сообщество также проявляет стратегическое доверие. Таким образом, **эффективность деятельности компании в прошлом** также является существенным фактором стратегического доверия.

Еще одним значимым фактором стратегического доверия является позитивный имидж и добрая репутация генерального директора компании. Если он всегда на виду, является известным авторитетным специалистом и пользуется уважением, возникает так называемый эффект «переноса доверия» с первого лица на компанию в целом.

Наконец, весьма существенным фактором стратегического доверия является информированность заинтересованных сторон о стратегии компании. Отсюда необходимость обеспечения инвесторов четкой информацией о целях, задачах и стратегии развития компании.

Важно следить, чтобы информационные сообщения удовлетворяли следующим требованиям:

- открытость информации;
- конкретность;
- своевременность.

Насколько открыто компания предоставляет информацию о своей деятельности? Насколько адекватно компания публично оценивает собственные успехи и берет на себя ответственность за промахи и неудачи? Насколько конкретна и своевременна предоставляемая информация?

Фрагменты сайта ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», отражающие программу информирования заинтересованных сторон компании.

Главная => Отношения с инвесторами

Отношения с инвесторами

Мы стремимся стать лидером в сегменте финансовых услуг для частных лиц на каждом рынке, на котором мы представлены, как в отношении уровня продаж и долгосрочного роста, так и репутации и практики деловых отношений в целом.

Облигационные займы

Отчетность эмитента

Сообщения о существенных фактах

Аналитические обзоры

Годовой отчет

Investor relations

Главная => Отношения с инвесторами => Сообщения о существенных фактах

Сообщения о существенных фактах

Задачи PR в финансовой сфере

1. Оценка мнений о компании, частном предприятии или отрасли в целом, сложившихся у держателей акций, финансовых аналитиков, законодателей, управляющих государственных организаций.

2. Помощь менеджменту в разработке стратегии взаимодействия с клиентами с учетом целей компании.

3. Содействие в подготовке финансовой литературы:

- письма к новым держателям акций;
- промежуточные и годовые отчеты;
- вкладыши с информацией о дивидендах;
- информация для исследования брокерских фирм.

4. Организация и снабжение информационными материалами деловых встреч по финансовым вопросам, экскурсий по предприятию и презентаций для групп инвесторов, аналитиков и финансово-направленных СМИ.

5. Написание материалов — финансовых новостей для публикаций в СМИ; ответы на вопросы из финансово-направленных СМИ.

6. Подготовка и проведение пресс-конференций для финансово-направленных СМИ.

7. Подготовка к проведению специальных мероприятий: юбилеев, торжеств и т. п., задействующих все представительства и филиалы в регионах.

В США уделяют огромное внимание первому контакту компании с новым акционером. PR-менеджер готовит и направляет акционеру

«Письмо приветствия», включающее последний финансовый отчет, буклеты или брошюры о компании. К функциям PR относится и переписка с инвесторами: часто они запрашивают информацию об исследованиях, биржевых ценах, собственных акциях либо хотят узнать точку зрения компании по общественно-политическим или моральным вопросам.

Ключевым моментом для PR по финансовым вопросам является *годовой отчет*.

Годовой отчет содержит не просто финансовые результаты прошедшего года (в США информация печатается по специальной форме, установленной государственной комиссией). Он также охватывает влияние компании на экономику городов, заботу о социальных и экономических проблемах, т. е. годовые отчеты сегодня акцентируют внимание на общественно значимой деятельности компании, ее месте в обществе.

В отдельных больших компаниях годовым отчетом занимается отдельный человек — собственный специалист PR или консультант из профессионального PR-агентства. В обоих случаях они работают в тесном контакте с финансовыми руководителями компании.

Эффективный годовой отчет, по мнению американских специалистов, должен содержать все или большую часть из нижеследующего:

1. Высокопрофессиональный дизайн, предполагающий:

■ привлекающую интерес и отражающую характер деятельности компании обложку;

■ графики, фотографии, эффектное структурное построение отчета, позволяющее читателю уловить основные моменты путем легкого и быстрого просмотра.

2. Оглавление и выделение наиболее важной информации.

3. Краткую информацию о членах совета директоров и высшем управленческом персонале.

4. Заявление или письмо от главного управляющего, в котором подводятся итоги событий прошедшего года и намечаются планы на будущий.

5. Совокупный объем прибыли, величину процента по акциям и объем денежного оборота за год.

6. Сравнение финансовых показателей, по крайней мере, с прошлым годом, но обычно с 5—10 предыдущими годами.

7. Отчет аудитора; его заверения в своей независимости и твердой приверженности принятым бухгалтерским принципам.

Другая важная составляющая отношений с инвесторами — *ежегодные собрания*. В США этот ритуал регулируется специальной государственной комиссией.

Функции PR при проведении ежегодного собрания заключаются в следующем:

1. Помощь в подготовке и проведении.
2. Создание бесплатных буклетов, других раздаточных материалов; подготовка сувениров.
3. Подготовка экскурсий.
4. Обеспечение журналистов всем необходимым:
 - компьютерами, телефонами, факсами, модемами;
 - возможностью фотосъемки;
 - интервью после собрания;
5. Придание событию широкой огласки.
6. Подготовка листков с возможными вопросами и ответами для высшего руководства. Руководство должно быть готово ответить не только на вопросы акционеров, но и на вопросы представителей СМИ, освещающих это событие. Поэтому во многих компаниях проводятся репетиции, во время которых руководство отвечает на вопросы PR-менеджеров, играющих роль акционеров и репортеров и задающих тяжелые, «скользкие» вопросы.

Для того чтобы организовать представительства и филиалы в регионах и отпраздновать юбилей по всей стране или справиться с кризисной ситуацией, возникшей, например, из-за недостаточной мотивации сотрудников к работе в банке, многие банки Америки используют интересный прием, заключающийся в подготовке *извещения для ключевых администраторов*. В России этот прием успешно применяет известное PR-агентство «Имиджленд».

Извещение для ключевых администраторов включает:

1. Приказ руководства о празднике и праздничных мероприятиях.
2. Поздравления лично администратору, ответственному за проведение мероприятия в регионах.
3. Инструкцию администратору по подготовке к мероприятию.
4. Предлагаемые прокламации местным властям.
5. Стандартный пресс-релиз для адаптации в регионе.
6. Рекламный материал.
7. Позитивные статьи из центральной прессы для размещения в местной.

8. Видеокассету, содержащую запись выступления руководителя с поздравлением работников.

9. Сюжет, интервью референтной группы банка (клиенты, общественные организации, властные структуры и т. д.) для местного ТВ и радио.

10. Финансово-дотационный баланс.

11. План-сценарий юбилея по всей стране.

12. Возможные вопросы прессы и желательные ответы на них.

13. Радиоконцерт с поздравлениями акционеров.

14. Интервью руководства для СМИ.

15. Пресс-релиз о специальном событии, посвященном юбилею.

16. Макеты прямой рекламы услуг.

17. Льготы для сотрудников в связи с юбилеем¹.

Пример деятельности компании -инвестиционно-банковского консультанта Luginin Capital Partners

Позиционирование компании

Luginin Capital Partners реализует стратегические планы по организации отношений с инвесторами как при помощи личных контактов, так и работая с крупнейшими изданиями мира. Наши услуги, как правило, являются востребованными в ходе подготовки к публичному размещению облигационных займов и первичных размещений акций на срочном рынке. Стремительность бизнеса рождает стремительность взаимоотношений между людьми и компаниями. Нашим дополнительным преимуществом является обширная база СМИ. В настоящий момент действует услуга эффективных коммуникаций с общенациональными изданиями.

Luginin Capital Partners как глобальная компания работает на рынках разных стран. Мы сотрудничаем с различными финансовыми и экономическими изданиями, находящимися в разных странах и имеющими различную аудиторию. Использование технологий финансовых коммуникаций Luginin Capital Partners обеспечивает нашим клиентам продвижение их компании на старых и новых рынках, на рынках капитала и инвестиций.

Программа компании в области отношений с инвесторами и СМИ

Данная программа может быть полезна:

- российским компаниям, осваивающим новые рынки, в том числе зарубежные;

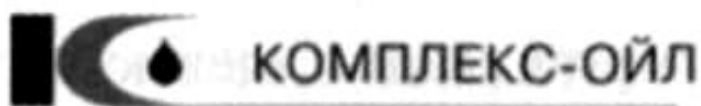
¹ Из тезисов доклада генерального директора АО «Имиджленд» В. В. Моисеевой на семинаре «Практика связей с общественностью и рекламы в банковском бизнесе». 13 апреля 1994 г., «Совинцентр».

- российским компаниям, которые планируют выходить на рынок долговых займов в самое ближайшее время;
- российским компаниям, планирующим сделки по приобретению активов или выводу активов;
- компаниям, принявшим решение о размещении своих акций на российской бирже;
- компаниям, планирующим участие иностранного капитала в бизнесе;
- компаниям, принявшим решение о выходе на зарубежные фондовые рынки;
- компаниям, уже разместившим свои акции или облигации на фондовом рынке.

Задачи программы:

- информировать широкий круг инвесторов о стратегических планах компании;
- декларировать планы взаимодействия с фондовым рынком;
- сформировать группу лояльных аналитиков, журналистов;
- разработать инвестиционный имидж компании и годовой план IR;
- повысить узнаваемость первого лица компании в инвестиционном сообществе и в СМИ;
- демонстрировать ориентацию на международные стандарты корпоративного управления и финансовой отчетности;
- обеспечить организационную поддержку всех публичных мероприятий.

Поставленная задача. Компания «Комплекс-Ойл» планирует выйти на международные рынки капитала. Первым этапом была поставлена задача подготовить презентацию инвестиционной программы перед инвесторами и создать благоприятный имидж перед потенциальными инвесторами с обязательной презентацией инвестиционной программы перед инвесторами и размещением первого транша векселей.



Решение.

Проанализировав сложившуюся ситуацию, Luginin Capital Partners создал специальный план работы «Комплекс-Ойл» с аналитиками, инвесторами, СМИ. Согласно плану развития коммуникаций с инвесторами «Комплекс-Ойл» создала более мощный информационный ресурс, на котором расширил представление о себе и своих финансовых показателях. Таким ресурсом оказался сайт компании «Комплекс-Ойл». Используя свои ресурсы и понимание ситуации, «Luginin Capital Partners» совместно с «Комплекс-Ойл» подготовил раздел для инвесторов. Следующим этапом финансовый консультант Luginin Capital Partners организовал ряд встреч журналистов, пишущих на финансовые темы, с топ-менеджерами компании «Комплекс-Ойл». Благодаря чему в прессе появились статьи с обсуждением их планов расширения бизнеса и создание вертикально интегрированной компании. Следующим этапом развития взаимоотношений с финансовыми аналитиками наша компания порекомендовала создать специальный обзор рынков капитала, который готовила «Комплекс-Ойл», самостоятельно используя свои знания о рынке, на котором работала. Далее были

подготовлены постоянные пресс-релизы, которые раскрывали последовательность действий для инвесторов по текущей деятельности предприятия. Одновременно Luginin Capital Partners подготовил презентацию и инвестиционный меморандум для инвесторов. В рамках работы с инвесторами были проведены несколько телеконференций с разными региональными инвесторами. Благодаря такой подготовке о компании узнали широкие слои аналитиков, которые делали свои заключения по компании.

Для создания полного понимания ситуации у инвесторов была подготовлена серия встреч с инвесторами в трех городах: Москве, Новосибирске, Нижнем Новгороде. Благодаря такому охвату презентация позволила обеспечить понимание планов компании, что создало интерес инвесторов к векселям компании. Презентация включала в себя полное описание планов и структуры компании, а также финансовых результатов в текущем периоде и планируемых в будущем.

Итогом работы стало удачное размещение векселей на рынке. Прошло рыночное размещение, эмитент получил возможность привлечь финансирование, используя исключительно свои финансовые показатели. Удачное выбранное время и структура займа позволили и в дальнейшем выйти на рынок облигационных заимствований.

<http://www.bhlp.ru>

7.2. Отношения с общественностью в производственной и коммерческой деятельности

Одной из важнейших функций управления является PR в коммерческой и промышленной областях. В любой организации, целью которой является получение прибыли, отдел PR должен окупать свои затраты и быть основной частью формулы успеха компании.

Основные задачи PR в коммерции и промышленности

1. Установление контактов со следующими общественными группами:

- потребителями;
- акционерами;
- служащими;
- органами государственной власти и управления.

2. Продвижение товаров и услуг компании в условиях жесткой конкуренции.

Усилия PR должны быть направлены на создание такой атмосферы, в которой акционеры имели бы достаточную отдачу от вложенного капитала. Это означает, что смысл PR заключается в привлечении новых

клиентов и сохранении старых за счет их удовлетворенности товарами и услугами.

Исходя из этого появилось отдельное направление деятельности **PR** — **отношения с потребителями**.

Если вначале эти отношения строились как средство работы с претензиями и рекламациями, то теперь они включают разработку:

- методик оценки товаров и услуг для менеджмента;
- программ реализации потребностей потребителей и увеличения продаж;
- программ обучения персонала;
- программ оценки эффективности работы компании с потребителями¹.

Главная цель отношений с потребителями — увеличение объема продаж.

Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

1. Привлечение новых потребителей, в том числе посредством создания позитивного имиджа фирмы-производителя в глазах потребителя.

2. Удержание старых потребителей за счет обеспечения их удовлетворенности товаром или услугой.

3. Контроль ведения рекламаций. Во многих крупных фирмах существует процедура учета и анализа рекламаций и ответов на них. Считается, что сотрудник, принимающий претензии, способен спасти отношения с потребителями оперативным удовлетворительным ответом на них. Также анализ рекламаций проводится для совершенствования товара или услуги и позволяет компании усилить на рынке свою конкурентную позицию.

4. Маркетинг новых товаров или услуг. Методы отношений с потребителями способны влиять на продвижение новых товаров или услуг. К ним относится, например, создание бесплатных телефонных справочных, предоставляющих информацию о новых товарах или услугах.

Отдел PR оказывает серьезную **поддержку отделу маркетинга**. Эта поддержка сводится к следующему:

1. Огласка новостей и событий, касающихся начала производства новых или усовершенствованных товаров и услуг.

¹ Алешина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М: Гном-пресс, 1997. С. 104-105.

2. Продвижение уже известных товаров или услуг, которое осуществляется средствами PR в комплексе с другими средствами маркетинговых коммуникаций.

3. Создание позитивного имиджа, доброй репутации посредством высокого качества товаров/услуг и сервиса.

4. Организация публичных выступлений руководства компании; паблисити.

5. Опрос с целью выяснения общественного мнения.

6. Привлечение внимания прессы к конференциям по итогам продаж, торговым выставкам и другим событиям, направленным на увеличение объема продаж.

7. Оказание содействия программам, касающимся защиты прав потребителей.

Одной из ведущих составляющих коммерческих PR является *реклама*.

«Современная коммерческая реклама является могущественной силой, так как нацелена на изменение позиции потребителя и его поведенческого шаблона по отношению к продвигаемой локальной идее (посредством широкого использования СМИ) в наиболее предпочтительном для продавца направлении»¹.

Реклама способствует PR-усилиям в коммерции, поскольку:

1) активно насаждает в общественное сознание однозначно идентифицируемые бренды, выглядящие в глазах покупателей символами качества, надежности и гарантией выполнения характерных функций;

2) в результате воздействия на общественное мнение создает доверительные отношения между фирмой, дистрибьюторами и покупателями;

3) поддерживает дистрибьюторов, оптовую и розничную торговлю;

4) укрепляет позицию фирмы на рынке созданием интереса к новому продукту или услуге;

5) привлекает запросы и заказы; стимулирует прямые продажи; стабилизирует интерес существующих покупателей.

Создание или разрушение позитивного образа в рекламных кампаниях осуществляется посредством воздействия на эмоции целевых групп благодаря учету ценностных установок личности или общества в целом.

¹ Антипов К. В., Баженов Ю. К. PR для коммерсантов. С. 75.

Безусловно, в первую очередь атакуются эмоции. Причем как положительные, так и отрицательные. При проведении рекламных кампаний внедрение элементов PR-воздействия в рекламный ролик или слоган приносит свои плоды, создает нужный образ, влекущий за собой нужные реакции аудитории.

В первую очередь акцент, конечно, делается на положительное экспрессивное воздействие:

«Наслаждение совершенством не требует слов. Молчание - золото. Nescafe Gold - стремление к совершенству».

Обращение к негативным эмоциям встречается гораздо реже, тем не менее, известно использование такого приема, как «маятник» - сначала создать тревожный образ, а затем предложить способ разрешения проблемной ситуации.

«Еда - это наслаждение. Наслаждение вкусом. Но каждый раз во рту нарушается кислотно-щелочной баланс и возникает опасность кариеса». И далее предлагается жевательная резинка Orbit как средство противодействия кариесу.

В другом рекламном ролике девушка образно рассказывает о том, как у нее болит голова, как стучит в висках и, наконец, что она чувствует, когда боль отступает. Рекламная кампания проходит со слоганом *«Нурофен знает, как победить боль».*

Воздействие на эмоции может осуществляться также за счет эксплуатации стремления человека быть лучшим, лидировать, стремиться к успеху, выделяться среди равных. Именно на этот уровень эмоций рассчитаны, например, рекламные слоганы:

«Сапоп. Ставка на лидера».

«Max Factor International. Косметика для профессионалов».

Учитывается как система ценностей, принятых в обществе (например, свобода, справедливость), так и личностные ценностные установки, например выгода, прибыль, гарантии, надежность.

«ЭкоБанк. Уверенность в Завтрашнем Дне!»

«Примтеркомбанк. Клиент и банк - равноправные партнеры!»

«Оргбанк. Стабильность надежного бизнеса».

«Белпромстройбанк. Сохраняя традиции, мы строим будущее».

Важное PR-воздействие оказывается на внутреннюю общественность компании, когда компании удается через слоган выразить собственную миссию:

«ОГК-5. Создавая энергию - делать жизнь ярче».

PR, опираясь на опыт проведения маркетинговых акций, усиливает их, используя более тонкие инструменты, избегающие прямых указаний и директив. Воздействие на потребителя может быть оказано как на уровне чисто эмоциональных акцентов, так и на уровне акцентов рационально-эмоциональных. Таким образом, они оказываются гораздо более действенными с точки зрения «подсознательного влияния».

Спонсорство

Спонсорство определяется как один из видов предпринимательской деятельности, основная цель которой заключается в действиях на благо как самого спонсора, так и получателя его помощи. Спонсорство предполагает вложение средств в обмен на ожидаемую пользу, причем коммерческая выгода прямо зависит от вложенных усилий и финансовых ресурсов.

Ирина Щербань, *руководитель Регионального общественно-благотворительного фонда МЕОД, канд. экон. наук*

Спонсор - юридическое или физическое лицо, оказывающее на добровольной и бесприбыльной основе материальную поддержку благотворительной деятельности в целях популяризации исключительно своего имени (названия), торговой марки и т. д.

Спонсорами могут быть:

- Вы сами
- Ваши близкие
- Члены вашей организации
- Те, кто заинтересован в проблеме
- Частные лица, которых вы сумели убедить
- Бизнес (биржи и банки, АО, СП, частные фирмы, зарубежные представительства)
- Фонды
- Государство - государственное финансирование на местном и федеральном уровне (прямое, а также косвенное - налоговые льготы). Государственные предприятия.

К основным целям современных спонсорских программ относится:

- 1) создание благоприятного имиджа и высокой общественной репутации через оказание помощи нуждающимся слоям общества;
- 2) расширение бизнеса в регионах за счет разнообразных льгот, предоставляемых органами местного самоуправления через спонсорство проектов социально-экономического развития;
- 3) набор квалифицированных кадров для собственных нужд в регионе через финансирование образовательных программ в данном регионе;
- 4) использование результатов научных исследований в коммерческих проектах и получение высокого экономического эффекта за счет финансирования этих исследований;

5) косвенная реклама товаров, на прямую рекламу которых существуют ограничения или запреты (сигареты, спиртные напитки, оружие и т. д.), через спонсорство спортивных состязаний.

Наибольшее распространение спонсорство получило в следующих областях:

- 1) спорт;
- 2) культура и искусство;
- 3) медицина;
- 4) образование и наука;
- 5) помощь нуждающимся;
- 6) новые идеи и технологии;
- 7) религия;
- 8) экспедиции;
- 9) защита окружающей среды;
- 10) политика.

В зависимости от размеров финансового взноса и формы материальной поддержки различаются:

1. Эксклюзивный спонсор — организация, взявшая на себя исключительное право финансирования благотворительной акции.

2. Коллективный спонсор — объединение усилий неконкурирующих между собой компаний с целью поддержки акции.

3. Главный спонсор — организация, чей финансовый вклад превышает материальные взносы других участников.

4. Вспомогательный спонсор — организации, предоставившие товары или услуги бесплатно или по сниженным ценам (транспортные организации, типографии и т. д.).

Спонсорский пакет (перечень рекламно-информационных услуг, предоставляемых спонсорам акции) различается в зависимости от размера взноса. Это может быть право на установку рекламных щитов, право публикации на официальных документах логотипа организации-спонсора, а также ее адреса и телефона и т. д.

ОАО «Северсталь» объявило о начале благотворительной программы поддержки региональных музеев изобразительного искусства «Музеи Русского Севера». Грантовый фонд программы, финансируемый «Северсталью», составил около 9 млн руб. Программой предусмотрено распределение средств на конкурсной основе. Размер одного гранта - около 1,2 млн руб. Предполагается, что соискатели внесут

самостоятельный вклад в предлагаемые ими проекты или привлекут другие источники финансирования в размере не менее 30% от размера гранта.

Цель программы - активизировать деятельность провинциальных художественных музеев, содействовать развитию этих центров культурной жизни и созданию на их базе новой социокультурной среды в российских регионах.

Конкурс грантов проводился по следующим направлениям:

- Организация в российской провинции выставок из фондов ведущих российских и зарубежных музеев и галерей с использованием современных технологий экспонирования.

- Разработка новых подходов к включению художественных фондов провинциальных музеев в общее культурное пространство России.

- Внедрение передовых интерактивных музейных технологий.

- Раскрытие художественных сокровищ русской провинции.

- Организация и проведение тематических выставок, основанных на исследовании культурных художественных ценностей Русского Севера.

«Мы надеемся, что программа «Музеи Русского Севера» станет важным событием... и внесет вклад в сохранение яркого самобытного культурного наследия, - заявил заместитель генерального директора ОАО «Северсталь» Алексей Германович. - Выбор региона реализации программы не случаен: Русский Север - родина нашей компании. Здесь сосредоточено большинство российских предприятий «Северстали», здесь проживает значительная часть работников нашей компании»¹.

7.3. Работа с общественностью благотворительных организаций

Особенности PR-поддержки благотворительных мероприятий:

1. Нетрадиционная система формирования бюджета. Бюджет складывается из:

- взносов коммерческих структур (спонсорских, не облагаемых налогами);

- пожертвований граждан;

- прибыли от продаж (сувениров, значков, календарей и т. д.);

- средств, вложенных в результате специальных мероприятий (аукционов, лотерей и т. п.);

- доходов от рекламы.

2. Преобладание бесплатных информационных сообщений в СМИ по отношению к платной рекламе;

¹ CAF Россия (www.cafrussia.ru).

3. Максимальное задействование добровольцев, работающих на общественных началах.

4. Использование нетрадиционных методов распространения информационных материалов с целью максимального охвата широкой целевой аудитории.

Формирование бюджета благотворительной организации осуществляется с помощью **фандрейзинга** (или **фандрайзинга**).

Фандрайзинг — это специально организованный процесс сбора пожертвований для некоммерческих и благотворительных организаций или для обеспечения социально значимых программ.

Нижеследующий материал по фандрайзингу предоставлен специалистом в данной области, *руководителем Регионального общественно-благотворительного фонда «МЕОД» Ириной Щербань, канд. экон. наук.*

Фандрайзинг - не выпрашивание денег, как часто думают! Выпрашивают милостыню, а организация, которая работает в социальной сфере, нуждается не в подачках, а в пожертвованиях, сделанных осознанно. Так что, если вы решили заняться именно фандрайзингом, приготовьтесь к тому, что вам придется научиться убеждать людей в необходимости вашей деятельности.

Фандрайзинг - это сугубо англоязычный термин, который происходит от слияния двух смысловых категорий «fund» (ресурс) и «raising» (поднимать).

Прежде чем рассматривать содержание данной деятельности, рассмотрим понятия, имеющие к ней непосредственное отношение.

Благотворительность - добровольное бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц в форме предоставления получателям минимальной финансовой, организационной и иной благотворительной помощи.

Формы благотворительности - меценатство и спонсорство.

Меценат - физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь на бескорыстной добровольной основе.

Некоторые **причины**, по которым люди делают пожертвования:

- потому, что их попросили об этом;
- стремление помочь;
- личная заинтересованность в решении проблемы;
- прямая выгода (например, налоговая льгота);
- общественный интерес к проблеме;
- получение не прямой выгоды или выгоды в будущем (помогая больнице, люди осознают, что сами они или их близкие могут стать пациентами);
- косвенная выгода (реклама);
- хорошая репутация организации, представительный Совет попечителей (известные люди).

Также люди жертвуют на благотворительность:

- для удовольствия;
- из амбиций («я не хуже других»);
- чтобы приобщиться к тому, что они любят;
- из-за желаний быть причастными к благородному делу;
- из религиозных побуждений;
- чувствуют себя обязанными кому-то («чувство вины»).

Люди всегда платят за что-либо, они хотят получить какое-то внутреннее удовлетворение от своего поступка. Пусть даже неосознанно, они хотят, чтобы их интерес был удовлетворен. Нужно стараться определить интерес спонсора: материальный (льгота), моральный (чувство приобщения к хорошему и важному, с их точки зрения, делу), деловой (уверенность в том, что у вас это получится наилучшим образом) и т. д. Распознав и постаравшись удовлетворить тот или иной интерес, вы намного повышаете вероятность того, что ваша организация получит пожертвование.

Донор - юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе.

Грант - благотворительный взнос или пожертвование, имеющее целевой характер, предоставленное физическими и юридическими лицами в денежной и натуральной формах.

Бесприбыльный (некоммерческий) проект - комплекс запланированных мероприятий, объединенных общими задачами, целью которого является достижение социально значимого эффекта, а не получение прибыли.

Фандрайзинг - это творчество, потому что неприбыльных организаций (НПО) много, а денег всегда ограниченное количество, и чем оригинальнее будет ваше обращение за помощью, тем выше ваши шансы эту помощь получить. Фандрайзинг - это в основном деньги или материальные ресурсы. В основном, но не только. Потому что, проводя кампанию по сбору средств, вы имеете одно преимущество, одну уникальную возможность. Это - личное непосредственное общение с потенциальными жертвователями. Используя это преимущество, вы получаете дополнительный шанс на успех. Вы можете объяснить, глядя в глаза собеседнику, суть вашей работы, исчерпывающе ответить на его вопросы, наконец, вы можете продемонстрировать свою заинтересованность в работе вашей организации, показать, насколько лично вы «живете» этим. Сегодня, когда у большинства банков и компаний еще отсутствует четкая, основанная на сформулированных критериях политика в отношении финансирования работы НПО, именно сила вашего убеждения может существенно повлиять на принимаемое решение - финансировать вашу организацию или нет.

Помните, что не существует никакой «магической формулы» для успешного фандрайзинга и никакого способа гарантированно получить деньги в ответ на просьбу.

Однако если вы будете упорны в своем желании действовать для привлечения средств, если ваша организация будет надежна для своих подопечных, если она

будет известна людям и открыта для людей, если вы правильно подготовите обращения к потенциальным спонсорам и докажете, что вашей организации необходимы именно их деньги, - то, скорее всего, вы эти деньги получите.

Сбор средств, или привлечение, можно представить в виде спирали, где каждый виток - это цикл фандрайзинга:

Потребности > Поиск > Обращение > Результат

Приступая к фандрайзингу, необходимо прежде всего четко и ясно определить, что собой представляет благотворительный проект - ведь это первое, что будет интересовать людей, которых вы собираетесь убедить сделать пожертвование.

И, конечно, следует конкретизировать цели и задачи вашей организации.

Итак, создана организация, чтобы реализовать свои идеи. Для одних - это идея помощи детям или инвалидам, для других - идея о необходимости охраны окружающей среды, для третьих - о возрождении или развитии культуры и т. д. Но идея больше относится к мировоззрению человека, к тому, как он воспринимает и оценивает окружающий мир и влияние этого мира на его жизнь. Организация же (любая, и благотворительная в том числе) изначально предназначена для действий, которые влияют на мир и каким-то образом изменяют его. Мы все как-либо действуем, совершаем различные поступки. И если мы хотим упорядочить наши действия, придать им общий смысл, то самый легкий путь для этого - описать ситуацию, которая возникнет (или мы хотим, чтобы возникла) в результате всех наших усилий. Это и называется целью. Как правило, для того чтобы желаемая ситуация стала реальной, должен быть соблюден ряд условий, без которых достижение цели невозможно. Задачи организации - это создание таких условий. Иначе говоря, задачи - это микроцели организации, «ступени» на пути к достижению «большой» цели.

Подготовка кампании по сбору средств

Говорят, что успешный фандрайзинг — это 90% хорошей подготовки к просьбам о пожертвовании и 10% собственно просьб. Зачем вообще планировать? Не легче ли просто просить деньги при каждом удобном случае? Какие преимущества дает нам план кампании по сбору средств?

Планирование кампании по сбору средств нужно для того, чтобы:

- сфокусировать наши усилия;
- контролировать время;
- понимать роль каждого, кто принимает участие в этой кампании;
- убедиться в общем понимании смысла намеченных действий;
- контролировать ход процесса и оценивать как успехи, так и неудачи;
- воспользоваться «уроками» этой кампании в будущем.

Последовательность действий при планировании кампании по сбору средств:

1) выберите задачу, которую хотите решить с помощью полученных ресурсов. Установите временные рамки — ведь, как правило, деньги вам нужны к определенному сроку;

2) соберите полную информацию о вашей организации и о проекте, продумайте аргументы, которыми вы собираетесь воспользоваться;

3) подумайте о возможных мотивах ваших потенциальных спонсоров. Какие из этих мотивов вы можете поощрить;

4) проанализируйте ваш прошлый опыт сбора средств, определите ваших сторонников, к которым можно обратиться в первую очередь. Определите, к кому еще вы обратитесь;

5) подготовьте и размножьте материалы, которые будете представлять спонсорам;

6) согласуйте ваши методы сбора средств с руководством;

7) организуйте работу фандрайзеров (тех, кто непосредственно будет собирать пожертвования). Убедитесь, что они имеют необходимую информацию и материалы для своей работы;

8) установите порядок контроля за поступлением средств;

9) **действуйте!**

10) для повышения ваших шансов вы можете проводить собственные исследования, выясняя, что думают о работе организации ваши подопечные, коллеги, спонсоры, представители государства; кто готов стать вашим сторонником/добровольцем/донором.

К деловым качествам специалиста по фандрайзингу относятся:

- упорство;
- терпение;
- открытость;
- способность правильно подготовить обращения к потенциальным спонсорам;
- искренность и доброжелательность;

Тот человек, у которого вы просите деньги, заслуживает вашей симпатии хотя бы за то, что он может захотеть вам их дать. Сегодня он может сказать «нет», но если вы будете упрекать его в этом, он никогда не пойдет вам навстречу.

- способность к убеждению и эффективному ведению переговоров.

Эффективным переговорам будет способствовать:

- знание ситуации вашей организации;
- опыт общения;
- наличие новых идей, подходов;
- гибкость;
- уважение конфиденциальности;
- заинтересованность в успехе дела;
- знание общего «климата» в городе или районе;
- готовность к восприятию неожиданных предложений;
- объективность;
- независимость мышления;
- особое внимание к этическим вопросам.

Ознакомьтесь с важными **рекомендациями** специалистов по фандрайзингу в отношении поведения на переговорах:

Что можно делать при переговорах с потенциальным спонсором	Чего нельзя делать при переговорах с потенциальным спонсором
Будьте внимательны. Будьте доброжелательны. Умейте слушать Будьте компетентны. Выражайте свои мысли коротко и ясно. Просите определенную сумму. Говорите о будущем. Приводите примеры поддержки. Благодарите. Помните о цели визита. Помните о том, что ваш собеседник - тоже человек. Умейте показать результаты.	Не «наезжайте», не давите на совесть. Не перебивайте. Не старайтесь «перевербовать». Не отвечайте на вопрос, если не знаете ответа. Не отвечайте на вопрос, если вам его НЕ задали. Не «хвастайтесь» бедностью и убогостью. Не обижайтесь. Не обманывайте даже по мелочам. Не «канючите». Не спорьте. Никогда не опаздывайте. Не превращайте разговор в монолог.

Любопытен приводимый специалистами принцип фандрайзинга, называемый **презумпцией незнания**:

«Ваш спонсор знает только то, о чем вы ему рассказали». Выделим другие **необходимые действия фандрайзера на переговорах**:

- относитесь к собеседнику с уважением, но без подобострастия;
- постарайтесь вести общение на том уровне, который наиболее для него комфортен;
- старайтесь понять его;
- помните о вашей задаче, но будьте готовы ответить на вопросы, рассказать о том, что вы уже сделали;
- дайте собеседнику понять, что именно его вклад будет важным и решающим;
- постарайтесь быть внутренне готовыми к тому, что вам откажут;
- не отчаивайтесь, не обижайтесь и не злитесь — это вполне обычная ситуация;
- рассказывайте, на что пойдут его деньги, к чему это приведет и о той поддержке, которую вам уже оказали;
- постарайтесь не уйти хотя бы без более или менее твердого обещания дать деньги в ближайшее время;
- спросите совета — кто еще мог бы вас поддержать;
- успех фандрайзинга в повторении. Не забывайте об этом, и кроме самих денег вы также получите еще один бесценный дар — опыт.

Если вы решили стать профессиональным фандрайзером...

Всегда пробуйте реализовать ваши идеи в области фандрайзинга немедленно, как только вы их обдумали и составили план. *Не откладывайте на завтра.* Постарайтесь не увязнуть в «текучке».

Совершенствуйте свой опыт. Время, потраченное на планирование или на поиски альтернативных возможностей - это ваш капитал, который всегда принесет прибыль. Например, прежде чем просить деньги на покупку краски для ремонта, подумайте, может быть, недалеко есть кто-то, кто производит эту краску. Получить краску у него легче, чем просить деньги на покупку, потому, что:

- это займет меньше времени;
- краска у производителя дешевле, чем у продавца;
- у производителя больше краски;
- у него может оказаться краска, не нашедшая спроса у оптовиков, от которой он рад избавиться.

Мало кто хочет финансировать административные расходы организации. *Просите не на организацию, а на проекты,* которые эта организация делает. Помните, что большая часть административных расходов направлена на реализацию программ и должна входить в их смету. Кроме того, нужно понимать самим и уметь объяснять

то, что некоторые работы требуют постоянного внимания и занимают все время человека. И если кто-то получает зарплату в благотворительной организации, это нормальная вещь.

Изучайте законодательство. Налоговые льготы - часто очень важный мотив для бизнес-организаций при пожертвовании. Изучая возможности, которые закон дает сегодня в области благотворительности, вы можете найти механизм, который позволил бы и вам, и спонсору наиболее полно соблюсти свои интересы.

Когда вы отправляете письмо или идете в банк, страховую фирму или любую другую организацию, вы все равно в результате обращаетесь к человеку и просите пожертвования у человека. *Благодарность*, как немедленное реагирование на пожертвование, *очень важна, так же как и отчетность перед спонсором за использование его средств.*

7.4. Спортивный PR

Если ваш клуб успешен и благополучен, если болельщики так и рвутся за билетами на матч, а от спонсоров просто нет отбоя, если спортивные журналисты посвящают вам восторженные статьи, а местная власть поддерживает всегда и во всем, значит, вы смело можете дальше не читать эту главу. Ибо это означает, что ваша PR-деятельность просто блистательна, хотя вы, возможно, об этом и не подозреваете.

Для понимания *роли и значения PR в деятельности спортивной организации* остановимся на следующих позициях:

1) спортивная организация, как и любая другая, вовлечена в процессы коммуникации. Приобретение влиятельных партнеров, поддержка со стороны тех групп общественности, которые в состоянии повлиять на успех деятельности организации или ее неудачу, обеспечиваются во многом в результате общения. Для того чтобы эти процессы проходили успешно и целенаправленно, ими необходимо управлять;

2) в рыночных условиях спорт перестает быть средством государственных PR на международном уровне и, следовательно, объектом инвестирования бюджетных средств, а становится сферой бизнеса. Спортивная организация, соответственно, преобразуется в субъект рыночных отношений. А, как известно, рынок не может существовать без конкуренции. Развитие конкурентной среды создает новые, неценовые параметры позиционирования организации. Это ее имидж и добрая репутация, формирование которых также должно осуществляться планомерно и целенаправленно. В противном случае имидж и сам благополучно

сформируется, вопрос в том, таким ли он будет, каким мы хотели бы его видеть;

3) в спортивной организации, как ни в какой другой (возможно, исключение составит лишь театральная труппа), колоссальную роль играет человеческий фактор. Формирование команды в широком смысле слова, как коллектива единомышленников, разделяющего политику руководства и готового к совместному решению поставленных задач, является одной из ключевых задач в спорте. Для этого должна быть отработана так называемая система внутрифирменных коммуникаций.

Как было изложено выше, ключевым понятием в PR является «общественность». Под нею в спортивном PR понимаются любые группы людей (или отдельные лица), имеющие какое бы то ни было отношение к деятельности спортивной организации и способные повлиять на ее благополучие при определенных обстоятельствах.

Внешняя общественность спортивной организации:

- СМИ;
- государство (федеральный и региональный уровни);
- органы управления (Госкомспорт, спорткомитеты);
- общественные организации (федерации);
- бизнес (инвесторы, спонсоры, рекламодатели);
- потребители (зрители);
- партнеры (производители спортивной продукции).

Внутренняя общественность спортивной организации:

- тренеры;
- спортсмены;
- менеджеры;
- акционеры;
- совет директоров;
- учредители.

Каждую группу объединяет общий интерес по конкретному вопросу: целесообразность вложения средств в спортивную организацию; цена акций; строительство стадиона; заработная плата и т. д. Когда позиция группы по данному вопросу достаточно четко выработана, она оформляется в виде мнения. Отсюда — общественное мнение, которое, приобретая устойчивость, проявляется в вербальной (словесной) форме или в форме какого-либо действия. Соответственно, изменяя мнение, мы влияем на действия группы людей, в которых мы заинтересованы.

Задачи, решаемые с помощью PR:

- формирование и возвышение имиджа спортивной организации, ее доброй репутации;
- создание позитивной известности ее руководству в нужных кругах;
- придание мероприятиям организации общественно значимого смысла;
- создание эффективной системы деловой коммуникации организации;
- формирование ее информационной ауры;
- корректировка общественного мнения в ситуациях, неблагоприятных для организации;
- лоббирование;
- фандрайзинг (поиск денежных средств);
- создание доброжелательной атмосферы внутри организации и другие.

Необходимо отметить, что неотъемлемой составляющей данной деятельности является исследование общественного мнения. Это достаточно очевидно, поскольку для того, чтобы сформировать или изменить какое-либо мнение, хорошо бы узнать уже существующее. Отсюда вытекают два основных направления PR-деятельности: изучение мнения общественности, по результатам которого вырабатывается требуемая политика и принимаются управленческие решения, и создание необходимого информационного потока с целью распространения нужной информации.

Как и в любой другой отрасли, в спорте PR-специалистами наибольшее внимание уделяется сотрудничеству и общению со СМИ. И это понятно, поскольку каждое интервью со спортсменом повышает его стоимость. Заметим, что сотрудничество специализированных СМИ со спортивными организациями имеет взаимовыгодный характер. Например, без СМИ невозможно привлечь болельщиков на стадион, а без информации о спортивной организации, интересующей широкую общественность, падает тираж газеты.

Несколько лет назад московский «Спартак» объявил бойкот газете «Спорт-Экспресс», и ее тиражи упали. Потому что спартаковские болельщики, узнав, что в этой газете не будет информации об их любимой команде, просто ее не покупали.

Бойкот длился два месяца. В результате клуб и газета к взаимной выгоде нашли общий язык, видимо, поняв, что им весьма сложно существовать друг без друга.

Спортивная организация может и должна работать со всеми СМИ, которые читают (смотрят, слушают) ее целевые аудитории. Что касается приоритетов, то для каждой организации они разные. Например, если для футбольного клуба это газеты «Спорт» и «Спорт-Экспресс», то для элитного фитнес-клуба это журнал «Красота. Здоровье. Фит-нес», если речь идет о взаимоотношениях с потребителями, или «FITNESS REPORT / ФИТНЕС РЕПОРТ», если требуется создание или поддержание имиджа в бизнес-среде, поскольку данное издание позиционируется как «единственное бизнес-издание в России о новинках и событиях фитнес-индустрии, тенденциях рынка, последних разработках в области оснащения и оборудования фитнес-клубов». Обратим внимание на значимость определения целевых аудиторий, которым адресуется информационное сообщение.

Точно так же определяется специфика проводимых PR-акций и создаваемых специальных событий. Например, несколько лет подряд ФК «Москва» проводил акцию «Приведи маму на футбол», пользующуюся огромной популярностью у болельщиков и, безусловно, повышающую интерес к клубу.

Немаловажную роль играет фантазия, творчество PR-профессионала. И, конечно, наблюдательность. Так, во время первенства Европы в Португалии телезрители всей планеты восхищались болельщиками, чьи лица были раскрашены в цвета национальных флагов своих стран. ФК «Москва» тут же предложил своим болельщикам (а это, прежде всего, молодежь), возможность бесплатно разукрашивать себя в фирменные гранатово-черные цвета клуба. Специально для этого на фабрике, обслуживающей театры и киностудии страны, был заказан грим нужной палитры, безопасный для кожи. В результате за час до начала каждого матча около памятника Эдуарду Стрельцову выстраивалась очередь из желающих раскрасить свое лицо безопасным гримом. Во-первых, болельщикам просто интересно. Во-вторых, внимание привлекает, все фотографируют и т. д. Подобные игровые акции всегда с удовольствием воспринимаются болельщиками, создают дополнительную известность клубу.

Важнейшую роль в популяризации клуба играют социальные акции.

В Москве при поддержке спортклуба ЦСКА прошла «Спартакиада некурящих классов»

В Легкоатлетическом манеже ЦСКА состоялась Спартакиада школьников, участвующих в программе «Соревнование классов, свободных от курения». В течение трех часов 200 мальчишек и девчонок из 6-х и 7-х классов 20 школ со всей Москвы соревновались в веселой эстафете, меткости в метании дротиков, перетягивании каната, прыжках в длину и забавном «трехногом» футболе. Их поддерживали более 700 зрителей. На Спартакиаде все было «по-взрослому»: от пропусков-аккредитаций для участников и гостей, подъема флага под гимн, комментария профессионала - чемпионки мира О. Богословской - до восхождения победителей (ими стали команды 6 «а» школы № 1968, 6 «а» школы № 1161 и 7 «б» школы № 1357) на пьедестал почета. Классы - победители Спартакиады получили кубки, музыкальные центры и баскетбольные мячи с автографами баскетболистов непобедимого московского клуба ЦСКА. Победители отдельных видов соревнований - наборы спортивного инвентаря и календари с автографами армейских баскетболистов. Каждому участнику соревнований вручены почетные дипломы, для большинства - первые в жизни. Исполнительный директор ОСППК Олег Чупов отметил, что организаторы хотели бы в дальнейшем добиться того, чтобы в Спартакиаде или ее отборочных этапах участвовали все без исключения классы, свободные от курения.

25 февраля 2005 г.

Самый некурящий класс Санкт-Петербурга побывал в гостях у игроков футбольной команды «Зенит»

7 «б» класс школы № 50 Петроградского района стал победителем «Соревнования классов, свободных от курения» 2004/2005 учебного года. В качестве гран-при класс получил уникальную возможность посетить тренировочную базу ФК «Зенит» и провести один день с футболистами любимой питерской команды.

Долгожданная встреча получилась теплой и насыщенной событиями: ребята увидели, как тренируются их кумиры, среди которых: Вячеслав Малафеев, Александр Горшков, Павел Мареш, Александр Спивак и другие, кроме того, ребята побывали в помещениях базы, посмотрели фильм о «Зените», но, конечно, самым интересным и ценным для них было общение с известными игроками.

Организаторы мероприятия уверены, что участие звезд «Зенита» в подобных акциях Общественного совета будет стимулировать подростков вести здоровый образ жизни и заниматься спортом, ведь «зенитовцы» являются кумирами и примером для многих и многих школьников Санкт-Петербурга.

6 июня 2005 г.

*Сайт Общественного совета по проблеме
подросткового курения <http://new.youth-non-smoking.ru>*

Совершенно иначе футбольный клуб представляет себя в глазах бизнес-партнеров, подчеркивая все преимущества от программ делового взаимодействия и сотрудничества. Так, например, в разделе официального сайта ФК «Спартак» *«Стать спонсором»*, предназначенном для потенциальных спонсоров спортивных мероприятий, представлен следующий рекламный пакет клуба.

Выбирая «Спартак» для взаимовыгодного сотрудничества, его новые партнеры непременно учитывают следующие факторы:

«Спартак» - самая посещаемая команда в Москве (средняя посещаемость домашних матчей в 2007 г. составила 23 000 зрителей), его приезд в другие города России также собирает наибольшую аудиторию. Не случайно «Спартак» давно получил неофициальный титул народной команды. Согласно статистическим исследованиям, «Спартак» активно поддерживают от 15 до 18 миллионов россиян, т. е. в среднем каждый десятый житель страны! Поэтому особое внимание клуб уделяет работе с болельщиками. 189 тысяч человек объединены в региональные отделения фан-клуба, имеющего официальный статус - российский.

Практически все матчи клуба (как домашние, так и гостевые) транслируются на одном из телевизионных каналов (ОРТ, РТР, ТВЦ, НТВ, СПОРТ).

Ни одному российскому клубу общественно-политические и спортивные издания в нашей стране и за рубежом не уделяют столько внимания, сколько «Спартаку». Чтобы убедиться в этом, достаточно проанализировать номера ежедневных газет «Спорт-Экспресс» и «Советский спорт», еженедельников «Футбол», «Мой футбол», «Футбол. Хоккей» и других.

В Интернете большой популярностью пользуются как официальный сайт клуба, так и сайты его болельщиков, на которых с матчами «Спартака» ведутся аудиотрансляции онлайн, устраиваются пресс-конференции с руководителями и игроками.

При ФК «Спартак» существует команда ветеранов, которую активно приглашают для выступлений в различные населенные пункты не только России, но и всего постсоветского пространства. Многие знаменитые спартаковцы прошлых лет получают от клуба персональную пенсию. Таким образом, в «Спартаке» всегда жива связь времен, никто не забыт и ничто не забыто.

Московский «Спартак» - не просто имя в мировом футболе. Он давно уже стал социальным явлением, ибо его выступление оказывает на аудиторию огромное влияние.

С уважением и надеждой на взаимовыгодное сотрудничество.

ФК «Спартак» Москва.
Официальный сайт ФК 'Спартак'
<http://rus.spartak.com>

Разумеется, проводимые акции носят специфический характер не только для целевой аудитории, но и для вида спортивной деятельности. Приведенная ниже новостная информация характеризует, например, PR-деятельность фитнес-клуба.

5 апреля 2008 г.

Уважаемые дамы и господа!

5 апреля в театре А. Калягина «Et Cetera» прошла церемония вручения первой российской премии в области красоты и здоровья «Грация». Номинантами стали лучшие специалисты и компании в различных областях индустрии красоты и здоровья (пластические хирурги, косметологи, стоматологи, салоны красоты, СПА и вел-нес-центры).

В номинации **«Лучший фитнес-клуб России»** победу одержал фитнес-клуб **«Хай Энерджи»!**

Сотрудники и тренеры клуба представили фитнес-шоу, которое было очень живо воспринято и прошло с большим успехом.

Поздравляем коллектив фитнес-клуба «Хай Энерджи» с победой и желаем новых успехов и «Высокой Энергии»!

Сайт фитнес-клуба «Хай энерджи»
www.hi-energy.ru

В завершение обратим внимание на то, что спорт имеет колоссальное преимущество перед иными сферами бизнеса в части PR, поскольку спорт — это отчасти уже сам по себе PR. Ведь недаром спортивные соревнования относятся к числу PR-инструментов. Не говоря уже о спортивных соревнованиях с участием знаменитостей, а таковых в спорте довольно много. И, конечно, спортивный PR еще ждет своего развития — развития профессионального, творческого и на постоянной основе.

ЗАДАНИЕ 1¹

Ознакомьтесь с конкретной ситуацией, предоставленной начальником отдела маркетинга ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» Екатериной Токаревой, и подготовьте необходимые комментарии (кейс является вымышленным). После этого ознакомьтесь с пояснениями автора кейса.

¹ Задание к п. 7.1 «Связи с общественностью в финансовой сфере».

Ситуация. Банк N выводит на рынок новый кредитный продукт «Домашний», который представляет собой модификацию существовавшего ранее кредита «Уютный». Вам пришли запросы на комментарии об этом продукте от 4 изданий: «Коммерсантъ», «Комсомольская правда», «Аргументы и Факты», «Финанс». Для подготовки комментариев управление разработки продуктов предоставило Вам следующую информацию о продукте:

Кредит на приобретение недвижимости

- Возможный объект залога: квартира, доля, комната, земля. Ранее кредит под землю не выдавался.

- Сроки кредита: 5,10,15, 20 лет.

- Плавающая процентная ставка. Ранее была фиксированная.

- Возможен учет «серых» доходов, доходов от ведения бизнеса. Ставка по таким кредитам выше на 2%. Ранее ставка повышалась на 1%.

- Возможно получение кредита без первоначального взноса. Ставка по таким кредитам выше на 3%. Ранее ставка повышалась на 1%.

- Досрочное погашение возможно без штрафов и комиссий. Мораторий на досрочное погашение 6 месяцев. Ранее моратория не было.

- Данный продукт будет продаваться во всех офисах банка.

- Нет требований к регистрации и гражданству.

- За полгода реализации продукта «Уютный» банк выдал кредитов на сумму более 4 млрд руб.

- Портрет среднего заемщика: возраст от 35-55 лет, высшее образование, доход 3000 долл.

- Стандартный кредит - 10 лет, с первоначальным взносом 30%.

Решение (автор - начальник отдела маркетинга ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» Екатерина Токарева).

Данный кейс направлен на то, чтобы обратить внимание на дифференциацию создаваемых сообщений в зависимости от целевой направленности СМИ и их специфики.

При подготовке комментариев для изданий **«Комсомольская правда»** и **«Аргументы и Факты»** нужно сфокусироваться на характеристиках продукта, являющихся ключевыми конкурентными преимуществами в восприятии именно конечного потребителя, так как данные издания ориентированы именно на широкие массы:

«В соответствии со стратегией развития ипотечного кредитования Банк N выводит на рынок новый ипотечный продукт «Домашний» с доступными для большинства россиян условиями кредитования. Новое предложение банка N демонстрирует весьма либеральное отношение банка к потенциальным заемщикам. Банк готов учитывать «серые» доходы граждан и доходы от ведения бизнеса.

«Мы понимаем, что неспособность подтвердить доходы документально часто не зависит от нашего заемщика, а определяется работодателем. Мы готовы идти

навстречу таким клиентам и учитываем доходы, подтвержденные даже устно работодателем», - заявил президент банка N.

Банк предлагает различные условия кредитования: в частности, предусматривается получение кредита без первоначального взноса, вне зависимости от гражданства и места регистрации заемщика, предусматривается учет дохода до 4 созаемщиков, досрочное погашение кредитов.

«Значительная часть наших клиентов - это молодые семьи, которые еще не думают о накоплениях, зато они остро нуждаются в улучшении жилищных условий. Ипотека без первоначального взноса, привлечение созаемщиков делают наше предложение доступным и для них».

С помощью ипотечных программ Банка N «возможно приобретение в кредит квартиры, доли, комнаты, земельного участка, дома».

Издания «**Коммерсантъ**» и «**Финанс**» имеют явную ориентацию на бизнес-сообщество, следовательно, заявление об изменениях в условиях ипотечных продуктов должно быть несколько иное.

«В соответствии со стратегией диверсификации бизнеса Банк N в начале этого года вывел на рынок линейку собственных ипотечных кредитов. Реализация ипотечной программы показала большую востребованность продуктов на рынке (банк выдал кредитов на сумму более 4 млрд руб.). Портрет среднего заемщика банка выглядит следующим образом: возраст - 35-55 лет, высшее образование, доход -3000 долл. США. Заемщик в среднем берет кредит на 10 лет, с первоначальным взносом 30%.

Сегодня Банк N объявил о первых результатах реализации ипотеки, расширении географии действия ипотечной программы и изменениях некоторых условий. В частности, банк пересмотрел алгоритм изменения процентных ставок по ипотечным кредитам и перешел к плавающим ставкам. «Мы добились поставленных перед собой полгода назад целей - организовать успешный ипотечный бизнес, распространив его на большую часть России. Теперь наша задача сделать бизнес более доходным и привлекательным для инвесторов. Теперь ипотечные продукты банка будут предлагаться во всех наших офисах, которых сегодня более 300. Это позволит обеспечить реализацию ипотечной программы более чем в 80 городах России», - заявил Президент Банка N».

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какова специфика PR в финансовой сфере? С какими группами общественности работают специалисты по финансовым PR?
2. Что такое стратегическое доверие и стратегический потенциал?

3. Каковы задачи PR в финансовой сфере?
4. Какую информацию должен содержать годовой отчет компании?
5. Как готовить ежегодное собрание акционеров?
6. В чем специфика PR-деятельности в производственной и коммерческой деятельности?
7. Каковы цели спонсорских программ?
8. Что такое фандрайзинг?
9. Как планируется кампания по сбору средств?
10. В чем особенности PR-поддержки спортивных мероприятий?

Глава 8 **ОРГАНИЗАЦИЯ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОМПАНИИ**

- Создание PR-подразделения
- Работа с профессиональным PR-агентством

Организовать PR-деятельность в компании можно разными путями.

1. Взять на работу штатного специалиста (в дальнейшем PR-менеджера), который и будет осуществлять те коммуникативные усилия, которые необходимы для эффективных отношений с различными группами общественности. Данный вариант хорош, если деятельность, которую планирует осуществлять руководство организации, может быть охвачена только одним человеком, и в случае, когда PR-менеджер подчинен непосредственно высшему руководству организации.

2. Создать собственную PR-службу (отдел, департамент, управление).

3. Привлечь консультантов из профессиональных PR-агентств. В этом случае сами агентства будут реализовывать необходимые PR-мероприятия. Вариант хороший, но дорогостоящий, поэтому надо исходить из того, насколько организация в состоянии оплачивать работу PR-агентства и целесообразны ли подобные затраты.

4. Совмещать работу штатных PR-менеджеров с привлечением сотрудников профессиональных PR-агентств. В этом случае штатные сотрудники выполняют всю «текучку», а внешние консультанты подключаются к работе на период проведения широкомасштабных PR-кампаний.

Выбор между организацией собственной службы PR и работой с PR-агентством зависит:

- от размеров организации;
- от характера PR-деятельности, которую эта организация намерена осуществлять.

Преимущества создания собственной службы PR

1. Совокупная заработная плата всех сотрудников службы PR существенно ниже затрат по привлечению консультантов из профессиональных агентств.

2. Собственные сотрудники воспринимают себя частью организации и заинтересованы в успехе.

3. Являясь членами самой организации, они могут устанавливать дружеские контакты с сотрудниками на всех уровнях, что необходимо для успешного осуществления внутренних коммуникаций.

4. Поскольку специалист по PR ведет свою работу и в качестве советника высшего руководящего звена, он должен быть причастен к выработке управленческих решений. Его деятельность будет наиболее успешной в том случае, если он является членом коллектива, а не посторонним лицом.

5. Собственные сотрудники, будучи правомочными принимать решения, зная стратегию и тактику деятельности организации, суть проводимых в ней мероприятий, легче взаимодействуют со СМИ, не привлекая к этому процессу руководство. Кроме того, собственные сотрудники пользуются большим доверием СМИ, поскольку идентифицируются с управленческой группой организации.

6. Собственные сотрудники рассматриваются СМИ как профессионалы в конкретной предметной области, специалисты, знающие проблемы и способные предоставлять в СМИ наиболее актуальную информацию в рамках данной отрасли. Постоянное взаимодействие с такими специалистами наиболее результативно, наиболее желательно для СМИ.

Следует остановиться на важнейшем аспекте функционирования собственной службы PR. **Директор такой службы должен входить в высший управленческий состав организации на правах заместителя ее руководителя.** На Западе существует непреложное правило: руководитель PR-департамента всегда является вице-президентом компании. Это вызвано необходимостью представлять организацию в различных кругах, принимать или оперативно влиять на принятие необходимых управленческих решений, быть постоянно в курсе всех происходящих событий и процессов, а также проблем организации. Поэтому если в спортивной организации будет создана служба маркетинга, а в ней отдел маркетинговых коммуникаций, а в нем будет работать столь нужный PR-менеджер, не следует ждать особого эффекта от этой работы. И, конечно, не по его вине.

Преимущества привлечения внешних консультантов

1. При небольшом и непостоянном объеме работ содержать постоянный штат невыгодно; в случае привлечения консультанта оплата услуг зависит от объема этих услуг.

2. Сотрудники профессиональных агентств PR выполняют множество заказов в разных областях и, следовательно, приобретают разносторонний опыт. Кроме того, на Западе, а сегодня и в России практикуется специализация PR-агентств в том или ином направлении деятельности. Соответственно, знания и опыт консультантов дают отличные результаты.

3. Организация решает новые специфические задачи, требующие знания и опыта работы с новой целевой аудиторией, в новых географических условиях, при изменении социальной среды. В этом случае необходима высококвалифицированная помощь консультантов.

4. Работа предполагает «пиковую» загрузку. На практике в нашей стране это часто выглядит следующим образом: единственный специалист по PR срочно «укомплектовывается» сотрудниками других служб, например, для работы на выставке. Часто это бывает неэффективно не только для выставки, но и для работы всей организации в целом, поскольку другие направления ее деятельности «замораживаются» из-за отсутствия персонала. В этих случаях более целесообразно привлечение сотрудников консультационных агентств.

5. Организация изобилует фракционными группировками; мнение собственного сотрудника ассоциируется с одной из них и кажется необъективным. В этом случае необходим «взгляд со стороны».

Часто оптимальным бывает совмещение штатных специалистов и внешних консультантов; возможно также создание в организации отдела, состоящего из работников консультационных агентств.

Как уже было сказано, многие PR-агентства на Западе специализируются в конкретных областях, например:

- правительство и международный бизнес;
- естественные ресурсы;
- туризм;
- здравоохранение;
- маркетинг и реклама;
- продвижение товаров и услуг;
- новые технологии;
- кризисный менеджмент;
- отношения со СМИ;
- интернет-маркетинг и коммуникации;
- организация специальных событий и т. д.

Существуют агентства PR — «full-service», предоставляющие весь комплекс услуг PR или какой-либо локальной области PR. Например, одни агентства проводят политические консультации, оказывают журналистско-организационные, научно-исследовательские и представительско-рекламные услуги, ведут активную деятельность по созданию имиджа.

Другие оказывают весь комплекс услуг по проведению каких-либо исследований или по организации избирательных кампаний, начиная от формирования коалиции и заканчивая изготовлением полиграфической продукции.

8.1. Создание PR-подразделения

Специалисты, отвечающие за проведение PR-мероприятий, сталкиваются с необходимостью использовать самые разнообразные профессионально-технические приемы и навыки для того, чтобы служить объединяющим центром как внутри организации, так и в ее отношениях с внешней средой. Их деятельность всегда основывается на компетентности и правомочности принимать необходимые решения.

PR-профессионал ведет работу на двух уровнях:

- как сотрудник и советник высшего руководящего звена;
- как исполнитель конкретной работы. Если эта работа включает организационно-управленческие аспекты, правильнее квалифицировать данного профессионала как PR-менеджера. В противном случае речь идет о PR-специалисте.

Для осуществления своей деятельности PR-профессионалы применяют знания и практический опыт в таких областях, как психология, социология, политология, менеджмент и маркетинг, экономическая теория, этика и эстетика. Они используют приемы и навыки по изучению и анализу общественного мнения, его проявлений и сами являются в первую очередь специалистами по коммуникациям, общению.

Поскольку PR — это комплексная междисциплинарная наука, от специалистов, осуществляющих PR-деятельность, требуется множество умений и навыков.

С точки зрения В. Королько, **квалификационные требования** к дипломированному специалисту по данной профессии таковы:

В области планирования, консультировать руководство по общим вопросам развития организации, связанным с деятельностью и функционированием подразделения PR, в том числе по вопросам стратегии организации, процедур и акций по реализации этой стратегии, путей информирования групп внутренней и внешней общественности о политике руководства организации.

В области управления: уметь выходить за пределы управления собственно подразделением PR и интерпретировать управленческие решения высшего руководства для внутренней общественности организации, координировать активность всех внешних учреждений, собирать информацию об организации, составлять и распределять бюджет, предусмотренный на PR.

В области рекламы: уметь выполнять работу по изучению общественного мнения, отношений и ожиданий общественности, методические и информационные материалы для акционеров, лоббистов и др.

В области аналитической работы: исследовать тенденции, возможные последствия конфликтов и разногласий, заранее предупреждать их, содействуя развитию взаимоуважения и социальной ответственности сторон.

В области производственных отношений: помогать подбирать и сохранять хороших служащих, работать с персоналом в плане улучшения отношений между руководителями и рядовыми работниками; инициировать создание систем коммуникации между работниками организации и поставщиками; содействовать улучшению трудовых отношений, организовывать встречи и конференции с представителями профсоюзов; вместе с уполномоченными профсоюзов непосредственно участвовать в составлении трудовых соглашений и проведении переговоров.

В области экономических отношений: поддерживать связи с конкурентами, дилерами и дистрибьюторами; рекламировать и продвигать товары на рынок, что зачастую требует личных контактов со специалистами по маркетингу и торговле.

В области коммуникаций: знать, как общаться с помощью СМИ и других каналов, используя рекламу, публицити, и как налаживать двусторонний поток надежной информации.

В области социальных отношений: заботиться о формировании благожелательных отношений между людьми, защищать человеческое достоинство, обеспечивать техническую безопасность и социальную защиту работников, включая отдых, медицинское и социальное обслуживание.

В политической жизни: реагировать на просьбы общественности вмешаться в дела местного самоуправления, образования и религиозных общин, в работу законодательных органов; проявлять интерес к проблемам международной политики.

В области образования: работать с широкой общественностью (преподавателями, служащими, группами потребителей, коммивояжерами и дилерами) с целью организации их появления на публике, подготовки выступлений для руководителей

корпорации, создавать систему образования внутри организации (по образцу учебных программ для работающего персонала)¹.

Чем должен обладать PR-менеджер, так это здоровой нервной системой. Поскольку он по роду занятий обречен на одновременное выполнение массы дел, мгновенное переключение с одного дела на другое не должно вызывать у него состояния психологического дискомфорта. Что касается личностных качеств PR-профессионала, то наиболее полно их сформулировал Сэм Блэк. Это здравый смысл, отличные организаторские способности, ясность суждений, объективность и критичность восприятия; богатое воображение и способность понимать точку зрения другого; стойкость характера; исключительное внимание к деталям; живой пытливый ум; старательность; склонность к длительной самостоятельной и творческой работе, оптимизм, чувство юмора; гибкость и умение одновременно иметь дело с разными проблемами. Ко всему прочему, PR-профессионал должен иметь презентабельную внешность, приятный голос и ораторские способности.

К основным функциям профессионала PR относятся следующие:

- 1) планирование, детальная проработка и подготовка PR-программ; управление их проведением;
- 2) установление доброжелательных отношений и взаимодействие с сотрудниками организации;
- 3) поиск и подготовка спикеров для организованных встреч;
- 4) «продвижение» своих спикеров для участия в радио- или телепрограммах;
- 5) подготовка рекламных материалов;
- 6) установление и поддержание доброжелательных отношений с редакторами и журналистами СМИ;
- 7) подготовка и проведение пресс-конференций;
- 8) подготовка материалов к публикации в СМИ (написание, редактирование);
- 9) исследование общественного мнения;
- 10) планирование, подготовка и координация специальных мероприятий, включая деловые поездки руководства и корпоративные праздники;
- 11) проведение туров и экскурсий;

¹ *Королько В.* Основы публик рилейшнз. М.: Рефл-бук, 2000. С. 44.

- 12) подготовка и рассылка писем и других материалов;
- 13) подготовка и выпуск информационных бюллетеней и других внутренних изданий для сотрудников организации, контроль за работой соответствующей редакции;
- 14) подбор адресов для рассылки материалов и для поддержания контактов с другими организациями, а также лицами, в которых данная организация заинтересована;
- 15) подготовка фильмов, видеороликов, слайдов для презентаций;
- 16) подготовка и проведение выставок и презентаций;
- 17) обеспечение видео- и фотообслуживания;
- 18) прием посетителей и гостей;
- 19) фандрайзинг и взаимодействие со спонсорами;
- 20) выступления с разъяснениями политики компании и ее руководства;
- 21) предотвращение конфликтов и недопонимания как внутри организации, так и со стороны тех или иных групп внешней общественности;
- 22) приведение в соответствие интересов организации и общественных интересов; придание акциям организации общественно-значимого смысла;
- 23) создание сайта организации; размещение на нем новостной информации; актуализация новостей;
- 24) проведение электронных рассылок; координация отношений с электронными СМИ;
- 25) создание имиджа и паблисити руководителю организации. Особая роль принадлежит PR-специалисту в общении с руководством. *В работе с руководством PR-служба:*
 - осуществляет **имиджмейкинг** и паблисити руководителя;
 - готовит или организует подготовку статей и тезисов выступления для руководства;
 - подготавливает публичные выступления руководителя, включая тренинг, постановку движения, дикции и голоса; консультирует по правилам хорошего тона; правит речь и освобождает от вредных привычек в поведении; обучает приемам владения аудиторией;
 - при необходимости консультирует руководство организации по вопросам формирования политики;
 - участвует в выработке политических решений;
 - влияет на руководство с тем, чтобы спланированные PR-программы были приняты;

■ при необходимости, присутствует на встречах руководства, планирует и проводит эти встречи.

Организационная структура PR-подразделения находится в прямой зависимости от размеров организации и выполняемых функций. Наиболее распространенной практикой является создание в организации собственного отдела PR. В таком отделе может работать только один PR-специалист, если речь идет о небольшой организации, или более 100 специалистов, если это крупная корпорация.

Михаил Московский, PR-служба ООО «Организация Времени»:

Безусловно, размер организации определяет количество человек, занятых PR-деятельностью. Как правило, с увеличением компании растет и PR-отдел, а следовательно, усложняется и структурируется PR-активность. Классическая схема любой маленькой компании - нанять одного человека в штат, который совмещал бы в себе самые разные функции специалиста по связям с общественностью как вне компании, так и внутри нее. Главным минусом такой схемы является то, что один человек не всегда в состоянии отвечать всем требованиям, которые могут предъявляться к нему: общение со СМИ, написание различных материалов, реклама, выставки и другое. Тем не менее это наиболее бюджетный вариант, который позволяет концентрироваться на самой необходимой PR-деятельности. Кроме того, это значительно облегчает структуру PR-деятельности компании: за нее отвечает только один человек.

С увеличением компании обычно расширяется и PR-подразделение, его деятельность усложняется, появляется уже своеобразная многогранная пирамида, где вершина - PR-директор, а каждая грань - PR-специализация. Такая схема при ее большей дороговизне, тем не менее, позволяет значительно шире охватить область связей с общественностью. Таким образом, в компании появляются специалисты по маркетингу, по рекламе, по общению со СМИ. Работа такого подразделения должна быть четко регламентирована, так как многие контакты с общественностью можно относить и к сфере рекламы, и к сфере СМИ. Поэтому PR-директор строго разграничивает функции каждого сотрудника, что делает работу более простой и эффективной. Такая схема, на мой взгляд, позволяет PR-отделу наиболее эффективно выполнять свои прямые обязанности.

8.2. Работа с профессиональным PR-агентством

Организация обращается к профессиональному PR-агентству в следующих ситуациях:

- когда она знает, как поступить, но не располагает необходимыми ресурсами;

- когда она знает, как поступить, и теоретически располагает ресурсами, но считает, что сторонняя организация реализует программу эффективнее;

- когда она просто не знает, как поступить.

Тимур Хакимов, PR-консультант, имиджмейкер:

«Мы выбираем, нас выбирают, как это часто не совпадает...»

Как ни странно, но к услугам PR-агентств все чаще прибегают компании, имеющие собственный отдел по связям с общественностью. Связано это, на мой взгляд, в основном с тем, что именно такие организации уделяют большее внимание PR-сопровождению своей деятельности среди целевых аудиторий. Необходимо понимать, что PR-агентства могут выступать как технический партнер - оказывать четко оговоренные услуги в соответствии с прайс-листом на услуги агентства, а также как компания-консультант - выступать стратегическим партнером заказчика.

Привлечение профессионального агентства к деятельности компании, имеющей собственный отдел по связям с общественностью, является оправданным и полезным шагом, плюсами которого могут стать: новые идеи и свежий взгляд на проблему, профессиональный подход к узким проблемам, решать которые внутри PR-отдела сложно или неэффективно. Появление специалистов агентства, не отягощенных субъективным пониманием ситуации, стереотипами, связями с другими сотрудниками, может существенно помочь заказчику в осуществлении большого ряда поставленных перед PR-специалистами задач.

Как правило, основной причиной принятия решения об использовании PR-агентства на аутсорсе выступает недостаток компетенции и опыта у собственных PR-сотрудников или других ресурсов компании - людских, технических, временных. Особенно часто такая ситуация возникает при появлении нестандартных проблем, например:

- недостаточная компетенция сотрудников в написании речей, в составлении годового отчета, общении со СМИ, планировании специальных мероприятий, в исследовании мнений, общении с инвесторами и др.;

- неспособность персонала компании удовлетворять требуемому уровню коммуникации. Это может выражаться в нехватке высококвалифицированного персонала;

- появление новых сфер деятельности (выход на новые рынки, выпуск новой продукции), требующих нового подхода;

- кризисные ситуации, скандалы и другие одномоментные события;

- политика компании, которая ограничивает размеры собственного отдела по связям с общественностью, но при этом есть бюджет на привлечение внешнего PR-консультирования;

■ привлечение в определенные сферы узкопрофильных специалистов со стороны для помощи организации в создании достойного образа продукции.

Наиболее существенные достоинства и недостатки сотрудничества с профессиональными PR-агентствами могут быть следующие:

■ сотрудники агентства, как правило, обладают обширным профессиональным опытом, полученным в результате работы с разнообразными клиентами, но при этом PR-агентство не может обладать всей информацией об особенностях компании и ее продукции, которая доступна сотрудникам внутренней PR-службы (это особенно существенно для узкоспециализированных компаний). В том числе сказывается отсутствие доступа к необходимой для работы конфиденциальной информации компании из-за опасности ее утечки (особенно актуально для высокотехнологичных фирм);

■ PR-агентства могут непредвзято и объективно оценить положение вещей, отсутствие зависимостей и личных связей с сотрудниками и руководством компании, а также присущих данной фирме стереотипов, но в то же время существуют трудности налаживания сотруднических отношений с PR-специалистами и руководством компании-клиента, а также координации действий в ходе работы;

■ в PR-агентствах более быстро выполняют поставленные задачи за счет профессионализма и наработанных связей, но, несмотря на это, существует опасность, что при большом количестве заказов или получении крупного клиента может произойти перераспределение трудовых ресурсов не в вашу пользу.

Вас выбрали. Для специалиста по связям с общественностью в первую очередь необходимо тщательно изучить, что из себя представляет компания. Необходимо понимать, каким бизнесом занимается, какие продукты она производит, обладает ли компания дочерними подразделениями:

■ определите ответственного со стороны заказчика в ваших коммуникациях. Это позволит вам экономить время и получать/передавать информацию более эффективно. Проще и быстрее найти контакт с одним человеком, чем с несколькими;

■ составьте план ваших действий на основе полученного задания. Утвердите его у заказчика. Это позволит вам избежать лишних вопросов со стороны заказчика «а почему...?»;

■ ни один специалист по PR не может создать новости из воздуха. Вам необходимо получить как можно больше информации от заказчика, чтобы разработать четкие сообщения, дающие повод журналистам обратить на вас внимание и заинтересоваться подготовленной вами новостью;

■ информационный повод должен быть рассчитан на конкретную целевую аудиторию и соответствовать востребованным ею темам и ожиданиям;

■ формат и сценарий информационного мероприятия должны быть оригинальны, а само мероприятие - информационно насыщенным и интересным для целевой аудитории;

■ информационный пресс-релиз о мероприятии должен содержать конкретную фактуру в зависимости от цели проведения мероприятия (т. е. цифры и факты);

■ основная идея новостного повода должна быть значима для общества или какой-то его части, экономики страны или области;

■ если имеющийся новостной повод информационно насыщен, но не совсем оригинален, и, соответственно, не очень интересен для СМИ и целевой аудитории, есть два пути для того, чтобы повысить степень интереса мероприятия. Первое - доработать концепцию мероприятия, внося в нее некую интригу (интрига или конфликт всегда интересны почти всем СМИ, не только «желтым»). Второе - пригласить на мероприятие публичные персоны, находящиеся на текущий момент на «волне народной известности и популярности» (возможность узнать что-то новое о такой персоне, даже и не связанное с основной темой мероприятия является мощным дополнительным стимулом присутствия журналиста на мероприятии);

■ опытный специалист никогда не будет гарантировать определенное количество публикаций, только если эти публикации не будут размещены «на правах рекламы»;

■ и, наверное, самый главный пункт работы любого PR-специалиста - УМЕЙТЕ СЛУШАТЬ!!! Зачастую то, что руководству компании кажется не очень важным, в ваших руках может превратиться в эффективный инструмент воздействия на целевые аудитории.

Нередко консультативное PR-агентство приглашается на конкурсной основе. При этом преимущество отдается тому агентству, которое предоставило более весомые и обоснованные предложения по поводу того, какова должна быть коммуникационная политика организации, как ей следует поступить в тех или иных обстоятельствах. Характерно, что важным фактором принятия решения о выборе компании-консультанта при этом является фактор субъективный — когда совпадают так называемые «картины мира» руководства организации-заказчика и компании-консультанта. Или же компании-консультанту удастся найти чрезвычайно убедительные аргументы в пользу принятия ее предложений.

Отметим, что компании-консультанты весьма неохотно идут на разработку конкурсного предложения. Это объясняется тем, что некоторые организации-заказчики, воодушевленные предложенными идеями, отказываются от сотрудничества и пытаются самостоятельно далее эти идеи реализовать. Или же передать практическую разработку данных идей другой компании (например, на более выгодных для себя условиях сотрудничества).

В случае достижения договоренности организации-заказчика с компанией-консультантом последняя разрабатывает рекомендации, которые затем выполняются:

- 1) сотрудниками PR-отдела организации;
- 2) компанией-консультантом вместе с сотрудниками PR-отдела организации;
- 3) полностью компанией-консультантом.

Для бесконфликтного эффективного взаимодействия организации-заказчика и компании-консультанта необходимо детально проговаривать (а лучше — прописывать в приложении к договору о сотрудничестве) функции, которые будут выполняться каждой из сторон.

Например, если организация заказывает пресс-тур в агентстве и оплачивает его, необходимо выяснить:

- Как будет осуществляться маркетинг СМИ и подбор журналистов?
 - Кто будет сопровождать журналистов во время пресс-тура?
 - Кто координирует программу пребывания?
 - Предлагается ли дополнительное информационное обеспечение пресс-тура:
- подготовка и распространение отчетных материалов о поездке;
 - проведение пресс-конференции по итогам пресс-тура и т. д.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каким образом можно организовать PR-деятельность в компании?
2. В чем плюсы и минусы каждого подхода к организации PR-деятельности?
3. Что относится к основным функциям профессионала PR?
4. Каковы задачи PR-специалиста в общении с руководством?
5. Когда возникает необходимость в обращении к PR-агентству?
6. Может ли всю PR-деятельность в компании осуществлять один человек?
7. От чего зависит организационная структура PR-подразделения?
8. В чьем подчинении в идеале должен находиться руководитель PR-отдела? Почему?
9. Каковы должны быть личностные качества PR-профессионала?
10. Есть ли, на ваш взгляд, необходимость в отраслевой специализации PR-агентств? Почему?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Black S. Introduction to Public Relations. London: Modino P., 1989. *Boorstin D.* The Image. A Guide to Pseudo-Events in America. N. Y.: Vintage Books, 1992.

Coulet C. Communiquer en Grece Ancienne: Ecrits, Discours, Information, Voyages. Paris: iUniverse.com, 1996.

Cutlip S. M. Public Relations History: From the 17th to the 20th Century. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates Inc, US, 1995.

Cutlip S. The Unseen Power: Public Relations: A History. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates Inc, US, 1994.

Harlow R. Building a Public Relations Definition // Public Relations Review 2. 1976. №4, Winter.

Jejkins F. Public Relations. London: M & E Business Handbooks Pitman, 1994.

Marston John E. The Nature of Public Consent. N. Y: Hewthorn Books, 1968. *Березин И. С.* Практика исследования рынков. М.: Бератор-Пресс, 2003. *Блэк С.* Введение в паблик рилейшнз. Ростов Н/Д: Феникс, 1998. *Борисов А.* Как бизнесу работать с властью в России / Генеральный директор. 2007. № 1.

Бошно С. В. Проблемы подзаконных актов / Журнал российского права. 2004. № 12.

Бурмистров А. С. Местное сообщество как субъект самоуправления // Правоведение. 2000. № 5.

Бутрин Д. Семибанкирщина // ВВС. 2003. Окт.

Векслер А. История Public Relations: Попытка хронологии // Советник. 1998. № 9-10.

Володина Л. В., Карпухина О. К. Деловое общение и основы теории коммуникации: учеб. пособие [Электронный ресурс]. СПб, 2005.

Гусев Д., Матвейчев О., Хазеев Р., Черенаков С. Уши машут ослом: Современное социальное программирование. Екатеринбург: Бакстер-групп, 2002.

Дансаранова С. Д. Институт частно-государственного партнерства: становление и развитие в России: Автореф. дис. ... канд. экон. наук [Электронный ресурс]. Улан-Удэ, 2007.

Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Дмитриев И. Джиар в России больше, чем пиар // Версия: электронный сборник статей и публикаций. 2005. 14 марта.

Евланов А. Партнерство с препятствиями // Российская газета. 2007. № 608.

Екимовский А., Шушакова Т. Рука Москвы тянется в аэропорты // *Коммерсантъ*. 2007. № 135.

Жуков В. П. Словарь русских пословиц и поговорок. М.: Русский язык, 1991.

Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: Маркетинг. М.: Международные отношения, 1999.

Зальцман М., Мататиа А. Пусть о вас заговорят: Как формировать спрос с помощью молвы. М.: Вильяме, 2007.

Зверинцев А. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. СПб.: СОЮЗ, 1997.

Иршинская Д., Савицкий С. Как компании организовать работу с государственными органами // *Генеральный директор*. 2007. № 1.

Карлофф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991.

Катлин С., Сентер А. Паблик рилейшнз: теория и практика. М.: Вильяме, 2003.

Китов А. И. Личность и перестройка: Заметки психолога. М.: Профиз-дат, 1990.

Комментарий к Конституции Российской Федерации // под ред. Л. А. Окунькова. М.: Бек, 1996.

Королько В. Г. Основы паблик рилейшнз. М.: Рефл-бук, 2000.

Латынина Ю. Михаил Ходорковский: Химия и жизнь // *Совершенно секретно*. 1999. № 8 (124).

Лепехин В. А. Лоббизм. М.: Фонд IQ, 1995.

Локоткова С. Три «В» русского лоббизма / *Большой бизнес*. 2003. № 3.

Лукашенко М. А., Первушина Е. А. Руководство по изучению дисциплины «Паблик рилейшнз» [Электронный ресурс]. М., 2006.

Махортов Е. А. Позитивный потенциал лоббизма в России: Возможные направления реализации // *Российский PR-портал*. 2008. 12 янв.

Муштук О. З. Функциональная роль бизнеса и его обязательства перед обществом и государством // *Современная конкуренция*. 2007. № 5.

Наумов С. PR и GR в одном флаконе: Смешивать, но не взбалтывать // *stratagema.org*. 2004. 8 сент.

Невзлин Л. Б. «Паблик рилейшнз» — кому это нужно? М.: Экономика, 1993.

Рожков И. Я. Реклама: Планка для «профи». М.: Юрайт, 1997.

Романова Л. Медвежьи услуги // *SmartMoney*. 2006. № 16.

Русский орфографический словарь Российской академии наук // отв. ред. В. В. Лопатин. М., Азбуковник, 2000.

Сайтэл Фрейзер П. Современные публик рилейшнз. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2002.

Самые успешные PR-кампании в мировой практике // ред.-сост. А. П. Ситников, И. В. Крылов. М.: ИНФРА-М, 2002.

Светлакова О. Шлагбаум для олигарха // Большой бизнес. 2003. № 2.

Сокиркин А. GRядущие перемены // Сообщение. 2006. №11.

Соколов М. Как важно быть серьезным // Огонек. 2000. № 40.

Старицкий Д. Черный пиар в корпоративных конфликтах // Слияния и поглощения. 2003. № 2.

Стрижов С. Социальная ответственность бизнеса как требование времени / Государственная служба. 2005. № 6 (38).

Сулакшин С. С., Романихин А. В. Как национальной промышленности защитить свои интересы // Эко. 2002. № 10.

Ульяновский А. В. Корпоративный имидж: Технологии формирования для максимального роста бизнеса. М: Эксмо, 2008.

Ульяновский А. В. Мифодизайн: Коммерческие и социальные мифы. М.: Питер, 2005.

Управление персоналом // под. ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ.2001.

Хиггинс Р. Отношения с инвесторами: Передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Чернов М. Менеджер подбирает ключ к чиновнику // Деловой Петербург. 2004. № 91.

Чумиков А. Н. Связи с общественностью: учеб. пособие. М.: Дело, 2000.

Шастик Н. Колода российской олигархии // Большой бизнес. 2004. № 8.

Шеррингтон М. Незримые ценности бренда. М.: Вершина, 2006.

Шиллер. Манипуляторы сознанием. М: Мысль, 1980.'

Шилов В. И теперь живет всех живых // За народную власть. 2007. № 3.

Шишкин М. Россия государством не вышла // Коммерсантъ. 2006. № 173 (3504).

Шомели Ж., Уисман Д. Связи с общественностью. СПб.: Нева, 2003.

Шохин А. Н. Проблемы повышения конкурентоспособности российской экономики / Современная конкуренция. 2007. № 3.

Шпаковский В. О., Шпаковская С. В. История связей с общественностью: Электронный учебник для дистанционной формы обучения СО. Пенза: Изд-во ПГУ, 2004.

**Баранов Дмитрий Евгеньевич,
Демко Екатерина Валерьевна,
Лукашенко Марианна Анатольевна,
Баранова Наталья Васильевна,
Бояринова Ирина Павловна,
Гаришина Татьяна Рифкатовна,
Чарыкова Мария Алексеевна**

PR: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Учебник

Формат издания 60 x 90¹/16

Печать офсетная. Гарнитура NewtonС
Печ. л. 20,5. Тираж 3000 экз. Заказ № 4323

Главный редактор *Н. В. Разевиг*

Редактор *А А Дементьева*

Корректор *И. Ф. Козлова*

Компьютерная верстка *В. С. Чукашев*

Дизайн обложки *К Б. Волкова*

ООО «Маркет ДС Корпорейшн»

125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, оф. 202(8)

Тел.: (495) 987-43-74

E-mail: book@marketds.ru www.marketds.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных
материалов в ОАО «Дом печати — ВЯТКА»

610033, г. Киров, ул. Московская, 122